UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

FACTORES DE RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LOS NIVELES GERENCIALES Y JEFATURAS DE LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL POMALCA S.A.A. - 2018

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Autor:
Bach. Benavides Muñoz Fabricio Antonio

Asesor:
Dr. Wong Aitken Higinio Guillermo

Línea de Investigación:
Gestión Empresarial y Emprendimiento

Pimentel - Perú
2020

UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE

ADMINISTRACIÓN

TESIS

FACTORES DE RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LOS NIVELES GERENCIALES Y JEFATURAS DE LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL POMALCA S.A.A. – 2018

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Autor:
Bach. Benavides Muñoz Fabricio Antonio

Pimentel - Perú
2020

HOJA DE APROBACIÓN DE JURADO

TESIS

FACTORES DE RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LOS NIVELES GERENCIALES Y JEFATURAS DE LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL POMALCA S.A.A. - 2018

Asesor (a):	**Dr. Wong Aitken Higinio Guillermo**	
	Nombre Completo	**Firma**
Presidente (a):	**Dra. Cubas Carranza Janet Isabel**	
	Nombre Completo	**Firma**
Secretario (a):	**Dr. Merino Núñez Mirko**	
	Nombre Completo	**Firma**
Vocal:	**Mg. Silva Gonzales Liset Sugeily**	
	Nombre Completo	**Firma**

DEDICATORIA:

A Ros, mi esposa de toda la vida, a mis hijos Mauricio y Antonella que han compartido conmigo este sueño, a ellos, los tres, les debo el tiempo dedicado a lo largo de este proyecto que hoy se cristaliza y llena un enorme vacío en mi vida laboral.

A mi madre, por su enorme sacrificio entregado cuando niño y joven empecé a vivir**.**

AGRADECIMIENTOS:

A la empresa industrial Pomalca S.A.A.

A la Universidad Señor de Sipán.

A mi asesor Dr. Higinio Guillermo Wong Aitken

RESUMEN

La investigación titulada: Factores de Retención del Talento Humano en los niveles Gerenciales y Jefaturas de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. – 2018, Región Lambayeque, Perú es una contribución en el área del Talento Humano. El objetivo general fue determinar, de los Factores de Retención del Talento Humano, cuál presenta el nivel más alto para los cargos Gerenciales y Jefaturas de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. – 2018. La variable de la investigación fueron los Factores de Retención del Talento Humano siendo los siguientes: Compensación, Formación y Desarrollo, Estabilidad, Salario Emocional y Condiciones de Trabajo, equipos y materiales. Tipo de investigación, cuantitativa, prospectiva, básica, descriptivo, el diseño es no experimental, transversal. El Método fue Deductivo y como técnica de recolección de datos la encuesta a través de un cuestionario de 20 preguntas basado en las teorías de los factores de: Mc Carter, Navarro y Quijano, Maslow, la escala de Likert, dirigida a Gerentes y jefaturas de la empresa. La población y muestra fueron 06 gerentes y 25 jefes. Los resultados fueron los siguientes: El factor de Retención del Talento Humano en el nivel más alto para los cargos Gerenciales y Jefaturas de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. 2018 es el factor de Estabilidad. A nivel global el 32% de trabajadores consideró como expectativa el factor Salario Emocional y Ambiente Laboral como los más trascendentes para permanecer en una empresa, seguido por Compensación 29% y de Estabilidad Laboral y Formación y desarrollo con 26%, y condiciones de trabajo con un 23%.

Palabras Clave: Retención del Talento Humano, Compensación, Formación y Desarrollo, Estabilidad, Salario Emocional, Condiciones de Trabajo.

ABSTRACT

The investigation has as a title: Factors of Retention of Human Talent in the Managerial levels and Headquarters of the Agroindustrial Company Pomalca S.A.A. – 2018, Lambayeque Region, Perú, as a contribution in the area of Human Talent. The general objective was to determine, within the Human Talent Retention Factors, which one presents the highest level for the managerial and leadership positions of the Agroindustrial Company Pomalca S.A.A. - 2018. The variable of the research was the Human Talent Retention's Factors, whose factors were the following: Compensation, Training and Development, Stability, Emotional Salary and Working Conditions, equipment and materials. The type of research was quantitative, prospective, basic, and descriptive; design is non-experimental and transversal. The Deductive Method was used in this investigation, and data collection technique was carried out through a questionnaire of 20 questions based on the theories of the factors of Mc Carter, Navarro and Quijano, Maslow, with a Likert scale, focused on their application to managers and headquarters of the company. The population and sample were the 06 managers and 25 heads of the referred company. The results obtained were the following: The Human Talent Retention factor at the highest level for the managerial and managerial positions of the Agroindustrial Company Pomalca S.A.A. 2018 is the Stability factor. At the global level of the 31 workers, 32% considered the factor Emotional Salary and Work Environment as the most important factors to remain in a company, followed by Compensation 29%, Labor Stability, Training, and Development with 26%, and work conditions with 23%.

Keywords: Retention of Human Talent, Compensation, Training and Development, Stability, Emotional Salary, Working Conditions.

ÍNDICE

Hoja de aprobación de jurado ..... **III**

Dedicatoria ..... **IV**

Agradecimientos ..... **V**

Resumen ..... **VI**

Abstract ..... **VII**

I. INTRODUCCIÓN **11**

1.1. Realidad Problemática. **14**

1.2. Trabajos Previos **22**

1.3. Teorías relacionadas al tema **30**

1.4. Formulación del Problema. **44**

1.5. Justificación e importancia. **45**

1.6. Objetivo. **46**

II. MATERIAL Y MÉTODO **48**

2.1. Tipo y Diseño de la Investigación. **49**

2.2. Población y Muestra. **50**

2.3. Variable, Operacionalización. **50**

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad. **53**

2.5. Procedimientos de análisis de datos. **58**

2.6. Aspectos éticos. **58**

2.7. Criterios de Rigor Científico. **59**

III RESULTADOS **60**

3.1. Tablas y Figuras. **61**

3.2. Discusión de Resultados. **78**

IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 83

REFERENCIAS.....87

ANEXOS 93

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Resumen de factores por modelo 42
Tabla 2 Operacionalización de la variable 51
Tabla 3 Factores.....54
Tabla 4 Categorías y Niveles.....55
Tabla 5 Opciones de Respuesta 55
Tabla 6 Colaboradores de la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. según Cargo - 2018 61
Tabla 7 Opinión de los colaboradores de la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. sobre el nivel de desarrollo de la Retención del Talento Humano en el factor Compensación según Cargo - 2018 62
Tabla 8 Opinión de los colaboradores de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. sobre el nivel de desarrollo de la retención del Talento Humano en el factor Formación y Desarrollo según cargo - 2018.....64
Tabla 9 Opinión de los colaboradores de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. sobre el Nivel de desarrollo de la Retención del Talento Humano en el factor Estabilidad según Cargo – 2018 66
Tabla 10 Opinión de los colaboradores de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. sobre el Nivel de desarrollo de la Retención del Talento Humano en el factor Salario Emocional según Cargo - 2018 68
Tabla 11 Opinión de los colaboradores de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. sobre el Nivel de desarrollo de la Retención del Talento Humano en el factor Condiciones de Trabajo según Cargo - 2018.....70
Tabla 12 Opinión de los colaboradores de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. sobre el factor de Retención del Talento Humano que tiene el nivel más Alto por factores y a nivel global - 2018 72
Tabla 13 Expectativas sobre la prioridad de los factores de Retención que los colaboradores de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. tomarían en cuenta para permanecer en la Organización según cargo y a nivel general - 2018.....74
Tabla 14 Respuesta de los colaboradores de la empresa Agroindustrial Pomalca sobre la encuesta planteada. 75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Pirámide de Necesidades de Maslow 35
Figura 2 Interpretación de Respuestas 56
Figura 3 Colaboradores de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. Según Cargo. 2018 61
Figura 4 Nivel de desarrollo de la Retención del Talento Humano en el factor Compensación según Cargo 2018.....63
Figura 5 Nivel de desarrollo de la Retención del Talento Humano en el factor Formación y Desarrollo según Cargo. 2018 65
Figura 6 Nivel de desarrollo de la Retención del Talento Humano en el factor Estabilidad según Cargo. 2018 67
Figura 7 Nivel de desarrollo de la Retención del Talento Humano en el factor Salario Emocional según Cargo. 2018.....69
Figura 8 Nivel de desarrollo de la Retención del Talento Humano en el factor Condiciones de trabajo según Cargo. 2018.....71
Figura 9 Nivel de la Retención del Talento Humano por factores y a nivel global. 2018 .73
Figura 10 Evidencia el momento en que se toma la encuesta a un colaborador con cargo de jefatura.....117
Figura 11 Evidencia el momento en que se toma la encuesta a un colaborador con cargo de jefatura.....118

I. INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo está centrado en los Factores de Retención del Talento Humano. Existen variedad de teorías sobre ello; sin embargo, es necesario tener en consideración que existen realidades propias de cada empresa y de cada país que influyen en la decisión de los factores a utilizar para poder mantener y retener la fuga de talentos en las empresas, por ello la importancia de hacer investigación en las diferentes realidades empresariales. El trabajo se realizó en la empresa azucarera Agroindustrial Pomalca S.A.A. de la localidad de Chiclayo, departamento de Lambayeque. La estrategia de medición de los Factores de Retención del Talento Humano se hizo según la aplicación de escalas numéricas al personal tanto del nivel Gerencial como de Jefaturas y como resultado nos permitió aportar información actualizada que servirá como insumo para la implementación de acciones de mejora continua.

No sólo es importante conocer cuáles son los Factores de Retención del Talento Humano sino implementar políticas basadas en éstos Factores que logren que el colaborador encuentre en su trabajo la motivación necesaria para identificarse y desear continuar su trayectoria laboral en la empresa que lo ha empleado. La medición de éstos factores es sumamente importante porque los colaboradores son el eje central de las empresas, implican experiencia y conocimientos, por tanto, un potencial que las organizaciones deben tratar de mantener evitando así la fuga de talentos.

El presente trabajo de investigación se estructuró en la siguiente forma:

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN, Hace referencia temas como realidad problemática, formulación del problema, teorías, justificación y objetivos de la presente investigación.

CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO. Presenta Tipo así como el Diseño de Investigación, además de materiales, unidades de estudio, técnicas e instrumentos, análisis estadísticos y estrategias utilizadas para el procesamiento de la data.

CAPÍTULO III: RESULTADOS. En este capítulo se muestra y analiza la data presentada en Tablas, así como en Figuras, mediante la discusión de resultados llegaremos a las

conclusiones del trabajo de investigación sobre los Factores de Retención del Talento Humano para los niveles gerenciales y jefaturas de la empresa agroindustrial Pomalca S.A.A. - 2018

Se finiquita el trabajo de investigación a través de las conclusiones y las recomendaciones, fuentes bibliográficas examinadas, concluyendo el trabajo con los anexos, esperando que los resultados del presente trabajo, sirva de referencias para futuras investigaciones.

El autor

I. Introducción

1.1. Realidad Problemática.

En la coyuntura actual existe innumerable información sobre lo importante que son los colaboradores en una organización, son estos los que con sus conocimientos y la experiencia hacen sostenible a las empresas. Desde la visión de Recursos Humanos, los colaboradores tienen dos cualidades: Son complicados de imitar y también de reemplazar (Barney y Wringht, 1998). El know-how de una organización es desarrollado por los colaboradores, quienes además son responsables de la sostenibilidad de la empresa en el tiempo (Ramos-García 2017).

La presente investigación se centra en los niveles Gerenciales y de Jefaturas pues considera que son ellos los que lideran el Plan estratégico de la organización. Dentro de todos los colaboradores de una empresa, existen los llamados "empleados valiosos o estratégicos", ellos serían lo que en la literatura se le conoce como el verdadero capital humano estratégico, son a estos colaboradores los que la organización debe retener y desarrollar (López Cabrales et al.,).

1.1.1. Nnivel Internacional:

Lopez, Zoe, Segredo y Pomares (2017) con su investigación de tipo evaluativa de la gestión del recurso humano en la gestión hospitalaria en el Centro Especializado Ambulatorio de Cienfuegos, en **Cuba**. La muestra estuvo integrada por 32 colaboradores, aplicando un cuestionario con 68 preguntas relacionados a: Medición de desempeño, retención del talento, cultura organizacional y liderazgo. En el cuestionario se emitieron juicio de valor relacionados con las respuestas que parten de una escala antes fijada. Predominando el juicio de valor positivo sobre el negativo en el entorno de la gestión del talento. Los resultados mostraron que la empresa no revelaba mucho interés por el conocimiento de los colaboradores, las necesidades de autorrealización, escaza autonomía para tomar decisiones y disponibilidad de tiempo libre, poco desarrollo la percepción de reconocimiento por sus símiles, nos dice que el grado de inteligencia de las jefaturas alcanzó el 78,10%. La mayoría de colaboradores opinó que las recompensas eran precarias

por su esfuerzo. Los colaboradores consideran importante para la gestión del talento: ser evaluados por su desempeño, tener en consideración los roles de motivación para la retención del talento y valorar la cultura organizacional. Respecto a esto es recomendable dos variantes, los elementos de la cultura organizacional que ayudan a la retención del talento y los que no.

Molina, A. (2017) en la tesis rotulada Riesgos psicosociales y rotación de personal en la corporación ecuatoriana de aluminio ubicada en el Cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi, **Ecuador**; para lograr el título profesional en psicóloga industrial, realiza un tipo de investigación correlacionar entre las variables Riesgos psicosociales y la variable dependiente rotación de personal. Como objetivo general que busca la presente investigación fue: Encontrar la incidencia de los Riesgos Psicosociales al rotar colaboradores de la Corporación Ecuatoriana de Aluminio de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi. La muestra fueron 170 colaboradores a los que se les evalúo los Factores de Riesgo Psicosocial mediante el método F-PSICO en su versión 3.1, la cual permitió identificar la presencia de los siguientes riesgos: Participación / Supervisión, Carga de Trabajo, Tiempo de Trabajo, Relaciones y Apoyo Social. Se utilizó también una ficha de observación y una encuesta sobre rotación de personal. Los Riesgos Psicosociales más influyentes identificados fueron los siguientes: Participación/Supervisión (PS), Relaciones y Apoyo Social (RAS), Tiempo de Trabajo (TT) y Carga de Trabajo (CT). Por lo que se llegó a la conclusión que se debe considerar que en un determinado tiempo estos riesgos pueden provocar alteraciones en la salud mental y física de los colaboradores, y a su vez afectar directamente en el funcionamiento y continuidad de la organización. La hipótesis de la tesis sí fue confirmada, Riesgos Psicosociales SI inciden en la Rotación del Personal de los trabajadores de la Corporación en estudio en el cantón Latacunga.

Estrada (2016) en su trabajo el costo de la rotación de persona hace un análisis cuantificando de la rotación de personal y su costo, es decir, la incidencia económica de reemplazar un trabajador que renunció voluntariamente o que la empresa lo desvinculó, es un tema complicado para las áreas de Recursos Humanos. En **Ecuador** el mercado laboral se encuentra en un momento delicado por la escasez y contracción de la demanda de posiciones o puestos de trabajo. Las organizaciones buscan ser más eficientes con menos trabajadores. A su vez, la competencia por el talento humano, avanza raudamente, ya que

todas las organizaciones buscan contar dentro de su nómina los mejores talentos y hacen esfuerzos y planes por mantenerlos. El método de cálculo que utiliza tiene que ver con establecer categorizaciones del tipo de costos que se relacionan con la rotación de personal. Estos son: debemos presupuestar el costo directo del proceso de selección y reclutamiento (costo de Selección, costo Inducción y capacitación); reducción temporal de la mano de obra (costo anual, incluyendo remuneración, beneficios de ley, aporte patronal) y costos por baja en la productividad (tiempo medio para elegir 45 días, tiempo promedio para llegar al nivel deseado de rendimiento productivo 60 días, total de días no productivos 105 días (28.7% del año) Ingreso anual promedio por colaborador). Estrada llega a la conclusión de que el impacto es alarmante, pues, en estos momentos la rentabilidad del negocio tiene merma. Es por ello que los procedimientos y políticas internas para la retención del talento se convierten en estratégicas para administrar los costos y asegurar que la compañía no genere perdidas por la rotación del talento.

Ramírez (2016) en su artículo sobre la gestión del talento humano como factor clave para el desarrollo, estudio desarrollado en **Paraguay**, nos refiere que cuando un profesional desea rotar externamente es porque ha perdido su motivación de continuar en la organización, es decir, desapareció su compromiso con la empresa. Las claves según Ramírez para retener el talento serían: Primero; establecer políticas de atracción y desarrollo. Segundo; Gestionar la formación de facilitadores organizativos para habilidades blandas como (clima organizacional, liderazgo, cultura, retribuciones y sistema de dirección) para pasar del talento individual al organizativo. Tercero; buscar líderes que son la principal causa de motivación y desmotivación. Mida el clima de los equipos, con ello se conocerá el grado de cohesión de sus miembros y si se sienten comprometidos o no. Evitar la burocracia y tender a realizar proyectos y uso de la red. Sostener una retribución equitativa.

Hernández, Hernández y Mendieta (2014) en su artículo titulado modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales, hacen un estudio en la industria del vestido en **México** que se le identifica por ser alto el costo de la mano de obra, siendo esta heterogénea tanto a tamaño, marcado, calidad y organización. Es una de las industrias más dinámicas y globalizadas que existen. En el artículo que presentan hacen referencia a los distintos conceptos, metodologías y modalidades aplicadas con el objeto de comprender el

este fenómeno de rotación de personal en la industria textil de Tlaxcala, México. Ellos arriban a la conclusión que la falta de permanencia de los colaboradores se debe a múltiples factores: económicos, culturales y emotivos. Ellos destacan el papel de las estrategias de motivación para reducir los índices de rotación. Por ello inciden en que las organizaciones deben comprender que, al margen del compromiso contractual, del pago de remuneraciones, los colaboradores deben de contar con un plan de carrera integral que refuercen condiciones emocionales para trabajar con predisposición positiva e innovadora. En la medida en que las organizaciones sean capaces de establecer procesos de capacitación, incorporar opciones de desarrollo humano integral, planes de carrera y el ejercicio de equipos de trabajo de alto rendimiento que puedan ser reconocidos por los logros de manera justa y transparentes, en esa misma medida crecerá la percepción de bienestar colaboradores motivados, garantizando una mayor estabilidad en los trabajadores y así disminuyendo la desviación de la rotación de colaboradores, las tasas de productividad de la empresa textil tlaxcalteca.

1.1.2. A nivel Nacional:

Ramos & Sánchez (2017) en su trabajo para optar su título de licenciado en administración, bajo una investigación tipo descriptiva correlacional de corte transversal, rotulada retención del talento humano estratégico en empresas mineras, **Piura** 2017, ha identificado que el talento humano ha incrementado su potencial y cuenta con los años con un grado alto de competitividad, por tanto debe adquirir el desarrollo y retenerse para que siga acrecentándose el nivel de eficiencia y eficacia para que las empresas mineras a fin de incrementar su competitividad a nivel mundial. Para ellos es necesario hacer un diseño de Retención basados en la satisfacción laboral. La estrategia planteada en su investigación es la Fijación de la Marca Empleador para las compañías mineras, siendo cinco los procesos, como: el de selección, inducción, diseño de plan de carrera y proceso de sucesión, programa de reconocimiento y programa de mentoring, buscando a través de retener el talento en compañías mineras.

Cole & Honorio (2017) en su trabajo de tesis que busca obtener el título de licenciado en administración, rotulado las prácticas de gestión en la retención del talento

humano y su relación con el compromiso organizacional en empresas constructoras, **Lima**, 2016-2017, de tipo de investigación correlacional, busca identificar buenas prácticas en la gestión de la retención del talento humano que tengan un impacto positivo en la identificación del personal con la compañía. Realizaron encuestas a los colaboradores de mando medio, operativo, es decir ingenieros, especialistas, operarios y supervisores de obras con cargo personal operativo y de gestión de cinco empresas constructoras de Lima, Empresa Constructora Inverplus Group SAC, Cosapi Ingenieros, Pilotes Terratest SAC, Constructora MST Proyectos e Inversiones SAC y 3F Constructora E.I.R.L Del Distrito De Santiago De Surco, Empresas con giro en la construcción y con ingresos al año que superan las 700 UIT, su nómina cuenta con una fuerza laboral de más de 80 colaboradores. Concluyeron que la práctica en la gestión para la retención de talento humano es importante para el desarrollo de ascensos y línea de carrera, la remuneración y beneficios, comunicación, participación del trabajador, clima laboral y el equilibrio entre li laboral y personal, están relacionados con el compromiso organizacional de las compañías constructoras de Lima.

Michán (2017) en su trabajo de investigación para lograr el grado académico de maestro en gestión pública, rotulada salario emocional y retención del talento humano en la oficina general de recursos humanos del Ministerio de la Mujer y Poblaciones vulnerables **Lima** 2017, investigación básica, diseño no experimental, de nivel correlacional, transversal, refiere que los trabajos en el Ministerio de la mujer y en especial en el área de poblaciones vulnerables es especializado, por ello obtener personal experimentado e interesado es una dificultad. El capital humano es un número insuficiente que hay que saber hallar, atraer y sobre todo conservar, nuestros trabajadores que por su experiencia laboral poseen excelentes habilidades y destrezas, son captados y por ende existe un alto grado de rotación, porque en la oportunidad apropiada estos cambian de instituciones a medida que se le plantean mejores propuestas. Determinaron la existencia de una relación significativa y directa entre el Salario Emocional y Talento Humano, ellos proponen como solución prácticas organizacionales tales como tratados con organizaciones privadas donde participen los trabajadores de los diferentes modalidades laborales con la finalidad que todos tengan las mismas oportunidades e iguales beneficios, y esto sea implantado como una política y estrategia en las compensaciones no monetarias para mejorar el estatus de vida de los trabajadores y ellos perciban que la compañía se interesa

por el bienestar. (pag. 70)

More (2016) en su trabajo de investigación con la finalidad de optar el grado de licenciado en administración, rotulado Gestión del talento humano para la mejora del desempeño laboral en la compañía Ángel Divino, **Chiclayo** 2016, con tipo de investigación descriptiva, no experimental de diseño, cuyo universo fue de 123 colaboradores aplicándoles un instrumento de tipo Likert desarrolla como parte de los Factores del Talento humano la Retención del Talento Humano en la compañía, en ella establece como parte de la retención de Talento Humano: Reconocer un buen trabajo de los trabajadores de la empresa Ángel Divino. Contar con una paga justa de acuerdo a la posición que ocupa. Así como la construcción de indicadores que sirvan para medir su trabajo. Administrar las remuneraciones según las actividades. Como parte de las estrategias para la Retención muestra: Hacer sentir al colaborador que su trabajo es valioso para la organización y que la empresa reconoce su trabajo como tal, contar con retribuciones justas para los colaboradores de la empresa Ángel Divino; evaluar su trabajo para identificar las deficiencias y puedan ser corregidas; la remuneración debe ajustarse a la posición de trabajo y las actividades que se realiza.

