

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS

SOCIALES Y HUMANIDADES

ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA



CULTURA ORGANIZACIONAL Y RETENCIÓN

DE TALENTO EN LA EMPRESA

Tesis presentada por el Bachiller en Psicología:

ASTORGA VERA, CARLOS JAVIER

Para obtener el Título Profesional de Licenciado En Psicología

**Arequipa – Perú
2014**

Epígrafe

“Nuestro miedo más profundo no es el de ser inapropiados. Nuestro miedo más profundo es el de ser poderosos más allá de toda medida.

Es nuestra luz, no nuestra oscuridad, lo que nos asusta.

Nos preguntamos: ¿Quién soy yo para ser brillante, precioso, talentoso y fabuloso? Más bien, la pregunta es: ¿Quién eres tú para no serlo? Eres hijo del universo.

No hay nada iluminador en encogerte para que otras personas cerca de ti no se sientan inseguras.

Nacemos para poner de manifiesto la gloria del universo que está dentro de nosotros, como lo hacen los niños. Has nacido para manifestar la gloria divina que existe en nuestro interior.

No está solamente en algunos de nosotros: Está dentro de todos y cada uno.

Y mientras dejamos lucir nuestra propia luz, inconscientemente damos permiso a otras personas para hacer lo mismo. Y al liberarnos de nuestro miedo, nuestra presencia automáticamente libera a los demás.”

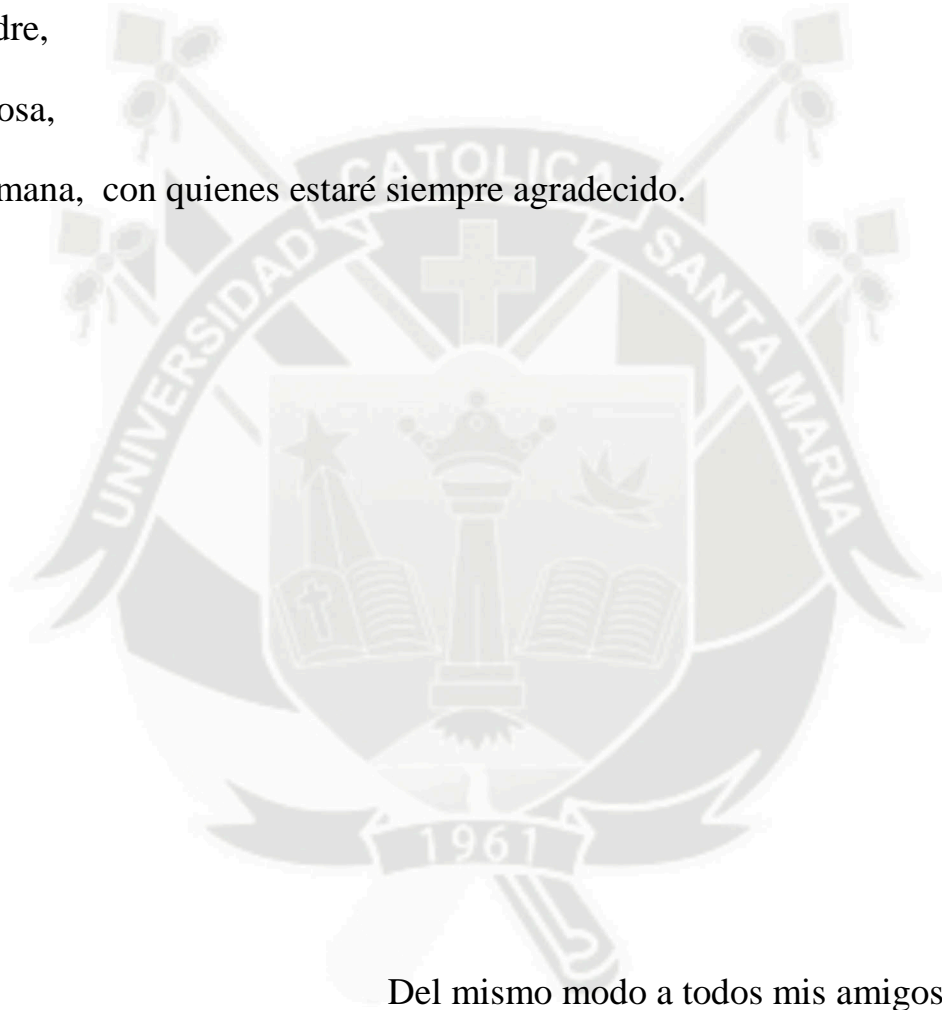
Marianne Williamson

Dedicado a

A mi madre,

A mi esposa,

A mi hermana, con quienes estaré siempre agradecido.



Del mismo modo a todos mis amigos, profesores,

y a todos quienes colaboraron

en la realización de esta investigación

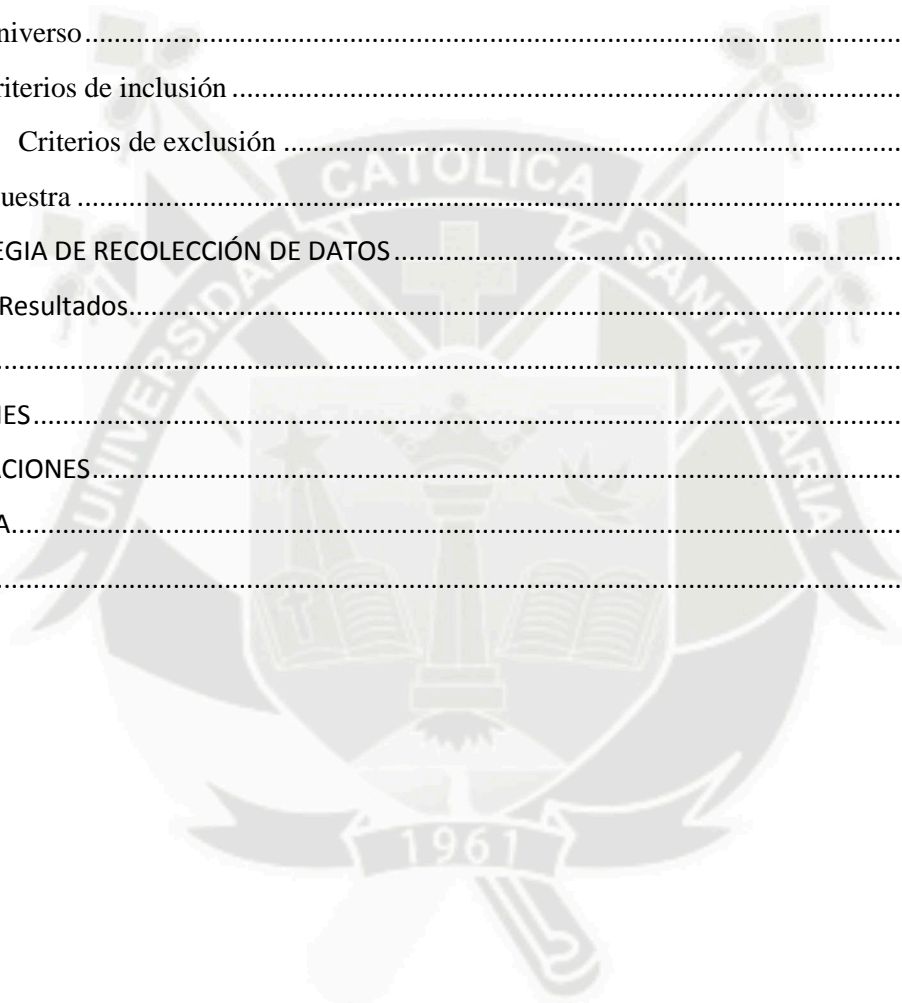
y en mi formación como profesional.

Gracias.

ÍNDICE

RESUMEN	6
ABSTRACT	7
INTRODUCCIÓN	8
CAPITULO I Marco Teórico	10
Planteamiento Teórico	11
Problema de investigación	11
Variables:	11
Interrogantes secundarias	11
Objetivos	12
Objetivo general	12
Objetivos Secundarios	12
Hipotesis	13
Cultura organizacional	14
b. Características	14
c. Los elementos de las culturas en las organizaciones	14
Signos de que una empresa tiene problemas en su cultura	19
3.2 Retención del talento	21
a. Oportunidades de desarrollo profesional y su carrera	25
b. Capacitación	25
c. Prestaciones y beneficios	27
Prestaciones de ley	27
Beneficios externos que pueden proporcionar las empresas	28
d. Sueldos y salarios	28
e. Imagen corporativa	30
f. Clima organizacional	31
g. Características del clima organizacional	32
4. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	34
CAPITULO II Planteamiento Operacional	37
1. TÉCNICA E INSTRUMENTO	38

1.1. TÉCNICA	38
1.2 INSTRUMENTO	38
2. CAMPO DE VERIFICACIÓN.....	39
2.1. UBICACIÓN ESPACIAL	39
2.2. UBICACIÓN TEMPORAL	39
2.3. UNIDADES DE ESTUDIO	39
2.3.1. Universo	39
2.3.2. Criterios de inclusión	40
2.3.3. Criterios de exclusión	40
2.3.4. Muestra	40
3. ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	40
CAPÍTULO III Resultados.....	42
DISCUSIÓN	51
CONCLUSIONES.....	54
RECOMENDACIONES.....	55
BIBLIOGRAFÍA.....	57
ANEXO	59



RESUMEN

Cultura organizacional y retención de talento en la empresa San Miguel del Sur SAC, Arequipa 2013.

Las empresas en un entorno competitivo no pueden permitirse aumentar sus costos de producción, es por ello que tener una rotación mínima es un factor importante en la gestión de talento y en el control de sus costos.

El presente trabajo de investigación, tuvo como objetivo:

Aportar en la gestión de talento en las empresas, como es sabido la búsqueda de personal, su reclutamiento, entrenamiento y curva de aprendizaje en el puesto tienen costos en tiempo y dinero, el estudio busca investigar la relación entre la Cultura Organizacional y la Retención de Talento que permitirá en las empresas desarrollar una mejor gestión de talento para reducir la rotación de personal identificando el nivel de desarrollo de su cultura organizacional y las variables que influyen en la retención del personal y como están siendo percibidas por sus trabajadores, esta información permitirá a la empresa la toma de decisiones correctas y el uso eficiente de sus recursos.

Determinar si existe relación entre la cultura organizacional y el sistema de retención del talento en la empresa San Miguel del Sur SAC, Arequipa 2013. La investigación fue de tipo descriptivo y transversal. Para llevarla a cabo se determinó una población de 269 trabajadores. El instrumento seleccionado para obtener la información fue un cuestionario elaborado por el propio investigador y que fue validado por el criterio de expertos. Se obtuvieron los siguientes resultados: El 50,5% de los trabajadores manifiestan que existe una media cultura organizacional; el 56,9% manifiestan que en la empresa existe una media retención de talento. Se ha probado relación entre la variable cultura organizacional y la variable retención de talento.

Palabras Clave: Cultura organizacional, retención de talento.

ABSTRACT

Organizational culture and retention of talent in the company south San Miguel SAC, Arequipa 2013.

The present work of investigation, it had as aim:

To determine if relation exists between the culture organizacional and the system of retention of the talent in the company San Miguel of the South SAC, Arequipa 2013. The investigation was of descriptive type and transverse .Para to carry out her there decided a population of 269 workers. The instrument selected to obtain the information was a questionnaire elaborated by the own investigator and that was validated by the experts' criterion. The following results were obtained: 50,5 % of the workers demonstrates that a half culture exists organizacional; 56,9 % demonstrates that in the company a half retention of talent exists. Relation has been proved between the variable culture organizacional and the variable retention of talent

Keywords: Culture organizacional, retention of talent.

INTRODUCCIÓN

El rol del Psicólogo en la Empresa es lograr hacer de ella un buen lugar para trabajar, donde los talentos se encuentren, se desarrollan y liberen, logrando entregar su máximo desempeño. Nuestro liderazgo en la empresas hace que el trabajo desarrollado por la persona fortalezca su felicidad en un equilibrio de familia, trabajo, vida profesional de tal forma los talentos sean atraídos a la organización y quieran permanecer en ella.

