



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACTULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

“La gestión del talento humano y la rotación del personal en la empresa
Arvato Bertelsmann, Lima – 2018”

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

AUTORA:

Matias Chavez Rosaura Vanessa

ASESOR:

Mg. Mejia Guerrero Hans Salvador

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Organizaciones

**PERÚ
2018**

PÁGINA DEL JURADO

 UCV UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS	Código : F07-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 10 de 18
--	---------------------------------------	---

El Jurado encargado de evaluar la tesis presentada por doña **MATIAS CHAVEZ ROSAURA VANESSA** cuyo título es: **LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA ARVATO BERTELSMANN, LIMA - 2018**. Reunido en la fecha, escuchó la sustentación y la resolución de preguntas por el estudiante, otorgándole el calificativo de: **16/ Dieciséis**.

Callao, 21 de diciembre del 2018



.....
PRESIDENTE

Dr. Díaz Molnar Javier Fernando



.....
SECRETARIO

Mg. Castillo Canales Braulio Antonio



.....
VOCAL

Mg. Mejía Guerrero Hans

Evaluó	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SOC	Aprobó	Vicerectorado de Investigación
--------	----------------------------	--------	---------------------	--------	--------------------------------

Dedicatoria

Dedicado a mi Dios por darme la fortaleza y convicción que he necesitado y sigo necesitando para alcanzar este objetivo. A mi amado hijo, a quien le he robado mucho de su tiempo para incursionar en este desafío profesional, por su comprensión, amor y paciencia. Porque con ello he conseguido motivarme y continuar con mi carrera.

Agradecimiento

Agradezco a mis hermanas por su apoyo incondicional cuando más lo he necesitado. A mi hijo por su comprensión y acomodarse a mis horarios sin reclamos en todo este tiempo. A Arvato Bertelsmann, por incentivar me a continuar con mis estudios, por facilitarme la información que he recabado para desarrollar mi investigación. A mi jefe inmediato Rubén Valenzuela por su motivación y apoyo constante en mi crecimiento profesional. Agradezco también a los docentes de la Universidad Cesar Vallejo, Callao, quienes han sido parte de mi formación académica, y en especial a mis asesores asignados, por su tiempo y esmero, por su feedback constante durante el desarrollo de mi trabajo de tesis.

Declaratoria De Autenticidad

Declaratoria De Autenticidad

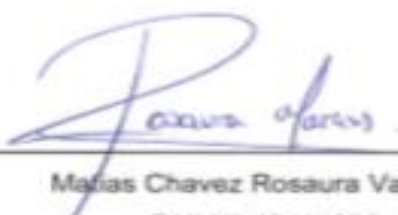
Yo, Matías Chávez Rosaura Vanessa con DNI N° 42113225, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de CIENCIAS EMPRESARIALES, Escuela de Administración, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que

se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces. En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo

dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Callao, 20 de diciembre del 2018



Matias Chavez Rosaura Vanessa
DNI N° 42113225

Presentación

Señores Miembros del Jurado:

Pongo a su disposición la tesis titulada: La gestión del talento humano y la rotación del personal en personal en la empresa arvato Bertelsmann, Lima – 2018. En cumplimiento las normas establecidas en el Reglamento de Grados y títulos para optar el grado académico de Licenciada en Administración de Empresas de la Universidad “César Vallejo”.

Esta investigación es de tipo aplicada con diseño no experimental transversal y correlacional, cuyas variables de estudio son: la gestión del talento humano y la rotación de personal. Tiene como objetivo general: determinar la determinar si la gestión del talento humano está relacionada significativamente con la rotación de personal en la empresa Arvato Bertelsmann, Lima 2018.

La información se ha estructurado en siete capítulo teniendo en cuenta el esquema de investigación sugerido por la universidad. En el capítulo I, se ha considerado la introducción de la investigación. En el capítulo II, se considera el marco metodológico. En el capítulo III se considera los resultados a partir del procesamiento de la información recogida. En el capítulo IV se considera la discusión de los resultados. En el capítulo V se considera las conclusiones. En el capítulo VI se considera las recomendaciones y, por último, en el capítulo VII se considera las referencias bibliográficas y los anexos de la investigación.