Balarezo, Ramos, Rendón & Rey (2014) hicieron su investigación en el sector minero, **Lima** – Perú, pues forma parte de una de las áreas más importantes en la economía peruana, por ende es necesario ser competitivo a nivel internacional esto se logra a través de los trabajadores que logran que la mina sea un potenciador, siendo el área especial por las costumbres y particularidades , por ello el sector minero peruano debe identificar las prácticas de gestión del talento humano con mayor impacto en la realización organizativa y en la reducción de la intención de la rotación del talento humano en las organizaciones de la minería mediana. Las organizaciones que se incluyen en este trabajo, según el elemento tenemos: El elemento afectivo que sobresale más en las prácticas de recursos humanos referidas al clima organizacional, la percepción de la organización y coordinación entre la vida laboral y personal. El elemento de continuidad, las prácticas de recursos humanos referidas a la retribución y participación del colaborador en toma decisiones de la organización. El elemento legal resalta más las prácticas de recursos humanos referidas a la preparación y líneas de carrera junto al desarrollo para asumir en el futuro mayor más responsabilidades (pag. 23)

1.1.3. A nivel local

Las empresas azucareras agroindustriales en el Perú han pasado por diversas situaciones históricas que las han puesto en situaciones especiales tanto financieras como legales. En sus inicios la mayoría eran empresas privadas que tenían notables producciones de azúcar para el mercado nacional, así también para la exportación. Con la venida de la Reforma Agraria, estas empresas privadas pasaron a formar parte de cooperativas cuya administración fueron dadas a los trabajadores, sin que antes se les haya capacitado para poder administrar empresas que eran económicamente rentables. De ésta forma, empezaron los problemas financieros mientras que a lo largo de ésta etapa se vieron expuestas a diferentes administraciones que poco pudieron hacer frente a la crisis que empeoraba con el pasar de los años.

Años después y con nuevos gobiernos éstas empresas pudieron ser nuevamente adquiridas por empresarios que, en algunos casos como Laredo, Casagrande, Cartavio y San Jacinto, las tres últimas fueron compradas por el grupo Gloria quien inyectó inversión y ahora son empresas rentables en el mercado. Otras azucareras aún no logran pasar de cooperativas a administración privada por diversos problemas internos y de intereses de sus asociados.

La cooperativa Pomalca, hoy Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. Administrada por el Grupo Oviedo desde el 2004, como accionista mayoritario, fue encontrada con una deuda social muy elevada que hace difícil poder salir en poco tiempo de la crisis financiera en la que se encuentra.

Actualmente ha sido necesario contratar personal Gerencial y Jefaturas en los primeros niveles para que ellos puedan establecer el Plan estratégico que tendrá la empresa para salir de la crisis lo antes posible. Que estos profesionales decidan dejar la organización e irse a otra empresa significa una pérdida muy grande para la organización, pues es indispensable contar con sus capacidades no sólo en la formulación del Plan Estratégico, sino en la implementación, y seguimiento de dicho plan para asegurar el éxito sobre la crisis financiera.

Actualmente dentro de la Empresa Pomalca, que tiene problemas financieros, se presenta:

1. Impuntualidad en el pago de remuneraciones. Existe un retraso en el pago de remuneraciones, sobre todo al personal con cargos Gerenciales y Jefaturas, pues, es en estos niveles que la prioridad de pago se establece al final ya que la primera opción de pago la tiene el personal de operativo de campo, fábrica y seguridad de Pomalca y anexos, luego como prioridad b) está el personal administrativo, y en un tercer orden de pago c) se deja al personal con cargo de Gerencias y Jefaturas.

   Esta situación genera para los trabajadores con cargos de Gerencias y Jefaturas un descontento generalizado además de incertidumbre para con las obligaciones y necesidades que cada uno tiene; por ejemplo, el pago de tarjetas de crédito, compromisos con la educación de los hijos a nivel escolar, universitaria o técnica, etc.

2. Por otro lado, la situación económica de la empresa no permite contar con un plan de capacitación que ayude a reforzar el nivel de conocimiento ni a mejorar las habilidades blandas, esto último una herramienta importante que ayuda a mejorar las relaciones interpersonales, buscar compromiso, enfocar una nueva cultura organizacional, etc.

   Al no recibir capacitación alguna de parte del empleador y no poder capacitarse por su cuenta por el problema del pago de remuneraciones, los trabajadores se van rezagando en los conocimientos conllevando esto a ser menos valorados en el mercado, su nivel de conocimiento va decreciendo cada vez más.

3. Otro aspecto a tenerse en cuenta es el tema de la CTS y el Sistema Pensionario. la empresa no cumple con efectuar los depósitos semestrales de CTS en una entidad financiera, ha adoptado la posición de ser retenedora. Tampoco se paga los aportes previsionales de (AFP u ONP), esto a pesar de que la empresa le retiene al trabajador el porcentaje que le corresponde a cada sistema pensionario.

   ¿Cómo afecta para los trabajadores el incumplimiento de las obligaciones que tiene la empresa? Los trabajadores se ven afectados por no poder retirar su dinero de la CTS

con la normalidad con lo que lo hicieran si estuviera en una institución financiera.

Por el lado al no haber aporte pensionario, los trabajadores tendrán inconvenientes para su pensión de jubilación, para los afiliados a las AFP no podrán recibir pensión alguna por no haber aportes y para el caso de la ONP la pensión será mínima, generando para ambos casos incertidumbre para cuando dejen de laborar debido a la edad.

4. Finalmente, no se cuenta con Bono por cumplimientos de metas u objetivos, por la sencilla razón que no existen planes de reconocimiento, dado que recién en el presente ejercicio se está evaluando la posibilidad de fijar indicadores para cada Área a cargo de las Jefaturas y Gerencias.

   Al no contar con estas herramientas de gestión, los trabajadores que cumplen su labor cabalmente y dentro del plazo estimado, no cuentan con un estímulo que los impulse a seguir por ese camino, toda vez que no ven diferencia entre ellos que sí cumplen con los que no cumplen con su labor, incluso llegan a justificar lo indefendible.

1.2. Trabajos Previos.

1.2.1. A nivel internacional:

Lopez, Zoe, Segredo y Pomares (2017) su trabajo rotulado, evaluación de la gestión del talento humano en entorno hospitalario cubano, de tipo evaluativa, realizado en la provincia de Cienfuegos, **Cuba**. El universo fue los colaboradores del complejo hospitalario Gustavo Aldereguía Lima - Centro Especializado Ambulatorio (CEA) "Héroes de Playa Girón". El segmento o muestra, estuvo conformada por 32 trabajadores. Para la recopilación de la información se optó por un cuestionario tipo Likert relacionando cada uno de los criterios con la gestión del talento de acuerdo con la frecuencia con la que se manifiesta según la opinión del colaborador en alternativas como: casi nunca y nunca, algunas veces, siempre, casi siempre. Los resultados muestran: Respecto a la medición del desempeño, el porcentaje obtenido fue 59,40% informó que siempre se efectúan mediciones sobre sí. En relación con la atención que brinda la institución en el ámbito

profesional respecto a los conocimientos adquiridos, porcentualmente el 37.5% opina que siempre se les toma en cuenta. Para la dimensión retención de personal, respondieron que laboran en este centro por el alto desarrollo en capacitación que se brinda a técnicos y profesionales, por ello el 84,00 % señala favorable. En la dimensión superación laboral y progreso del talento, 78,00 % dijo estar muy motivado El 40,6 % de los encuestados dijeron no recibir presión de las jefaturas y pueden trabajar con libertad.

Mendoza, López y Salas (2016) En su artículo Planificación estratégica de Recursos Humanos, realizada en **Venezuela**, donde se utilizó la metodología de tipo documental, nos lleva a reflexionar sobre la importancia de supervivencia de toda empresa, y nos emplaza al uso de instrumentos tal como la planificación estratégica en recursos humanos, de esta manera se puede enfrentar de forma proactiva a las actuaciones empresariales en este momento de tanta turbulencia así, se permitirá prever el futuro y salir exitoso con la aplicación de estrategias. El tipo de investigación fue cualitativa, documentaria, haciendo una revisión bibliográfica sobre el tema, permitiendo esto un análisis sobre fundamentos y constructos teóricos. En los resultados obtenidos, se resumen que la estrategia de planificar la gestión de recursos humanos es esencial pues aportan beneficios importantes en la gestión organizacional para definir planes a corto, mediano y largo plazo, sobre el crecimiento de las habilidades indispensables que los colaboradores deben de tener para contribuir, así como la revisión de necesidades para evitar fuga de talentos.

Vásquez, Mejía, Rodríguez y Ponce (2015) en su trabajo rotulado retención del talento humano en pequeñas y medianas empresas: evidencias de **México**, cuya metodología de estudio fue de tipo mixto, iniciando en base a un documental y concluyendo firmemente con la investigación aplicada. El estudio de campo fue aplicado para 15 compañías y 25 colaboradores por compañía de tipo pequeña y mediana empresa. La investigación tuvo un diseño no experimental, transversal. Diseño de la muestra fue, no probabilístico. El instrumento, la encuesta es propia. La investigación cuenta con resultados de multiples variables, 4 para el caso: significación de la tarea; variedad de habilidades, evaluación de desempeño, y finalmente, Autonomía. Se trabajó con hipótesis que fue indagar cuál de las variables antes descritas intervienen en el colaborador para su estabilidad en la compañía. Los resultados fueron: Una evaluación constante a los

colaboradores y su retroalimentación es fundamental para que el trabajador desee seguir en la organización y continúe formándose, actualizándose y manteniendo un sentido de pertenencia a la empresa. En general vemos como la medición del desempeño y el feedback son elementos valiosos, para conocer las deficiencias del colaborador y buscar mejorarlas en el trabajo. Para el colaborador influye positivamente saber que su fue evaluado y conocer sus debilidades para así buscar mejorarlas con su trabajo, siendo importante para el logro de las metas de la empresa.

Domínguez (2015) en su trabajo para optar el grado de maestría en administración MBA, rotulada análisis de las causas de rotación de personal de la empresa Holcrest S.A.S. **Colombia**. Investigación descriptiva, nos refiere que retener personal es importante dentro los procesos realizados por la unidad de recursos humanos y de la empresa. El retiro representa para la empresa altos costos y un daño sobre la imagen de la organización. El estudio que realiza Domínguez y el análisis de retención está orientado a la gestión organizacional. El trabajo investigativo desea analizar los motivos que afectan la rotación del talento humano en la empresa de servicios del grupo Holcim, Holcrest S.A.S. Se partió del análisis de los datos alcanzados por la empresa y aquellos obtenidos de la encuesta de 65 ítems consultados a los colaboradores en actividad, siendo éstos 383. La encuesta permitió, realizar un estudio cuantitativo, tipo descriptivo. Como resultado se encontró que el motivo más influyente en la rotación externa del talento es: cooperación entre áreas, balance vida-trabajo, el salario, oportunidades de carrera, reconocimiento e innovación. Estos factores son los que se debe tener en consideración para hacer un plan de retención del Talento Humano en la compañía a fin de reducir la rotación por las causas antes señaladas.

1.2.2. Nivel Nacional:

Flores & Gómez (2018) en el artículo rotulado Apoyo organizacional percibido y compromiso organizacional en una empresa privada de **Lima** - Perú, con diseño cuantitativo tipo no experimental de correlación, nos detalla que, si el trabajador percibe que la organización se preocupa y apoya, el deseo de continuar en la organización es alto, puesto que, si desearía dejar la empresa y no lo analiza podría ser perjudicial para él. En

cuanto al tiempo de permanencia nos da a entender que el trabajador al permanecer más tiempo en la organización, considera que la organización no lo apoya como al principio. Podría verse a que, con mayor tiempo de continuidad, el trabajador observa sus actividades son cada vez menos valoradas. Los colaboradores de mayor edad prefieren mantenerse en sus puestos de trabajos, por la estimación de costo-beneficio de dicha causa. Según la forma de contrato, los trabajadores piensan continuar en su área de trabajo si tienen un contrato a plazo indefinido, que incluya beneficios laborales, en comparación al de un recibo por honorarios. Si tomamos en consideración el Grado de instrucción, los colaboradores con educación completa presentan niveles de compromiso de continuidad menores que los que tienen formación educación básica. Ello se debe a que el colaborador con una formación universitaria o técnica completa tiene mayor oportunidad de conseguir un puesto que adecuado a lo que él quiere.

Según Michán (2017) en la investigación para optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública, rotulada: Salario Emocional y Retención del Talento Humano en la Oficina General de Recursos Humanos del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, **Lima** 2017, en la Universidad César Vallejo Lima, una investigación tipo básica de no experimental, transversal de nivel correlacional, nos demuestra la variable de Salario Emocional como un factor significativo en la retención del Talento Humano. El objetivo del trabajo fue definir qué vínculo del Salario Emocional y el Talento Humano, la investigación fue realizada en el despacho de Recursos Humanos del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. El procedimiento utilizado para la tesis fue básico, diseño trasversal, no experimental, y correlacional, acreditando el vínculo entre Salario Emocional y la Retención tiempo determinado. Fueron 24 colaboradores quienes representaron la población y muestra, que trabajan en el Despacho General de Recursos Humanos del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. Para el acopio de información se procedió utilizando la encuesta como técnica, y como instrumento un cuestionario tipo Likert, que constó de 30 preguntas. El tratamiento de los datos se efectuó mediante el uso del Excel y con el programa estadístico SPSS 22. Las conclusiones del trabajo nos señaló que sí hay una correlación significativa y directa entre Salario Emocional y Talento Humano de la Unidad Ejecutora 001, siendo una correlación moderada.

Ramos & Sánchez (2017) en la investigación de modalidad descriptiva correlacional de corte transversal, para lograr el grado de Licenciado en Administración de Empresas rotulada: Retención del Talento Humano estratégico en empresas mineras, **Piura**, nos propone la siguiente pregunta: ¿Es posible diseñar estrategias que permitan retener el talento humano estratégico en las organizaciones mineras en el Perú? El objetivo general fue Delinear tácticas para retener el talento humano clave en organizaciones mineras, empezando por una evaluación de la satisfacción laboral. Los resultados a los que llegaron fueron: Realizaron un planteamiento destinada a los colaboradores de compañías mineras que constaban de cinco elementos: inducción, plan de carrera y sucesión, selección, programa de reconocimiento y programa de mentoring, el fin de dicha investigación era Retener el Talento Humano en compañías del mismo rubro.

Según Baltodano (2016) en su trabajo para optar el grado de magister en gestión del talento humano, rotulada Estrategias de retención del talento y su relación con la rotación de personal en la empresa Tawa Consulting S.A.C., 2015 **Lima**, se desarrolló considerando enfoque cuantitativo, de investigación descriptiva, básica y correlacional, de corte transversal, no experimental de diseño. La recolección de datos fue con cuestionario tipo Likert con la que se midió la variable, la población fueron (200) trabajadores de la empresa Tawa Consulting S.A.C.; los encuestados fueron 64 trabajadores de la empresa. Como resultados se obtuvo que los colaboradores señalaron que la estrategia para retener al recurso humano era poco eficaz y el porcentaje que le dieron fue 31.3%, pues la rotación del recurso humano era regular. Por otro lado, los encuestados opinaron que el proceso de inducción vigente era poco eficiente y que el personal rotaba de manera regular, siendo el porcentaje encontrado del 26.6%. por otro lado, el 31.3% de colaboradores consideró que el desarrollo y capacitación eran algo eficiente y que la rotación del talento humano era regular. Finalmente, el 25.0% de los encuestados consideró que los planes para las carreras universitarias eran poco eficientes y que existía una fuga de personal era regular. Finalmente, la contrastación de la hipótesis planteada nos permitió concluir que las estrategias de retención del talento se relacionan inversamente con la rotación de personal en la organización Tawa Consulting S.A.C., 2015.

Según Balarezo, Ramos, Rendón & Rey (2014) en su trabajo para acceder al grado de Magíster en Organización y Dirección de compañías rotulada: Retención del

Talento Humano en compañías de minería mediana, en la Universidad de Esan – **Lima**, de tipo cualitativa descriptiva, se propusieron como objetivo principal: Reconocer el ejercicio de gestión humana más destacado se tiene el elemento afectivo del compromiso con la organización para así reducir la pretensión y desatención del talento humano en compañías de mediana minería. Con la finalidad de reconocer qué ejercicio de gestión de talento humano consiguen obtener un mayor compromiso. Se elaboraron entrevistas semi estructuradas a los administradores del Talento Humano en la compañía minera La Arena SAC, Goldfield SA y Volcán, los resultados alcanzados fueron: 1. Los modelos de retención en las compañías de mediana minería tienen como objetivo el compromiso organizativo vinculándose con factores afectivos. 2. El ejercicio de recursos humanos está vinculada con clima organizacional, impresión de la compañía y conjunción entre vida personal y laboral. 3. Los factores del ejercicio de la gestión de Recursos Humanos se vinculan con la aportación del colaborador en las resoluciones de la organización. 4. Los elementos normativos la gestión de Recursos Humanos se vinculan a programas de desarrollo de personal y líneas de carrera.

1.2.3. A nivel local:

Bustamante (2018) en el trabajo para optar su título de licenciado en administración, rotulada: Percepción de la intención de rotación de los colaboradores de una empresa que elabora productos de molinería-**Lambayeque** 2018, donde el tipo de investigación fue cuantitativa de nivel descriptivo. La investigación presente, hace un análisis de la percepción de la intención de la rotación de los trabajadores de la empresa molinera-Lambayeque. El problema de estudio es identificar cómo se comportan los colaboradores a partir de escenarios distintos con problemas que provocan renuncias y reubicación de personal. El objetivo principal de la investigación fue encontrar el estatus de la percepción por la intención de rotación; se trabajó con una muestra de 61 colaboradores que contestaron un cuestionario preparado para analizar y medir las dimensiones de estudio. Se trabajaron cuatro dimensiones: condiciones laborales, trato de la jefatura, apoyo organizacional, remuneración y crecimiento. Los resultados fueron que el motivo principal de la renuncia y la intención de rotación se debe a remuneraciones

inadecuadas y falta de crecimiento en la empresa, además que muy pocas condiciones laborales, en realidad no se cuenta con apoyo en la organización.

Calderón y Facho (2017) en su trabajo para optar el título de licenciada en administración turística, rotulada Gestión del talento humano por competencias, un modelo teórico para el desempeño laboral en el hotel "Gloria Plaza" de la ciudad de **Chiclayo** – región Lambayeque. El tipo de investigación proyectiva, con diseño de labores mixtas (documental y campo), realizan un modelo teórico que busca fidelizar al colaborador con la organización para lograr un mejor desempeño. La ubicación donde se efectuó la investigación fue el hotel "Gloria Plaza Hotel" dentro de la categoría de tres estrellas. El problema central fue el deficiente desempeño laboral de los colaboradores. Se utilizó una serie de técnicas e instrumentos de recolección de datos, específicamente el análisis de fuentes documentales, la observación directa y las entrevistas no estructuradas. El modelo parte de la perspectiva de las competencias de la gestión del talento humano el cual fue denominado como: "Maxio Human Talent 2.0" enfocado en siete competencias que: Líder troyano, colaboración, innovación, conectividad, marca empleadora, influencia social media e influencia social redial. Así mismo, el proceso de gestión busca fomentar un clima laboral adecuado para trabajar, la participación de los trabajadores, incrementar la motivación y satisfacción del trabajador, aumentar la productividad, establecer un sistema remunerativo, como consecuencia se logrará un mejor desempeño del personal y por lo tanto se evitarán gastos innecesarios en nuevas selecciones de personal pues aumentará la permanencia de los colaboradores en la empresa.

Según Herna (2017) Su tesis rotulada modelo de gestión por competencias basada en la teoría de las necesidades de David Mcclelland para desarrollar la gestión del talento humano en el personal docente de educación de la FACHSE de la UNPRG **Lambayeque** 2014 nos dice que, en las dos últimas décadas, el Perú ingresó en una etapa de crecimiento económico valioso. Se logró mejoras en infraestructura mejorando así la industrialización del país, pero se olvidó de complementar este crecimiento con impulsar cognitivamente al talento humano para los diferentes sectores económicos. Ahora vemos que el talento no solo se ha convertido en una pieza clave, sino que es fundamental para todo negocio, por tanto, retener o incluso atraerlo es una prioridad, porque con el tiempo la experiencia de ese profesional se transformará en valor agregado para la organización y si

bien es intangible, la misma se evidenciará como tangible en la calidad de sus servicios y productos. Toma tiempo reclutar, capacitar y desarrollar a los colaboradores necesarios para la formación de grupos de trabajos calificados y competitivos, por ello las organizaciones consideran al talento humano como el capital más importante; sin embargo, la administración de este talento no es una tarea muy sencilla.

Según Bergerman Zapata & Tantalean Sanchez (2016) en su tesis para acceder al grado de Administrador de empresas, rotulada Propuesta de retención del talento millennials en la entidad financiera banco de crédito del Perú en el departamento de **Lambayeque** – 2016, la investigación con tipo cuantitativa y cualitativa, tuvo como objetivo primordial elaborar un plan para retener al Talento de moda, los Millennials, en la Entidad Financiera del Banco de Crédito del Perú en el departamento de Lambayeque; se utilizó una metodología mixta (cuantitativa y cualitativa) con un tipo de diseño descriptivo no experimental. La muestra fue de 140 trabajadores entre 18 y 35 años de las sucursales del Banco de crédito del Perú. Los resultados muestran que los colaboradores no cambiarían de trabajo si le ofrecieran una mejor línea de carrera, pues el Banco de Crédito del Perú les ofrece una gama de conocimientos y situaciones que elevan su aprendizaje en el ambiente laboral y su vida personal. Los Millennials en un 60% sienten que la entidad les brinda la confianza y pueden desarrollar sus actividades de una manera flexible, buscando la lealtad y compromiso por parte de esta nueva generación. La conclusión final de la presente investigación, fue que la generación de los Millennials; desea trascender, desarrollarse dentro de una etapa laboral corta adquiriendo experiencia que les ayude para el crecimiento de su futuro profesional, personal y familiar.