En el transcurrir de este siglo XXI, han surgido varias tendencias económicas y demográficas que están causando un gran impacto en la cultura organizacional. Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones y las instituciones tanto públicas, como privadas se debatan en la urgente necesidad de encaminar su actividad hacia la mejora de la tecnología.

La globalización, la apertura económica, la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

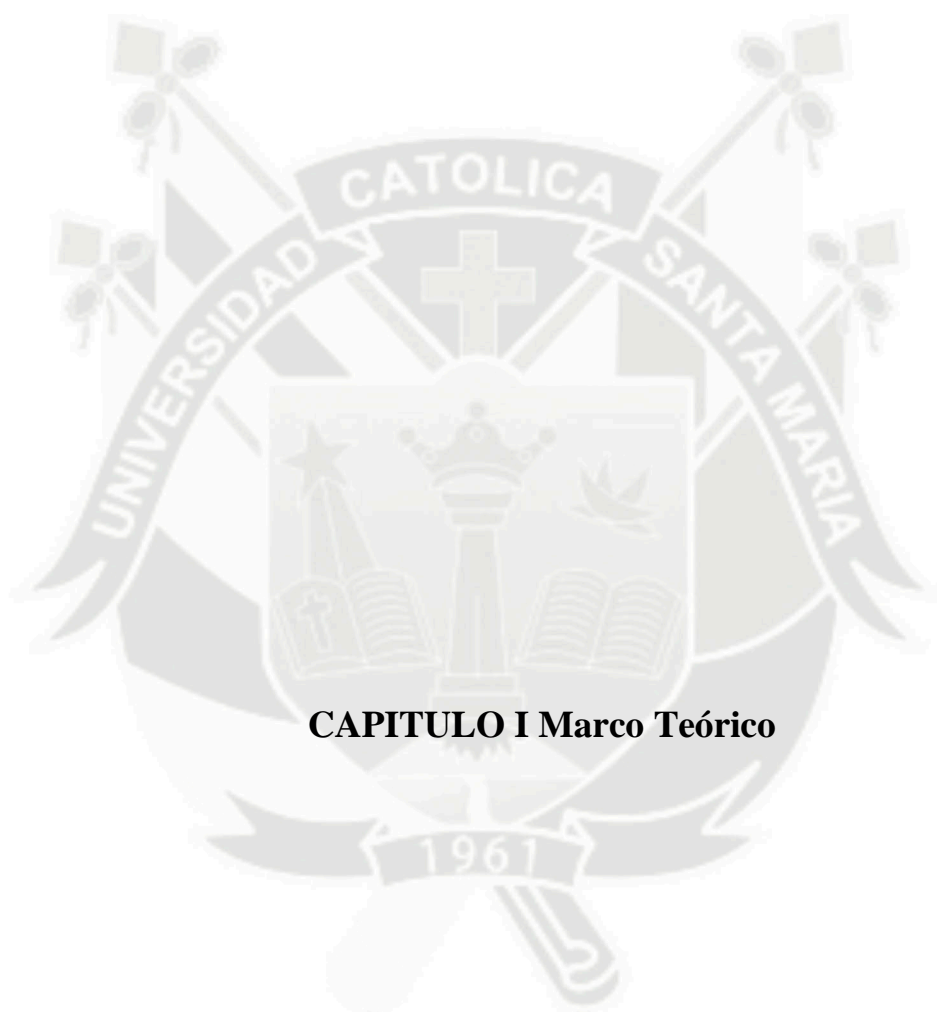
En la actualidad, sólo unas pocas grandes empresas se están preparando para la enorme transformación que está sufriendo la mano de obra. Mientras los vendedores han comenzado a fijarse en los consumidores de más edad, los directivos siguen erróneamente animando a sus empleados de más edad a adelantar su jubilación.

Se dispone de una escasa mano de obra nueva y joven para sustituir el trabajo, la calificación y el talento de los que ha hecho uso la generación ya jubilada. La pérdida inmediata de calificación y experiencia es un factor que amenaza el rendimiento de muchas empresas.

Toda esta situación ha llamando mi atención y ha motivado a realizar esta investigación para conocer la relación entre cultura organizacional y retención de talento en la empresa San Miguel del Sur SAC.

Se ha estructurado la investigación en capítulos: en el primer capítulo se consigna el planteamiento teórico de la investigación, dentro del cual está el marco teórico que da sustento a este trabajo. En el segundo capítulo se presentará el planteamiento operacional. El tercer capítulo está referido al cronograma de trabajo; terminando con la bibliografía que respalda la elaboración de este trabajo de investigación.





CAPITULO I Marco Teórico

Planteamiento Teórico

Problema de investigación

¿Existe relación entre la cultura organizacional y la retención del talento en la empresa San Miguel del Sur SAC, Arequipa 2013?

Variables:

Variable 1: Cultura organizacional

Conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en las organizaciones. (Groos, M., 2009). Los mismos que en nuestra investigación corresponden a la medición de valores, creencias, clima laboral, normas, símbolos, filosofía.

Variable 2: Retención de talento.

Motivaciones internas y externas que utilizan las empresas para conservar a sus trabajadores que tienen las mejores capacidades para desarrollar su trabajo. (Humanitae, 2013), los que en la presente investigación serán medidos como oportunidades de desarrollo profesional y de carrera, capacitación, sistema salarial, imagen corporativa, ambiente laboral

Interrogantes secundarias

- ¿Cuáles son las características de la cultura organizacional en la empresa San Miguel del Sur SAC, Arequipa 2013?
- ¿Cómo es el sistema de retención del talento en la empresa San Miguel del Sur SAC, Arequipa 2013?

- ¿Existe relación entre la cultura organizacional y el sistema de retención de talento de los trabajadores en la empresa San Miguel del Sur SAC, Arequipa 2013?
- ¿Existe relación entre la cultura organizacional y la percepción de las posibilidades de desarrollo profesional y de carrera en la empresa San Miguel del Sur SAC, Arequipa 2013?
- ¿Existe relación entre la cultura organizacional y la capacitación en los trabajadores de la empresa San Miguel del Sur SAC, Arequipa 2013?
- ¿Existe relación entre la cultura organizacional y el sistema salarial de los trabajadores en la empresa San Miguel del Sur SAC, Arequipa 2013?
- ¿Existe relación entre la cultura organizacional y la imagen corporativa de los trabajadores en la empresa San Miguel del Sur SAC, Arequipa 2013?
- ¿Existe relación entre la cultura organizacional y el ambiente laboral de los trabajadores en la empresa San Miguel del Sur SAC, Arequipa 2013?

Objetivos

Objetivo general

- Determinar si existe relación entre la cultura organizacional y el sistema de retención del talento en la empresa San Miguel del Sur SAC, Arequipa 2013.

Objetivos Secundarios

- Precisar la cultura organizacional de los trabajadores en la empresa San Miguel del Sur SAC, Arequipa 2013.
- Identificar el sistema de retención del talento humano en los trabajadores de la empresa San Miguel del Sur SAC, Arequipa 2013.
- Precisar la relación entre la cultura organizacional y el sistema de retención de talento de los trabajadores en la empresa San Miguel del Sur SAC, Arequipa 2013.
- Determinar la relación entre el la cultura organizacional y la percepción de las posibilidades

de desarrollo profesional y de carrera en los trabajadores de la empresa San Miguel del Sur SAC, Arequipa 2013.

- Determinar la relación entre la cultura organizacional y la capacitación en los trabajadores de la empresa San Miguel del Sur SAC, Arequipa 2013.
- Determinar la relación entre la cultura organizacional y el sistema salarial en los trabajadores de la empresa San Miguel del Sur SAC, Arequipa 2013.
- Determinar la relación entre la cultura organizacional y la imagen corporativa en los trabajadores de la empresa San Miguel del Sur SAC, Arequipa 2013.
- Determinar la relación entre la cultura organizacional y el ambiente laboral en los trabajadores de la empresa San Miguel del Sur SAC, Arequipa 2013.

Hipotesis

Dado que la cultura organizacional es el conjunto de acciones y labores que realizan constantemente los trabajadores dentro de ella; es probable que exista relación con el sistema de retención de talento que realiza la organización.

Cultura organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, entendimientos importantes, que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.

Mantiene unida a una organización. Expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como ideas, creencias, historias, y un lenguaje especializado.

La cultura organizacional cumple con varias funciones importantes al transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización; facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo; reforzar la estabilidad del sistema social y ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones

b. Características

- Regularidad en los comportamientos observados: las interacciones entre los participantes mantienen un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con la conducta.
- Normas: son patrones de comportamiento que incluyen guías con respecto a la manera de hacer las cosas.
- Valores dominantes: Son los valores básicos que abraza la organización y que espera que sus participantes compartan.
- Filosofía: Son las políticas que afirman las creencias relativas al trato que deben recibir los clientes o los trabajadores.
- Reglas: Son guías establecidas, que se refieren al comportamiento dentro de la organización.
- Clima de la organización: Es la sensación que transmite el lugar físico, la forma en que interactúan los participantes, el trato que dan unas personas a otras. (Salazar, A. 2007, p. 17).

c. Los elementos de las culturas en las organizaciones

Valores

“La cultura de una organización no está presente desde su inicio, sino que se forma gradualmente, y se consolida con la coherencia y la consistencia entre lo que dicen y hacen sus miembros. Esta es una condición indispensable para que la cultura pueda transmitirse a los nuevos integrantes y preservar los principios. Pero para poder transmitir un valor hay que profesarlo y ponerlo en práctica. De eso depende su credibilidad.” (Jiménez, J.)

El buen o mal funcionamiento de la organización está determinado por la solidez de sus valores, los cuales funcionan como una especie de sistema operativo que nos indica la forma adecuada para solucionar necesidades, y nos permite asignarle prioridad a cada una. Proporcionan un sentido de dirección común para todos los miembros y establecen directrices para su compromiso diario.

Los valores también inspiran la razón de ser de cada organización. Los fundadores deberían hacerlos explícitos desde su inicio. Así se comunicaría mejor cuál es el sistema de valores de la empresa. Lo que a su vez permite que existan criterios unificados que compacten y fortalezcan los intereses de todos.

La compatibilidad de los valores personales con los valores organizacionales conlleva a una alta satisfacción personal con el trabajo. Los objetivos de la organización y los de sus miembros cobran mayor significado e importancia.

Si ambos tipos de valores se distancian, la cultura de la organización se debilita y sus miembros comienzan a sentirse desintegrados.

Por otro lado, las organizaciones están sujetas a dinámicas y presiones diversas. Así que sus valores no se forman de una vez y para siempre. Ellos necesitan ser recreados, fortalecidos o modificados, según evoluciona la organización.

Creencias

Una creencia es un sentimiento de creer en algo y se basa inicialmente en una idea; A medida de que una idea empieza a fundamentarse, a sustentarse, a comprobarse, se convierte en una creencia. Todo directivo tiene la capacidad de construir creencias en base a ideas y eso es un poderoso catalizador del cambio, pues las ideas le llevan a tomar decisiones trascendentes para el negocio.

Sin embargo, las creencias pueden ser también limitadoras del cambio, pues una creencia profundamente arraigada, de que algo no se puede hacer, o no puede realizarse de cierta forma, desembocará en una renuencia a la acción y a un estancamiento.

Clima laboral

“El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el ‘saber hacer’ del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.” (Rubio, E. 2008).

Es la alta dirección que con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que se encarga de proporcionar, o no, el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente.

Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos estratégicos, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Para medir el "clima laboral" lo normal es utilizar "escalas de evaluación".

Normas

Las normas tienen un impacto positivo en la rentabilidad de las empresas. Las compañías que usan normas y las personas que participan en el desarrollo de éstas le dirán que esta afirmación es intuitiva. Después de todo, las normas facilitan el comercio, la evaluación de conformidad, la seguridad, la eficiencia, el control de costos, el acceso al mercado, el control de la calidad, el diseño y la planificación de los productos, el mercadeo, la transferencia de tecnología... y la lista sigue y sigue. Sin embargo, intentar probar la hipótesis sobre el impacto positivo de las normas e incluso demostrarlo con información financiera es una tarea difícil de alcanzar.