Rosaura Vanessa Matias Chavez

Índice

	Pág.
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de Tablas	ix
Índice de Figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
I. INTRODUCCIÓN	14
1.1 Realidad Problemática	15
1.2 Trabajos Previos	29
1.2.1. Contexto Internacional	29
1.2.2. Contexto Nacional	31
1.3 Teorías Relacionadas al Tema	32
1.4 Formulación del Problema	44
1.4.1. Problema general	44
1.4.2. Problemas específicos	44
1.5 Justificación del Estudio	45
1.6. Hipótesis	46
1.6.1. Hipótesis General	46
1.6.2. Hipótesis Específica	46
1.7. Objetivo	47
1.7.1. Objetivos General	47
1.7.2. Objetivos Específico	47
II. Marco Metodológico	48
2. 1. Diseño de Investigación	49
2.2. Variables, Operacionalización	51
2.3. Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos, Validez y Confiabilidad.	55
2.5. Método de Análisis de Datos	58
2.6. Aspectos Éticos	58
III. Resultados	59
3.1 Análisis Descriptivo	60

3.2. Prueba de hipótesis	72
3.2.1. Hipótesis General	72
3.2.2. Hipótesis específica	73
IV. Discusión	77
V. Conclusiones	80
VI Recomendaciones	83
VII. Referencias Bibliográficas	86
VIII ANEXOS	89
Anexo 1: Matriz de Consistencia	90
Anexo 2: Consentimiento de la Institución	91
Anexo 3: Matriz de Datos	92
Anexo 4: Instrumentos	98
Anexo 5: Formato de validación	101
Anexo 4: Impr Pant de Resultados	108
Anexo 5: Turniting	112

Índice de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Operacionalización de variable Gestión del Talento Humano.	52
Tabla 2. Operacionalización de variable Rotación de Personal	54
Tabla 3. Cuestionario para evaluar la Gestión del Talento Humano en Arvato Lima	56
Tabla 4. Cuestionario para evaluar la Rotación de personal en Arvato Lima	57
Tabla 5. Niveles de Gestión del Talento Humano	60
Tabla 6. Niveles de Autoridad	61
Tabla 7. Niveles de Autonomía	62
Tabla 8. Niveles de Disciplina	63
Tabla 9. Niveles de Equidad	64
Tabla 10. Niveles de Iniciativa	65
Tabla 11. Niveles de Espíritu de Equipo	66
Tabla 12. Niveles de Rotación del Personal	67
Tabla 13. Niveles de Clima Laboral	68
Tabla 14. Niveles de Reclutamiento y Selección de Personal	69
Tabla 15. Niveles de Compensación	70
Tabla 16. Niveles de Condiciones Laborales	71
Tabla 17. Relación entre la Gestión del Talento Humano y la Rotación de Personal	72
Tabla 18. Relación entre la variable gestión del talento humano y la dimensión de clima laboral.	73
Tabla 19. Relación entre la variable gestión del talento humano y la dimensión de reclutamiento y selección de personal.	74
Tabla 20. Relación entre la variable gestión del talento humano y la dimensión de compensación	75
Tabla 21. Relación entre la variable gestión del talento humano y la dimensión de condiciones laborales	76

Índice de Figuras

	Pág.
Figura 1. Rotación de Personal del 2014 hasta el 2018	20
Figura 2. Índice de Rotación de Personal anualizada.	21
Figura 3. Índice Mensual de Rotación de Personal en el año 2018.	22
Figura 4. Tipos de Desvinculaciones 2017 - 2018	23
Figura 5. Motivo de desvinculación laboral en el 2018	24
Figura 6. Promedio de Edad del Personal Cesante en el año 2018	25
Figura 7. Rango de permanencia del personal cesante en el año 2018	26
Figura 8. Participación de la Rotación por Proyecto en el año 2018.	27
Figura 9. Coste de Rotación de Personal	28
Figura 10. Niveles de Gestión del Talento Humano	60
Figura 11. Niveles de Autoridad	61
Figura 12. Niveles de Autonomía	62
Figura 13. Niveles de Disciplina	63
Figura 14. Niveles de Equidad	64
Figura 15. Niveles de Iniciativa	65