Según More (2016) en su trabajo de investigación desarrollado a fin de optar el título de licenciada en administración, rotulada Gestión del talento humano para la mejora del desempeño laboral en la compañía Ángel Divino, Chiclayo 2016, tuvo como finalidad proponer estrategias de gestión de talento para mejorar el desempeño laboral de la organización Ángel Divino, **Chiclayo** 2016. La investigación es de tipo descriptivo, con un diseño no experimental, la muestra es de 123 colaboradores de la organización Ángel Divino. Se realizó una encuesta cuyo instrumento fue un cuestionario tipo Likert. Los resultados mostraron que 71% de trabajadores cumplen con las tareas asignadas; sin embargo, un porcentaje del 29.00% encuentra deficiencias en el trabajo, esto por el simple

hecho de no contar con el entrenamiento, capacitación y además sentir desconocimiento generalizado para desarrollar sus tareas. Parte de las estrategias para la Retención del Talento muestra son: Hacer sentir al colaborador que su trabajo es valioso para la empresa y que la organización reconoce su labor como tal; es importante, establecer retribuciones justas y evaluar el desempeño laboral a fin de identificar deficiencias para poder corregirlas. La remuneración debe ser acorde a la posición y las actividades que se realiza.

1.3. Teorías relacionadas al tema.

La estrategia organizacional es el comportamiento o actitud que la compañía hace suya de manera integral, teniendo en cuenta el entorno para así aprovechar potencialmente las oportunidades, así también, mantenerse atentos para enfrentar y minimizar las amenazas. Con el fin de que la organización pueda llevar a cabo una estrategia, debe existir un orden al momento del cambio (Chiavenato, 2009).

1.3.2. Gestión del Talento Humano.

Chiavenato (2009) referente a Gestión del Talento Humano señala lo siguiente: Es una unidad muy sensible y se ajusta al pensamiento que predomina en las diferentes compañías. Es además contingente y situacional, se adecua al comportamiento y cultura que lleva consigo de cada compañía, la estructura organizativa, la organización se centra en, las características del contexto ambiental, la tecnología utilizada, los procesos internos, el negocio de la organización, y una infinidad de variantes.

Está claro entonces que contar con el impulso humano es indispensable para toda compañía pues de ello pende el adelanto de la misma. Por ello toda organización debe anteponer el interés a al recurso humano. En el ejercicio, la gestión tiene que considerar los siguientes procesos: Planeación, ejecución, y control. La gestión del talento conlleva procesos como selección, evaluación, formación y desarrollo, retención, evaluación de desempeño, etc.

1.3.3. Importancia de la Gestión del Talento.

Los colaboradores de toda organización lo constituyen su gente (Münch, 2005).

Existe diversa literatura sobre lo primordial de una correcta Gestión del recurso y capital humano, capital intelectual, o potencial humano puesto que es evidente lo valioso del Recurso Humano dentro de las compañías, por esto que poco a poco las organizaciones se han ido acondicionando y ahora tienen una unidad encargada de la Gestión del capital Humano, en algunos casos Gerencia o Dirección en otros casos, de ésta forma empiezan las distintas prácticas, para atraer, retener y/o desarrollar dichos recursos. Con el pasar del tiempo aparece como estrategia de gestión del recurso humano establecer y desarrollar políticas y procedimientos como una especialidad referente a la gestión del talento humano, generando valor a la organización haciendo sostenible su competitividad.

Inclusive si la infraestructura, el equipamiento, los activos financieros son recursos primordiales en las compañías, el talento humano tiene un significado indiscutible ya que es la encargada de plantear y producir bienes y además servicios, así como vigilar y ejercer control de calidad de los mismos, establecer objetivos y estrategias en la compañía, asignar recursos, distribuir productos, etc. Una organización que desea mantenerse competitiva en el tiempo lo logra por la calidad de su personal, es decir, por la eficiencia y eficacia del Talento Humano que posee.

1.3.4. Objetivos de la Gestión del Talento.

Para Reyes (2015) los objetivos de la Gestión del Talento Humano se ordenan de la siguiente manera:

Objetivos implícitos:

Productividad

Calidad de vida en el centro de labores.

Cumplimiento de normas.

Objetivos explícitos

Atraer recursos potencialmente calificados y competentes de incrementar o desarrollar las competencias necesarias por la organización.

Retener los colaboradores claves y deseables.

Motivar a colaboradores para el logro de compromiso con la compañía y se identifiquen

con ella.

Ayudar a colaboradores a creer, crecer y desarrollarse dentro de la compañía.

Objetivos a largo plazo:

Rentabilidad sostenible.

Mantener la competitividad.

Incrementar el valor de la compañía

1.3.5. Retención del Talento Humano.

Johnson (2001) señala que, para decidir por la permanencia en el trabajo, es necesario e importante tratar diferente a cada colaborador, no todos los grupos de colaboradores tienen las mismas necesidades, por su generación y otras son diferentes.

Benítez (2005) plantea un enfoque de mercadeo interno dentro de la Gestión del Talento Humano. Plantea la importancia de valorar a los trabajadores como clientes internos, y el trabajo como un cargo – producto, como elemento de motivación. "Los cargos – productos no son sino los beneficios aportados a un trabajador por ocupar su puesto, por lo cual el mismo debe sentirse y ser atractivo, haciendo una comparación con un consumidor cuando desea o no adquirir un producto" (Benítez, K, 2005). En este enfoque trata de mantener satisfechos a los colaboradores para que sean ellos mismos los que se identifiquen con la compañía y logren aumentar su productividad y así, motivar a los clientes externos (Benítez, K, 2005). Los elementos del mercadeo interno son tres: la organización, los consumidores externos e internos, entre ellos debe existir una relación ganar-ganar siendo la organización la que genere la confianza entre los clientes para que haya así equilibrio entre los tres elementos. Lo que busca el enfoque es la satisfacción de las necesidades del Talento Humano para que así la organización logre sus objetivos.

El problema de la retención del Talento Humano se va agudizando con la competencia constante, ya que no es sólo se cuestiona la parte económica, también es importante contar con buenas condiciones laborales, y reconocer que contar con personal preparado no es fácil.

Identificado los recursos valiosos, es la organización la que debe elaborar las

estrategias necesarias para retener a los mismos.

1.3.6. Importancia de la Retención del Talento Humano.

"Una organización que pierde todos sus equipos (activos tangibles) pero retiene las habilidades y el "know how" de su fuerza laboral (activos intangibles) puede recuperarse rápidamente, que aquella que pierde a su fuerza de trabajo y conserva sus equipos". (Becker et al, 2001).

Una organización puede tener una fuerte inversión en tecnología, recursos financieros y materiales, pero si no cuenta con el Talento Humano que pueda optimizarlos no le es suficiente. El recurso humano es visto como un recurso estratégico pues es escaso, valioso, inimitable e insustituible, allí radica una ventaja competitiva sostenible, este recurso cuenta con la experiencia, habilidad y el conocimiento especializándose en el trabajo que realizan conforme laboran, en ello radica la importancia de retener al Talento Humano con el que cuenta la organización.

Hoy en día se hace indispensable la retención de los colaboradores estratégicos, puesto que los costos de reemplazo son altos, así como es importante retener a los colaboradores que son clave para el éxito de la organización (Holtom, Mitchel, Lee y Eberly 2008). La gestión de Recursos Humanos abarca infinidad de procesos, uno de ellos es la Retención del Talento Humano. La teoría afirma que tanto los procesos de Recursos Humanos como los propios recursos humanos, influyen en los resultados de la organización (Tremblay et al., 2010). Magda Quispe (2018) sostiene que el 66% de peruanos dice estar comprometido con su trabajo; sin embargo, más del 70% quisiera emprender algo propio para poder manejar sus horarios y necesidades, esto nos hace pensar en qué factores son importantes para los colaboradores. Según Flores (2018) Si el trabajador percibe que la organización se interesa por su bienestar y el de los demás, es probable que estos desarrollen un vínculo estrecho con la compañía. La Retención del Talento Humano se ha convertido en un reto para las empresas. Son la pieza que falta en el rompecabezas para cumplir objetivos organizacionales, mejorar competitividad y productividad de las empresas (Redacción Gestión 2017).

1.3.7. Retención desde las diferentes teorías.

Existen teorías que han desarrollado temas de Retención, dentro de ellas tenemos:

1.3.7.1 Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg.

Frederick Herzberg después de realizar diversos trabajos llegó a la conclusión que se presentan factores que producen insatisfacción en los colaboradores y otros que generan satisfacción Propone que los seres humanos tienen un doble camino de necesidades las que se divide en:

a) Las necesidades que desean olvidar, dejar el sufrimiento y eventos adversos.
b) Los que necesitan crecer emocional e intelectualmente.

Plantea que en la vida laboral el satisfacer las necesidades de los colaboradores requiere motivaciones diferentes, según el sistema de necesidades de cada colaborador.

La teoría de Herzberg indica que existen dos factores que generan motivación en los colaboradores y que visualizan su comportamiento en la vida laboral, estos son:

a) Factores Higiénicos: Tienen que ver con aquello referido al lugar de trabajo. Son variables externas pues no tiene influencia el colaborador, depende de la organización. Estos son: El salario, bienestar y beneficios sociales, seguridad laboral, políticas, procedimientos y directrices que norman la organización, relaciones interpersonales entre empleados y directivos, reglas y relaciones entre compañeros de trabajo. Para Herzberg estos factores son indispensables para sortear la insatisfacción; sin embargo, no son suficientes para incentivar la satisfacción.

b) Factores motivacionales: o intrínsecos, tienen una afinidad directa con el personal, pues dependen de ellos mismos, se relacionan con el puesto, tareas y actividades del trabajo. Tienen que ver con la autorrealización del trabajador, el crecimiento y desarrollo personal reconocimiento y responsabilidad en el cargo. Estos sí elevan el nivel de satisfacción del trabajador si se gestionan adecuadamente. Las variables que determinan los factores motivacionales son: la delegación y responsabilidad del trabajador, la libertad

de decidir y programar sus actividades, el planteamiento de objetivos y su evaluación, los aportes del trabajador a la organización, los méritos, los objetivos y las metas planteadas y alcanzadas. Respecto a estos factores Herzberg plantea lo que él denomina como "enriquecimiento de tareas" o "enriquecimiento del cargo", es decir que las tareas más simples que desarrolle el trabajador se transformen en actividades complejas que servirán de retos para el trabajador, de esta manera, los desafíos formarán parte del crecimiento personal y laboral haciendo que los colaboradores se mantengan satisfecho con la realización de las nuevas tareas. Esto puede traer como consecuencia efectos deseables e indeseables. Los efectos deseables traen como consecuencia, mayor productividad, reducción de ausentismo laboral; los efectos indeseables traen como consecuencia aumento de estrés del trabajador, conflictos interpersonales, síndrome de Burnout, etc.

Para Herzberg la permanencia de las empresas está determinada mayormente por el nivel de satisfacción y motivación del personal.

1.3.7.2. Teoría de la Jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow.

El comportamiento organizacional se entiende a través del comportamiento individual, por ello es necesario comprender qué motiva al recurso humano. Maslow clasifica en categorías las necesidades de los trabajadores de acuerdo a su importancia.

Las necesidades motivacionales, según Maslow las divide en dos grandes bloques:

a) Las necesidades primarias que tienen que ver con necesidades de seguridad y fisiológicas.

b) Necesidades secundarias las cuales tiene que ver con necesidades de autoestima, autorrealización y socialización.

Respecto al área laboral, cada nivel de necesidad tiene que ver con factores que deben ser satisfechos.

Figura 1. *Pirámide de Necesidades de Maslow.*

Fuente: Maslow, A. (1991) Motivación y personalidad.

Necesidades Primarias:

Necesidades fisiológicas: son las necesidades básicas tanto a nivel personal (alimento, bebida, abrigo y descanso) como laboral (periodos de vacaciones, comodidad física, horarios flexibles)

Necesidades de Seguridad: Estas necesidades serán prioritarias cuando se hayan satisfecho las necesidades fisiológicas. En el aspecto personal se refieren a la estabilidad, protección e incertidumbre. En el aspecto laboral está referido a la seguridad en el trabajo, compensaciones, beneficios sociales y estabilidad.

Necesidades Secundarias:

Necesidades sociales: ocurre lo mismo que los eslabones anteriores, estas necesidades sociales pasarán a ser prioritarias una vez cubiertas las necesidades anteriores. En el área personal tiene que ver con integración, comprensión, afecto, consideración, amistad etc. En el área laboral, tiene que ver con interrelación entre colegas, así como con clientes o colaboradores de mando medio como supervisores, relaciones interlaborales.

Necesidad de Autoestima: provienen de una autoevaluación, así como el reconocimiento de terceras personas. En el área personal tiene que ver con auto confianza, amor propio, respeto, aprecio y admiración. En el área laboral tiene que ver con responsabilidad con los resultados obtenidos, orgullo y ascensos.

Necesidades de autorrealización: tiene que ver con las expectativas personales, a nivel personal se refiere a la realización, desarrollo, y satisfacción personal. a nivel laboral, se refiere a realización de actividades desafiantes, creativos con autonomía laboral y tener participación en las decisiones.

1.3.7.3. Estudio de Mc Carter y Schreyer.

Mc Carter y Schreyer proponen una serie de iniciativas que servirían para retener el talento humano dirigidos a los siguientes puntos:

Tomar en consideración el costo de suplencia de un trabajador.

La escasez del recurso humano para ocupar posiciones con el perfil deseado.

Si los planes de retención de una organización son deficientes se presenta continuas rotaciones de personal que desestabilizan los equipos de trabajo y perjudican el buen desarrollo de las actividades.

Algunos aspectos que forman parte influyente en la retención del recurso humano para Mc Carter y Schreyer son:

Trabajo desafiante: Ante los retos laborales, los trabajadores son motivados, se sienten satisfechos y felices porque desarrollan habilidades y amplían sus conocimientos.

Trabajo personalizado e interesante: las actividades laborales interesantes y no como una obligación producen satisfacción en los trabajadores.

Compensación y paga justa: la seguridad social y económica de un trabajador depende del pago por su trabajo y de la compensación y beneficios que le corresponde, por tanto, una buena remuneración forma parte de la motivación del trabajador.

Condiciones de trabajo satisfactorias: las condiciones de trabajo son importantes, por

ello la organización debe tener en consideración algunos factores como: Equipos y materiales necesarios para realizar las tareas, la iluminación, privacidad, etc.

Compañeros de trabajo, gerentes, supervisores, ambos empáticos: debe existir relaciones laborales sanas y saludables.

Políticas organizacionales y procedimientos respecto a las recompensas del empleado: Los trabajadores se sentirán más seguros si la organización tiene establecido políticas para la entrega de recompensas respecto al desempeño laboral.

Los roles organizacionales: Es muy importante que el trabajador conozca sus funciones y responsabilidades y que cuenten con los recursos para poder realizarlas, de lo contrario se produciría insatisfacción o desmotivación al no sentirse parte de la compañía.

Margen favorable de beneficios: las organizaciones deben establecer una serie de beneficios, premios que permitan atraer y retener a su personal.
Empleo a largo plazo: La satisfacción también se genera por el grado de estabilidad laboral que tiene el trabajador.

1.3.7.4. Modelo integrado de la motivación para Navarro y Quijano.

Santiago Quijano y José Navarro (1998) plantean como enfoque ecléctico integrando las diversas teorías analizando la motivación desde un punto de vista más amplio, ellos plantean el término "ecuación de motivación" que se desarrolla con una serie de factores estructurales de manera diferente en cada individuo de tal manera que cada uno genera valores diferentes, por tanto, la motivación para cada trabajador también será diferente.

Su propuesta toma en consideración los estudios de Maslow sobre necesidades, Mc Clelland y Adelfer sobre los 7 grupos de necesidades laborales: 1. Retribución económica, 2. Fisiológica referente a condiciones físicas, 3. Seguridad y estabilidad, 4. Afiliativas respecto a sus compañeros, 5. Afiliativas respecto a sus superiores, 6. Autoestima, que tiene que ver con el reconocimiento de sus superiores, 7. Desarrollo personal.

Recoge del modelo de motivación de Vroom (1994) el concepto de instrumentalidad que significa la percepción de una persona sobre la conexión que existe entre la ejecución de un plan y los resultados estimados, analiza el nivel de necesidades, psicológicas y la percepción que tiene para poder satisfacer las necesidades en el trabajo de manera adecuada.

En tercer lugar, toma de Bandura (1977) la idea de auto eficacia que quiere decir la capacidad de una persona de dar respuestas eficaces a las demandas del puesto de trabajo ante una situación determinada en el trabajo, de esta manera si la percepción de autoeficacia es baja la persona se sentirá desmotivada y por lo tanto no hará ningún esfuerzo en el trabajo.

Otra teoría que toman en cuenta es la de ADAMS (1963 - 1965) Incorporando el término equidad entendida en una situación laboral, como la percepción de los colaboradores de contar con condiciones iguales y justas en la forma de actuar de la organización, vale decir un equilibrio entre los esfuerzos que recibe una persona y la recompensa de la organización, si esta percepción de equidad no es equilibrada será el elemento desmotivador.

Por último, incluye los estudios de Hackman y Oldham (1974 - 1976 - 1980) sobre los tres estados psicológicos críticos:

Consciencia de los resultados, es decir, el trabajador conoce los resultados de su actividad laboral.

Administra los resultados, referente al nivel en que el trabajador cuenta con la responsabilidad por los logros de su trabajo.

Entendamos percibido, es el nivel en que el trabajador percibe su labor dentro de la organización como una actividad importante y reconocida por su entorno teniendo los resultados un impacto sobre las personas, dentro y fuera de la organización, esto último tiene que ver con la evaluación cognitiva de Decy (1975 - 1980) para quien la motivación laboral tiene que ver con el éxito en el trabajo que ellas mismas generan y no con factores externos.

1.3.7.5. Estudio de Don Grimme.

Don Grimme (2008) considera que para retener, atraer, y motivar al recurso humano hacia una organización debe tomarse en cuenta lo siguiente:

Cumplir con remuneraciones justas.

Tratar con respeto a los trabajadores.

Ofrecer premios según los logros que haya alcanzado el trabajador.

Contar con un sistema de comunicación interna para dar a conocer las metas y objetivos.

Contar con herramientas que ayuden a evaluar el desempeño y reconocer a los que obtengan un máximo puntaje.

Hacer participar a los colaboradores de los planes futuros e involucrarnos en los planes de la organización.

Brindar oportunidad de crecimiento y aprendizaje.

Conocer las metas de los trabajadores respecto a su vida profesional y su trabajo.

Toda información debe ser compartida clara y abiertamente.

Los éxitos profesionales y personales deben de celebrarse.

1.3.7.6. Teoría de Mc Clelland.

Mc Clelland desarrolla y evalúa su teoría motivacional en base a tres elementos:

Logros: significa la necesidad que tiene el trabajador de tener éxito y sobresalir, es decir existe colaboradores que responden motivados según sus logros, es así que se plantea objetivos para alcanzarlos cuya finalidad es superarse y lograr la excelencia.

Poder: Es decir existen personas que necesitan saberse importantes con relación a otros. Los trabajadores motivados necesitan ser influyentes en terceros.

Afiliación: Se refiere al deseo de apego, de contar con relaciones estrechas y afectivas, los trabajadores con este tipo de motivación se desempeñan mejor trabajando en

grupos.

1.3.7.7. Teoría de las 4 C´s de Gay Puyal.

Según Gay, la compensación emocional encierra todo aquello que percibe un colaborador dentro de una organización y está relacionado con políticas internas de reconocimiento, la conciliación, la cultura empresarial o el desarrollo intelectual y profesional del empleado, entre muchos otros.

El término de salario emocional, se refiere a la identificación y relación con contraprestación entre la organización y el trabajador, esta debe ser recíproca, equitativa y frecuente. Es emocional porque no tiene que ver con el satisfactor sino lo que se busca es aportar satisfacción respecto a los motivos intrínsecos del trabajador, así como motivos trascendentes. Hay que considerar que cada colaborador es un ser independiente y único por tanto las necesidades de cada uno pueden variar, pretender tener una sola estrategia aplicada a todos los trabajadores puede resultar ineficaz para satisfacer las necesidades individuales.

Al hablar de la Teoría de las 4 C's del salario emocional, nos referimos a:
Condiciones ventajosas para trabajar muy a gusto.
Condiciones sobre los espacios de trabajo e infraestructura
Compañerismo empatía y otras en las relaciones laborales.
Conciliación de facilidades para el binomio trabajo y familia.

Actualmente las organizaciones emplean varias estrategias con el fin de que los colaboradores encuentren satisfacción, por ejemplo,

Desarrollo y Capacitación.

Estrechar relaciones interpersonales con sus superiores y otros colaboradores de la empresa.

Oportunidad para ascender y promoción.

Retos y metas profesionales dentro y fuera de la organiación.

Reconocimiento de logros con incentivos y otros.

Beneficios familiares y personales, seguros de salud, otros.

1.3.8. Dimensiones de los factores influyentes en la retención del Talento Humano.

Distintos autores han desarrollado el tema sobre qué factores deben influir en la retención del recurso humano y qué características deben de cumplir para encajar en cada una de sus teorías de forma plena; de esta manera, autores como Mc. Carter y Schreyer; Navarro y Quijano o Maslow personalizan sus ideas. En el siguiente cuadro presentaré un resumen de cada uno de los autores y sus teorías:

Tabla 1 Resumen de factores por modelo

Resumen de factores por modelo

Mc.Carter y Schreyer	Navarro y Quijano	Maslow
1. Trabajo Desafiante 2. Trabajo personal interesante 3. Compensación y paga justa. 4. Condiciones de trabajo satisfactorias. 5. Compañeros de trabajo supervisores y gerentes confiables y respetuosos. 6. Políticas organizacionales y procedimientos respecto a las recompensas 7. Roles organizacionales 8. Margen de beneficios. 9. Empleo a largo plazo	1. Retribución económica. 2. Condiciones físicas. 3. Seguridad y Estabilidad. 4. Afiliativas respecto a sus compañeros. 5. Afiliativas respecto a sus superiores. 6. Autoestima, respecto al reconocimiento de sus superiores. 7. Desarrollo Personal	1. Necesidades Primarias. - Fisiológicas en lo laboral: Vacaciones, horario flexible. Seguridad: Estabilidad laboral, remuneración, beneficios 2. Poder: Sociales en lo laboral: relaciones inter laborales. Autoestima: Ascenso. Autorrealización: Participación y decisión.