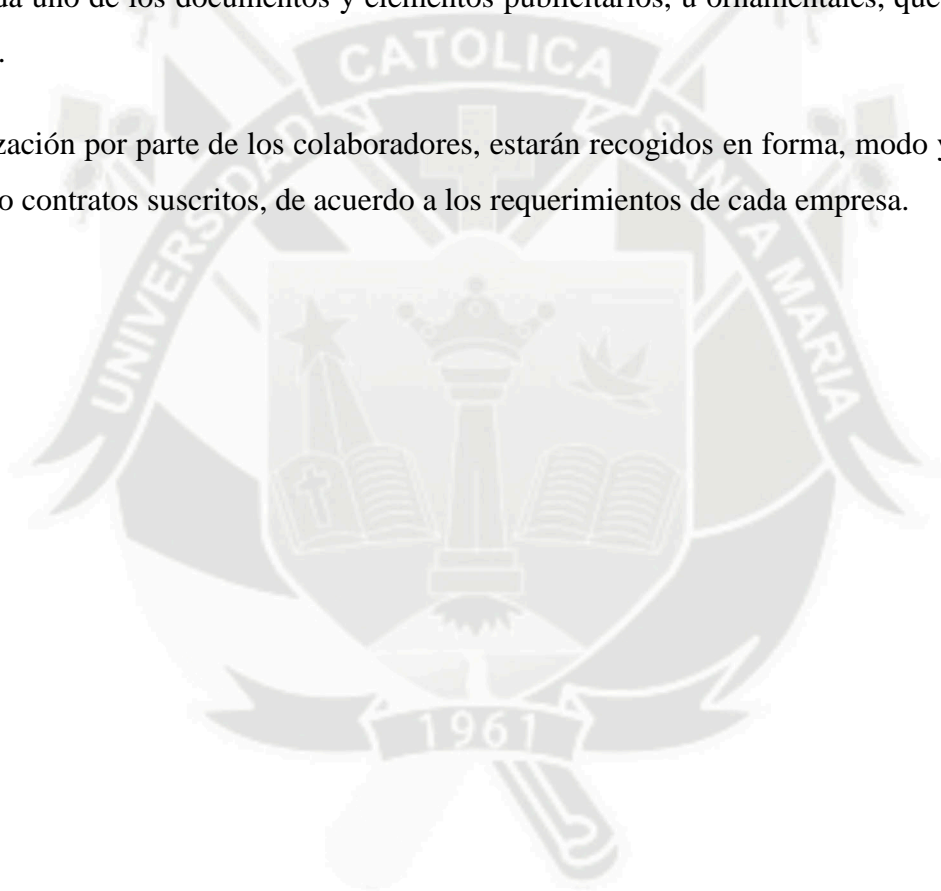
Las normas son patrones aceptables de comportamiento para las personas dentro de un grupo. Es decir, las normas indican a las personas lo que deben hacer o no hacer, en determinadas situaciones. O desde el punto de vista del individuo, las normas le dicen lo que se espera de él.

Todos los grupos tienen sus normas. A veces, son sólo sobreentendidas, pero otras veces son explícitas, habladas y escritas.

Símbolos

Los símbolos de la empresa pueden ser anagramas y/o logotipos. Estos, elaborados con los patrones especificados, se conforman como el conjunto de identidad corporativa de la empresa, y serán los que obligatoriamente estarán, en las formas que se establecen por cada organización, en todos y cada uno de los documentos y elementos publicitarios, u ornamentales, que pertenezcan a la empresa.

Su utilización por parte de los colaboradores, estarán recogidos en forma, modo y objeto en los convenios o contratos suscritos, de acuerdo a los requerimientos de cada empresa.



Filosofía

Es la estructura conceptual que la organización define para orientar o inspirar el comportamiento de la misma y que responde a las cuestiones fundamentales de la existencia de la misma. La filosofía de la empresa representa la forma de pensar oficial de la organización. Para desarrollarla, se deben analizar tres elementos fundamentales y trascendentes para esta, que indican hacia dónde se dirige la organización, por qué se dirige hacia allá y que es lo que sustenta u obliga a que la empresa vaya en esa determinada dirección. Estos tres elementos son: la misión, la visión y los valores.

Si las empresas a través de ese comportamiento con bastante ética y responsabilidad aspiran a ser eficaces y productivas para los intereses de sus socios y accionistas, parece razonable que sepan compensar y reconocer ese desempeño con una retribución adecuada y una formación que refuerce y recicle los conocimientos propios del puesto, así como unas habilidades que desarrollen sus competencias en línea con sus intereses tanto profesionales como personales de forma equilibrada.

Funciones de las culturas en las organizaciones

La cultura organizacional tiene varias funciones que son importantes para la organización, entre las principales citamos a las siguientes: (Carlos, J. 2011)

- Proveen la identidad de sus miembros, permite que los trabajadores se identifiquen con la organización, les crea sentido de pertenencia y facilita el compromiso con sus valores e ideologías.
- Cohesionan a los grupos de trabajo, apoyan para que las actividades de trabajo se organicen como grupos cohesionados y eficientes, motivan al personal, coordinan las acciones, facilitan la unión del grupo y el compromiso con las metas más relevantes.
- Resalta la importancia de las personas, considera a las personas como el elemento vital de la organización y que el despliegue de su talento, habilidad y destrezas tendrán importantes repercusiones en los resultados de la organización.
- Fomenta la disciplina, la participación, la cooperación, la responsabilidad, la honestidad, el respeto mutuo y la consideración entre los miembros.

- Determina el sistema de control, establece el uso de normas y reglas de conducta, así como sistemas de supervisión y control para la regulación de la conducta de los individuos.
- Señala la tolerancia al riesgo, es el grado que se le permite a los empleados para que sean innovadores, arriesgados y agresivos.
- Establece los criterios para asignar incentivos y recompensas, señala pautas para la entrega de recompensas, bonificaciones y gratificaciones de acuerdo a los valores y la filosofía que la rigen.
- Fomentan a la formación de líderes como agentes de cambio y a la promoción, capacitación y desarrollo del personal.
- Orienta la gestión gerencial hacia la calidad, competitividad y flexibilidad para modificar el rumbo de la empresa.
- Fomenta la creatividad, innovación y a la utilización de nuevas tecnologías de trabajo.
- Define la acción empresarial con un enfoque de sistema abierto que interactúa con su medio y en el cual debe actuar con responsabilidad y compromiso.

Signos de que una empresa tiene problemas en su cultura

Algunos de los mayores problemas que se presentan en la empresa pueden ser:

- La mala comunicación interna.
- La desmotivación de los empleados.
- La mala organización del trabajo
- La incompetencia como líderes de los directivos
- La deficiente distribución de tareas.
- La desconfianza de los jefes hacia los empleados.
- El salario igual, sin tener en cuenta el rendimiento individual.
- El conformismo o apoltronamiento de los empleados.
- La imposibilidad de desarrollar una carrera profesional.
- Los rumores.

La comunicación consiste tanto en hablar como en escuchar activamente a los demás. Por tanto, hay que estar en contacto y decir las cosas sinceramente pero con tacto y profesionalidad, sin dar nada por hecho. Igualmente, hay que saber adaptarse a cada grupo de personas, comunicar

abiertamente para que no surjan rumores y ser coherentes, es decir, no contradecirnos entre lo que decimos y lo que hacemos, ya ello puede ocasionar desmotivación, desconfianza y descontento.

En algunas organizaciones no se sigue ningún protocolo y muchas personas no saben cuáles son sus tareas ni sus prioridades. Las personas tienen talento y, por ello, se debe contar con ellas para organizar su trabajo y determinar qué tareas son en las que tiene que centrarse.

La desconfianza de los jefes en los empleados es latente en algunas compañías porque no les dan el más mínimo margen de confianza; les tienen que decir qué hacer y les supervisan hasta la más mínima tarea. Se debe dar a los trabajadores autonomía e independencia en su trabajo, ya que ello permite que cada uno se desarrolle y muestre su iniciativa para llegar a sus objetivos.

Los trabajadores necesitan saber que la empresa les apoya en el desarrollo de nuevas ideas y competencias mediante la experimentación. Sin margen de maniobra, la gente cada día se conforma más y llega un momento de que hace las tareas de una forma mecánica, sin plantearse nuevas cosas y analizar lo que hace. Todas las personas son capaces de aportar ideas siempre que la empresa sepa apreciarlas.

La incompetencia como líder entre los directivos se da en muchas compañías hace que los trabajadores las abandonen. Como ya he comentado en otras entradas un buen líder debe compartir, dialogar, colaborar, ayudar, escuchar, reconocer, participar, premiar, desarrollar, cambiar, etc. a los trabajadores. Los trabajadores necesitan percibir y sentir la motivación y el apoyo real de sus responsables. Deben equilibrarse las necesidades del trabajador y las posibilidades que existen en la compañía para poder hacerlo. Es cuestión de ponerse de acuerdo en el aporte de valor para cada una de las partes.

El talento debe remunerarse adecuadamente y ocupar un mismo puesto no debe significar tener que cobrar lo mismo, es decir, hay que recompensar de forma justa. Se debe remunerar por lo que se aporta. La valía y el esfuerzo deben recompensarse porque si no se incentiva que las personas hagan lo mínimo necesario para cubrir el expediente aunque puedan aportar mucho más.

3.2 Retención del talento

Un factor fundamental para la creación de ventajas competitivas dentro de las empresas, privadas o públicas, de cualquier país es, sin lugar a dudas, la captación y desarrollo del talento. De hecho en la denominada nueva economía el talento es la principal fuente de ventajas competitivas de una empresa. Así, hay un reto constante para captar y retener trabajadores capaces y talentosos, evitando su elevada rotación, no sólo por el elevado costo que la propia mecánica implica para las empresas sino porque no hacerlo concede claras ventajas para la competencia.

En 1998 los investigadores de McKinsey, una consultora reconocida internacionalmente, propusieron una serie de lineamientos para enfrentar la guerra por el talento en la nueva economía que recién se empezaba a consolidar.

Entre estas propuestas sugerían que:

- (i) Las empresas debían construir talento a través del seguimiento continuo del rendimiento de sus trabajadores en todos los niveles de la organización.
- (ii) Los jefes de las diferentes unidades de negocio debían ser los responsables directos del talento captado y desarrollado en su unidad, por lo que su propio ascenso debe estar condicionado a su capacidad para reclutar y formar trabajadores,
- (iii) Los jefes de recursos humanos debían redefinir su rol y convertirse en consejeros de los jefes de unidades en materia de gestión del talento.
- (iv) La clave para captar y retener talento debía consistir en construir una marca para la empresa como buena empleadora, construyendo una cultura organizacional diferenciadora para sus trabajadores, y
- (v) Los sistemas de incentivos deberían de personalizarse con las preferencias de cada trabajador, pues, no todos valoran igual al dinero, que a la flexibilidad horaria u otro tipo de beneficios no monetarios.

Desde entonces ha pasado bastante tiempo y no son muchas las empresas privadas y públicas en el Perú que no han hecho la tarea y han sufrido las consecuencias. La crisis financiera externa reciente creó grandes desafíos y oportunidades en lo que se refiere a la contratación y retención del talento y capital humano, no sólo para las empresas del sector real, sino también para las empresas del sector financiero a raíz de los grandes cambios regulatorios

internacionales que se han venido implementando. Y es que, en general, también hay una necesidad urgente de implantar nuevos paradigmas en la gestión del riesgo, como ventaja competitiva, la cual inclusive se aplica para la gestión del riesgo laboral, es de decir, para todas las empresas.

Factores de riesgo (proactivos) por las cuales el personal desearía irse

En este primer grupo resulta necesario identificar los factores de riesgo que podrían estar promoviendo que el personal no esté conforme con las condiciones actuales que tiene en su trabajo y, por ello, busca (proactivamente) un cambio.