Figura 16. Niveles de Espíritu de Equipo	66
Figura 17. Niveles de Rotación del Personal	67
Figura 18. Niveles de Clima Laboral	68
Figura 19. Niveles de Reclutamiento y Selección de Personal	69
Figura 20. Niveles de Compensación	70
Figura 21. Niveles de Condiciones Laborales	71

Resumen

La presente de investigación se realizó en Arvato Bertelsmann, sede Lima, desde el departamento de operaciones de la compañía, teniendo como objetivo principal determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y la rotación del personal en personal en la empresa arvato Bertelsmann, Lima – 2018.

Esta investigación corresponde al tipo básico, con diseño no experimental, de nivel correlacional y de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 197 colaboradores del departamento de operación de la empresa Arvato Bertelsmann. a los cuales se aplicaron dos cuestionarios tipo escala de Likert. Se usaron datos estadísticos y para la prueba de hipótesis se usó el coeficiente de correlación Rho Spearman.

Los resultados arrojan que el 18,78% de los colaboradores de Arvato Lima percibe que la gestión del talento humano es deficiente, el 26,90% que es regular, el 31,98% es bueno y el 22,34% excelente, es decir que, el 45,68% de los colaboradores encuestados perciben que este indicador es deficiente y hay mucho por desarrollar aún. Y respecto de la variable de rotación, el 16,75% de los colaboradores de percibe que el índice de rotación de personal es bajo, el 14,72% es medio bajo, el 64,47% es medio alto y el 4,06% alto.

Los resultados demuestran que existe relación positiva alta entre la gestión del talento humano y la rotación del personal en la empresa Arvato Bertelsmann, al obtener un coeficiente de correlación de Spearman ($\rho=896$) y un p-valor igual a 0,000. Interpretándose como que, a una óptima gestión del talento humano, habrá menor rotación del personal.

Palabras claves: Rotación, gestión, talento, fuga de talento, colaborador.

Abstract

This research was conducted at Arvato Bertelsmann, Lima headquarters, from the company's operations department, with the main objective of determining the relationship between the management of human talent and the turnover of personnel in the company Arvato Bertelsmann, Lima - 2018.

This investigation corresponds to the basic type, with non-experimental design, correlational level and cross-sectional. The sample consisted of 197 employees from the operation department of the company Arvato Bertelsmann. to which two Likert scale questionnaires were applied. Statistical data were used and for the hypothesis test the Rho Spearman correlation coefficient was used.

The results show that 18.78% of the employees of Arvato Lima perceive that the management of human talent is deficient, 26.90% that is regular, 31.98% is good and 22.34% excellent, is to say that, 45.68% of the collaborators surveyed perceive that this indicator is deficient and there is still much to be developed. And regarding the variable of rotation, 16.75% of employees perceive that the turnover rate of personnel is low, 14.72% is medium low, 64.47% is medium high and 4.06% high.

The results show that there is a high positive relationship between the management of human talent and staff turnover in the company Arvato Bertelsmann, obtaining a Spearman correlation coefficient ($\rho = 896$) and a p-value equal to 0.000. Interpreting that, to an optimal management of human talent, there will be less staff turnover.

Keywords: Rotation, management, talent, talent drain, collaborator

I. Introducción

1.1 Realidad Problemática

El grupo Bertelsmann tiene dentro de los rubros que maneja, lo siguiente:
Contenidos, servicios y educación de primer nivel Una de las compañías líderes en sus principales negocios: TV, libros, revistas, servicios, imprenta, derechos musicales y educación foco internacional.

Somos una compañía que opera de forma global con 117.000 empleados en unos 50 países Cultura corporativa Objetivos y valores básicos compartidos: Cooperación, espíritu emprendedor, creatividad y compromiso social. En Lima nos dedicamos al Outsourcing de procesos de negocio y en la actualidad cuenta con una planilla de poco más de 700 empleados.