Fuente: Elaboración propia.

Luego de las anteriores teorías mencionadas y resumidas en la Tabla N°1, consideramos que los factores a tomar en cuenta para el desarrollo del presente estudio serán los siguientes:

1.3.8.1. Compensación: Es toda aquella **Remuneración y Beneficios** económicos que recibe el colaborador como una contraprestación por un servicio prestado que conlleva otros pagos adicionales enmarcados dentro de beneficios de acuerdo a ley.

1.3.8.2. Formación y desarrollo: Referida a los **planes de desarrollo y Oportunidades de crecimiento** y aprendizaje que ofrece la organización para el **logro de metas**.

1.3.8.3. Estabilidad: Situación que ubica al colaborador en la permanencia de **empleo a largo plazo.**

1.3.8.4. Salario Emocional: Aquello que percibe un trabajador en una compañía relacionado a **políticas internas, afiliación, participación en los planes de la organización,** reconocimiento, la conciliación, la cultura empresarial o el desarrollo del intelecto y crecimiento profesional del empleado.

1.3.8.5. Condiciones de trabajo, equipos y materiales: Son todos aquellos **Premios o Bonos, Herramientas de comunicación de última generación**, **movilidad, flexibilidad** horaria y demás que la organización otorga al colaborador como una condición para el desarrollo de sus funciones.

1.3.9. Definición de términos.

1.3.9.1. Talento Humano: Dotación de capacidades, destrezas, potencialidades que son robustecidos, modernizados, actualizados y premiados de manera uniforme. Dicho esto, no es posible afrontar el talento de manera separada como si fuera un sistema clausurado. Individualmente no llega lejos, pues, debe haber un ambiente que le permita independencia, autodeterminación y revestimiento para poder extenderse. (Chiavenato, 2009, p. 52).

1.3.9.2. Retención del Talento Humano: "El esfuerzo de una compañía en cuidar y proteger a colaboradores deseables para cumplir con sus objetivos de negocios" Frank (2004).

1.3.9.3. Gestión del Talento: Es crear y retener talento organizativo y tiene que ver con tres aspectos importantes: capacidades, compromiso y acción. Jericó 2008.

1.3.9.4. Salario Emocional: Retribución Intangible que fortalece el compromiso del colaborador a través de la Afiliación y Participación en planes de la organización.

1.3.9.5. Reconocimiento: Chiavenato (2009) expresa que ante la realización de las tareas laborales, los colaboradores siempre esperan se les distinga y premie, recibir reconocimiento producirá que los colaboradores deseen perfeccionarse en sus labores y se encuentren satisfechos en la realización de las mismas.

1.3.9.6. Condiciones de trabajo: Son todos aquellos Premios o Bonos, Herramientas de comunicación de última generación, movilidad, flexibilidad horaria y demás que la organización otorga al colaborador como una condición para el desarrollo de sus funciones.

1.3.9.7. Formación y Desarrollo: Referida a los planes de desarrollo y oportunidades de crecimiento y aprendizaje que ofrece la organización para el cumplimiento de logros.

1.4. Formulación del Problema.

¿Cuál de los Factores de Retención del Talento Humano presenta el nivel más alto para los cargos Gerenciales y Jefaturas de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. - 2018?

1.5. Justificación e importancia.

En un país donde no existen muchos profesionales especializados en empresas agroindustriales productoras de azúcar es indispensable tener claro qué Factores son los más importantes para de Retención del Talento humano.

La Agroindustrial Pomalca S.A.A. está actualmente en proceso de recuperación financiera, pues ha tenido que enfrentar diversas situaciones generadas por la transición de Cooperativa a empresa privada además de enfrentar fenómenos naturales que han impedido que pueda realizar su proceso de preparación de tierras, siembra y cosecha sin problemas. La falta de liquidez hace imposibles poder generar mecanismos basados en retribuciones monetarias para la retención del Talento Humano de los primeros niveles de Gerencias y Jefaturas.

A **nivel científico,** según Ortiz y Bernal (2007) la importancia de la investigación recae en que "ayuda a mejorar el estudio porque nos permite establecer contacto con la realidad a fin de que la conozcamos mejor" (pág. 2). Además, presente investigación es importante porque haciendo uso del método científico, hemos creado un instrumento que mide los Factores de Retención en empresas con una realidad problemática similar.

A **nivel institucional**, según la Universidad Católica Sedes Sapientiae – UCSS (s.f.), el desarrollo de una tesis se justifica ya que "permite, mediante un trabajo investigativo formal, realizar aportes, recopilando experimentación del conocimiento de un tema o disciplina específica, dentro de una carrera profesional"; además, en este caso concreto, los resultados obtenidos pueden ser utilizados para evitar la fuga de profesionales especializados de tal manera que la organización pueda establecer con esta información un plan de retención a largo plazo que les permita contar con personal especializado competitivo dentro de su organización.

A **nivel Social,** la investigación científica y sus aplicaciones son justificadas por la UNESCO (1999) cuando dice que puede ser una ayuda el "beneficio para el desarrollo económico y humano de característica sostenible, comprendida en la reducción de la pobreza, y que el futuro de la humanidad dependerá más que nunca de una buena producción y productividad, la difusión y la utilización equitativas del saber" (pág. 3).

Además, esta tesis en particular se justifica puesto que las empresas azucareras tienen una problemática similar en la región Lambayeque, la crisis financiera es el punto débil dentro de estas organizaciones, por ello es necesario que dichas empresas logren mantener los niveles jerárquicos capacitados, comprometidos y satisfechos pues, son ellos quienes elaboran el Plan Estratégico que debe seguir la empresa y lograr a través de su gestión mantener la productividad y la sostenibilidad de la organización, ya que esta es fuente de empleo de miles de trabajadores.

1.6. Objetivo.

1.6.1 Objetivo General.

Determinar dentro de los Factores de Retención del Talento Humano cuál presenta el nivel más alto para los cargos Gerenciales y Jefaturas de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. – 2018

1.6.2. Objetivos Específicos.

1. Estimar el nivel del Factor Compensaciones como factor positivo para la Retención del Talento Humano en los niveles Gerenciales y Jefaturas de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. – 2018

2. Estimar el nivel del Factor Formación y Desarrollo como factor positivo para la Retención del Talento Humano en los niveles Gerenciales y Jefaturas de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. – 2018

3. Estimar el nivel del Factor Estabilidad en el Empleo como factor positivo para la Retención del Talento Humano en los niveles Gerenciales y Jefaturas de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. – 2018

4. Estimar el nivel del Factor Salario Emocional como factor positivo para la Retención del Talento Humano en los niveles Gerenciales y Jefaturas de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. – 2018

5. Estimar el nivel del Factor Condiciones de Trabajo, Equipos y Materiales como factor positivo para la Retención del Talento Humano en los niveles Gerenciales y Jefaturas de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. – 2018.

6. Determinar el orden de factores de Retención del Talento Humano según las expectativas que tienen los niveles Gerenciales y Jefaturas de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. – 2018.

II. MATERIAL Y MÉTODO

2.1. Tipo y Diseño de la Investigación.

Según su enfoque o tendencia la investigación es cuantitativa porque los datos se expresarán en categorías numéricas.

Según el tipo de ocurrencia es también prospectiva puesto que se está investigando el suceso según va ocurriendo.

Según su orientación la investigación es además básica porque el conocimiento se va a aplicar a todo el entorno, es decir a la empresa Pomalca S.A.A.

Según el nivel de profundización: Es descriptivo porque va describir el estado actual de la variable.

El diseño de la presente investigación es: No experimental, transversal, descriptivo.

No experimental, porque no se manipularán las variables ya que no es su propósito establecer relaciones causales. Hernández (2010) sustenta refiriéndose a un estudio no experimental, que no origina ningún tipo de situación, y advierte situaciones que ya existen en el momento, éstas situaciones no son provocadas intencionalmente durante el trabajo de investigación, las variables independientes se presentan y no son maniobradas, no se ejerce poder en éstas variables, tampoco se pueden intervenir en las mismas pues ya sustituyeron y conciliaron al igual que sus efectos (p 149).

Es transversal porque los datos han sido recogidos de una sola vez, es decir en una determinada hora y tiempo. Su fin, como indica Hernández, es detallar el comportamiento de las variables y sintetizar su utilización en un momento determinado (Hernández, 2010, p 151).

El diseño es descriptivo porque identificamos y analizamos los factores que se relacionan con la Retención del Talento Humano en la empresa, y se midieron para conocer cuál de ellos tiene mayor o menor importancia. Igualmente, la investigación es de tipo descriptivo como lo explica Tamayo (1997, p. 54), una investigación descriptiva

es aquella que "comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente".

2.2. Población y Muestra.

La Población consta de 31 colaboradores (06 con cargos de Gerentes y 25 con cargo de Jefes), de la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A.

La muestra está constituida por toda la población ya que es una muestra pequeña.

2.3. Variable, Operacionalización.

Factores de Retención del Talento Humano: Son todos los aquellos elementos por los cuales las empresas logran conservar a sus colaboradores como parte de su organización.

Tabla 2 Operacionalización de la variable

Variable	Factores	Indicadores	Ítem	Técnica e Instrumento
Factores de Retención del Talento Humano	Compensación	1. Remuneración 2. Beneficios	1. Recibe una remuneración mayor a la que pagan en puestos similares al suyo en otras empresas. 2. Recibe una remuneración justa para la carga laboral que tiene asignada. 3. La empresa le paga los beneficios de ley puntualmente. 4. La empresa le otorga algún bono o beneficio adicional.	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario
	Formación y Desarrollo	1. Planes de desarrollo 2. Oportunidades de crecimiento 3. Logro de metas.	1. La empresa cuenta con programas de capacitación. 2. Tiene Ud. la oportunidad de ser promovido dependiendo su desempeño. (Línea de Carrera). 3. La empresa tiene como política apoyar económicamente proyectos de sus trabajadores para implementarlos dentro de la organización. 4. Considera Ud. que está alcanzando las metas personales que se propuso al ingresar a la organización.	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario
	Estabilidad	1. Empleo a largo plazo	1. Considera Ud. que cuenta con estabilidad laboral a largo plazo. 2. Considera Ud. que el cargo que ocupa es un puesto clave dentro de la organización. 3. Se ha fijado metas personales considerando que su permanencia dentro de la empresa es segura. 4. Considera que de hacer una labor correcta su permanencia en la empresa depende únicamente de su decisión.	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario

Factores de Retención del Talento Humano	Salario Emocional	1. Afiliación 2. Participación en planes de la organización	1. La organización tiene como base fundamental el trabajo en equipo. 2. En la organización se brinda espacio que le hagan sentirse parte de la misma. 3. Es felicitado públicamente por cada aporte realizado a la organización. 4. La Alta Dirección le informa sobre los planes de crecimiento de la organización.	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario
	Condiciones de trabajo, equipos y materiales	1. Premios o Bonos 2. Herramientas de comunicación de última generación 3. Movilidad 4. Flexibilidad horaria	1. La empresa le otorga préstamos, adelantos, etc. para la atención de emergencias familiares por salud. 2. La empresa le asigna equipos de vanguardia (celular, laptop, etc.) para el desarrollo de sus actividades. 3. La empresa le proporciona movilidad para su desplazamiento al centro de trabajo. 4. Cuenta con horario flexible para desarrollar otras actividades fuera de la empresa.	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario

Fuente: *Elaboración propia*

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

2.4.1. Métodos.

Para la presente investigación utilizamos el Método Deductivo, pues partimos de lo integral o general a lo individual o particular. Se comienza con la recopilación de datos, con el rigor científico que requiere para que sean válidos los resultados y producto de los mismos se llega a la deducción o razonamiento a partir de la forma lógica de los resultados.

2.4.2. Técnicas.

En la presente investigación se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta. La técnica de la encuesta es un procedimiento utilizado en investigaciones de tipo descriptiva en la que se requiere de la aplicación de un cuestionario diseñado para aplicar y recolectar datos sobre la muestra elegida, sin que haya modificación del fenómeno estudiado ni de su entorno. La información que se recaba de una encuesta se hace de forma estructurada puesto que el orden y las preguntas de la encuesta son las mismas para todos los encuestados.

2.4.3. Instrumento de recolección de datos.

De acuerdo con las teorías de Retención del Talento Humano se desarrolló el cuestionario de 20 interrogantes abordando los temas de Compensación, Formación y Desarrollo, Estabilidad Laboral, Salario emocional y Condiciones de Trabajo, Equipos y Materiales, basado en las teorías de los factores de: Mc. Carter y Schreyer, Navarro y Quijano, Maslow, con una escala de Likert, orientada su aplicación a Gerentes y jefaturas de la compañía, en los factores a medir descritas anteriormente, los rangos de respuesta fueron desde mínimo 1, (Definitivamente NO), a máximo 5, (Definitivamente SI). La encuesta auto administrada sobre Retención del Talento de elaboración propia, consta de dos partes: La primera parte es anónima, pero identifica los datos del funcionario como nivel que ocupa en el organigrama. La segunda parte explora los factores de retención, las características psicométricas se encuentran divididas en cinco factores y son las siguientes:

Tabla 3 Factores

Factores			
Nro.	**FACTORES**	**ITEM**	**PREGUNTAS**
1	Compensación	4	1, 6, 11 y 16
2	Formación y Desarrollo	4	2, 7, 12 y 17
3	Estabilidad	4	3, 8, 13 y 18
4	Salario Emocional	4	4, 9, 14 y 19
5	Condiciones de Trabajo, equipos y materiales	4	5, 10, 15 y 20
	TOTAL DE ÍTEMS	**20**	

Fuente: Elaboración propia.

La escala de respuestas consta de 5 alternativas:

1 = Definitivamente NO.

2 = NO.

3 = Tal Vez.

4 = SÍ.

5 = Definitivamente SÍ.

Encuesta que se encuentra en el apéndice A

Tabla 4 Categorías y Niveles

Categorías y Niveles		
Categoría	**Nivel**	**Total**
Bajo	4 - 9	20 - 46
Medio	10 - 15	47 - 73
Alto	16 - 20	74 - 100

Fuente: Elaboración propia.

Los ítems de tipo Likert consisten en un conjunto de aseveraciones o enunciados ante los cuales se pide el concurso de los intervinientes, es decir, se presenta cada afirmación y se inquiere que entrevistado externalice su reacción, señalando una de las cinco alternativas de la escala, que van desde Totalmente en desacuerdo (TD) hasta Totalmente de Acuerdo (TA).

Por ejemplo, ante el anunciado: ***"Recibe una remuneración mayor a la que pagan en puestos similares al suyo en otras empresas"*** el encuestado puede marcar cualquiera de las siguientes opciones

Tabla 5 Opciones de Respuesta

Opciones de Respuesta				
Definitivamente No	**No**	**Tal Vez**	**Sí**	**Definitivamente Sí**
1	**2**	**3**	**4**	**5**

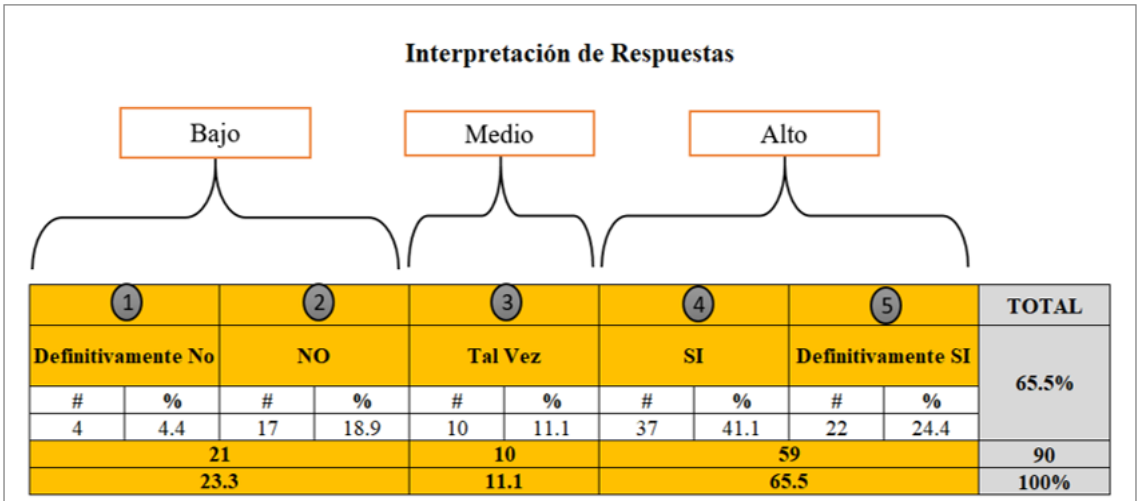
Fuente: Elaboración propia.

De marcar 1, significa que Definitivamente NO, está de acuerdo con la afirmación dada; por el contrario, de marcar 5 significa que Definitivamente SÍ, está de acuerdo con la afirmación.

a) Análisis por ítems

Los resultados de cada ítem están expresados en porcentajes (%) de respuesta de acuerdo a las alternativas seleccionadas según la siguiente figura:

Figura 2 Interpretación de Respuesta



1		2		3		4		5		TOTAL
Definitivamente No		NO		Tal Vez		SI		Definitivamente SI		65.5%
#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	
4	4.4	17	18.9	10	11.1	37	41.1	22	24.4	
21				10		59				90
23.3				11.1		65.5				100%

Figura 2. Interpretación de respuestas
Fuente: Elaboración propia

Por ejemplo, se aplican 90 encuestas, de las cuales 21 contestan las alternativas 1 y 2 (Definitivamente NO y NO), 10 la alternativa 3 (Tal Vez), y 59 las alternativas 4 y 5 (SÍ y Definitivamente SÍ), el resultado para el ítem consultado es el porcentaje que represente las alternativas elegidas, las cuales se presentan bajo tres premisas **Bajo** (sumatoria de las alternativas 1 y 2), **Neutro** (alternativa 3) y **Alto** (sumatoria de las alternativas 4 y 5).

b) Análisis por factores

En general las calificaciones de la escala de Likert se logran sumando las alternativas seleccionadas por encuestado en cada una de las preguntas que presenta la encuesta. Por ello se denomina a la escala Likert como escala sumativa o aditiva.

Como **1er paso**, para establecer los intervalos de cada factor, se procede a multiplicar los valores de la escala (1 a 5) por el número de ítems como se muestra a continuación:

Factores con 4 ítems

Como **2do** paso se procede a sumar los ítems correspondientes a cada factor. Considerando que se trabaja en base a tres premisas: **En desacuerdo** (valores 1 y 2), **Neutro** (valor 3) y **De acuerdo** (valores 4 y 5), una vez obtenidas las puntuaciones para cada factor se procede a clasificarla en 3 intervalos como se muestra a continuación:

2.4.4. Procedimiento para la recolección de datos.

Para el proceso de recopilación de datos se solicitó autorización a la empresa para encuestar a los principales funcionarios quienes fueron contactados a través de la Gerencia de Recursos Humanos. Se realizó un primer encuentro con el personal a encuestar cuyo objetivo era la orientación para la aplicación de la encuesta. Asimismo, se estableció un cronograma para la aplicación del instrumento tomando en consideración el horario permitido por la empresa.

Para la aplicación de la encuesta se llamó al funcionario según cronograma a fin de entregarle la encuesta recordando nuevamente la importancia que tiene para el proyecto su participación y respondan con honestidad.

Posteriormente a la recopilación de información vía encuesta se creó una ficha de recolección de datos en hoja de cálculo Excel, donde se digitaron los datos.

a. Procedimientos de análisis de datos.

El análisis hecho a los resultados fue trabajado cuidadosamente ingresando en el programa de Microsoft Excel 2013, de todos los datos recolectados en las encuestas. Esta data fue revisada para evitar errores de digitación. Para la interpretación de datos, dada la naturaleza descriptiva del trabajo investigativo se procedió a la generación de tablas y gráficos que permitieron obtener una descripción por factores y a nivel global de los factores de retención del talento humano en la empresa bajo estudio, teniendo en cuenta la escala valorativa o niveles creados para tal fin.

2.6. Aspectos éticos.

En la investigación que nos ocupa se dio protección a la identidad de cada participante tomando en cuenta los considerandos éticos de confidencialidad, libre participación, consentimiento informado, y anonimato en la información.

Confidencialidad: La data informativa que resulte producto de la investigación no será revelada ni divulgada para otro fin que no sea el presente estudio, protegiendo la identidad de los participantes en el presente estudio.

Consentimiento informado: El consentimiento informado tuvo como finalidad solicitar autorización a la Gerencia General de la Agroindustrial Pomalca S.A.A. para llevar a cabo el estudio y buscar la participación de manera voluntaria pero masiva.

Libre participación**:** Hace referencia a los participantes, Gerentes, funcionarios y jefaturas de primer nivel de la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. quienes decidieron apoyar en sin presión alguna en el estudio, utilizando previamente la motivación como medio de viabilidad.

Anonimidad: Explicada desde principio de la investigación.

Respeto al ambiente donde se realizó la investigación: Para la presente investigación se solicitaron de manera oportuna a todos los permisos correspondientes para acceder a las instalaciones de la empresa, así como cumplir el cronograma establecido por la Gerencia de Recursos Humanos para realizar la encuesta a los funcionarios que correspondan.

Veracidad: Tanto la administración de la información, el análisis de los resultados, son verídicos, así como la realización del presente estudio corresponde tanto en sus

objetivos como en sus conclusiones con el financiamiento de la investigación.

Derecho de autor**:** En la investigación se respetó de manera plena la autoría como propiedad de otros autores, sean éstos teóricos o prácticos (patentes) No existió plagio ni falsificación de otras investigaciones.

Veracidad en el registro de la información: Los datos registrados son verídicos.

2.7. Criterios de Rigor Científico.

Respecto a los criterios de Rigor Científico son indispensables en todo trabajo de investigación porque ellos permitirán evaluar rigurosamente y con Calidad garantizada la investigación científica. Ellos son:

Credibilidad**:** Tiene que ver con la probabilidad de que los datos que resulten de la investigación sean creíbles y por tanto reconocidos como verídicos, para tal motivo, se requiere de una buena observación y conversaciones amplias con los sujetos de estudio, de tal manera que podremos recolectar información más cercana a la que ellos piensen y sientan.

Validez Externa: Tiene que ver con que el análisis de la información será detallada, precisa y acorde a la realidad de la empresa.