Con la finalidad de asegurar la objetividad del diagnóstico, evitando cualquier conflicto de interés en la explicación por parte de quienes aún se hallan dentro de la empresa, dichas razones podrían ser fácilmente identificables a través de una encuesta al personal que efectivamente ya se haya ido. En dicha exploración debieran diferenciarse las motivaciones monetarias de las motivaciones no monetarias.

Entre las motivaciones monetarias debiera evaluarse si el personal recibía, una compensación justa por su desempeño, es decir, si era proporcional al peso de su aporte en la empresa, y si tal compensación era competitiva, es decir, si estaba acorde a su valor de mercado. Esto implica también evaluar si la remuneración que recibía era equitativa con la que reciben sus pares o compañeros de referencia y con los aumentos remunerativos recibidos, tanto antes como después de dejar la empresa.

Entre las motivaciones no monetarias, que no son menos importantes, debiera explorarse qué peso tenían los factores relacionados a: i) la suficiencia de los retos y estímulos asignados a su puesto de trabajo o la consistencia de éstos con metas u objetivos realistas, ii) el reconocimiento y la motivación brindados para aportar ideas de mejora de las labores de trabajo, iii) el empoderamiento o el nivel de participación en la toma de decisiones en el ámbito de su respectivo puesto de trabajo, iv) la existencia de una cultura de aprendizaje corporativo para estimular activamente el desarrollo de las habilidades de cada trabajador, y v) el manejo de las expectativas de contenido de trabajo operativo y rutinario versus el de progreso y línea de carrera profesional.

En un segundo paso se podría medir la magnitud actual de dicho riesgo en el personal que

actualmente trabaja en la empresa, aplicando una segunda encuesta, pero sobre la base de los factores más frecuentes y relevantes identificados en la primera encuesta, de tal modo que se pueda identificar si los factores que originaron la salida de los primeros, ya desaparecieron o fueron subsanados o si los trabajadores que se quedaron tienen otras motivaciones.

Lo más importante de este proceso es verificar que no existen, o ya no existen, los factores de riesgo que puedan estar produciendo un proceso de selección adversa por medio del cual sólo se vería más alentado a irse el personal que mayor talento posee o cultiva, mientras que la empresa se terminaría quedando con quienes no lo tienen o se resignan a un ambiente de menor productividad e innovación, reduciendo la calidad intrínseca del talento promedio de la empresa, es decir, deteriorando el capital humano que podría hacer más competitiva a la empresa, llevando a una reducción de la utilidad a mediano plazo.

Factores de riesgo (reactivos) por las cuales el personal aceptaría irse

Siempre podrá encontrarse algún personal que no esté a gusto con su trabajo porque no cumpla con el estándar promedio que se requiere en la empresa o porque no es el puesto que mejor se adapta a sus reales motivaciones y capacidades personales. Sin embargo, como ya se mencionara, no basta que el personal quiera irse para que efectivamente pueda irse. Para que ello sea posible, dicho personal debe ser realmente 'atractivo' para otros empleadores.

En general, el personal es atractivo para terceros empleadores por dos razones básicas. La primera tiene que ver con la calidad de capital humano involucrado en cada trabajador particular, en su capacitación y competencias propias, las mismas que pueden ser aprovechadas por otro empleador que no necesariamente es la empresa de la competencia.

La segunda razón tiene más que ver con el puesto clave que pueda estar desempeñando el personal, lo cual le da una experiencia que sí lo vuelve valioso para otros empleadores de la competencia que necesitan cubrir ese mismo puesto. Es decir, las razones por las cuales podría ser tentado alguien a irse se deben más a su ejercicio privilegiado de determinadas funciones en lugar a su propio acervo intelectual específico.

Ahora bien, para una mejor evaluación objetiva, ambos aspectos también pueden ser mejor identificados y cuantificados a través de una encuesta dirigida al personal que ya salió de la

empresa, en donde se evalúe las razones por las cuales dicho personal fue contratado por otro empleador: bien para repetir las tareas que ya hacía o bien para desarrollar las habilidades y conocimientos que ya tenía pero en otras funciones o puestos de trabajo diferentes.

Un factor de riesgo complementario a considerar aquí sería el monetario. Debe cuantificarse el peso que tuvo la oferta remunerativa del tercero, por sí sola, frente a lo que su antiguo empleador le ofrecía. Esto con la finalidad de determinar a) si la institución está ofreciendo sueldos y salarios mucho menores que los ofrecidos por la competencia para similares puestos, o b) si la institución tiene en puestos inferiores (e ingresos inferiores) a personal con un mayor perfil, de capacitación y competencias.

Otro factor de riesgo complementario evidente es el del clima organizacional mismo, es decir, la calidad del trato de los jefes con los trabajadores de su unidad a cargo y la gestión de la relación que hay entre pares. Según los expertos, los trabajadores no suelen renunciar a las empresas sino que renuncian a sus jefes, puesto que finalmente para los trabajadores sus jefes representan a la empresa y por tanto su accionar diario es vital para elevar o deprimir el salario emocional de sus subordinados. El salario emocional son todas aquellas razones no monetarias por las cuales un trabajador trabaja más o menos contento, a gusto, porque es escuchado, considerado, valorado y tratado amablemente con un reconocimiento justo, frecuente y equitativo.

Estas eventuales debilidades de las empresas (o de sus jefes) pueden fácilmente identificarse y seguirse con un periódico proceso de evaluación de 180° o mejor aún de 360°. De esta manera se atan las evaluaciones de desempeño ejecutivo a las mediciones de clima laboral y a estas encuestas, que ya son tan comunes, lo cual evita el sesgo de las evaluaciones tradicionales (sólo de jefe a subordinado y no viceversa) porque hacen que realmente fluya la información en todos los sentidos. Así, las compensaciones y carreras de los jefes quedan ligadas directamente con la satisfacción de sus trabajadores a cargo.

Además, este tipo de evaluaciones tiene un fuerte poder disuasivo frente a comportamientos conflictivos que pudieran convertirse en casos de hostigamiento, los cuales, en el extremo, se pueden transformar en temas de potencial acoso laboral o cualquier otra forma de violencia psicológica injustificada, todos los cuales al final impactan sobre el desempeño del personal y, por tanto, de la propia empresa involucrada.

a. Oportunidades de desarrollo profesional y su carrera

La tendencia a simplificar las estructuras organizativas implica que el éxito profesional no puede definirse por más tiempo en términos de ascensos porque muchos no serán posibles. Las empresas deben hacer entender a sus trabajadores que hay varias formas de desarrollo profesional (rotación de puestos, movimientos laterales, etc.), que son signo de mejora profesional y no de fracaso. Aplanar las estructuras organizativas puede incrementar la percepción de estancamiento profesional de los trabajadores. Para contrarrestar dicha percepción, los directivos de recursos humanos deben emprender acciones que aseguren la asignación de tareas retadoras y de mayor responsabilidad. Con el objetivo de adaptarse a un entorno enormemente cambiante y competitivo, algunas empresas han reducido su compromiso de permanecer en un negocio específico. Una consecuencia es que las personas necesitan asegurarse de que si pierden el puesto de trabajo sus habilidades estarán actualizadas.

El desarrollo profesional es un esfuerzo organizado y formalizado que se centra en el desarrollo de trabajadores más capacitados. Tiene un alcance mayor y de duración más extensa que la formación. El desarrollo debe ser una opción empresarial estratégica si la organización quiere sobrevivir en un entorno global y cada vez más competitivo. (Fernández, N. 2002, p. 65)

Los rápidos cambios tecnológicos y la tendencia a dar más responsabilidad a los trabajadores han hecho que el trabajo sea más retador y gratificante. La obligación de satisfacer las necesidades de los clientes, hace que tanto trabajadores como empresas puedan descuidar cuestiones relativas a la planificación profesional; un descuido que tiene consecuencias negativas para ambas partes. Desde la perspectiva de la empresa, la falta de ayuda en la planificación profesional puede provocar el desinterés de los empleados por cubrir los puestos vacantes. Desde la óptica de los trabajadores, los resultados son frustración y sentimientos de no estar valorados por la empresa. En definitiva, empresas, directivos y trabajadores deben tomar medidas que aseguren la carrera profesional

b. Capacitación

La capacitación se refiere a los métodos usados para proporcionar al personal de una empresa las habilidades que éstos necesitan para realizar su trabajo. Ésta abarca desde cursos sencillos sobre terminología hasta cursos complejos que permiten entender el funcionamiento de un nuevo sistema; tales cursos pueden ser teóricos o prácticos, o combinados.

La capacitación es un proceso que lleva a mejorar continuamente las actividades laborales, con el fin de implantar mejores formas de trabajo. Ésta es una actividad sistemática, planificada y permanente, cuyo propósito general es: preparar desarrollar e integrar al recurso humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores. En este sentido, la capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador, para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas. Producir resultados de calidad, dar excelente servicio a los clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización.

Por medio de la capacitación el perfil del trabajador se adecua al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo. La capacitación no debe confundirse con el adiestramiento, este último implica una transmisión de conocimientos que hacen apto al individuo ya sea para un equipo o maquinaria.

El proceso de capacitación se puede acometer de dos modos. Primero, el que se produce por y dentro el mismo grupo de trabajo; se da un intercambio que fomenta el aprendizaje a través de experiencias compartidas. En este aspecto, la capacitación de saberes es inherente al oficio específico de cada trabajador. Segundo, la que es acometida por una persona ajena al ámbito de la organización. Por ejemplo, facilitadores externos de empresas especializadas en el área. Se capacita al personal de una empresa para alcanzar la satisfacción por el trabajo que realiza; pues si un empleado no está satisfecho con la labor que lleva a cabo no podrá efectuar un trabajo eficiente.

El proceso de capacitación es un proceso continuo. El mismo está constituido de cinco pasos, a que continuación mencionamos:

- Analizar las necesidades. Identifica habilidades y necesidades de los conocimientos y desempeño.
- Diseñar la forma de enseñanza: Se elabora el contenido del programa, folletos, libros, actividades...
- Validación: Se eliminan los defectos del programa y se hace una presentación restringida a un grupo pequeño de personas.

- Aplicación: Se dicta el programa de capacitación.
- Evaluación: Se determina el éxito o fracaso del programa.

c. Prestaciones y beneficios

Encontrar un trabajo con un salario estable ya no es suficiente para los profesionales. Las empresas aseguran que lo que los empleados buscan al llegar a una organización no son solamente lo que la ley indica, sino otros beneficios que puedan ofrecerles de manera periódica. Otorgar beneficios a los empleados es una inversión, aseguran los expertos, ya que no sólo aumenta la productividad y calidad del trabajo, también sirve como un arma de retención de talento para las empresas. Si un trabajador se encuentra tranquilo, la posibilidad de que se quede en la empresa y que se identifique con los objetivos de la misma, aumenta hasta en un 30%. Ahí radica la importancia de tener una cultura organizacional definida y beneficios a los empleados que les permita crecer, desarrollarse y sentirse protegidos.

Para que una empresa tenga éxito debe contar con cuatro pilares importantes: compromiso, liderazgo constructivo, ambiente incluyente y Responsabilidad Corporativa, si no existe una empatía entre los empleados y la empresa, no existirá el crecimiento. Es muy importante que los empleados se sientan parte de la empresa, que sepan lo importantes que son para alcanzar los objetivos de sus organizaciones, (Gutiérrez, T. 2012)

Algunas de las prestaciones de ley y beneficios que podrían ayudarle a la empresa a retener o atraer los talentos en su empresa:

Prestaciones de ley

- Jornada laboral no mayor a ocho horas.
- Descansos.
- Vacaciones anuales.
- Prima Vacacional.
- Aguinaldo.

- Antigüedad.