Datos de la Compañía:

Razón Social: Qualytel Teleservices SAU Sucursal del Perú

RUC: 20567336532. Dirección: Mall Aventura Plaza, Av. Oscar Benavides, 3866 07011, Callao (Perú). Sector Económico: CRM Solutions (Servicios). Principales Actividades que realiza la empresa a nivel nacional e internacional:

En el Perú: Compañía dedicada al Outsourcing de procesos de negocio del grupo alemán Bertelsmann. Estamos desde el 2011 desde un local institucional ubicado en el Callao.

En el Extranjero: Arvato es la empresa más importante por volumen de negocio del grupo Bertelsmann en España. Especializada en la externalización de procesos de negocio, la compañía, que cuenta con 7.000 empleados en nuestro país, planea crecer un 68% hasta 2016. En 2011, ultimo datos cerrados, generó unas ventas de 169 millones, un 28% de crecimiento.

Compañía que opera de forma global con 117.000 empleados en unos 50 países

Misión:

A través de nuestras soluciones profesionales, individuales y complejos ayudar a nuestros clientes en este éxito.

Visión:

En relación a los valores, arvato trabaja con los siguientes valores: Líder de líderes.

Arvato trabaja con los mejores y lo mejor.

Para nosotros significa la formación constante y ser los mejores en lo que hacemos, tanto como empresa y como individuos, por lo que el éxito ocurra.

Cuanto mejor nos encontramos en lo que hacemos, mejor será la empresa corre, que eventualmente contribuir a las condiciones de trabajo óptimas si alcanzamos nuestros objetivos y resultados financieros.

Nuestros clientes, gracias a trabajar con nosotros, pueden desarrollarse y llegar a ser los mejores en sus campos. Nosotros, a su vez, mediante el desarrollo conjunto con nuestros clientes, a ser mejores y más competitivos en los sectores para los que trabajamos, por lo tanto, obtener la posición líder en el mercado.

Objetivos Organizacionales:

Respecto de los objetivos organizaciones, Arvato espera mayor digitalización, mayor presencia internacional, mayor crecimiento. Y respecto de sus prioridades estratégicas, estas son: refuerzo de los negocios centrales, transformación digital, otras plataformas para crecer y regiones de crecimiento.

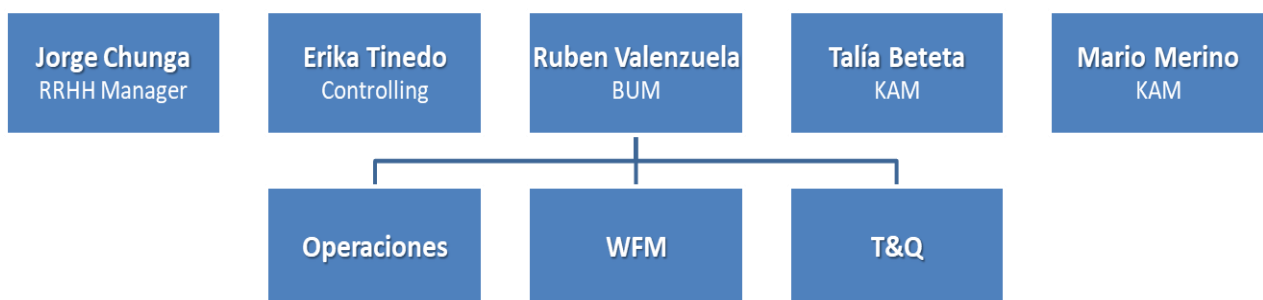
Meta:

La meta de Arvato es mantenerse en el mercado como líder en los rubros que abarca, tener mayor presencia en el mercado internacional e incursionar en nuevos rubros

Valores Institucionales:

Los valores institucionales de arvato son la cooperación, el espíritu emprendedor, la creatividad y el compromiso social.

Organigrama de Arvato Lima:



La valoración del conocimiento, la globalización, y el constante cambio del contexto es el escenario conjunto por el cual la sociedad moderna está teniendo que atravesar su etapa más angustiosa en lo que a Gestión del Talento se refiere. La sociedad, la cual viene de una encrucijada de influencias y tendencias “pos-modernas” vive en constante evolución (que también podría ser involución desde el juicio y ángulo de quien lo analice), trayendo consigo todo un abanico de formas, métodos y también necesidades que van cambiando a modo acelerado, y que sin lugar a dudas la cultura organizacional también tiene un papel protagónico por sus particularidades. Todos los que nos preocupamos por la Gestión del Talento (máxime las empresas), debemos ser pioneros en la identificación, tratamiento y actualización de las nuevas técnicas o métodos que aporten a la mejora y evolución del “Recurso Humano” hacia el Talento Humano, afianzándose en sus características propias: profesionalización y crecimiento.