Neutralidad: Es importante realizar la investigación de manera neutral, asegurando que los intereses o motivaciones del investigador no intervengan en ningún proceso de la investigación, garantizando así la verdad de cada paso dentro del estudio.

Relevancia: Con ello evaluaremos el logro de los objetivos que nos llevaron a realizar la investigación y concluir si se obtuvieron los conocimientos sobre el fenómeno estudiado. Las conclusiones tienen que tener correspondencia con la justificación.

III RESULTADOS

3.1. Tablas y Figuras.

Tabla 6

Colaboradores de la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. según Cargo - 2018

Cargo	Colaboradores	%
Gerencial	6	19%
Jefatura	25	81%
Total	31	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. con cargos gerenciales y de jefatura

Figura 3 Colaboradores de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. Según Cargo. 2018

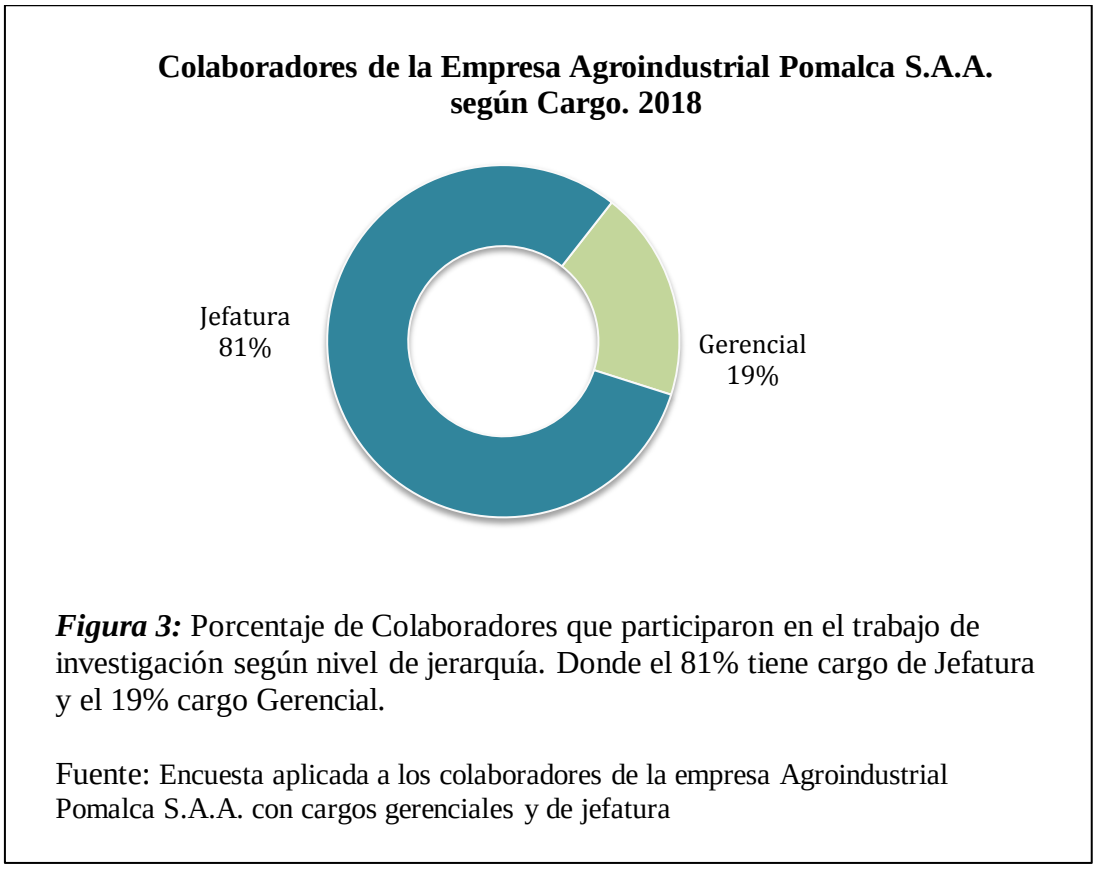


Figura 3: Porcentaje de Colaboradores que participaron en el trabajo de investigación según nivel de jerarquía. Donde el 81% tiene cargo de Jefatura y el 19% cargo Gerencial.

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. con cargos gerenciales y de jefatura

Tabla 7

Opinión de colaboradores (Gerentes y Jefes) de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. sobre el nivel de desarrollo de la Retención del Talento Humano en el factor Compensación según Cargo - 2018

		Cargo			
		Cargo Gerencial		**Cargo de Jefatura**	
		Colaboradores	%	Colaboradores	%
Nivel de Compensación	Alto	1	16.7%	0	0.0%
	Medio	2	33.3%	10	40.0%
	Bajo	3	50.0%	15	60.0%
Total		**6**	**100.0%**	**25**	**100.0%**

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. con cargos gerenciales y de jefatura

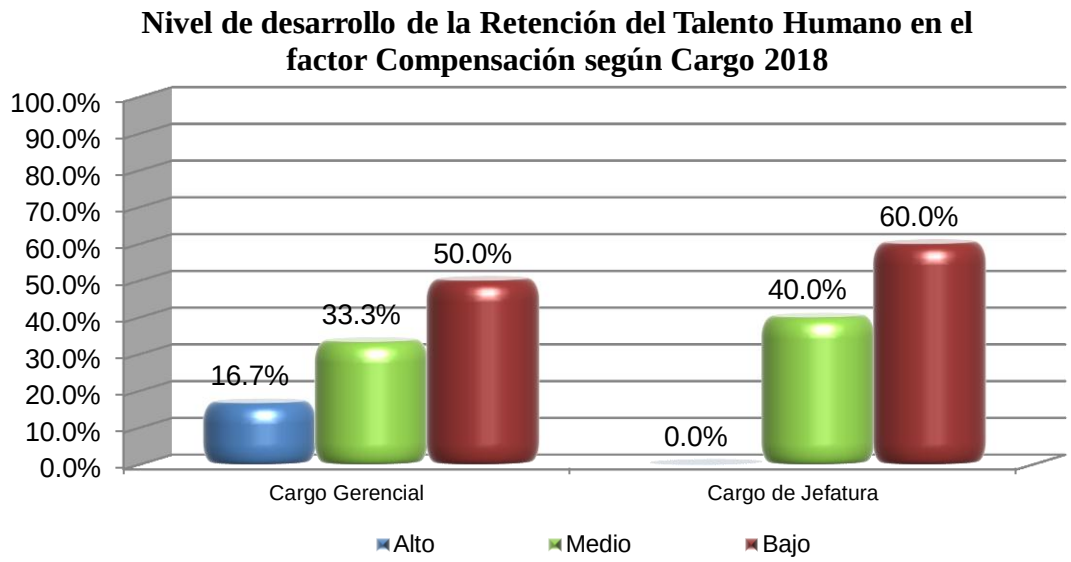


Figura 4. Según niveles jerárquicos, cargo gerencial, el 50% considera un nivel Bajo, el 33.30% nivel Medio y como nivel Alto 16.70%. Las Jefaturas consideran, el 60% nivel Bajo, 40% nivel medio.

Podemos observar que el nivel de porcentaje alto sólo es valorado por el nivel Gerencial, esto haría pensar que este nivel percibe su remuneración como superior a los que reciben sus pares en otras empresas respecto a los niveles de jefaturas que no perciben sus remuneraciones como mayores que otras respecto a organizaciones del mismo rubro, no se ajusta a la carga laboral y tampoco reciben algún beneficio adicional.

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. con cargos gerenciales y de jefatura

Tabla 8

Opinión de colaboradores (Gerentes y Jefes) de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. sobre el nivel de desarrollo de la retención del Talento Humano en el factor Formación y Desarrollo según cargo - 2018

		Cargo			
		Cargo Gerencial		**Cargo de Jefatura**	
		Colaboradores	%	Colaboradores	%
Nivel de Formación y Desarrollo	Alto	1	16.7%	0	0.0%
	Medio	4	66.7%	18	72.0%
	Bajo	1	16.7%	7	28.0%
Total		6	100.0%	25	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. con cargos gerenciales y de jefatura

Nivel de desarrollo de la Retención del Talento Humano en el factor Formación y Desarrollo según Cargo. 2018

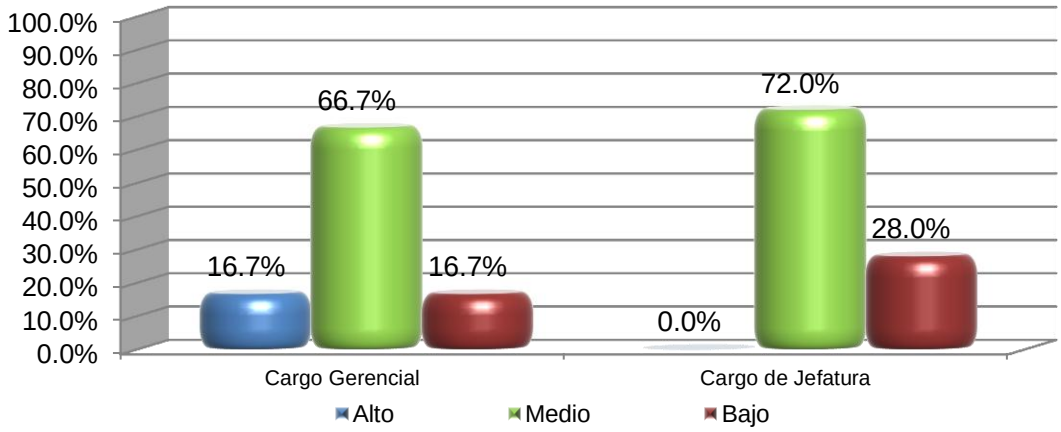


Figura 5. Según niveles jerárquicos, el 66.7% de cargo de gerencia considera nivel Medio, el 16.70% consideran nivel Bajo y el 16.70% consideran nivel Alto. Los cargos de Jefatura consideran, el 72% nivel medio y el 28% nivel Bajo, esto evidencia a nivel Gerencial que hay un porcentaje que valora como alto la dimensión de Formación y Desarrollo, es decir, perciben que la empresa les permite el desarrollo de sus metas laborales y personales; sin embargo, en los cargos de jefaturas, el nivel alto en Formación y Desarrollo es nulo, esto haría pensar que para ellos este factor de Retención no cobra mayor relevancia.

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. con cargos gerenciales y de jefatura

Tabla 9

Opinión de colaboradores (Gerentes y Jefes) de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. sobre el Nivel de desarrollo de Retención del Talento Humano en el factor Estabilidad según Cargo – 2018

	Cargo			
	Cargo Gerencial		**Cargo de Jefatura**	
	Colaboradores	%	Colaboradores	%
Nivel de Estabilidad	2	33.3%	5	20.0%
	4	66.7%	19	76.0%
	0	0.0%	1	4.0%
Total	6	100.0%	25	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. con cargos gerenciales y de jefatura

Nivel de desarrollo de la Retención del Talento Humano en el factor Estabilidad según Cargo. 2018

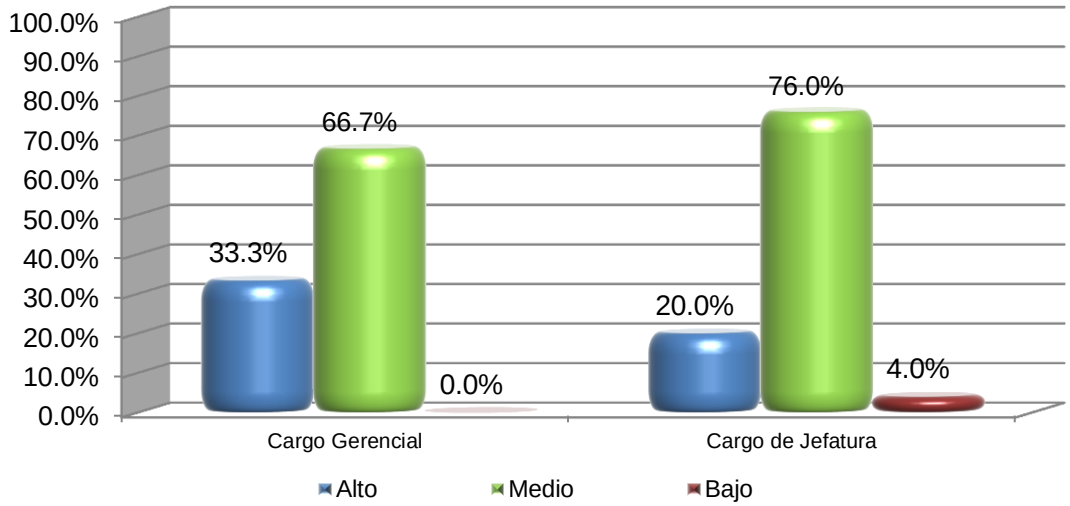


Figura 6. Según niveles jerárquicos, cargo gerencial, el 66.70% considera como nivel Medio el factor estabilidad, y el 33.30% nivel Alto. Los cargos de Jefatura el 76.00% consideran nivel medio, el 20.00% considera nivel Alto y 4.00% nivel Bajo. En cuanto al factor Estabilidad, es decir, la seguridad de permanencia en el trabajo a largo plazo, observamos que la valoración de ésta dimensión es la más elevada de todas las dimensiones, tanto para el nivel Gerencial como de jefaturas. Se evidencia también que ningún colaborador del nivel Gerencial considera en peligro su estabilidad laboral, en cuanto al nivel de jefaturas, sólo un porcentaje mínimo, percibe que su permanencia en el trabajo estaría amenazada.

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. con cargos gerenciales y de jefatura

Tabla 10

Opinión de colaboradores Gerentes y Jefes de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. sobre el Nivel de desarrollo de Retención del Talento Humano en el factor Salario Emocional según Cargo - 2018

		Cargo			
		Cargo Gerencial		**Cargo de Jefatura**	
		Colaboradores	%	Colaboradores	%
Nivel de Salario Emocional	Alto	1	16.7%	4	16.0%
	Medio	5	83.3%	20	80.0%
	Bajo	0	0.0%	1	4.0%
Total		6	100.0%	25	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. con cargos gerenciales y de jefatura

Nivel de desarrollo de la Retención del Talento Humano en el factor Salario Emocional según Cargo. 2018

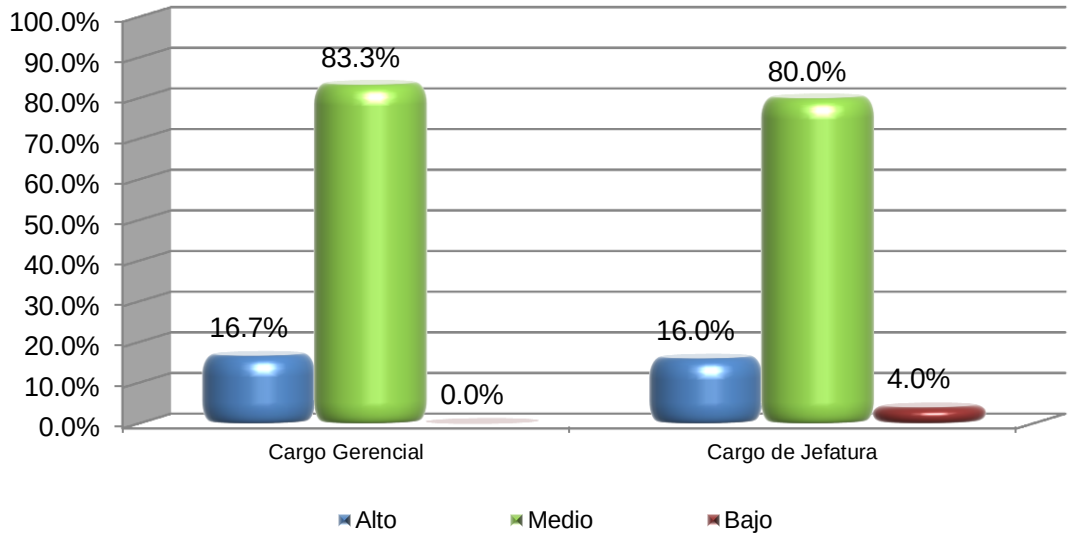


Figura 7. Según niveles jerárquicos, los cargos gerenciales consideran el 83.30% nivel Medio y el 16.7% un nivel Alto. Los cargos de Jefatura consideran el 80% de encuestados, nivel medio, el 16% lo consideran como nivel Alto y el restante 4% como nivel Bajo. En cuanto al factor Salario Emocional podemos observar que es uno de los factores con mayor porcentaje de valoración en el nivel medio, tanto para cargos Gerenciales como para Jefaturas, lo que nos llevaría a pensar que la organización podría implementar un programa de Retención del Talento Humano dirigido a elevar el porcentaje a nivel alto, Podemos observar también para ambos niveles jerárquicos valoran con similar porcentaje el nivel alto

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. con cargos gerenciales y de jefatura

Tabla 11

Opinión de colaboradores (Gerentes y Jefes) de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. sobre el Nivel de desarrollo de la Retención del Talento Humano en el factor Condiciones de Trabajo según Cargo - 2018

		Cargo			
		Cargo Gerencial		Cargo de Jefatura	
		Colaboradores	%	Colaboradores	%
Nivel de Condiciones de Trabajo	Alto	3	50.0%	2	8.0%
	Medio	3	50.0%	10	40.0%
	Bajo	0	0.0%	13	52.0%
Total		6	100.0%	25	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. con cargos gerenciales y de jefatura

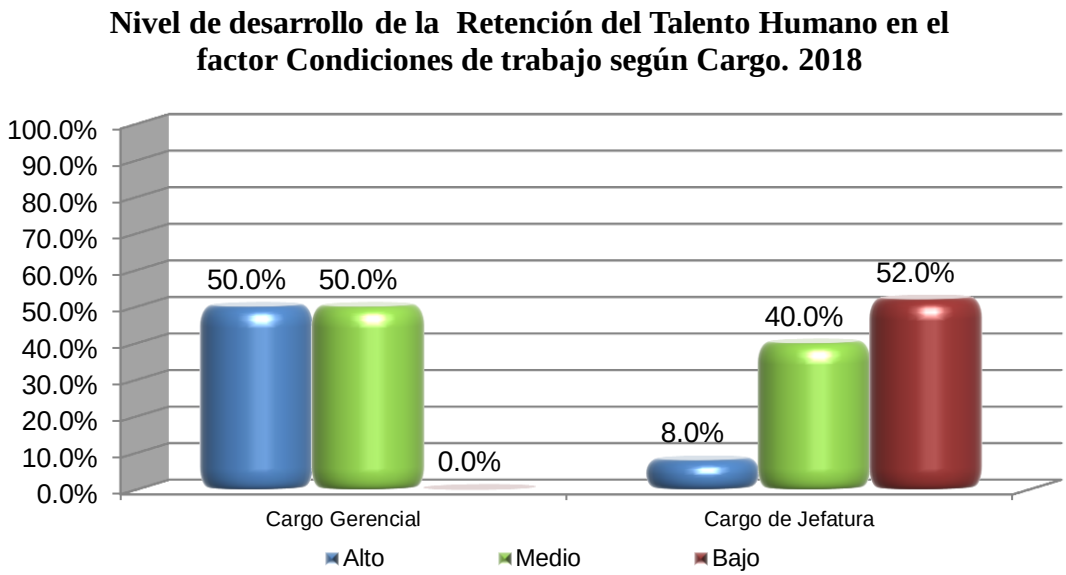


Figura 8. Según niveles jerárquicos, cargo gerencial, el 50% considera un nivel Alto y el otro 50% en nivel Medio. Los cargos de Jefatura consideran, el 40% nivel Medio, el 8% nivel Alto y un 52% en nivel Bajo. El resultado del presente cuadro sitúa en un 50% tanto el nivel alto como el nivel medio para los cargos Gerenciales, y 0% para el nivel bajo, evidencia que, en éste nivel, las condiciones de trabajo están desarrolladas de manera más positiva. Respecto a los niveles de jefaturas, ocurre lo contrario, consideran las Condiciones de trabajo en un nivel de medio para abajo, esto se refiere al esfuerzo que la empresa hace para otorgarles equipos de última generación, facilidades para préstamos, otorgándoles movilidad y horarios flexibles.

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. con cargos gerenciales y de jefatura.

Tabla 12

Opinión de colaboradores (Gerentes y Jefes) de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. sobre el factor de Retención del Talento Humano que tiene el nivel más Alto por factores y a nivel global - 2018

	Compensación		**Formación y Desarrollo**		**Estabilidad**		**Salario Emocional**		**Condiciones de Trabajo**		**Retención del Talento Humano**	
	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
Alto	1	3%	1	3%	7	23%	5	16%	5	16%	3	10%
Medio	12	39%	22	71%	23	74%	25	81%	13	42%	27	87%
Bajo	18	58%	8	26%	1	3%	1	3%	13	42%	1	3%
Total	31	100%	31	100%	31	100%	31	100%	31	100%	31	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. con cargos gerenciales y de jefatura

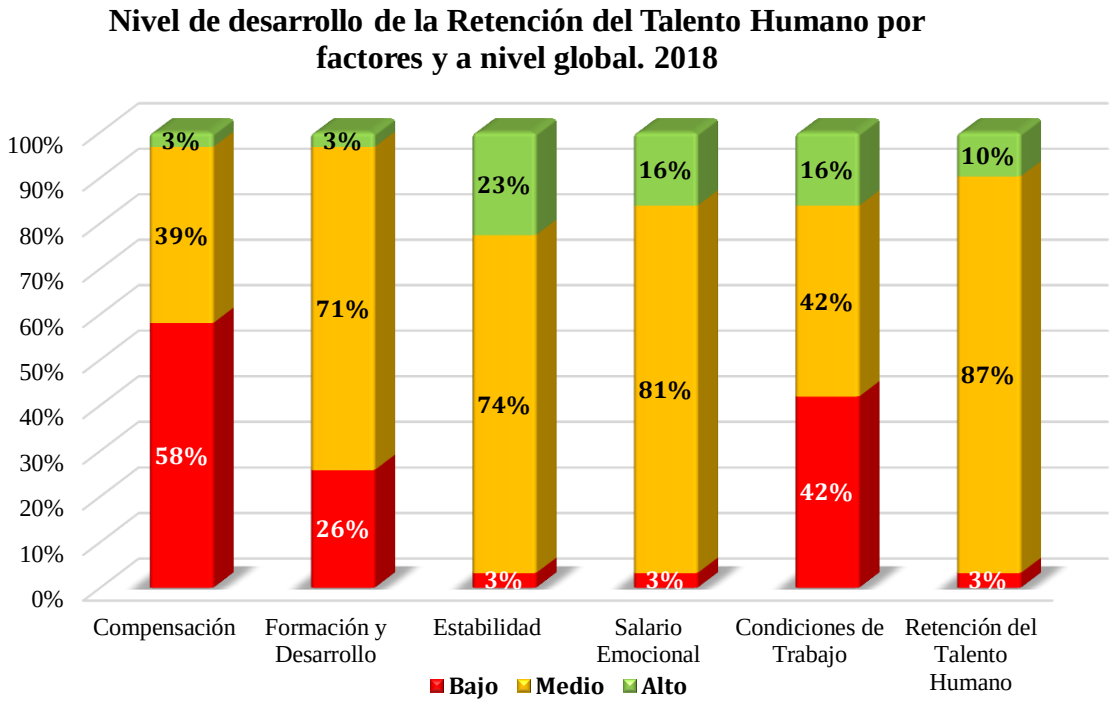


Figura 9 En el caso del factor Compensación de los 31 colaboradores partícipes del estudio el 58% (18) lo consideró en un nivel Bajo, un 39%(12) en nivel Medio y sólo el 3% (1) lo evalúa como de un nivel Alto. En el caso de Formación y Desarrollo el 71% (22) lo calificó como de nivel Medio, por otro lado, (8 colaboradores) el 26.00% calificaron nivel Bajo y finalmente el 3% (1) consideró nivel Alto. A su vez en Estabilidad el 74% (23) lo calificó nivel Medio, el 23% (7) consideró nivel Alto y finalmente el 3%(1) calificó nivel Bajo. Asimismo, en el factor Salario Emocional, el 81% (25) lo calificó dentro del nivel Medio, el 16% (5) como nivel Alto y el 3% (1) como nivel Bajo. En tanto que en Condiciones de trabajo un 42% (13) lo consideró tanto en un nivel Bajo como en nivel Medio, y sólo el 16% (5) lo evalúa como de un nivel Alto. Podemos inferir de los resultados obtenidos, que el factor que los colaboradores califican como positiva en mayor proporción es la Estabilidad, lo que significa que el factor más importante para ellos es la seguridad sobre su permanencia en el trabajo.