Beneficios externos que pueden proporcionar las empresas

- Vales de descuento para restaurantes y establecimiento de comida rápida
- Vales de despensa de alimentos.
- Vales de gasolina.
- Pases en cines o centros de diversión.
- Vales de puntualidad.
- Programas de apoyo y desarrollo de carrera..
- Intercambio de personal en el extranjero.
- Servicios de lavandería, gimnasio y establecimientos deportivos.
- Salas de recreación y anti estrés.
- Soporte médico y psicológico.
- Seguro de gastos médicos.
- Prestamos financieros.
- Oportunidades de crecimiento en la empresa.
- Trabajo por objetivos.

d. Sueldos y salarios

El salario constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y su fuerza y a cambio reciben dinero, lo cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el empleador.

El salario para los trabajadores representa una de las complejas transacciones, ya que cuando

una persona acepta un cargo, se compromete a una rutina diaria, a un patrón de actividades y una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización, por lo cual recibe un salario. Así, a cambio de este elemento simbólico intercambiable, el dinero, el hombre es capaz de empeñar gran parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida.

El salario para las organizaciones, para las organizaciones los salarios son a la vez un costo y una inversión. Costo, Porque los salarios se reflejan en el costo del producto o del servicio final. Inversión, porque representa aplicación de dinero en un factor de producción. El trabajo como un intento por conseguir un retorno mayor.

La participación de los salarios en el valor del producto depende, obviamente del ramo de actividad de la organización. Cuanto más automatizada sea la producción (tecnología de capital intensiva), menor será la participación de los salarios y los costos de producción. En cualquiera de estos dos casos, los salarios siempre representan para la empresa un respetable volumen de dinero que debe ser muy bien administrado.

- El salario para la sociedad: Es el medio de subsistir de una gran parte de la población. Siempre la mayor parte de la población vive del salario.

- El salario para la estructura económica del país: Siendo el salario, elemento esencial del contrato de trabajo, y siendo el contrato de trabajo uno de los ejes de la economía actual, condiciona a la estructura misma de la sociedad.

Con el fin de atraer y retener el personal necesario para la organización, los empleadores deben considerar que la compensación ofrecida es la más equitativa posible, con relación a los conocimientos y experiencias al servicio de la empresa.

La fijación del salario se puede lograr tomando en cuenta algunos de los siguientes criterios:

- Su puesto
- Su eficiencia personal
- Las necesidades del empleado
- Las posibilidades de la empresa

e. Imagen corporativa

En un mundo tan competitivo como el actual, resulta sumamente importante que las empresas se preocupen de la percepción que los diferentes públicos tienen sobre sus organizaciones. Los públicos se encuentran constituidos por todos aquellos individuos o instituciones que tienen algún contacto con la organización en cualquier momento específico de su desarrollo. Bien sean los públicos internos (empleados, directivos o accionistas), los públicos externos (el consumidor real o potencial, los competidores y las demás organizaciones que operan en el entorno) o bien sean los públicos mixtos (proveedores y distribuidores, o franquiciatarios en su caso), es importante que todos posean una imagen adecuada de nuestra organización. (Rossignoli, O. 2009)

Una imagen es el conjunto de significados por los que se llega a conocer un objeto (empresa) y a través de la cual las personas la describen, recuerdan y relacionan. Es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos e impresiones que sobre esa empresa tiene una persona o un conjunto de personas.

Ahora bien, para generar imagen no basta desarrollar un logotipo bonito, utilizar colores electrizantes e inundar los medios de comunicación de slogans y jingles pegajosos. La mejor imagen es aquella que comulga íntegramente con los valores y las creencias de nuestra organización, es decir, es aquella que refleja fielmente las características de nuestra filosofía y cultura organizacionales. Es, además, aquella que se apega fielmente a las características de nuestra misión como empresa y logra empatar lo que hacemos con lo que decimos. En otras palabras, la imagen debe emanar directamente de nuestra identidad.

Una empresa con buena imagen es aquella en donde los mejores profesionales quieren trabajar, con quien los proveedores quieren tener tratos comerciales, donde los clientes quieren comprar sus productos pues estas instituciones gozan de buena fama, sus valores son reconocidos y sus empleados mismos los reflejan.

El público quiere ver en vez de oír los valores corporativos. La imagen institucional debe ser proyectada, planeada de la misma forma y con el mismo interés e importancia con que se planifican las ventas, los objetivos de mercadeo y el crecimiento económico.

La importante entonces de mantener una buena imagen corporativa:

- Una imagen corporativa positiva es condición indispensable para la continuidad y el éxito estratégico.
- Ya no se trata de una simple medida de mercadotecnia sino más bien de un instrumento estratégico de la alta dirección.
- Una imagen corporativa sólida es un incentivo para la venta de productos y servicios. Ayuda a la empresa a contratar a los mejores empleados, atrae inversionistas, genera confianza entre los públicos internos y externos.
- Una imagen corporativa firme crea un valor agregado a una empresa y asegura que esté un paso adelante de sus competidores.
- Una buena imagen ayuda a la empresa a atraer a la gente necesaria para su éxito: Clientes, socios y empleados. La gestión de una identidad sólida asegura esa buena imagen.

f. Clima organizacional

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.). A su vez, son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

El comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.

- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- De liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

g. Características del clima organizacional

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Se encuentra de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

Estructura: Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y sin estructura.

Responsabilidad (Empowerment): Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Estándares: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

Conflictos: Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

4. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Santa Cruz, F. (2011), en Colombia. Se investigó sobre el “Análisis de las prácticas de gestión humana en la efectividad para retener el talento humano dentro de la organización.” Las mediciones se realizaron con dos instrumentos; para las mediciones de prácticas se utilizó un cuestionario bajo la escala Liker que permite medir: trabajo en equipo, contratación, formación, planes de carrera, diseños de puestos de trabajo, remuneración, y evaluación de desempeño. Para evidenciar los desencadenantes de la rotación se midieron los niveles de motivación, y se utilizó una prueba psicotécnica denominada escala de Motivaciones personales (MPS) que permite obtener información acerca de motivación, expectativas, satisfacción, ejecución e incentivos. A la conclusión que arribó fue que las prácticas de Formación, Plan carrera y retribución, aunque presentan altos porcentajes en su aplicabilidad en las empresas, existe un gran número de personas que las considera con debilidades lo que hace que estas aun no estén consolidadas y se convierta en una debilidad la cual deben de corregir para conservar el talento más importante de la empresa, el hombre.

Carrasco, H. y Rubio. (2007). En su investigación sobre el “Análisis de las prácticas de recursos humanos en las pymes familiares de éxito”. La investigación examina a través de las experiencias de más de 370 pymes familiares, los efectos de 44 prácticas de recursos humanos en el éxito de la empresa, encasillando posteriormente esas 44 prácticas en 7. Como resultados indica que no existen diferencias significativas en prácticamente ninguna de las prácticas de gestión humana. Tan sólo es posible encontrar dos diferencias estadísticamente significativas: la primera el diseño puestos de trabajo, y la segunda: la participación del empleado en la toma de decisiones en las empresas que involucraba la comunicación. Comprobando a través de dicho estudio la variable de prácticas efectivas vs implementación de nuevos modelos productivos.

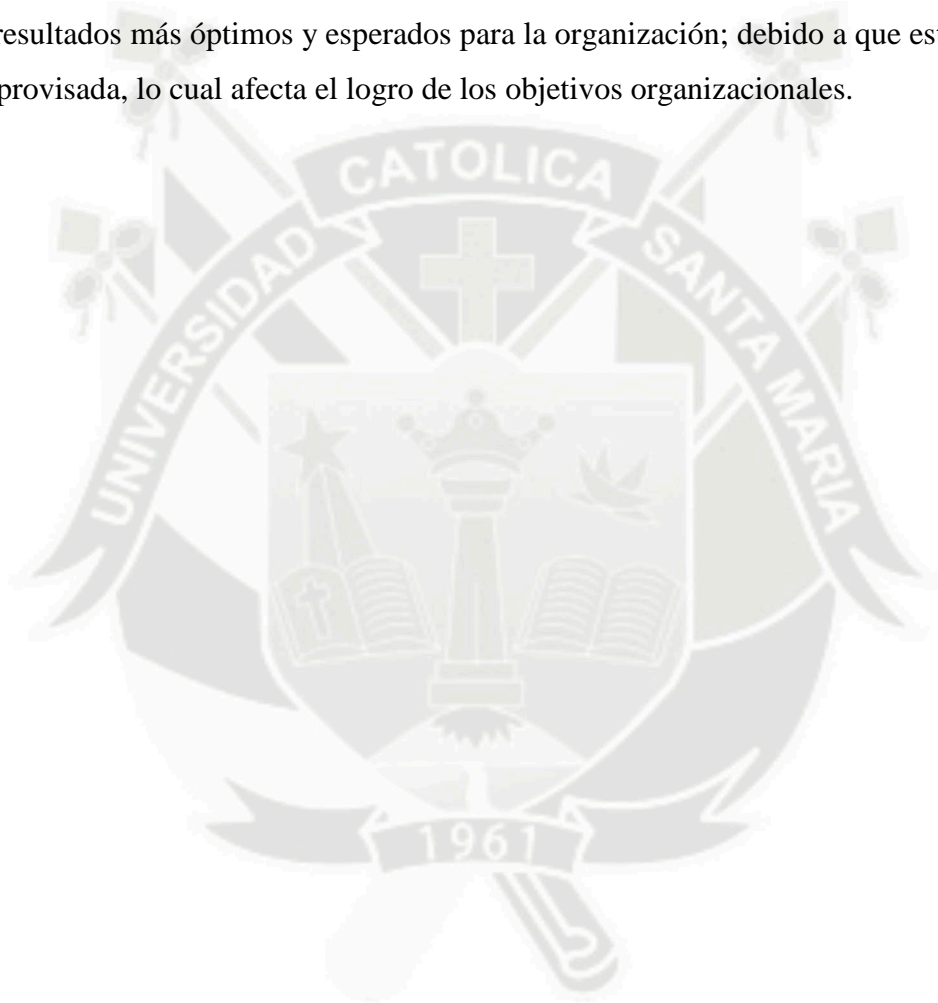
Álvarez, S. (2001), en Lima, realizaron una investigación denominada “La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología”. Fue un trabajo de revisión bibliográfica de aplicación de encuestas. Concluyó que la cultura orienta todos los procesos administrativos de la institución y determina el clima organizacional de la misma. Recomendándose a la Dirección de la institución gestionar un cambio de cultura organizacional que permita lograr un mayor compromiso de los grupos de referencia.

Rodríguez, S. (2011) en Chincha, investigó “La cultura organizacional como factor relevante para mayor eficiencia y ordenamiento”; el método utilizado fue el Descriptivo y el probabilístico al azar. A las conclusiones que llegó fue que el comercio informal del mercado central de la provincia de Chincha fue un problema socioeconómico y cultural, porque la mayoría de los vendedores y compradores mantenían un nivel cultural bajo, careciendo la gran mayoría de trabajo lo que conlleva a no tener un ingreso suficiente como para que el comerciante pueda formalizar su negocio y el comprador pueda adquirir productos de calidad y garantía. Los vendedores pertenecían a un estrato de la sociedad de nivel bajo, debido a que la mayoría de ellos carecían de conocimientos, estudios y cultura. Los comerciantes de la provincia mantenían un modelo mental tradicional en el cual no les permitía ver más allá; para el desarrollo sostenido debido a la carencia de educación, la falta de aplicación eficientemente de la cultura organizacional.

Pachao, Y. (2008). Investigó sobre “Cultura organizacional de la institución educativa 40178”. A las conclusiones que llegaron fueron que es importante la cultura organizacional, debida a que forma actitudes, entre docentes, alumnos y padres de familia y determina como la organización interactúa con su contexto. Las diversas teorías dan a conocer el origen de encontrar lineamientos para administrar organizaciones desde una perspectiva estructural. Tomando en cuenta también al elemento humano. En una institución educativa cuya cultura esté impregnada de rutinas, métodos tradicionales y relaciones humanas deterioradas será más difícil de cambiar aunque no imposible. Las condiciones actuales han determinado que más allá de una simple relación causal entre la cultura organizacional, el cambio y el impacto de la tecnología generen desafíos permanentes, implícitos en los retos que debe enfrentar toda organización. El fracaso de la cultura organizacional se da muchas veces, debido a la falta de planificación y liderazgo del director de la Institución Educativa y de sus miembros que lo integran.