Mucho se especula acerca de la necesidad de promover el ambiente competitivo y liderazgo en los integrantes de una compañía, pero infortunadamente, muchas de ellas no crecen al paso de sus requerimientos y terminan por hacerse expectativas muy altas de sus empleados, pero con poco aporte en sus presupuestos en lo que a desarrollo se refiere.

Las condiciones humanas encierran todo un enigma que poco a poco se ha ido develando y que las empresas (por sus mismas necesidades) han sabido digerir después de analizar cualitativa y cuantitativamente los pros y contras de invertir o no en el talento humano. Las pérdidas económicas asociadas a rotación, se han convertido en el dolor de cabeza de grandes y pequeñas compañías, que después de invertir no sólo recursos financieros sino espacios físicos y tiempo en capacitar a un trabajador para que ejecute una labor concreta, y que a fin de cuentas lastimosamente termina abandonado su cargo ante cualquier situación que se presente llámese: mejor oportunidad profesional, frustración por falta de experiencia en el cargo, mejor oferta salarial y en el más elemental de los casos, el simple hecho de querer un mejor clima laboral.

Otro de los problemas que aqueja a la compañía ha sido y es el alto índice de rotación que se presenta mes a mes y que dificulta el trabajo de consolidación de nuestro personal a cargo. Este alto índice de rotación, ha venido creciendo desde el año 2014 y a su vez generando pérdidas económicas, de conocimiento, talentos, reprocesos y lucro cesante.

Hacemos en este documento un esmerado enfoque sobre Latinoamérica y puntualmente en el rubro del Contact Center, donde no solamente la edad de la población es particular, sino el ambiente en el que se desarrolla el trabajo y que siendo la rotación uno de los “males” en el que las empresas y sobre todo las de este rubro, más han puesto empeño.

Considerando que este rubro viene creciendo importantemente en Latinoamérica, y en el Perú, según fuentes de Apecco (Asociación Peruana de Centros de Contactos) en el 2017 la tasa de crecimiento fue de un 12% en relación al 2016 y se espera para el 2018 un crecimiento similar en valores porcentuales. Esta asociación la integran 23 contact center con mayor prestigio y volumen de personal en nuestro país. Sin embargo, existen muchos otros informales en Perú que duplican el número de contact centers formalizados.

Desde sus inicios y más aún, en los últimos años, presenta una problemática que es la de una alta rotación.

Entendiendo lo antes mencionado respecto del volumen de contact center que tenemos actualmente en la capital y debido a la alta competencia entre empresas de este mismo rubro por captar personal y, entendiendo que este sector es abordado importantemente por personal muy joven (estudiantes) donde en muchos casos (23% según datos actuales de Arvato Lima) llega a ser la primera experiencia laboral de ellos. Este importante porcentaje de personal con este perfil valoran muy poco la estabilidad laboral y formalidad y, ven a este rubro como una oportunidad para laborar durante sus vacaciones o para costear sus estudios. Siendo esta la visión de este porcentaje de personal colaborador, la tasa de rotación suele ser muy alta. En el 2016, en Arvato cerramos el año con una rotación del 18%, en el 2017 con un 20% y en lo que vamos del 2018 tenemos un 13% de rotación. Si bien es cierto, ha existido una mejora en el indicador y esta se ha conseguido a base de

planes de acción conjunta entre las diferentes áreas de la compañía, el indicador no ha llegado a posicionarse en valores de 1 dígito.

Es cierto que durante el 2017 y lo que va del 2018 se han implementado mejoras, si bien es cierto, han ayudado. Sin embargo, no se ha encontrado la solución total del problema.