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. con cargos gerenciales y de jefatura

Tabla 13

Expectativas sobre la prioridad de los factores de Retención que los colaboradores Gerentes y Jefes de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. tomarían en cuenta para permanecer en la Organización según cargo y a nivel general - 2018

Factores para permanecer en la empresa	**Cargo**				**General**	
	Gerencial		**Jefaturas**			
Ambiente laboral	1 lugar	33%	1 lugar	32%	1 lugar	32%
Salario Emocional	2do lugar	33%	3er lugar	36%	4to lugar	32%
Formación y Desarrollo	6to lugar	66%	4to lugar	32%	3 ó 4to lugar	26%
Estabilidad Laboral	4 ó 5to lugar	33%	1 ó 5 lugar	24%	2do lugar	26%
Condiciones de Trabajo	4to lugar	33%	2 lugar	24%	5to lugar	23%
Compensación	5to lugar	33%	6to lugar	32%	6to lugar	29%

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. con cargos gerenciales y de jefatura

Del total de respuestas obtenidas se puede indicar que el factor más valorado para permanecer en una organización en el caso de los gerentes (6), es el Ambiente laboral (33%), seguido por el salario emocional (33%), y el menos considerado fue la formación y desarrollo (66%).

Por su lado para los trabajadores en Jefaturas (25), lo considerado como prioritario por la mayoría también fue el Ambiente laboral (32%), seguido por las condiciones de trabajo (24%), y el considerado menos importante fue la Compensación (32%).

En tanto que a nivel global de los 31 trabajadores el 32% consideró como expectativa al factor Salario Emocional y Ambiente Laboral como los más trascendente para permanecer en una empresa, seguido por Compensación 29% y de Estabilidad laboral y Formación y desarrollo 26%, siendo lo menos prioritario las condiciones de trabajo con un 23%.

Respuestas de los colaboradores de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. a cada ítem formulado en la encuesta sobre la Retención del Talento Humano. 2018

Tabla 14

Respuesta de los colaboradores (gerentes y jefes) de la empresa Agroindustrial Pomalca sobre la encuesta plantead.

Item	Preguntas	Definitivamente No		No		Tal Vez		Si		Definitivamente Si		Total	
1	Recibe una remuneración mayor a la que pagan en puestos similares al suyo en otras empresas	9	29%	13	42%	6	19%	3	10%		0%	31	100%
2	La empresa cuenta con programas de capacitación	3	10%	18	58%	5	16%	5	16%		0%	31	100%
3	Considera Ud. que cuenta con estabilidad laboral a largo plazo		0%	13	42%	10	32%	7	23%	1	3%	31	100%
4	La organización tiene como base fundamental el trabajo de equipo		0%	3	10%	8	26%	15	48%	5	16%	31	100%
5	La empresa le otorga préstamos, adelantos, etc. par la atención de emergencias familiares por salud	5	16%	12	39%	6	19%	6	19%	2	6%	31	100%
6	Recibe una remuneración justa para la carga laboral que tiene asignada	4	13%	12	39%	9	29%	5	16%	1	3%	31	100%
7	Tiene Ud. la oportunidad de ser promovido dependiendo su desempeño (Línea de Carrera)	1	3%	8	26%	12	39%	8	26%	2	6%	31	100%
8	Considera Ud. que el cargo que ocupa es un puesto clave dento de la organización		0%	2	6%	1	3%	16	52%	12	39%	31	100%
9	En la organización se brinda espacio que le haga sentirse parte de la misma		0%	6	19%	4	13%	20	65%	1	3%	31	100%
10	La empresa le asigna equipos de vanguardia (celular, laptot, etc.) para el desarrollo de sus actividades	3	10%	8	26%	8	26%	11	35%	1	3%	31	100%
11	La empresa le paga beneficios de ley puntualmente	10	32%	10	32%	6	19%	3	10%	2	6%	31	100%
12	La empresa tiene como política apoyar económicamente proyectos de sus trabajadores para implementarlos dentro	3	10%	16	52%	8	26%	3	10%	1	3%	31	100%
13	Se ha fijado metas personales considerando que su permanencia dentro de la empresa es segura.	1	3%	9	29%	7	23%	11	35%	3	10%	31	100%
14	Es felicitado públicamente por cada aporte realizado a la organización	2	6%	14	45%	10	32%	5	16%		0%	31	100%
15	La empresa le proporciona movilidad para su desplazamiento al centro de trabajo	6	19%	9	29%	3	10%	11	35%	2	6%	31	100%
16	La empresa le otorga algún bono o beneficio adicional	12	39%	14	45%	1	3%	4	13%		0%	31	100%
17	Considera Ud. que está alcanzando las metas personales que se propuso al ingresar a la organización	1	3%	10	32%	10	32%	5	16%	5	16%	31	100%
18	Considera que de hacer una labor correcta su permanecia en la empresa depende únicamete de su decisión		0%	9	29%	4	13%	14	45%	4	13%	31	100%
19	La alta dirección le informa sobre los planes de crecimiento de la organización		0%	6	19%	7	23%	15	48%	3	10%	31	100%
20	Cuenta con horario flexible para desarrollar otras actividades fuera de la empresa.	4	13%	14	45%	4	13%	6	19%	3	10%	31	100%

Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores de la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. con cargos gerenciales y de jefatura

La revisión ítem por ítem de lo respondido por los colaboradores de de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A permite indicar que en el caso de:

Recibir una remuneración mayor a la que pagan en puestos similares al suyo en otras empresas, la mayoría, el 42% señaló que No se daba tal situación.

También que ante la consulta de si la empresa cuenta con programas de capacitación, más de la mitad, el 60% indicó que ello No sucedía.

Ante la inquietud Considera Ud. que cuenta con estabilidad laboral a largo plazo el 42% respondió con un No sentirse en tal situación. Y Al preguntarles si la organización tiene como base fundamental el trabajo de equipo, el 48% indicó que Sí percibe esa filosofía de trabajo.

Asimismo, un 39% indicó que No es atendida por la empresa respecto de préstamos, adelantos, etc. par la atención de emergencias familiares por salud. Y un valor similar respondió No Recibir una remuneración justa para la carga laboral que tiene asignada

Además, al pedirles su opinión sobre sí tendrían la oportunidad de ser promovido dependiendo su desempeño (Línea de Carrera) el 39% respondió que Tal vez podría suceder. Y un 52% consideró que el cargo que ocupa Sí es un puesto clave dentro de la organización.

Al mismo tiempo un 65% señaló que en la organización Sí se le brinda espacio que le haga sentirse parte de la misma. Y un 35% señaló que la empresa Sí le asigna equipos de vanguardia (celular, laptop, etc.) para el desarrollo de sus actividades

Mientras que un 32% indicó que La empresa NO le paga beneficios de ley puntualmente y otro porcentaje idéntico dijo que Definitivamente No ocurría

Al preguntarles si la empresa tiene como política apoyar económicamente proyectos de sus trabajadores para implementarlos dentro de la organización, el 52% de los trabajadores indicó que No se daba el caso en la organización.

Por su lado al consultarles si se ha fijado metas personales considerando que su permanencia dentro de la empresa es segura., el 35% respondió Sí haberlo hecho. En tanto que un 45% dijo que No es felicitado públicamente por cada aporte realizado a la organización.

Asimismo, ante la interrogante de si La empresa le proporciona movilidad para su desplazamiento al centro de trabajo, el 35% respondió afirmativamente.

Por su parte un 45% y un 39% respectivamente señalaron que No y Definitivamente No recibían de La empresa algún bono o beneficio adicional.

A su vez un 32% respondió tanto que No, como que Tal vez, está alcanzando las metas personales que se propuso al ingresar a la organización

Respecto de si Considera que de hacer una labor correcta su permanencia en la empresa depende únicamente de su decisión, un 45% respondió afirmativamente

Mientras que el 48% indicó que La alta dirección Sí le informa sobre los planes de crecimiento de la organización. Y finalmente un 45% respondió que No Cuenta con horario flexible para desarrollar otras actividades fuera de la empresa.

Observamos entonces que el 35% si se ha fijado metas personales considerando segura su permanencia dentro de la empresa y un 45% manifestó que no es felicitado públicamente por algún aporte realizado. Con estos resultados, se requiere elaborar un programa de retención del Recurso Humano en el que se plantee que la organización ponga énfasis en la necesidad de crear nexos filiales entre los colaboradores y la empresa para así lograr la identificación total con la empresa.

3.2. Discusión de Resultados.

Contar con el capital humano ideal, qué duda cabe, es la pieza clave del logro de las metas de cualquier organización, por ende, no sólo saber seleccionarlos sino potenciarlos y retenerlos debe estar dentro de los máximos planes de cualquier empresa. Se debe considerar que son ellos quienes hacen posible que las cosas ocurran, de modo tal que a pesar de poseer la mejor estrategia si no contamos con un equipo adecuado ninguna idea despegará.

La presente investigación se encaminó a analizar el desarrollo de los factores de Retención del Talento Humano según niveles Gerenciales y Jefaturas en la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A.

Así participaron 31 colaboradores en el estudio, un 81% (25) con cargo de Jefatura y el 19% (6) como Gerente.

Los primeros resultados indicaron que el análisis por factor según el cargo ocupado mostraba que el factor mejor valorado es la Estabilidad con un 23%. El presente trabajo de investigación, corrobora que el factor Estabilidad debe ser considerado dentro de las estrategias de Retención pues en nuestro caso es valorado con más alto porcentaje. La literatura que forma parte de nuestro marco teórico y que sustenta nuestra investigación están basados en los factores de Mc. Carter y Schreyer, Navarro y Correa, Maslow denominándose como empleo a largo plazo, seguridad y estabilidad y estabilidad laboral respectivamente, nos indica la importancia de este factor como factor a tomar en cuenta en el programa a desarrollar para Retener al Recurso Humano.

En cuanto al factor Compensación, el 50%(3) de los 6 Gerentes consideraba bajo el nivel, un 33.3%(2) lo calificó dentro del nivel Medio y el 16.7% (1) dentro del nivel Alto. En tanto que el 60% (15) de los de Jefatura lo consideraban como nivel Bajo y para el 40% (10) restantes consideraron como nivel de Medio, ningún porcentaje lo consideró en nivel alto. Al revisar los antecedentes podemos notar que los resultados concuerdan similitud con los obtenidos por Miguel (2001), en cuanto al grupo de colaboradores que valoran más alto el factor de Remuneraciones. En aquella investigación los colaboradores que se

encontraban en el nivel jerárquico más alto, es decir los Directivos en nuestro caso nivel Gerencial, son los que le daban mayor importancia para la Retención al factor de Remuneración o Compensación como ocurre en la presente investigación, mientras que en los especialistas y técnicos no ocurre lo mismo.

A su vez el factor Formación y Desarrollo, el 66.7% (4) de los gerentes la calificaron dentro del nivel Medio, un gerente, el 16.7% considera nivel Alto y otro 16.7% (1) como nivel Bajo. Y en el caso de aquellos con jefaturas, el 72% (18) le atribuía un desarrollo Medio y el 28% (7) restante le daba un nivel de Bajo y 0% Alto. Es interesante observar cómo ambos niveles jerárquicos tienen una percepción distinta sobre la Formación y Desarrollo. Para el nivel Gerencial, encontramos el nivel de desarrollo del factor Formación en un 16.7% alto, mientras que para el nivel jefaturas el nivel alto es nulo. En el trabajo de investigación de Lozano (2013): Toma en consideración, como parte de la formación y desarrollo de los colaboradores, implementar el liderazgo por medio de programas de coaching estimulando un cambio cultural.

Los resultados del factor Estabilidad, mostraban que, de todos los Gerentes, el 66.7% (4) consideran como nivel Medio su desarrollo, en tanto, el 33.30% (2) consideran nivel Alto. Por su parte de los 25 con cargo de Jefatura, el 76% (19) le atribuía nivel Medio, el 20% (5) nivel Alto y el 4% (1) restante nivel de Bajo. Dentro de los antecedentes que tenemos, no encontramos la Estabilidad como un factor preponderante en las políticas y procedimientos para la Retención del Talento Humano, sin embargo, la literatura acerca del tema, encontramos que Maslow lo considera dentro de las necesidades primarias, como necesidades de Seguridad; Mc Carter y Schereyer, nos explica que las satisfacción también es generada por el grado de Estabilidad; Navarro y Quijano plantea dentro de los siete grupos de necesidades, a la Seguridad y Estabilidad en el empleo.

También se observa el factor Salario Emocional, del total de 6 gerentes, el 83.3% (5) lo considera nivel Medio, y un gerente 16.7%(1) nivel Alto. Mientras los colaboradores con cargo de jefatura (25), el 80% (20) le atribuía nivel Medio, por otro lado, el 16% (4) en nivel Alto, y finalmente el 4% (1) restante lo considera como nivel Bajo. Notamos aquí, que a diferencia de los demás resultados, tanto el nivel Gerencial como jefaturas, califican con el mismo porcentaje 16% Alto al nivel Salario Emocional. Los antecedentes para este

factor son interesantes.

Según Balarezo, Ramos, Rendón & Rey (2014) en su trabajo de investigación sobre tres empresas mineras, las prácticas de gestión humana deben basarse fundamentalmente en componentes afectivos, buscar la conciliación entre el binomio vida familiar y trabajo, contar con la participación del colaborador en la toma de decisiones de la compañía, es decir basadas mayormente en Salario Emocional, esto puede entenderse porque en las empresas mineras los colaboradores trabajan en condiciones diferentes a la empresas urbanas. Los trabajadores se encuentran alejados de sus familias, en campamentos distantes de la ciudad sin posibilidad de una relación cercana entre familia y trabajo, por lo tanto, el factor emocional cobra un factor diferente en trabajos como éste.

En el factor Condiciones de Trabajo, la mitad, el 50% (3) de gerentes lo consideraba en un nivel Alto, mientras que de los 25 con cargo de Jefatura, el 52% (13) le atribuía nivel Bajo, el 40% (10) consideraron nivel Medio, el 8% (2) restante nivel de Alto. Notamos que para los cargos gerenciales las condiciones de trabajo se encuentran tanto a nivel alto como medio mientras que para cargos de jefaturas los porcentajes más elevados se encuentran a nivel medio o bajo. Observamos que Ramos & Sánchez (2017) en su tesis: Retención del Talento Humano Estratégico en empresas mineras propone cinco componentes para Retención del Talento Humano: procedimiento de selección, Programa mentoring, Programa de Conocimiento, Plan de Carrera y sucesión y Proceso de Inducción, en éste último ubicaríamos las Condiciones de Trabajo pues es allí donde se estipulan los elementos que proporcionen el bienestar del colaborador. De esto se desprende la importancia que tiene para los colaboradores hacer sus labores unas buenas condiciones. En nuestra investigación, es claro que los niveles de jefaturas no perciben un desarrollo de este factor en la organización del estudio.

Ulteriormente la revisión del factor Retención de manera completa mostraba que de los 6 con cargo Gerencial, el 83.3% (5) lo consideraba nivel Medio, el 16.7%(1) nivel Alto. Mientras tanto, de los 25 con cargo de Jefatura, el 88% (22) le atribuía nivel Medio, el 8% (2) nivel Alto y solo el 4% (1) nivel de Bajo. Finalmente, la Retención de Talento humano en la Empresa indicaron que el 87% (27) de los trabajadores le otorgaron un desarrollo de nivel Medio, por otro lado, el 10%(3) nivel Alto y finalmente el 3%(1) nivel Bajo.

Si llevamos esta revisión a la luz de la data, respondida para cada ítem, podríamos recalcar que para los colaboradores no se daba en opinión del 42% el Recibir una remuneración mayor a la que pagan en puestos similares al suyo en otras empresas. Según el 60% la empresa no contaba con programas de capacitación. Un 42% indicaba no sentirse con estabilidad laboral a largo plazo. Y un 48% mencionaba que la organización tiene como base fundamental el trabajo de equipo. También que el 39% indicó que No es atendido por la empresa respecto de préstamos, adelantos, etc. par la atención de emergencias familiares por salud. Porcentaje similar indicó No recibir una remuneración justa para la carga laboral que tiene asignada. Un 39% sentía que tal vez pondrían tener la oportunidad de ser promovido dependiendo su desempeño (Línea de Carrera). Y un 52% consideró que el cargo que ocupa Sí es un puesto clave dentro de la organización.

El 35% si se ha fijado metas personales considerando segura su permanencia dentro de la empresa y un 45% manifestó que no es felicitado públicamente por algún aporte realizado. Así también afirmó un 35% gozar de movilidad gracias a la empresa y un 45% No recibir algún bono o beneficio adicional. El 32% respondió tanto que No, como que Tal vez, está alcanzando las metas personales que se propuso al ingresar a la organización. Y un 45% consideró que de hacer una labor correcta su permanencia en la empresa depende únicamente de su decisión. Para finalmente afirmar el 48% que La alta dirección le informa sobre los planes de crecimiento. Y un 45% indicar No Contar con horario flexible para desarrollar otras actividades fuera de la empresa.

Ahora bien, el análisis de las respuestas por cada factor y luego a nivel global de la variable retención reveló que para el factor Compensación, el 58% (18) de los 31 colaboradores consideraba Bajo el nivel, un 39%(12) nivel Medio y sólo un 3% (1) como nivel Alto. Para el factor Formación y desarrollo el 71% (22) calificó como de nivel Medio lo percibido, el 26%(8) nivel Bajo y solo el 3%(1) nivel Alto. En tanto que el factor Estabilidad el 74% (23) le otorgaba nivel Medio, el 23%(7) nivel Alto y solo el 3%(1) como nivel Bajo. Al mismo tiempo el factor Salario Emocional, recibió por parte del 81% (25) el calificativo de nivel Medio, por otro lado, el16%(5) nivel Alto y el 3%(1) nivel Bajo. Mientras que en el factor Condiciones de trabajo el 42% (13) lo consideró tanto en

un nivel Bajo, como nivel Medio, y únicamente el 16% (5) como nivel Alto (Fig. 14)

Correspondiendo a la parte semifinal de este estudio analizar la opinión de la importancia de ciertos atributos o factores para que un trabajador decida permanecer en la institución se hallaron algunas coincidencias entre gerentes y encargados de jefaturas, así el factor más valorado por cada uno por separado tanto como combinados fue el Ambiente laboral (33%). Aunque el factor considerado como menos importante si varió por grupo en el caso de los gerentes lo obtuvo la formación y desarrollo (66%), en el caso de encargados de jefaturas la compensación (32%), y a nivel global la compensación (29%)

IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. El factor de Retención del Talento Humano para los cargos Gerenciales y Jefaturas de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. 2018 consideró el factor de Estabilidad dentro del nivel más alto es el (Fig. 9)

2. En el factor Compensación, el 50%(3) de los 6 Gerentes consideró bajo el nivel de desarrollo observado, un 33.3%(2) lo calificó dentro del nivel Medio, el 16.7% (1) como nivel Alto. En tanto que el 60% (15) de los de Jefatura lo consideraban en nivel Bajo y por último el 40% (10) calificaron nivel de Medio (Fig. 4).

3. En el factor Formación y Desarrollo, el 66.7% (4) de los gerentes la calificaron como de nivel Medio el avance percibido en la empresa, el 16.7%(1) en un nivel Alto y otro 16.7% (1) como Bajo. Y en el caso de aquellos con jefaturas, el 72% (18) le atribuía un desarrollo Medio y el 28% (7) restante le daba un nivel de Bajo (Fig 5).

4. Para el factor Estabilidad, se halló que, de todos los Gerentes, el 66.7% (4) consideraba en nivel Medio su desarrollo, en tanto que, el 33.3%(2) en nivel Alto. Por su parte de los 25 con cargo de Jefatura, el 76% (19) le atribuía nivel Medio, por otro lado, el 20% (5) nivel Alto y finalmente el 4% (1) restante nivel Bajo (Fig. 6).

5. El factor Salario emocional, del total de 6 gerentes, el 83.3% (5) lo consideró nivel Medio y uno sólo 16.7%(1) nivel Alto. En tanto de los 25 colaboradores con cargos de jefatura, el 80% (20) le atribuía nivel Medio, así también, el 16 % (4) nivel Alto, y finalmente, el 4% (1) restante nivel Bajo (Fig. 7).