Pachao, G. (2007), en Arequipa, investigó “diseño de un modelo de cultura organizacional, para mejorar las relaciones humanas en la institución educativa Independencia Americana.”. Tuvo como objetivos diseñar un modelo de cultura organizacional, para mejorar las relaciones humanas en la institución educativa Independencia Americana. Conclusiones que arriba son que el 61% tiene serias deficiencias en relación al manejo de la comunicación interna, la misma que acrecienta el deterioro de las relaciones humanas. Quienes dirigen la institución educativa estudiada no motivan al personal, y así lo confirma el 61% del personal al señalar que a veces se siente motivado, evidenciándose carencia de lineamiento motivacionales.

Vela, C. (2012). En Arequipa, estudio “estudio del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal para mejorar la gestión de personal de la empresa comercio, servicios e inversiones s.a. (CSI SA) Arequipa – 2012”. Tuvo como objetivo analizar el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal para mejorar la gestión de personal de la empresa de servicios Comercio, Servicios e inversiones S.A. Caracterizar el proceso de reclutamiento del personal interno. Conclusiones: El proceso actual de reclutamiento y selección de personal no está dando los resultados más óptimos y esperados para la organización; debido a que este se realiza de manera improvisada, lo cual afecta el logro de los objetivos organizacionales.



CAPITULO II Planteamiento Operacional



PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

1. TÉCNICA E INSTRUMENTO

1.1. TÉCNICA

La técnica que se empleó en la presente investigación es la encuesta.

1.2 INSTRUMENTO

Los instrumentos que se utilizaron fueron los cuestionarios para evaluar la Cultura Organizacional de Carolina Olmos Torres y Katherine Socha y el cuestionario de Retención del Talento, de la Mag. Guadalupe Cantú López, en ambos se consignó toda la información que nos permitió medir las variables de estudio. El instrumento no requirió validación.

Los instrumentos utilizados ya fueron aplicados en otros trabajos de investigación por lo que no requirió ser validados; estos son:

1. Cuestionario para evaluar cultura organizacional

Para medir la variable I, utilizamos el Cuestionario para evaluar cultura organizacional de Carolina Olmos Torres y Katherine Socha Fandiño, elaborado en Colombia. Validado por Juicio de expertos, además demostró una consistencia interna: $\alpha = 0,97$ y una fiabilidad de 0,96. Compuesto por 18 ítems, que ofrecen una elección entre diversas alternativas para escoger sobre creencias o expectativas generales de control interno y externo; donde el sujeto a evaluar elegirá la que mejor reflejara su punto de vista. En cuanto a su aplicación, el cuestionario se administró en forma individual o grupal, con un tiempo aproximado de 10 minutos para responder dicha prueba.

El puntaje total se obtuvo sumando el número de creencias externas, que pueden ser puntajes de 1, 2, 3, 4,5; luego de sumados los puntos se llegó a la conversión:

- Elevada cultura organizacional: 68 - 90
- Media cultura organizacional : 43 - 67
- Baja cultura organizacional : 18 – 42

2. Cuestionario para medir la retención de talento

Para la variable II, se utilizó un cuestionario para medir la retención del talento, de la Mag. Guadalupe Cantú López, aplicado en México. Demostró una consistencia interna: $\alpha = 0,91$ y una fiabilidad de 0,90. Cada una de las variables del instrumento fueron validadas por expertos, antes de su aplicación.

El producto final fue el diseño de un cuestionario con la cantidad de 22 reactivos con una escala de Likert, enfocado para su aplicación a Gerentes de Planeación de Recursos Humanos de diversas industrias de manufactura del Estado de Nuevo León en México. Las principales variables a medir son las descritas anteriormente, donde los rangos de respuesta iban desde 1 mínimo (totalmente en desacuerdo), a 5 máximo (totalmente de acuerdo).

2. CAMPO DE VERIFICACIÓN

2.1. UBICACIÓN ESPACIAL

La industria San Miguel del Sur SAC, ubicada en la calle la Florida N° 204, zona de Huaranguillo, distrito de Sachaca.

2.2. UBICACIÓN TEMPORAL

El estudio se realizó en los meses de julio a octubre del año 2013.

2.3. UNIDADES DE ESTUDIO

2.3.1. Universo

El universo estuvo determinado por todo el personal que desempeña diversas funciones en la empresa San Miguel del Sur SAC (San Miguel Del Sur SAC), que

en total son 269, tal como se observa en el siguiente cuadro.

Cuadro 1: Población

<i>EMBOTELLADORA SAN MIGUEL DEL SUR S.A.C.</i>	
Área de Administración	42
Área de Logística	28
Área de Mantenimiento	14
Área de Producción	180
Área de Sostenibilidad	5
<i>TOTAL DE TRABAJADORES:</i>	<i>269</i>

Fuente: Elaboración Propia

2.3.2. Criterios de inclusión

- Trabajadores que tuvieron más de 3 meses de antigüedad en la empresa
- Trabajadores de todas las áreas dentro de la empresa.

2.3.3. Criterios de exclusión

- Se excluirá a los trabajadores que no se encuentren presentes al momento de la aplicación de la encuesta, ya sea por permisos, licencias u otros.

2.3.4. Muestra

No se trabajará con una muestra sino con el total de trabajadores que cumplieron con los requisitos de inclusión y exclusión, es decir 216 trabajadores.

3. ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

- Luego de aprobado el proyecto se solicitó autorización al Gerente de Recursos Humanos de la empresa para que autorice el acceso a las unidades de estudio y aplicar el instrumento, luego de haber sido probada su efectividad a través de una prueba piloto.

- Se identificó a la población de estudio según la relación de trabajadores, procediendo a solicitar su participación en la investigación previa explicación de los propósitos de la misma.
- Una vez que se contó con la aceptación y el consentimiento informado de los trabajadores, se procedió a entregar el instrumento.

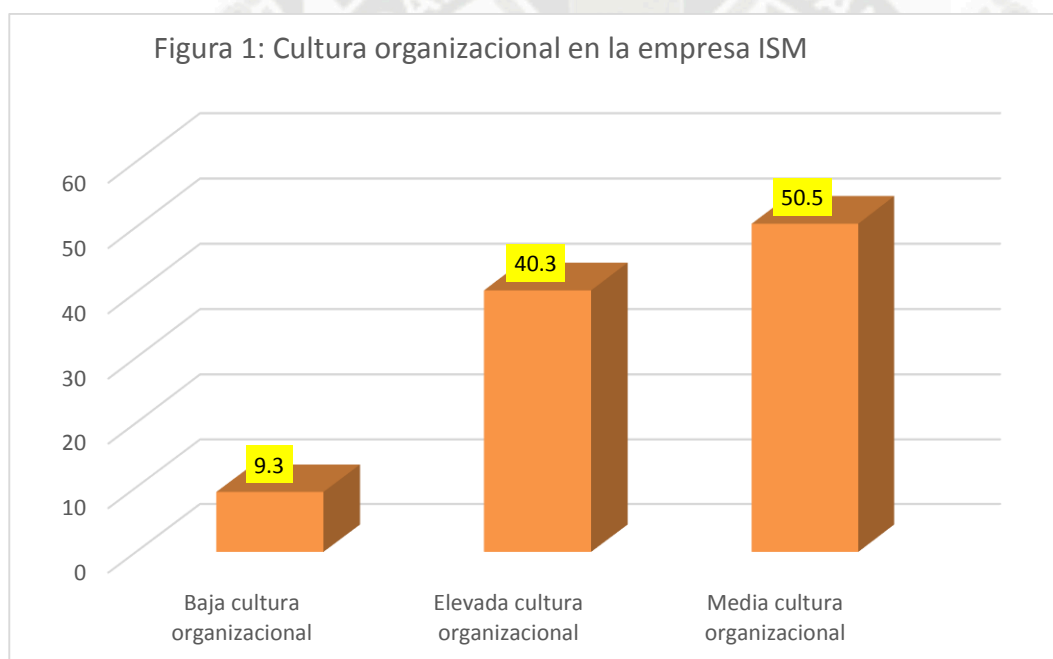


CAPÍTULO III Resultados



Tabla 1: Cultura organizacional en la Empresa San Miguel del Sur SAC, Arequipa 2013

	fi	%
Baja cultura organizacional	20	9,3
Mediana cultura organizacional	109	50,5
Elevada cultura organizacional	87	40,3
Total	216	100,0

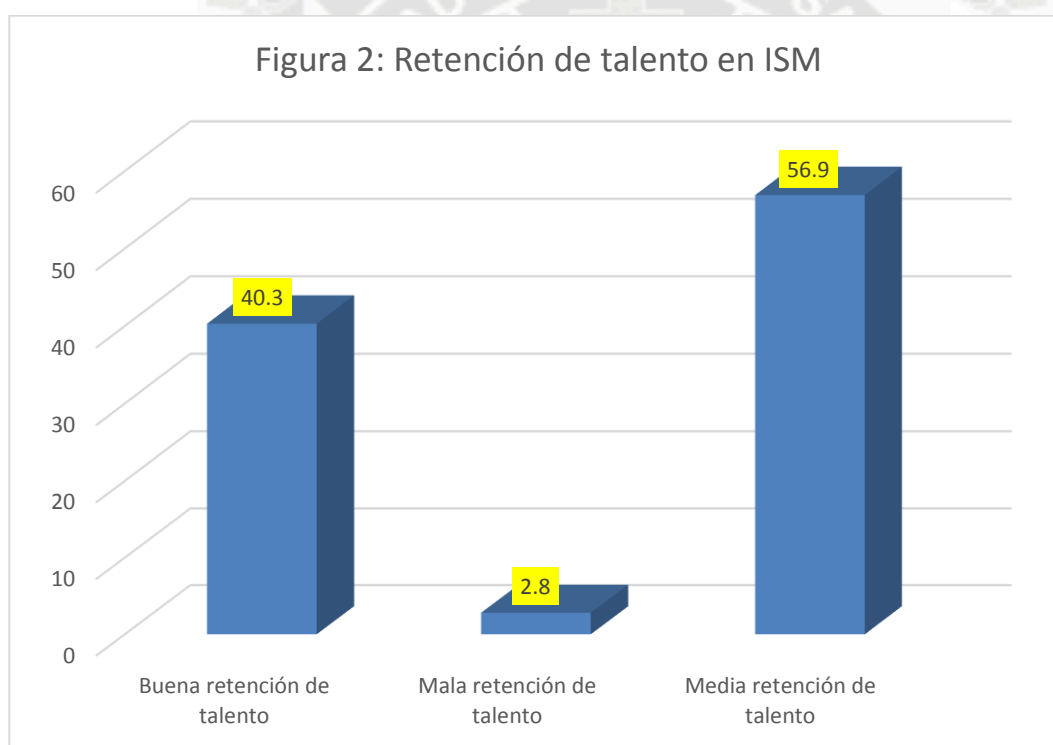


En cuanto a la variable cultura organizacional, se muestra que el 50,5% manifiestan que existe una media cultura organizacional, el 40,3% una elevada cultura organizacional y el restante 9,3% manifiestan una baja cultura organizacional.

Es decir, de 216 colaboradores investigados de la planta de ISM en Arequipa, el 50.5% o su equivalente a 109 colaboradores presentan una media cultura organizacional.

Tabla 2: Retención de talento en la Empresa San Miguel del Sur SAC, Arequipa 2013

	fi	%
Buena retención de talento	87	40,3
Mediana retención de talento	123	56,9
Mala retención de talento	6	2,8
Total	216	100,0



En cuanto a la variable Retención de talento, se muestra que el 56,9% manifiestan que existe una mediana retención de talento, el 40,3% una buena retención de talento y el mínimo 2,8% manifiestan una mala retención de talento.

Es decir, de 216 colaboradores investigados en la planta de ISM en Arequipa, el 56,9% o su equivalente a 123 colaboradores presenta una media retención de talento.