En esta tesis hablaremos de la afectación de la rotación de personal en Arvato Bertelsmann – sede Lima y la necesidad de gestionar y desarrollar a sus recursos / talentos para combatir esta problemática.

A continuación, procedo a mostrar de manera gráfica los resultados de Rotación de Personal de la empresa Arvato Bertelsmann – Sede Lima. Esta información sirve como evidencia de la problemática actual con respecto a este indicador:

Evolución de la rotación personal:

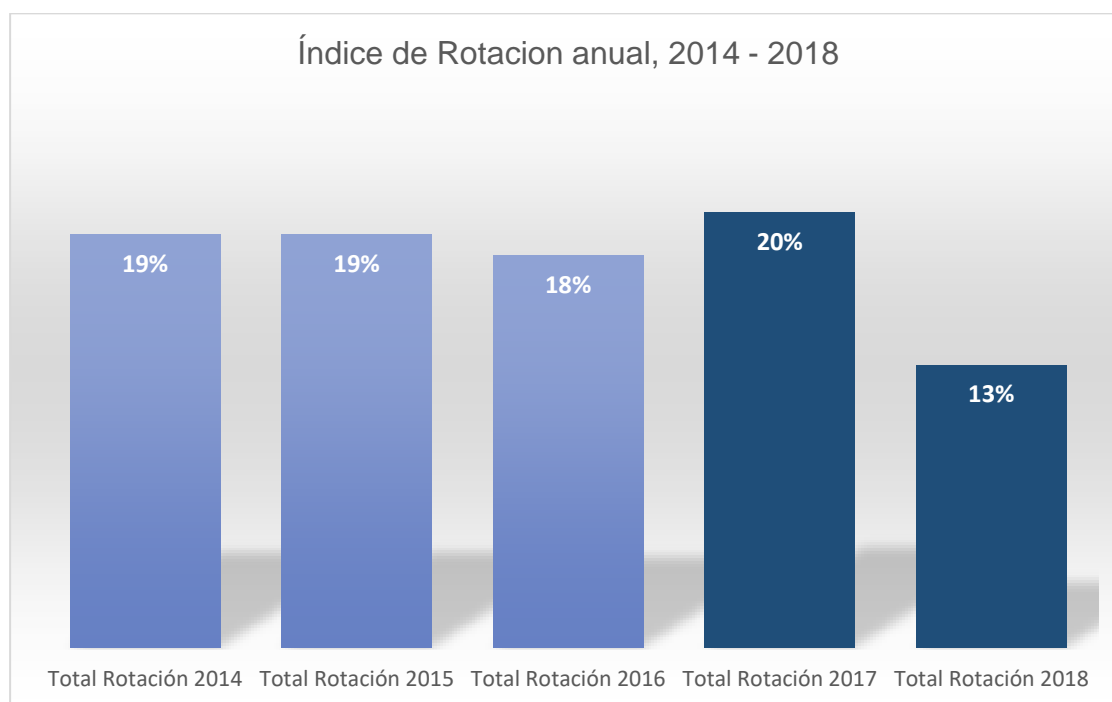


Figura 1. Rotación de Personal del 2014 hasta el 2018

En la figura 1 podemos observar que, en el 2014, el índice de rotación fue de 19%, en el 2015 19%, en el 2016 de 18%, en el 2017 de 20% y en el 2018 un 13%, con

una tendencia de mejora en el último año de 7 puntos porcentuales respecto de los años anteriores.

Cabe precisar que aún no hemos logrado posicionarnos debajo del 10% que es nuestro objetivo como centro.

Como refería en líneas anteriores, si bien es cierto, existe una tendencia de mejora en los resultados, estos aún lo llegan a estar por debajo del 10%.

De acuerdo a la norma COPC en su versión 4.3, refiere que es necesario tener medición de la rotación anualizada, para entender mejor el impacto de este indicador en las organizaciones. Para ello debemos multiplicar el resultado mes * 12.