6. En el factor Condiciones de Trabajo, la mitad, el 50% (3) de gerentes lo consideraba en un nivel Alto, mientras que de los 25 con cargo de Jefatura, el 52% (13) le atribuía nivel Bajo, por otro lado, el 40% (10) nivel Medio, para finalmente el 8% (2) restante un nivel de Alto (Fig. 8).

7. A nivel global de los 31 trabajadores el 32% consideró como expectativa al factor Salario Emocional y Ambiente Laboral como los más trascendente para permanecer en una empresa, seguido por Compensación 29% y de Estabilidad laboral y Formación y desarrollo 26%, siendo lo menos prioritario las condiciones de trabajo con un 23% (Tabla 13).

RECOMENDACIONES

El presente trabajo de investigación concluyó que el factor de Retención del Talento en los niveles jerárquicos de Gerencias y Jefaturas de la empresa Pomalca S.A.A. con mayor porcentaje de aprobación es la Estabilidad. Se recomendaría realizar un trabajo similar en los colaboradores que no ocupan cargos jerárquicos, para así establecer estrategias de Retención diferenciadas y dirigidas a cada nivel según sus necesidades como nos propone Frías (2007) en su trabajo sobre Prácticas de atracción y retención del talento humano.

En el desarrollo de la investigación nos dimos cuenta que los colaboradores tenían dificultad para distinguir la pregunta suelta que se refiere a la expectativa sobre los factores que serían para ello determinantes para que permanezcan en la empresa a pesar de tener ofertas en iguales condiciones y se tuvo que volver a explicar que no se trataba de una situación actual de la empresa, sino una situación hipotética. Para futuros trabajos de investigación recomendamos hacer hincapié en la diferencia entre percepción y expectativa para evitar repetir las indicaciones durante la prueba.

La investigación tuvo como población los niveles Gerenciales y Jefaturas, cargos que no tienen horario específico en la empresa agroindustrial Pomalca S.A.A. pues al ser una agroindustrial de gran tamaño la ubicación geográfica de las personas con dichos cargos es un tanto difícil pues se presentan imprevistos y el horario establecido para aplicar el cuestionario no se cumple. Recomendaremos que se consulte antes con el Área de personal si es conveniente realizar las entrevistas durante el horario de trabajo o fuera de él, cuando el personal por su cargo ya se encuentra disponible.

REFERENCIAS

- Balarezo, C & otros. (2014). *Retención Del Talento Humano En Empresas De Mediana Minería* (Tesis Posgrado) Universidad de ESAN, Lima, Perú. Recuperado de: file:///G:/TESIS%20I/2015_MAODP_13-1_02_RE.pdf

- Baltodano, R. (2016) *Estrategias de retención del talento y su relación con la rotación e personal en la empresa Tawa Consulting S.A.C., 2015*. Lima Perú. Recuperado en: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/7632/Baltodano_VR.pdf?sequence=1&isAllowed=yC

- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. Human Resource Management, 37(1), 31-46. Prentice Hall Upper Saddle River, NJ. Recuperado de: https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1149&context=cahrswp

- Becker, B., Huselid, M. y Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Harvard Business Press.

- Bergerman, E., Tantalean, S. (2016). P*ropuesta de retención del talento millennials en la entidad financiera banco de crédito del Perú en el departamento de lambayeque – 2016.* (Tesis Pregrado) Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo, Chiclayo. Recuperado de: File:///C:Users/Usuario/desktop/tesis/tesis%20lambayeque.pdf

- Benítez, K. (2005). *Consideraciones sobre la Gestión del Talento Humano: El enfoque del Mercadeo Interno*. Revista Visión Gerencial, Año 4, Número 2, Volumen, Pág. 91 - 98. Economipedia. (2017). *Pirámide de Maslow*. Recuperado de: http://economipedia.com/definiciones/piramide-de-maslow.html

- Bustamante, C. (2018) *Percepción de la intención de rotación de los colaboradores de una empresa que elabora productos de molinería-Lambayeque 2018.* Recuperado de: http://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/1742

- Calderón, L. & Facho, X. (2017) *Gestión del talento humano por competencias, un modelo teórico para el desempeño laboral en el hotel "Gloria Plaza" de la ciudad de Chiclayo – región Lambayeque*. Recuperado de: https://docplayer.es/95323793-Universidad-de-lambayeque-facultad-de-ciencias-sociales-comerciales-y-derecho-escuela-profesional-de-administracion-turistica.html

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México D.F., México: Mc Graw Hill- Interamericana de México.

- Cole, P & Honorio, Y (2017). *Las prácticas de gestión en la retención del talento humano y su relación con el compromiso organizacional en empresas constructoras de Lima, 2016 – 2017. Perú.* Recuperado de: http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/3704

- Domínguez, María. (2015). *Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa Holcrest S.A.S.* Colombia. Recuperado de: https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/2263/T_MBA_43.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Estrada, R. (2016). *El costo de la rotación de personal*. Deloitte Consulting de DTT. Recuperado de: https://www.andeanecuador.com.ec/content/dam/assets/dc/Documents/human-capital/Costo%20de%20Rotaci%C3%B3n%20Personal.pdfA

- Figueroa, H. (2014). *Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana*, Revista Económicas CUC, 35(1) 61-77. Colombia. URI**:** http://hdl.handle.net/11323/1869

- Frank, F.D. Finnegan, R.P. y Taylor, C.R. (2004). *The race for talent. Retaining and engaging workers in the first century. Human Resource Planning* 27(3), 12-25. Recuperado de: http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.514.4132&rep=rep1&type=pdf

- Flores, J. & Gómez, I (2018). *Apoyo organizacional percibido y compromiso organizacional en una empresa privada de lima, Perú.* Ajayu Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología UCBSP, 16(1), 1-30. Recuperado en 12 de octubre de 2019, de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-21612018000100001&lng=es&tlng=pt.

- Gay, P. (2006). *El salario emocional, clave para la reducción del estrés*. Gestión práctica de riesgos laborales Nro. 3. Recuperado de: https://www.google.com.pe/search?q=el+salario+emocional+clave+para+reducir+el+estr%C3%A9s&oq=el+salario+emocional+calve+para+&aqs=chrome.1.69i57j0.6989j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8

- Herna, M. (2017). Modelo de gestión por competencias basado en la teoría de las necesidades de David Mcclelland para desarrollar la gestión del talento humano en el personal docente de educación de la fachse de la unprg - lambayeque – 2014. Recuperado de: http://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/UNPRG/1570/BC-TES-TMP-403.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta Edición). Editorial Mc. Graw Hill, D.F. México.

- Hernández, Y., Hernández, G. y Mendieta, A. (2014). *Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales*. Mexico.
  Recuperado de: https://es.scribd.com/document/245801477/Modelo-de-rotacion-de-personal.

- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). Chapter 5: turnover and retention research: a glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. The Academy of Management Annals, 2(1), 231-274. DOI: http://dx.doi.org/10.1080/19416520802211552

- Jericó, P. (2008). *Gestión del Talento. Construyendo compromiso*. Madrid, España: Editorial Pearson Educación.

- Johnson, M. (2001). *La batalla por el talento empresarial. Cómo ganar y atraer a los mejores profesionales*. Editorial Prentice Hall.
- López Cabrales, A., Real, J. C., & Valle Cabrera, R. (2007, April). The role of hrm practices and human capital on organizational learning capability, 22nd Workshop on SHRM (EIASM). Brussels. Recuperado de: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00483481111118658/full/html

- Lopez, P; Zoe, B; Segredo, A; Pomares,Y. (2017). *Evaluación de la gestión del talento humano en entorno hospitalario cubano.* Revista cubana de salud pública 43(1). Recuperada de: http://www.revsaludpublica.sld.cu/index.php/spu/article/view/751/810

- Lozano, L. (2013). *El talento humano una estrategia de éxito en las empresas culturales*. Revista Escuela De Administración De Negocios, (60), 147-164. Recuperada de: https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/409

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

- Mendoza, D., López, D. y Salas, E. (2016). *Planificación estratégica de recursos humanos: Efectiva forma de identificar necesidades de personal*. Económicas CUC, 37(1), 61-78. Recuperado de: https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5794127.pdf

- McCarter, J & Schreyer, R. (2015). *Recluta y conserva lo mejor: Soluciones clave para profesionales de recursos humanos*. Aurora, IL, EEUU Editorial: Impact Publications.

- Martín, S. (2011). *Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas*. (Tesis Doctoral) Universidad de Valladolid, España. Recuperado de: http://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/879/TESIS127-111207.pdf;jsessionid=D8A3EDCB768BF4A5CE9C70F0A4F2CB4B?sequence=1

- Michán, R. (2017). Salario *Emocional Y Retención Del Talento Humano En la Oficina General de Recursos Humanos del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables,*

2017, (Tesis Posgrado) Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Recuperado de: http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/6647

- Miguel, M. (2001). *Atracción y Retención del Talento. Problemática en empresas it de Argentina* (Tesis de Maestría) Universidad Privada Instituto Tecnológico de Argentina, Argentina. Recuperado de: https://ri.itba.edu.ar/bitstream/handle/123456789/561/501089_Mina_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Molina, A. (2017). Riesgos psicosociales y rotación de personal en la corporación ecuatoriana de aluminio ubicada en el cantón latacunga, provincia de cotopaxi. Universidad Técnica de Ambato. Ecuador. Recuperada de: http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/25726/1/Andrea%20Nataly%20Molina%20Claudio%20050276036-3.pdf

- More, L. (2016). Gestión del talento humano para la mejora del desempeño laboral en la empresa Ángel Divino, Chiclayo 2016. Recuperado de: http://repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/4151

- Münch, L. (2005). *Administración de capital humano, la gestión del activo más valioso de la organización*, México: Trillas.

- Quijano, S., & Navarro, J. (1998). *Un modelo integrado de motivación en el trabajo: Conceptualización y medida*. Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones. Vol. 14. Barcelona, España.

- Quispe, M. (2018). Economía: Más del 70% de peruanos buscan emprender el negocio propio. *La República.* (1 de abril 2018). Recuperado de: https://larepublica.pe/economia/1220204-mas-del-70-de-peruanos-buscan-emprender-el-negocio-propio/

- Ramirez, D. (2016). La gestión del talento humano como factor clave para el desarrollo. Colombia. Recuperado de: http://revistascientificas.una.py/index.php/RE/article/view/763/pdf_74

- Ramos, G & Sánchez, A. (2017). *Retención Del Talento Humano Estratégico En Empresas Mineras* (Tesis de pregrado) Universidad de Piura, Piura, Perú. Recuperado de: https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/2877

- Redacción Gestión. (2017). Management & Empleo: ¿Cómo evitar la fuga de Talento en las empresas? (Google). Recuperado de: https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/evitar-fuga-talento-empresas-127462

- Reyes, J. (2015, 04 de mayo). *Gestión de Recursos Humanos: Importancia y Objetivos* [web log post]. Recuperado de: http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/05/04/gestion-de-recursos-humanos-importancia-y-objetivos/

- Tamayo, M. (1997). *El proceso de la investigación científica.* México: LIMUSA.

- Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G., Chênevert, D., & Vandenberghe, C. (2010). The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance. The International Journal of Human Resource Management, 21(3), 405-433

- Vázquez, R., Mejía, Y., Rodríguez, B. y Ponce, M. (2015). *Retención del talento humano en pequeñas y medianas empresas: evidencias de México*. Revista Global de Negocios, v. 3 (4) p. 59-67, 2015. Recuperado de: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2658740

ANEXOS:
Anexo 01:

UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

FORMATO Nº T1-VRI-USS AUTORIZACIÓN DEL AUTOR (ES)
(LICENCIA DE USO)

Pimentel, 19 de febrero 2020

Señores
Vicerrectorado de Investigación
Universidad Señor de Sipán
Presente. -

El suscrito:

BENAVIDES MUÑOZ FABRICIO ANTONIO con DNI 28235207

En mí calidad de autor exclusivo de la investigación titulada:

FACTORES DE RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LOS NIVELES GERENCIALES Y JEFATURAS DE LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL POMALCA S.A.A. – 2018, presentado y aprobado en el año 2019 como requisito para optar el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN, de la Facultad de CIENCIAS EMPRESARIALES, Programa Académico de ADMINISTRACIÓN, por medio del presente escrito autorizo al Vicerrectorado de investigación de la Universidad Señor de Sipán para que, en desarrollo de la presente licencia de uso total, pueda ejercer sobre mi trabajo y muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad representado en este trabajo de grado, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo de grado a través del Repositorio Institucional en el portal web del Repositorio Institucional – http://repositorio.uss.edu.pe, así como de las redes de información del país y del exterior.
- Se permite la consulta, reproducción parcial, total o cambio de formato con fines de conservación, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de investigación y a su autor.

De conformidad con la ley sobre el derecho de autor decreto legislativo Nº 822. En efecto, la Universidad Señor de Sipán está en la obligación de respetar los derechos de autor, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo de grado a través del Repositorio Institucional en el portal Web del repositorio institucional - http://repositorio.uss.edu.pe, así como de las redes de información del país y del exterior.

APELLIDOS Y NOMBRES	NÚMERO DE DOCUMENTO DE IDENTIDAD	FIRMA
BENAVIDES MUÑOZ FABRICIO ANTONIO	29235207	

Anexo 02:

UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE INFORME DE INVESTIGACIÓN

Yo, Higinio Guillermo Wong Aitken, Docente de tiempo parcial de la Escuela de Administración y verificador en el Sistema Anti plagio de la investigación aprobada mediante Resolución N° 0862-FACEM-USS-2018 Presentada por el estudiante: BENAVIDES MUÑOZ FABRICIO ANTONIO titulada, FACTORES DE RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LOS NIVELES GERENCIALES Y JEFATURAS DE LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL POMALCA S.A.A. - 2018.

Puedo constar que la misma tiene un índice de similitud del 7% verificable en el reporte final del análisis de originalidad mediante el programa URKUND.

Por lo que concluyo que cada una de las coincidencias no constituye plagio y cumple con lo establecido en la Resolución Rectoral N° 0007-2017/USS, que aprueba las políticas para evitar plagio y uso de URKUND en la USS, para el año 2018

Pimentel, noviembre del 2018

Higinio Wong A

Dr. Higinio Guillermo Wong Aitken

DNI N° 18160533

Anexo 03:

USS | UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

ACTA DE ORIGINALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Yo, Edgard Chapoñan Ramirez, Coordinador de Investigación y Responsabilidad Social de la Escuela Profesional de contabilidad y revisor de la investigación aprobada mediante Resolución N° 0862 – FACEM-USS-2018, del (los) Bachiller en Administración (s), Fabricio Antonio Benavides Muñoz, Titulada FACTORES DE RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LOS NIVELES GERENCIALES Y JEFATURAS DE LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL POMALCA S.A.A. – 2018.

Se deja constancia que la investigacion antes indicada tiene un índice de similitud del 16% verificable en el reporte final del análisis de originalidad mediante el software de similitud TURNITIN

Por lo que se concluye que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio y cumple con lo establecido en la directiva sobre el nivel de similitud de productos acreditables de investigacion, aprobada mediante Resolución de directorio N° 221-2019/PD-USS de la Universidad Señor de Sipán.

Pimentel, 28 de febrero de 2020

Mg. Chapoñan Ramirez Edgard
DNI N° 43068346

Nota: La investigacion ha sido pasada por el sistema antiplagio, solo por el Coordinador de Investigacion y responsabilidad social.

Anexo 04: Declaración jurada

UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

DECLARACIÓN JURADA

DATOS DEL AUTOR: Autor [X] Autores [ ]

Benavides Muñoz, Fabricio Antonio

Apellidos y nombres

29235207	2150815847	A distancia
DNI N°	Código N°	Modalidad de estudio

Administración

Escuela académico profesional

Ciencias Empresariales

Facultad de la Universidad Señor de Sipán

Ciclo X

DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

TESIS [X]

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor de la TESIS titulada:

FACTORES DE RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LOS NIVELES GERENCIALES Y JEFATURAS DE LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL POMALCA S.A.A. – 2018

La misma que presento para optar el grado de: **Título Profesional en Administración**

2. Que la tesis citada, ha cumplido con la rigurosidad científica que la universidad exige y que por lo tanto no atentan contra derechos de autor normados por Ley.
3. Que no he cometido plagio, total o parcial, tampoco otras formas de fraude, piratería o falsificación en la elaboración de la tesis.
4. Que el título de la tesis y los datos presentados en los resultados son auténticos y originales, no han sido publicados ni presentados anteriormente para optar algún grado académico previo al título profesional.

   Me someto a la aplicación de normatividad y procedimientos vigentes por parte de la UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN y ante terceros, en caso se determinara la comisión de algún delito en contra de los derechos del autor.

Benavides Muñoz, Fabricio Antonio

DNI N° 29235207

Anexo 05: Autorización de la empresa

EMPRESA AGROINDUSTRIAL POMALCA S.A.A.

Gerencia General

Pomalca, 07 de agosto de 2018

Referencia: Autorización para desarrollo de trabajo de investigación para titulación – Estudiante Fabricio Benavides Muñoz

Sr. DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Universidad Señor de Sipán

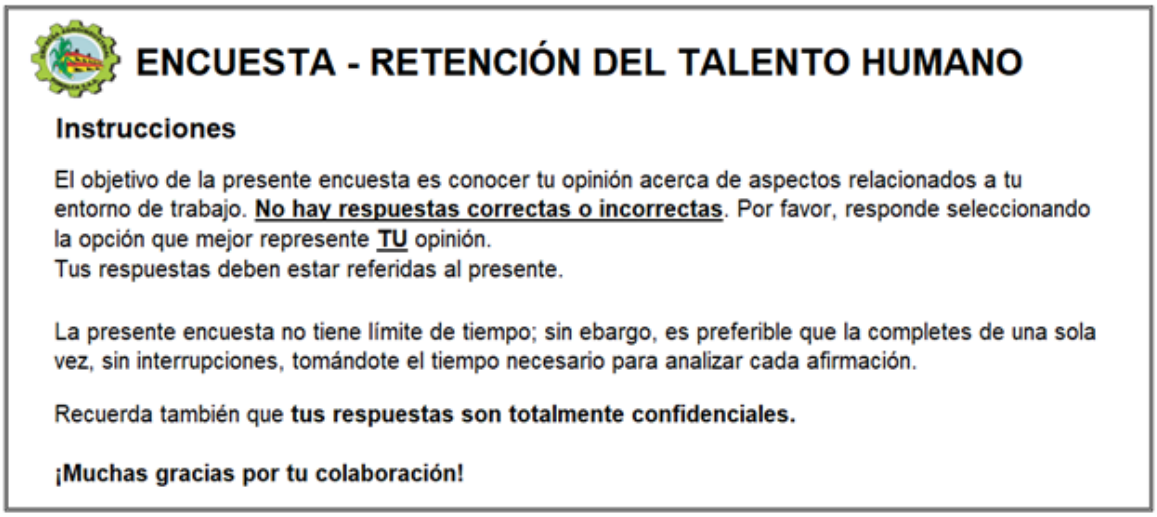
Reciba un cordial saludo, y en atención a la solicitud formulada por el trabajador de mi representada Sr. FABRICIO ANTONIO BENAVIDES MUÑOZ – DNI N° 29235207, estudiante de la especialidad de Administración de empresas, se hace de su conocimiento la aceptación para la realización de su trabajo de investigación dentro de Pomalca a fin de que pueda optar por su título profesional.

Sin otro particular, aprovecho la oportunidad para suscribirme de usted.

Atentamente

EMPRESA AGROINDUSTRIAL POMALCA S.A.A.
C.P.C. Walter Culqui Carrera
GERENTE GENERAL

Anexo 06: Encuesta - retención del talento humano



ENCUESTA - RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO

Instrucciones

El objetivo de la presente encuesta es conocer tu opinión acerca de aspectos relacionados a tu entorno de trabajo. **No hay respuestas correctas o incorrectas**. Por favor, responde seleccionando la opción que mejor represente **TU** opinión.
Tus respuestas deben estar referidas al presente.

La presente encuesta no tiene límite de tiempo; sin ebargo, es preferible que la completes de una sola vez, sin interrupciones, tomándote el tiempo necesario para analizar cada afirmación.

Recuerda también que **tus respuestas son totalmente confidenciales.**

¡Muchas gracias por tu colaboración!

ENCUESTA - RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO

Para la empresa es importante conocer su aprociación en relación a temas vinculados a tu trabajo. Por ello, tu sinceridad en las respuestas es indispensable para que podamos identificar las oportunidades de mejora.

Por favor, te pedimos no dejes ninguna pregunta sin responder, no hay respuestas correctas ni incorrectas. La encuesta es ANONIMA, sólo debes marcar el nivel del cargo que ocupas.

CARGO GERENCIAL ◯ CARGO JEFATURAL ◯ FECHA ____ / ____ / _____

	ENCUESTA Por favor, lea atentamente las siguientes afirmaciones y marque con una "X" la respuestas de acuerdo a su opinión (selecciones solo una de las opciones).	Definitivamente No	No	Tal vez	Si	Definitivamente Si
1	Recibe una remuneración mayor a la que pagan en puestos similares al suyo en otras empresas.					
2	La empresa cuenta con programas de capacitación.					
3	Considera Ud. que cuenta con estabilidad laboral a largo plazo.					
4	La organización tiene como base fundamental el trabajo en equipo.					
5	La empresa le otorga prestamos, adelantos, etc. para la atención de emergencias familiares por salud..					
6	Recibe una remuneración justa para la carga laboral que tiene asignada.					
7	Tiene Ud. la oportunidad de ser promovido dependiendo su desempeño. (Línea de Carrera)					
8	Considera Ud. que el cargo que ocupa es un puesto clave dentro de la organización.					
9	En la organización se brinda espacio que le hagan sentirse parte de la misma.					
10	La empresa le asigna equipos de vanguardia (celular, laptop, etc.) para el desarrollo de sus actividades.					
11	La empresa le paga los beneficios de ley puntualmente					
12	La empresa tiene como política apoyar económicamente proyectos de sus trabajadores para implementarlos dentro de la organización.					
13	Se ha fijado metas personales considerando que su permanencia dentro de la empresa es segura.					
14	Es felicitado públicamente por cada aporte realizado a la organización					
15	La empresa le proporciona movilidad para su desplazamiento al centro de trabajo.					
16	La empresa le otorga algún bono o beneficio adicional					
17	Considera Ud. que está alcanzando las metas personales que se propuso al ingresar a la organización					
18	Considera que de hacer una labor correcta su permanencia en la empresa depende únicamente de su decisión.					
19	La Alta Dirección le informa sobre los planes de crecimiento de la organización.					
20	Cuenta con horario flexible para desarrollar otras actividades fuera de la empresa					

Priorice usted los factores que considera los más importantes y de su necesidad por los que PERMANECERÍA en la empresa.
DONDE: 1 = MENOS IMPORTANTE y 6 = MÁS IMPORTANTE

Compensación		Formación y desarrollo		Condiciones de trabajo	
Salario emocional		Estabilidad laboral		Ambiente Laboral	

¡ATENCIÓN!
ANTES DE DEVOLVER TU CUESTIONARIO REVISA QUE NO HAYAS OLVIDADO DE MARCAR NINGUNA RESPUESTA

Informe de Instrumento de validación por juicio de experto.