Tabla 3: Cultura organizacional y oportunidades de desarrollo profesional en la Empresa San Miguel del Sur SAC, Arequipa 2013

			Oportunidades de desarrollo			Total
			Bajas	Elevadas	Regulares	
Cultura Organizacional	Baja	fi	1	1	18	20
		%	0,5%	0,5%	8,3%	9,3%
	Elevada	fi	1	64	22	87
		%	0,5%	29,6%	10,2%	40,3%
	Mediana	fi	5	3	101	109
		%	2,3%	1,4%	46,8%	50,5%
Total		fi	7	68	141	216
		%	3,2%	31,5%	65,3%	100,0 %

Ji cuadrado 119.653 > 9,488 ($p < 0,05$)

En lo referente a la relación entre la cultura organizacional y oportunidades de desarrollo el 46,8% manifestó oportunidades regulares de desarrollo en su trabajo y una presencia de cultura organizacional media. Mientras que el 29,6% que presenta una cultura organizacional elevada a su vez presentan elevadas oportunidades de desarrollo.

En cuanto a la relación entre la cultura organizacional y oportunidades de desarrollo, se observa que el chi cuadrado es muy alto, obteniéndose un valor de 119.653 a cuatro grados de libertad y con un valor de p de 0.0000 menor que el valor de 0.005 permitido.

Por lo tanto, sí existe relación entre la cultura organizacional y el indicador oportunidades de desarrollo en el caso de la planta de ISM de Arequipa.

Tabla 4: Cultura organizacional y capacitación en la Empresa San Miguel del Sur SAC, Arequipa 2013

		Capacitación			Total
		Alta	Baja	Media	
Cultura organizacional	Baja	0	0	20	20
		0,0%	0,0%	9,3%	9,3%
	Elevada	83	3	1	87
		38,4%	1,4%	0,5%	40,3%
	Mediana	4	25	80	109
		1,9%	11,6%	37,0%	50,5%
Total		87	28	101	216
		40,3%	13,0%	46,8%	100,0 %

Ji cuadrado 194.357 > 9,488 (p<0,05)

En lo referente a la relación entre la cultura organizacional y capacitación, el 38,4% manifestó oportunidades altas de capacitación en su trabajo y una presencia de cultura organizacional elevada. Mientras que el cercano 37,0% que presenta una cultura organizacional media a su vez manifiestan contar con oportunidades medias de capacitación.

En cuanto a la relación entre la cultura organizacional y la capacitación, se observa que el chi cuadrado es muy alto, obteniéndose un valor de 194.357 a cuatro grados de libertad y con un valor de p de 0.0000 menor que el valor de 0.005 permitido.

Por lo tanto, sí existe relación entre la cultura organizacional y el indicador capacitación en el caso de la planta de ISM de Arequipa.

Tabla 05: Cultura organizacional y sistema salarial en la Empresa San Miguel del Sur SAC, Arequipa 2013

		Sistema salarial			Total
		Adecuado	Inadecuado	Regular	
Cultura organizacional	Baja	0	20	0	20
		0,0%	9,3%	0,0%	9,3%
	Elevada	69	15	3	87
		31,9%	6,9%	1,4%	40,3%
	Mediana	4	59	46	109
		1,9%	27,3%	21,3%	50,5%
Total		73	94	49	216
		33,8%	43,5%	22,7%	100,0%

Ji cuadrado 157.673 > 9,488 ($p < 0,05$)

En lo referente a la relación entre la cultura organizacional y el sistema salarial, el 31,9% manifestó que existe un adecuado sistema salarial en su trabajo y una presencia de cultura organizacional elevada. Mientras que el 21,3% que presenta una cultura organizacional media a su vez manifiestan contar con un regular sistema de salarios.

En cuanto a la relación entre la cultura organizacional y el sistema salarial, se observa que el chi cuadrado es muy alto, obteniéndose un valor de 156,673 a cuatro grados de libertad y con un valor de p de 0.0000 menor que el valor de 0.005 permitido.

Por lo tanto, sí existe relación entre la cultura organizacional y el indicador sistema salarial en el caso de la planta de ISM de Arequipa.

Tabla 06: Cultura organizacional e imagen corporativa en la Empresa San Miguel del Sur SAC, Arequipa 2013

		Imagen corporativa			Total
		Buena	Mala	Regular	
Cultura organizacional	Baja	0	3	17	20
		0,0%	1,4%	7,9%	9,3%
	Elevada	80	0	7	87
		37,0%	0,0%	3,2%	40,3%
	Mediana	21	4	84	109
		9,7%	1,9%	38,9%	50,5%
Total		101	7	108	216
		46,8%	3,2%	50,0%	100,0 %

Ji cuadrado 127,885 > 9,488 (p<0,05)

En lo referente a la relación entre la cultura organizacional y la imagen corporativa, el 38,9% manifestó que existe una imagen corporativa regular en su trabajo y una presencia de cultura organizacional media. Mientras que el cercano 37,0% que presenta una cultura organizacional elevada a su vez manifiestan contar con una imagen corporativa buena.

En cuanto a la relación entre la cultura organizacional y la imagen corporativa, se observa que el chi cuadrado calculado es muy alto, obteniéndose un valor de 127,885 a cuatro grados de libertad y con un valor de p de 0.0000 menor que el valor de 0.005 permitido.

Por lo tanto, sí existe relación entre la cultura organizacional y el indicador ambiente laboral en el caso de la planta de ISM de Arequipa.

Tabla 07: Cultura organizacional y ambiente laboral en la Empresa San Miguel del Sur SAC, Arequipa 2013

		Ambiente laboral			Total
		Bueno	Malo	Regular	
Cultura organizacional	Baja	0	3	17	20
		0,0%	1,4%	7,9%	9,3%
	Elevada	62	1	24	87
		28,7%	0,5%	11,1%	40,3%
	Mediana	1	5	103	109
		0,5%	2,3%	47,7%	50,5%
Total		63	9	144	216
		29,2%	4,2%	66,7%	100,0 %

Ji cuadrado 129.701 > 9,488 (p<0,05)

En lo referente a la relación entre la cultura organizacional y el ambiente laboral, el 47,7% manifestó que existe un ambiente laboral regular en su trabajo y una presencia de cultura organizacional media. Mientras que el 28,7% que presenta una cultura organizacional elevada a su vez manifiestan contar con un ambiente laboral bueno.

En cuanto a la relación entre la cultura organizacional y ambiente laboral, se observa que el chi cuadrado es muy alto, obteniéndose un valor de 129.701 a cuatro grados de libertad y con un valor de p de 0.0000 menor que el valor de 0.005 permitido.

Por lo tanto, sí existe relación entre la cultura organizacional y el indicador ambiente laboral en el caso de la planta de ISM de Arequipa.

Tabla 08: Cultura organizacional y Retención de talento en la Empresa San Miguel del Sur SAC, Arequipa 2013

		Retención de talento			Total
		Buena	Mala	Media	
Cultura organizacional	Baja	0	2	18	20
		0,0%	0,9%	8,3%	9,3%
	Elevada	86	1	0	87
		39,8%	0,5%	0,0%	40,3%
	Mediana	1	3	105	109
		0,5%	1,4%	48,6%	50,5%
Total		87	6	123	216
		40,3%	2,8%	56,9%	100,0 %

Ji cuadrado 211,774 > 9,488 (p<0,05)

En lo referente a la relación entre la cultura organizacional y la retención de talento, el 48,6% manifestó que existe una retención de talento regular en su trabajo y una presencia de cultura organizacional media. Mientras que el 39,8% que presenta una cultura organizacional elevada a su vez manifiestan contar con una buena retención de talento.

En cuanto a la relación entre la cultura organizacional y ambiente laboral, se observa que el chi cuadrado calculado es muy alto, obteniéndose un valor de 211,774 a cuatro grados de libertad y con un valor de p de 0.0000 menor que el valor de 0.005 permitido.

Por lo tanto, sí existe relación entre la cultura organizacional y la variable retención de talento en el caso de la planta de ISM de Arequipa.

DISCUSIÓN

Como resultado general se obtuvo que la 90% de los encuestados señalan que hay una media y elevada cultura organizacional, determinando esto que consideran que las condiciones en las que trabajan son las indicadas para desarrollar una buena labor; esto se debería a que ya tienen un buen tiempo trabajando en la empresa y ya han identificado lo que pretende la empresa. Resultado que difiere con el encontrado en Venezuela en el Centro Clínico Quirúrgico Divino Niño C.A., donde el conocimiento de la cultura organizacional presente en la institución no es del todo conocida por el personal, producto de que la mayoría de sus miembros son de nuevo ingreso.

Los nuevos esquemas gerenciales son reflejo de la forma como la organización piensa y opera, exigiendo entre otros aspectos: un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio; un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización; una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que crea un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales; un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización. (Rivera, G., 2010)

Leer más: <http://www.monografias.com/trabajos6/nute/nute.shtml#ixzz2luBK79e9>

Se puede ver que casi la mitad de los trabajadores consideran que a la empresa sí le interesa retener el talento, por lo que consideran diversos criterios que les permite retener al personal que más les rinde. Eso también se ha desarrollado en Venezuela en donde una investigación señaló que “Las prácticas de Formación, Plan carrera y retribución, aunque presentan altos porcentajes en su aplicabilidad en las empresas, existe un gran número de personas que las considera con debilidades lo que hace que estas aun no estén consolidadas y se convierta en una debilidad la cual deben de corregir para conservar el talento más importante de la empresa, el hombre.” (Santacruz, F., 2011 p. 108).

La retención es un aspecto de gran preponderancia en la actualidad en donde se busca capital cognitivo que permite asegurar un buen desarrollo de toda la organización: “El siglo XXI se caracteriza por la convivencia de cuatro generaciones en el mercado laboral lo que, debido a sus diferentes características y crecientes demandas, supone una dificultad añadida a la gestión de personas. Esto choca directamente con la necesidad que tenemos dentro de las organizaciones de

adaptarnos a la actualidad del momento que demanda la presencia de talentos interactuando y sinergizando los proyectos en la organización.” (Toval, O., 2012)

Se encontró que sí existe relación entre la cultura organizacional y el indicador oportunidades de desarrollo en el caso de la planta de ISM de Arequipa. Se puede indicar que la cultura organizacional tiene un gran impacto en la moral, la productividad, el desarrollo y la satisfacción de los trabajadores de una compañía, por lo cual, en momentos de crisis como los de los últimos dos años, en los que la cultura organizacional se ha visto afectada por los despidos y el empeoramiento de las condiciones de los empleados, lo que debe hacerse es, precisamente, fortalecer la cultura para mejorar el rendimiento y enfrentar mejor la crisis. La cultura lo impregna todo, es creación de significado sobre lo que vemos, hacemos y deseamos. Nos condiciona en nuestras relaciones sociales, es decir, en la manera de percibir al otro, en cómo interpretamos los hechos de la vida cotidiana, en cómo actuamos y en cómo nos comunicamos. La cultura es una forma de vida, una manera de enfrentarnos a nuestro quehacer social. (Tomas, M., 2006, p. 3)

De la misma manera se encuentra relación entre los indicadores capacitación, sistema salarial, ambiente laboral e imagen corporativa con la cultura organizacional. La gente se queda en las empresas porque se le dan oportunidades de desarrollar proyectos por iniciativa propia, también al tener la estabilidad laboral necesaria para vivir. En México también se encontró esta relación, Cantú, L. (2006, p. 35) factores que se aplican para la atracción y retención de personal en organizaciones grandes de manufactura del estado de Nuevo León.