A continuación, mostramos la tendencia de rotación de personal anualizada:

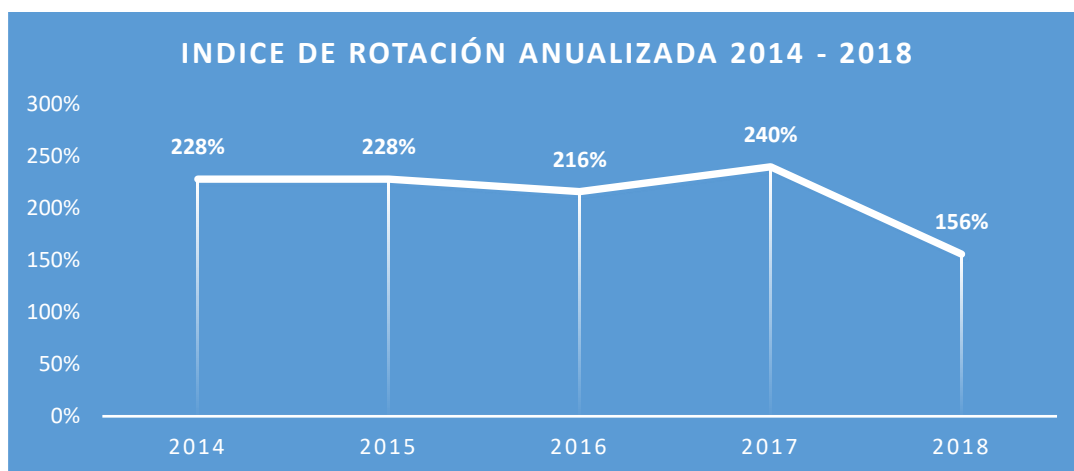


Figura 2. *Índice de Rotación de Personal anualizada.*

En la figura 2 observamos que en el 2014 terminamos el año con una rotación anualizada de 228%, en el 2015 fue de 228%, en el 2016 fue de 216%, en el 2017 de 240% y en lo que va del 2018 ya presentamos 156%.

A continuación, procedo a mostrar los resultados de rotación mensualizada en Arvato, en lo que va del año:

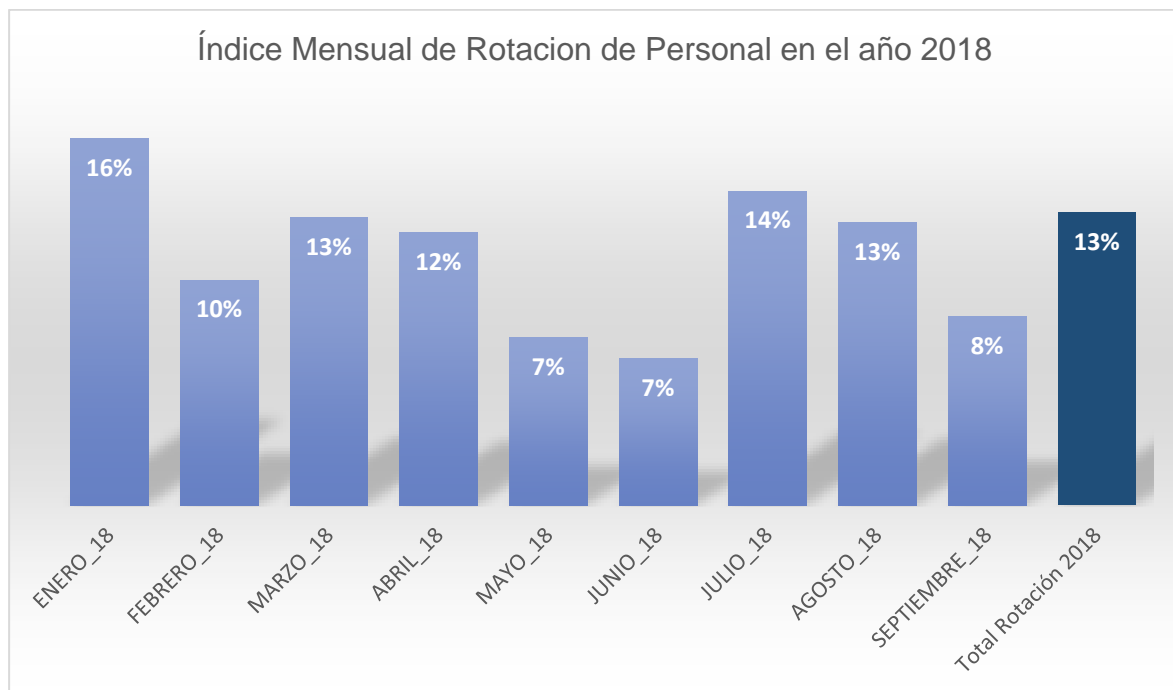


Figura 3. Índice Mensual de Rotación de Personal en el año 2018.