Magister Vanessa del Pilar Samame Lucero

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ	VANESSA DEL PILAR SAMAME LUCERO
PROFESIÓN	Licenciada
ESPECIALIDAD	Comercio y Negocios Internacionales
EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS)	10
CARGO	Docente universitaria
RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO	
DATOS DEL TESISTA	
NOMBRES	BENAVIDES MUÑOZ FABRICIO ANTONIO
ESPECIALIDAD	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
INSTRUMENTO EVALUADO	Cuestionario
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	**GENERAL.** Determinar dentro de los Factores de Retención del Talento Humano cual.presenta el nivel más alto para los cargos Gerenciales y Jefaturas de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. – 2018
	ESPECÍFICO. 1. Estimar el nivel del Factor Compensaciones como factor positivo para la Retención del Talento Humano en los niveles Gerenciales y Jefaturas de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. – 2018 2. Estimar el nivel del Factor Formación y Desarrollo como factor positivo para la Retención del Talento Humano en los niveles Gerenciales y Jefaturas de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. – 2018 3. Estimar el nivel del Factor Estabilidad en el Empleo como factor positivo para la Retención del Talento Humano en los niveles Gerenciales y Jefaturas de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. – 2018 4. Estimar el nivel del Factor Salario Emocional como factor positivo para la Retención del Talento Humano en los niveles Gerenciales y Jefaturas de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. – 2018 5. Estimar el nivel del Factor Condiciones de Trabajo, Equipos y Materiales como factor positivo para la Retención del Talento Humano en los niveles Gerenciales y Jefaturas de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. – 2018. 6. Determinar el orden de factores de Retención del Talento Humano según las expectativas que tienen los niveles Gerenciales y Jefaturas de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. – 2018.
EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN *"TA"* SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON E ITEM O *"TD"* SI ESTÁ TOTALENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO, POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SIGERENCIAS.	

DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO	El instrumento consta de 20 preguntas y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio expertos que determinará la validez del contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación. Se utilizó la escala de Likert con las siguientes preguntas. a. Definitivamente No b. No c. Tal vez d. Si e. Definitivamente Si

ENCUESTA – FACTORES DE RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO	
1. Recibe una remuneración mayor a la que pagan en puestos similares al suyo en otras empresas.	TA (X) TD ( ) SUGERENCIAS: _____
2. La empresa cuenta con programas de capacitación.	TA (X) TD ( ) SUGERENCIAS: _____
3. Considera Ud. que cuenta con estabilidad laboral a largo plazo.	TA (X) TD ( ) SUGERENCIAS: _____
4. La organización tiene como base fundamental el trabajo en equipo.	TA (X) TD ( ) SUGERENCIAS: _____
5. La empresa le otorga préstamos, adelantos, etc. para la atención de emergencias familiares por salud.	TA (X) TD ( ) SUGERENCIAS: -
6. Recibe una remuneración justa para la carga laboral que tiene asignada.	TA (X) TD ( ) SUGERENCIAS: _____
7. Tiene Ud. la oportunidad de ser promovido dependiendo su desempeño. (Línea de Carrera)	TA (X) TD ( ) SUGERENCIAS: -
8. Considera Ud. que el cargo que ocupa es un puesto clave dentro de la organización.	TA (X) TD ( ) SUGERENCIAS: _____
9. En la organización se brinda espacio	TA (X) TD ( )

9. En la organización se brinda espacio que le hagan sentirse parte de la misma.	TA (X) TD ( ) SUGERENCIAS: _____
10. La empresa le asigna equipos de vanguardia (celular, laptop, etc.) para el desarrollo de sus actividades.	TA (X) TD ( ) SUGERENCIAS: _____
11. La empresa le paga los beneficios de ley puntualmente	TA (X) TD ( ) SUGERENCIAS: _____
12. La empresa tiene como política apoyar económicamente proyectos de sus trabajadores para implementarlos dentro de la organización.	TA (X) TD ( ) SUGERENCIAS: _____
13. Se ha fijado metas personales considerando que su permanencia dentro de la empresa es segura.	TA (X) TD ( ) SUGERENCIAS: _____
14. Es felicitado públicamente por cada aporte realizado a la organización	TA (X) TD ( ) SUGERENCIAS: _____
15. La empresa le proporciona movilidad para su desplazamiento al centro de trabajo.	TA (X) TD ( ) SUGERENCIAS: _____
16. La empresa le otorga algún bono o beneficio adicional.	TA (X) TD ( ) SUGERENCIAS: _____
17. Considera Ud. que está alcanzando las metas personales que se propuso al ingresar a la organización	TA (X) TD ( ) SUGERENCIAS: _____
18. Considera que de hacer una labor correcta su permanencia en la empresa depende únicamente de su decisión.	TA (X) TD ( ) SUGERENCIAS: _____
19. La Alta Dirección le informa sobre los planes de crecimiento de la organización.	TA (X) TD ( ) SUGERENCIAS: _____
20. Cuenta con horario flexible para desarrollar otras actividades fuera de la empresa	TA (X) TD ( ) SUGERENCIAS: _____

1. PROMEDIO OBTENIDO	N° TA 20 N° TD _____
2. COMENTARIOS GENERALES	Instrumento validado.
3. OBSERVACIONES	Ninguna

JUEZ – EXPERTO
Vanessa Del Pilar Samamé Lucero
Magíster

Informe de Instrumento de validación por juicio de experto.

Magister Rosa María del Pilar Pacheco Rodriguez.

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ	ROSA MARÍA DEL PILAR PACHECO RODRIGEZ
PROFESIÓN	PSICOLOGA
ESPECIALIDAD	ORGANIZACIONAL
EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS)	15 AÑOS
CARGO	PSICOLOGA ORGANIZACIONAL
RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO	
DATOS DEL TESISTA	
NOMBRES	BENAVIDES MUÑOZ FABRICIO ANTONIO
ESPECIALIDAD	ADMINISTRACIÓN
INSTRUMENTO EVALUADO	Cuestionario
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	**GENERAL.** Determinar dentro de los Factores de Retención del Talento Humano cual presenta el nivel más alto para los cargos Gerenciales y Jefaturas de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. – 2018 **ESPECÍFICO.** 1. Estimar el nivel del Factor Compensaciones como factor positivo para la Retención del Talento Humano en los niveles Gerenciales y Jefaturas de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. – 2018 2. Estimar el nivel del Factor Formación y Desarrollo como factor positivo para la Retención del Talento Humano en los niveles Gerenciales y Jefaturas de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. – 2018 3. Estimar el nivel del Factor Estabilidad en el Empleo como factor positivo para la Retención del Talento Humano en los niveles Gerenciales y Jefaturas de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. – 2018 4. Estimar el nivel del Factor Salario Emocional como factor positivo para la Retención del Talento Humano en los niveles Gerenciales y Jefaturas de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. – 2018 5. Estimar el nivel del Factor Condiciones de Trabajo, Equipos y Materiales como factor positivo para la Retención del Talento Humano en los niveles Gerenciales y Jefaturas de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. – 2018. 6. Determinar el orden de factores de Retención del Talento Humano según las expectativas que tienen los niveles Gerenciales y Jefaturas de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. – 2018.
EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN *"TA"* SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON E ITEM O *"TD"* SI ESTÁ TOTALENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO, POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SIGERENCIAS.	

Mgtr. Rosa Pacheco Rodríguez
PSICOLOGA ORG.
C.Ps.P. 009853

DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO	El instrumento consta de 20 preguntas y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio expertos que determinará la validez del contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación. Se utilizó la escala de Likert con las siguientes preguntas. a. Definitivamente No b. No c. Tal vez d. Si e. Definitivamente Si

ENCUESTA – FACTORES DE RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO	
1. Recibe una remuneración mayor a la que pagan en puestos similares al suyo en otras empresas.	TA (X) TD ( ) SUGERENCIAS: _____
2. La empresa cuenta con programas de capacitación.	TA (X) TD ( ) SUGERENCIAS: _____
3. Considera Ud. que cuenta con estabilidad laboral a largo plazo.	TA (X) TD ( ) SUGERENCIAS: _____
4. La organización tiene como base fundamental el trabajo en equipo.	TA (X) TD ( ) SUGERENCIAS: _____
5. La empresa le otorga préstamos, adelantos, etc. para la atención de emergencias familiares por salud.	TA (X) TD ( ) SUGERENCIAS: _____
6. Recibe una remuneración justa para la carga laboral que tiene asignada.	TA (X) TD ( ) SUGERENCIAS: _____
7. Tiene Ud. la oportunidad de ser promovido dependiendo su desempeño. (Línea de Carrera)	TA (X) TD ( ) SUGERENCIAS: _____
8. Considera Ud. que el cargo que ocupa es un puesto clave dentro de la organización.	TA (X) TD ( ) SUGERENCIAS: _____

Mgtr. Rosa Pacheco Rodríguez
PSICOLOGA ORG.
C.Ps.P. 008893

9. En la organización se brinda espacio que le hagan sentirse parte de la misma.	TA(X) TD( ) SUGERENCIAS: _____
10. La empresa le asigna equipos de vanguardia (celular, laptop, etc.) para el desarrollo de sus actividades.	TA(X) TD( ) SUGERENCIAS: _____
11. La empresa le paga los beneficios de ley puntualmente	TA(X) TD( ) SUGERENCIAS: _____
12. La empresa tiene como política apoyar económicamente proyectos de sus trabajadores para implementarlos dentro de la organización.	TA(X) TD( ) SUGERENCIAS: _____
13. Se ha fijado metas personales considerando que su permanencia dentro de la empresa es segura.	TA(X) TD( ) SUGERENCIAS: _____
14. Es felicitado públicamente por cada aporte realizado a la organización	TA(X) TD( ) SUGERENCIAS: _____
15. La empresa le proporciona movilidad para su desplazamiento al centro de trabajo.	TA(X) TD( ) SUGERENCIAS: _____
16. La empresa le otorga algún bono o beneficio adicional.	TA(X) TD( ) SUGERENCIAS: _____
17. Considera Ud. que está alcanzando las metas personales que se propuso al ingresar a la organización	TA(X) TD( ) SUGERENCIAS: _____
18. Considera que de hacer una labor correcta su permanencia en la empresa depende únicamente de su decisión.	TA(X) TD( ) SUGERENCIAS: _____
19. La Alta Dirección le informa sobre los planes de crecimiento de la organización.	TA(X) TD( ) SUGERENCIAS: _____
20. Cuenta con horario flexible para desarrollar otras actividades fuera de la empresa	TA(X) TD( ) SUGERENCIAS: _____

1.	PROMEDIO OBTENIDO	N° TA ___20____ N° TD _____
2.	COMENTARIOS GENERALES	Mediante el presente documento doy fe que he analizado el instrumento y cumple adecuadamente con producir un rango de respuestas que representan los universos respectivos de cada constructo mental o conceptual a ser medido según los objetivos propuestos y el proceso de operacionalización de las variables, éste último desde la definición conceptual de las variables, su definición operacional, y finalmente la elaboración de sus indicadores.
3.	OBSERVACIONES	Expido el presente documento para los fines pertinentes

JUEZ – EXPERTO

Mgtr. Rosa María del Pilar Pacheco Rodríguez

Mgtr. Rosa Pacheco Rodríguez
PSICOLOGA ORG.
C.Ps.P. 006853

Informe de Instrumento de validación por juicio de experto.

Luis Roger Rubén Zapatel Arriaga

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ	LUIS ROGER RUBEN ZAPATEL ARRIAGA
PROFESIÓN	ESTADÍSTICO
ESPECIALIDAD	METODOLOGUIA DE LA INVESTIGACIÓN
EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS)	15 AÑOS
CARGO	DOCENTE UNIVERSITARIO
RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO	
DATOS DEL TESISTA	
NOMBRES	BENAVIDES MUÑOZ FABRICIO ANTONIO
ESPECIALIDAD	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
INSTRUMENTO EVALUADO	Cuestionario
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	**GENERAL.** Determinar dentro de los Factores de Retención del Talento Humano cual presenta el nivel más alto para los cargos Gerenciales y Jefaturas de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. – 2018
	ESPECÍFICO. 1. Estimar el nivel del Factor Compensaciones como factor positivo para la Retención del Talento Humano en los niveles Gerenciales y Jefaturas de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. – 2018 2. Estimar el nivel del Factor Formación y Desarrollo como factor positivo para la Retención del Talento Humano en los niveles Gerenciales y Jefaturas de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. – 2018 3. Estimar el nivel del Factor Estabilidad en el Empleo como factor positivo para la Retención del Talento Humano en los niveles Gerenciales y Jefaturas de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. – 2018 4. Estimar el nivel del Factor Salario Emocional como factor positivo para la Retención del Talento Humano en los niveles Gerenciales y Jefaturas de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. – 2018 5. Estimar el nivel del Factor Condiciones de Trabajo, Equipos y Materiales como factor positivo para la Retención del Talento Humano en los niveles Gerenciales y Jefaturas de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. – 2018. 6. Determinar el orden de factores de Retención del Talento Humano según las expectativas que tienen los niveles Gerenciales y Jefaturas de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. – 2018.
EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN *"TA"* SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON E ITEM O *"TD"* SI ESTÁ TOTALENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO, POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SIGERENCIAS.	

DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO	El instrumento consta de 20 preguntas y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio expertos que determinará la validez del contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación. Se utilizó la escala de Likert con las siguientes preguntas. a. Definitivamente No b. No c. Tal vez d. Si e. Definitivamente Si

ENCUESTA – FACTORES DE RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO	
1. Recibe una remuneración mayor a la que pagan en puestos similares al suyo en otras empresa.	TA (X) TD ( ) SUGERENCIAS: _____
2. La empresa cuenta con programas de capacitación.	TA (X) TD ( ) SUGERENCIAS: _____
3. Considera Ud. que cuenta con estabilidad laboral a largo plazo.	TA (X) TD ( ) SUGERENCIAS: _____
4. La organización tiene como base fundamental el trabajo en equipo.	TA (X) TD ( ) SUGERENCIAS: _____
5. La empresa le otorga préstamos, adelantos, etc. para la atención de emergencias familiares por salud.	TA (X) TD ( ) SUGERENCIAS: -
6. Recibe una remuneración justa para la carga laboral que tiene asignada.	TA (X) TD ( ) SUGERENCIAS: _____
7. Tiene Ud. la oportunidad de ser promovido dependiendo su desempeño. (Línea de Carrera)	TA (X) TD ( ) SUGERENCIAS: -
8. Considera Ud. que el cargo que ocupa es un puesto clave dentro de la organización.	TA (X) TD ( ) SUGERENCIAS: _____

9. En la organización se brinda espacio que le hagan sentirse parte de la misma.	TA (X) TD ( ) SUGERENCIAS: _____
10. La empresa le asigna equipos de vanguardia (celular, laptop, etc.) para el desarrollo de sus actividades.	TA (X) TD ( ) SUGERENCIAS: _____
11. La empresa le paga los beneficios de ley puntualmente	TA (X) TD ( ) SUGERENCIAS: _____
12. La empresa tiene como política apoyar económicamente proyectos de sus trabajadores para implementarlos dentro de la organización.	TA (X) TD ( ) SUGERENCIAS: _____
13. Se ha fijado metas personales considerando que su permanencia dentro de la empresa es segura.	TA (X) TD ( ) SUGERENCIAS: _____
14. Es felicitado públicamente por cada aporte realizado a la organización	TA (X) TD ( ) SUGERENCIAS: _____
15. La empresa le proporciona movilidad para su desplazamiento al centro de trabajo.	TA (X) TD ( ) SUGERENCIAS: _____
16. La empresa le otorga algún bono o beneficio adicional.	TA (X) TD ( ) SUGERENCIAS: _____
17. Considera Ud. que está alcanzando las metas personales que se propuso al ingresar a la organización	TA (X) TD ( ) SUGERENCIAS: _____
18. Considera que de hacer una labor correcta su permanencia en la empresa depende únicamente de su decisión.	TA (X) TD ( ) SUGERENCIAS: _____
19. La Alta Dirección le informa sobre los planes de crecimiento de la organización.	TA (X) TD ( ) SUGERENCIAS: _____
20. Cuenta con horario flexible para desarrollar otras actividades fuera de la empresa	TA (X) TD ( ) SUGERENCIAS: _____

1. PROMEDIO OBTENIDO	N° TA 20 N° TD 0
2. COMENTARIOS GENERALES	Ninguno
3. OBSERVACIONES	Ninguna

LUIS ROGER RUBÉN ZAPATEL ARRIAGA
LICENCIADO EN ESTADISTICA
COESPE N° 315

Luis Roger Rubén Zapatel Arriaga

JUEZ – EXPERTO

MBA-MDU

Análisis del Alfa de Cronbach El instrumento elaborado por el investigador fue sometido a este proceso con la finalidad de probar la confiabilidad del mismo y poder llevar a cabo la investigación.

La herramienta empleada para determinar la confiabilidad del instrumento Retención del Talento Humano fue el Alpha de Cronbach, proceso que se basa en el análisis de la consistencia interna y que fue seleccionado teniendo como base las características de la investigación.

Se debe resaltar que Si el valor del coeficiente obtenido se halla entre $0.7 < r < 1$, "El instrumento se puede considerar confiable". No obstante, en instrumentos ideados y probados por vez primera se pueden considerar adecuados valores a partir de 0,6

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO

Análisis del Alfa de Cronbach

En la tabla siguiente, se presentan los resultados del análisis de confiabilidad, calculado a través del Coeficiente Alpha de Cronbach.

TABLA N° 1.- Estadísticos de Confiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0.797	0.797	20

Tal como se observa, el Cuestionario elaborado por él ha obtenido un Coeficiente Alpha de Cronbach de 0.797 que denota un nivel de confiabilidad aceptable.

Análisis de Indicadores

Con la intención de analizar más en detalle lo obtenido por el estadístico anterior se elaboraron otros indicadores de confiabilidad para el instrumento

TABLA N° 2.- Estadísticos de los Ítems o Preguntas.

Ítem	Media	Desv. Desviación	Coeficiente de variación	N
I1	2.10	0.96	0.46	30
I2	2.40	0.89	0.37	30
I3	2.90	0.88	0.31	30
I4	3.70	0.88	0.24	30
I5	2.63	1.19	0.45	30
I6	2.53	1.01	0.40	30
I7	3.10	0.96	0.31	30
I8	4.20	0.81	0.19	30
I9	3.57	0.82	0.23	30
I10	2.93	1.08	0.37	30
I11	2.27	1.23	0.54	30
I12	2.47	0.94	0.38	30
I13	3.17	1.09	0.34	30
I14	2.60	0.86	0.33	30
I15	2.73	1.26	0.46	30
I16	1.90	0.99	0.52	30
I17	3.07	1.14	0.37	30
I18	3.37	1.03	0.31	30
I19	3.43	0.90	0.26	30
I20	2.60	1.16	0.45	30

De los resultados de la Tabla 2, podemos observar que el Ítem I15 correspondiente a "La empresa le proporciona movilidad para su desplazamiento al centro de trabajo", posee la mayor capacidad de discriminación entre los sujetos bajo estudio; mientras que el Ítem I8 correspondiente a "Considera Ud. que el cargo que ocupa es un puesto clave dentro de la organización." posee la menor. Estos ítems poseen respectivamente; un puntaje promedio de 2.73 y una variación de 1.26 respecto del promedio, lo que significa una variabilidad de las respuestas del 46% respecto del promedio; y un puntaje promedio de 4.2, con una variación de 0.81, lo que significa una variabilidad de las respuestas del 19% respecto del promedio.

Anexo: 07

MATRIZ DE CONSISTENCIA

FACTORES DE RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LOS NIVELES GERENCIALES Y JEFATURAS DE LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL POMALCA S.A.A. – 2018

PROBLEMA GENERAL

¿Cuál de los Factores de Retención del Talento Humano presenta el nivel más alto para los cargos Gerenciales y Jefaturas de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. - 2018?

OBJETIVO GENERAL:

Determinar dentro de los Factores de Retención del Talento Humano cual presenta el nivel más alto para los cargos Gerenciales y Jefaturas de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. – 2018

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Estimar el nivel del Factor Compensaciones como factor positivo para la Retención del Talento Humano en los niveles Gerenciales y Jefaturas de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. – 2018
2. Estimar el nivel del Factor Formación y Desarrollo como factor positivo para la Retención del Talento Humano en los niveles Gerenciales y Jefaturas de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. – 2018
3. Estimar el nivel del Factor Estabilidad en el Empleo como factor positivo para la Retención del Talento Humano en los niveles Gerenciales y Jefaturas de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. – 2018
4. Estimar el nivel del Factor Salario Emocional como factor positivo para la Retención del Talento Humano en los niveles Gerenciales y Jefaturas de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. – 2018
5. Estimar el nivel del Factor Condiciones de Trabajo, Equipos y Materiales como factor positivo para la Retención del Talento Humano en los niveles Gerenciales y Jefaturas de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. – 2018.
6. Determinar el orden de factores de Retención del Talento Humano según las expectativas que tienen los niveles Gerenciales y Jefaturas de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. – 2018.

VARIABLE:

Factores de Retención

TIPO Y DISEÑO

Tipo: cuantitativo, prospectivo y básico.
Diseño: No experimental, transversal, descriptivo

MUESTRA Y POBLACIÓN

La Población consta de 06 Gerentes y 25 Jefes de la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. que son todos los niveles jefaturales y gerenciales de la empresa.

TÉCNICA E INSTRUMENTO:

Técnica: Encuesta.
Instrumento: Cuestionario.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 08

Vistas aplicando el instrumento.

Figura 10 Evidencia el momento en que se toma la encuesta a un colaborador con cargo de jefatura

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. con cargos gerenciales y de jefatura.

Figura 11 Evidencia el momento en que se toma la encuesta a un colaborador con cargo de jefatura

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. con cargos gerenciales y de jefatura.