Los gerentes y los directores de empresas deben preocupar conocer como anda el clima laboral de sus organizaciones, obviamente cuando desean lograr mejor éxitos en sus negocios; “podemos afirmar que no son muchos los ejecutivos de empresas en los cuales esa preocupación pueda ser prioritaria, predominando sólo los resultados, algunas veces se muestran renuentes en aceptar que la salud organizacional es la base de hacer un buen trabajo con entusiasmo, compromiso, identificación, satisfacción en el trabajo, la inversión en capacitación de su personal es tal vez la más baja o la que más se reduce cuando se tiene que aplicar el presupuesto, esto es pues mentalidad de subdesarrollo.” (Eslava, E. 2010, p.2)

El personal de las empresas también toma como un factor de importancia para quedarse en las mismas, el clima laboral presente en la organización, tomando en cuenta las relaciones jefe-

subordinado y el tipo de comunicación existente. La tercer tendencia fue el factor capacitación, la gente de estas empresas se preocupa porque se le capacite, al utilizar los medios que la compañía les ofrezca para mejorar su desempeño y habilidades. Resulta interesante observar que la cuarta tendencia fue el factor sueldos y salarios, no queriendo decir con esto que ese factor no importe porque ya lo dan por un hecho por pertenecer a esa tipo de empresa y valoran otro tipo de elementos para decidir su permanencia en la empresa.



CONCLUSIONES

Luego de haber realizado el estudio, llegamos a las siguientes conclusiones:

PRIMERA

Existe una media cultura organizacional en los trabajadores de la planta ISM de Arequipa.

SEGUNDA

La mayoría de trabajadores identifican un nivel medio en el sistema de retención del talento.

TERCERA

Se ha probado relación estadísticamente probada entre la cultura organizacional y el indicador oportunidades de desarrollo en el caso de la planta de ISM de Arequipa.

CUARTA

Se comprueba que la cultura organizacional está relacionada con la capacitación del personal de la planta de ISM de Arequipa.

QUINTA

Existe relación entre la cultura organizacional y el sistema salarial en la planta de ISM de Arequipa.

SEXTA

Se encuentra relación entre la cultura organizacional y el indicador ambiente laboral en el caso de la planta de ISM de Arequipa.

SÉPTIMA

Sí existe relación entre la cultura organizacional y el indicador imagen corporativa en el caso de la planta de ISM de Arequipa.

OCTAVA

Se ha probado relación entre la variable cultura organizacional y la variable retención de talento en el caso de la planta de ISM de Arequipa.

RECOMENDACIONES

Se sugiere las siguientes recomendaciones:

- La gerencia de la institución, debe implementar modos de recompensa, entre estas: una remuneración especial, otorgar diplomas, placas, insignias, un ascenso de posición o simplemente hacer un reconocimiento público. Recompensar el esfuerzo de un trabajador los motiva a ser más productivos, rendidores.
- Se recomienda mejorar los ritos y ceremonias de la organización, incluyendo otras actividades como las actividades deportivas, con la finalidad de reforzar el trabajo en equipo, hacer regalos y presentes, a los trabajadores más destacados, entre otras ceremonias.
- La cultura de la empresa se debe orientar en torno a equipos y a la innovación y asunción de riesgos, lo que significa que la gerencia debe alentar a sus empleados a ser innovadores y asumir riesgos en su trabajo.
- La empresa siempre debe tomar en cuenta los elementos culturales al momento de realizar la evaluación del desempeño, de esta manera los trabajadores se sentirían comprometidos y a la vez obligados en conocer más la empresa donde laboran.
- La gerencia debe establecer estrategias para gestionar su clima organizacional, partiendo de una evaluación de clima. Recompensar el esfuerzo de un trabajador los motiva a ser más productivos y rendidores.
- Revisar la estrategia salarial y escala de compensaciones en función del mercado.
- Se sugiere realizar un estudio comparativo con empresas similares para determinar niveles normales de retención que debería tener la empresa.
- Se sugiere mantener y fortalecer las estrategias de imagen corporativa.

- Se sugiere mantener las estrategias de capacitación evaluando su impacto en el retorno de la empresa.
- Se recomienda tener cuidado en los procesos de selección con la finalidad de sostener la cultura organizacional ya desarrollada.



BIBLIOGRAFÍA

3. Acosa, J. (2008). *Gestión del estrés*. España: Profit Editorial I.
4. Barreiro, T. (2005). *Trabajos en grupo: hacia una coordinación facilitadora del grupo sano*, Buenos Aires: Centro de publicaciones educativas y material didáctico.
5. Benjamin, J. (1998). *El estrés*. México: Publicaciones Crus O. s.a.
6. Brooking A. (2007) *Capital Intelectual*. 2a. ED. España. Paidos Empresa 53.
7. Cantú, L. (2006). *Factores que se aplican para la atracción y retención de personal en organizaciones grandes de manufactura del estado de Nuevo León*.
8. Castillo, C. (2009). *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo*. México: Fundación EOI
9. De Faria, M. (2001). *Desarrollo organizacional, enfoque integral*. México: Editorial Limusa s.a.
10. Franco, C. (2010). *La cultura organizacional es clave para el éxito de una empresa*. Recuperado de:

http://www.tendencias21.net/La-cultura-organizacional-es-clave-para-el-exito-de-una-empresa_a4976.html
11. Gaynor, E. (2005). *Desarrollo organizacional y desarrollo ejecutivo*. Buenos Aires: Nobuko.
12. Gonzales, M. (2003). *Manejo del estrés*, Madrid: Innovación y cualificación .s. l.
13. Lafourcade, P. (2002). *Evaluación institucional*, Boston: EUMED.
14. Melgosa, J. (1994). *Sin estrés*. Madrid: Editorial Safeliz.
15. Pachao, G. (2007). *Diseño de un modelo de cultura organizacional, para mejorar las relaciones humanas en la institución educativa Independencia Americana*.

16. Robins, S. (2009) *Comportamiento organizacional*. Décima edición, México: Pearson educación.
17. Santacruz, F., (2011). *Análisis de las prácticas de gestión humana en la efectividad para retener el talento humano dentro de la organización*. Rescatado de:
<http://www.bdigital.unal.edu.co/3804/1/franciscojaviersantacruzvillegas.2011.pdf>
18. Segredo, A., Reyes, D. (2004). *Clima organizacional en salud pública: Consideraciones generales*. En Rev. Correo Científico Médico de Holguín. España.
19. Shimon, I. (2004). *Los 10 mandamientos para la dirección de personas*. Segunda edición. España: Gestión.
20. Toro, F. (1995). *Motivación para el trabajo*. México: Centro de Investigación e Interventoría en Comportamiento Organizacional.
21. Vela, C. (2012). *Estudio del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal para mejorar la gestión de personal de la empresa comercio, servicios e inversiones s.a. (CSI SA) Arequipa – 2012*



ANEXO

ANEXO 1

**INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS
FICHA DE RECOLECCIÓN DE DATOS PARA EVALUAR LA CULTURA
ORGANIZACIONAL**

Instrucciones: A continuación encontrará una serie de enunciados.

Ninguna respuesta es correcta o incorrecta. Elija la que más se adecue a su forma de pensar. La información que Ud. proporcione es confidencial y solo será utilizada para fines de investigación académica.

TA: totalmente de acuerdo A: De acuerdo I: Indeciso

D: En desacuerdo TD: Totalmente en desacuerdo

	TA	A	I	D	TD
1. En la empresa donde usted labora se fomenta la innovación					
2. En la empresa donde usted labora se fomenta el trabajo en equipo					
3. Para la empresa donde usted labora lo más importante es el cumplimiento de metas					
4. Cree usted que para entrar a la empresa es necesaria una recomendación o influencia					
5. Cree usted que el salario que recibe por su labor en la empresa es el adecuado					
6. Cree usted que se le suministran las herramientas necesarias para desarrollar su trabajo					
7. Percibe usted que la empresa le permite aprender y progresar como persona					
8. Percibe usted un ambiente de cooperación dentro de la empresa					
9. Percibe autonomía para tomar decisiones dentro de la empresa					
10. Existe claridad frente a los horarios de entrada y de					

salida de su empresa					
11. En la empresa hay normas respecto de la presentación de los trabajadores					
12. La empresa aplica sanciones ante una falta					
13. La empresa celebra fechas especiales como día de la secretaria, navidad, entre otros					
14. La empresa recurre a utilizar incentivos como viajes, condecoraciones, ente otros, para premiar las buenas labores.					
15. Los trabajadores reconocen y entienden el significado de las ceremonias, el logo y los colores representativos de la empresa					
16. Su trabajo es coherente con la visión misión de la empresa					
17. Al haber una vacante, la empresa toma en cuenta primero a los trabajadores internos para dicho cargo antes que personas externas					
18. A la empresa le interesa tanto su desarrollo personal como profesional					

Muchas Gracias

Cuestionario para retención de talento

Por favor, conteste con cuidado pero sin detenerse particularmente en ningún ítem. Tal vez descubra que en algunos casos usted crea en ambas alternativas o que no cree en ninguna de las dos. En esos casos escoja la alternativa que más se acerque a lo que usted cree y en lo que a usted respecta. Trate de contestar a cada ítem independientemente al hacer su selección, no se deje afectar por sus selecciones anteriores.

RECUERDE: *Escoja la alternativa que usted personalmente crea que sea la más verdadera en cada ítem.*

Muy de acuerdo: MA De acuerdo: A No aplica: N

En desacuerdo : D Muy en desacuerdo: MD

	MA	A	N	D	MD
Oportunidades de desarrollo profesional y de carrera					
Al personal de esta organización se le da la oportunidad de ser transferido o promovió dependiendo de su desempeño.					
Al personal de esta organización se le da la oportunidad de ser transferido o promovió dependiendo de su preparación					
Al personal de esta organización se le da la oportunidad de ser transferido o promovido dependiendo de su necesidad de desarrollo profesional					
En esta organización se permite al personal desarrollar proyectos por iniciativa propia y se le asignan los recursos necesarios.					
Las personas en esta empresa saben que con un buen					

desempeño e iniciativa pueden lograr dentro de esta organización una estabilidad laboral.					
Capacitación					
Se evalúan los esfuerzos de capacitación en los aspectos de retención, aplicación del conocimiento y retorno de la inversión.					
Existen planes y programas de capacitación que se aplican en su empresa de acuerdo a sus requerimientos específicos					
El personal de esta organización se preocupa por prepararse porque conoce los beneficios que el entrenamiento les aporta en su ruta de carrera					
Existen en la organización sistemas vanguardistas de entrenamiento como capacitación virtual, acceso a bibliotecas digitales, etc.					
Existe un balance adecuado entre la capacitación técnica y la orientada a procesos humanos y administrativos.					
Sistema salarial					
En esta empresa existe equidad y justicia en la administración de sueldos y salarios					
Esta empresa aporta a sus empleados prestaciones superiores a los que otorga la ley.					
Los aumentos de sueldo se relacionan en gran medida con el cumplimiento de indicadores de desempeño					
Se aplica un sistema de compensación variable que estimula la motivación por el logro del personal.					
Imagen corporativa					
A los trabajadores de esta empresa les gusta trabajar en ella porque les da una buena imagen en la comunidad.					
Los trabajadores trabajan en la empresa ya que muestra identificación con los problemas de la sociedad.					

Ambiente laboral					
Se cuida que exista un buen ambiente laboral que contribuya en la retención y atracción del talento para esta empresa.					
La comunicación interna abierta y eficaz es un factor que distingue a esta organización					
La interacción entre jefe y colaborador están basadas en una relación de ayuda mutua, responsabilidad y respeto.					
El personal de esta empresa permanece en la misma, en gran parte a que existe en parte de ella un buen clima laboral.					
Regularmente se aplican encuestas de clima laboral					
Las acciones a seguir se toman en base a los resultados de las encuestas de clima organizacional.					

Muchas Gracias

ANEXO N° 2

CONSENTIMIENTO INFORMADO

A quien corresponda:

Yodeclaro, libre y voluntariamente que acepto participar en la investigación: Cultura organizacional y retención de talento en la empresa San Miguel Del Sur SAC, Arequipa 2013, que se va a realizar en dicha empresa.

Estoy consciente de que los procedimientos para lograr los resultados consistirán en la aplicación de cuestionarios y que los riesgos a mi persona serán ninguno.

Es de mi consentimiento que seré libre de retirarme de la presente investigación en el momento que lo desee; también que puedo solicitar información adicional de los riesgos y beneficios de mi participación en el estudio. En caso que decida retirarme, no seré afectado.

Firma:

Arequipa, de agosto, 2013