En la figura 3 se observa que el índice de rotación acumulada en Arvato Lima, en el año 2018 es de un 13%

En el resultado mensual podemos observar que en enero el porcentaje de rotación alcanzado fue de 16%, en febrero un 10%, en marzo un 13%, en abril un 12%, en mayo fue de 7%, en junio 7%, julio 14%, agosto 13% y en septiembre 8%,

Experimentamos aun una rotación bastante elevada, teniendo en cuenta que de acuerdo a la norma COPC, este indicador debería fluctuar entre un 5% mes.

A continuación, procedo a dar visibilidad gráfica respecto a los principales motivos de rotación del personal en Arvato Lima entre el 2017 y el 2018:

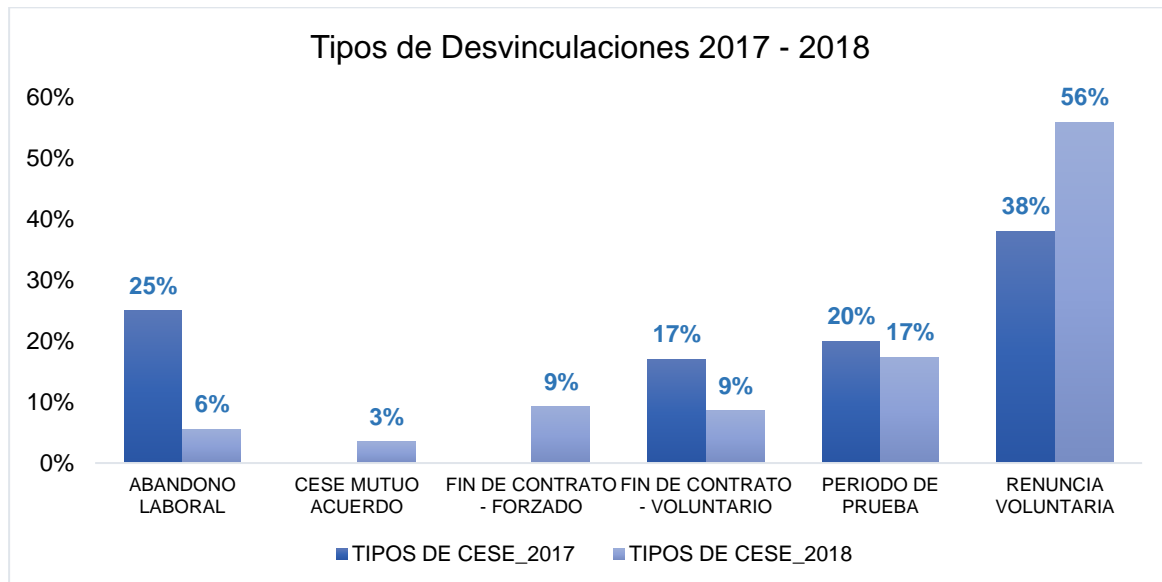


Figura 4. Tipos de Desvinculaciones 2017 - 2018

En la figura 4 podemos observar que en comparación al año 2017, las tipologías por renuncia han aumentado, y esto básicamente para tener mejor visibilidad respecto a los motivos reales de los ceses.

Mientras que en el año 2017 presentamos un 25% de abandono laboral, en el 2018 este fue de 6%, en el 2018 se presentó un 3% de cese por acuerdo mutuo y un 9% por fin de contrato forzado, en el 2017 un 17% por fin de contrato voluntario y un 9% en el 2018, en el 2017 un 20% de cese por periodo de prueba mientras que en el 2018 tenemos un 17%, en el 2017 tenemos un 38% de renuncias voluntarias mientras que en el 2018 tenemos un 56%.

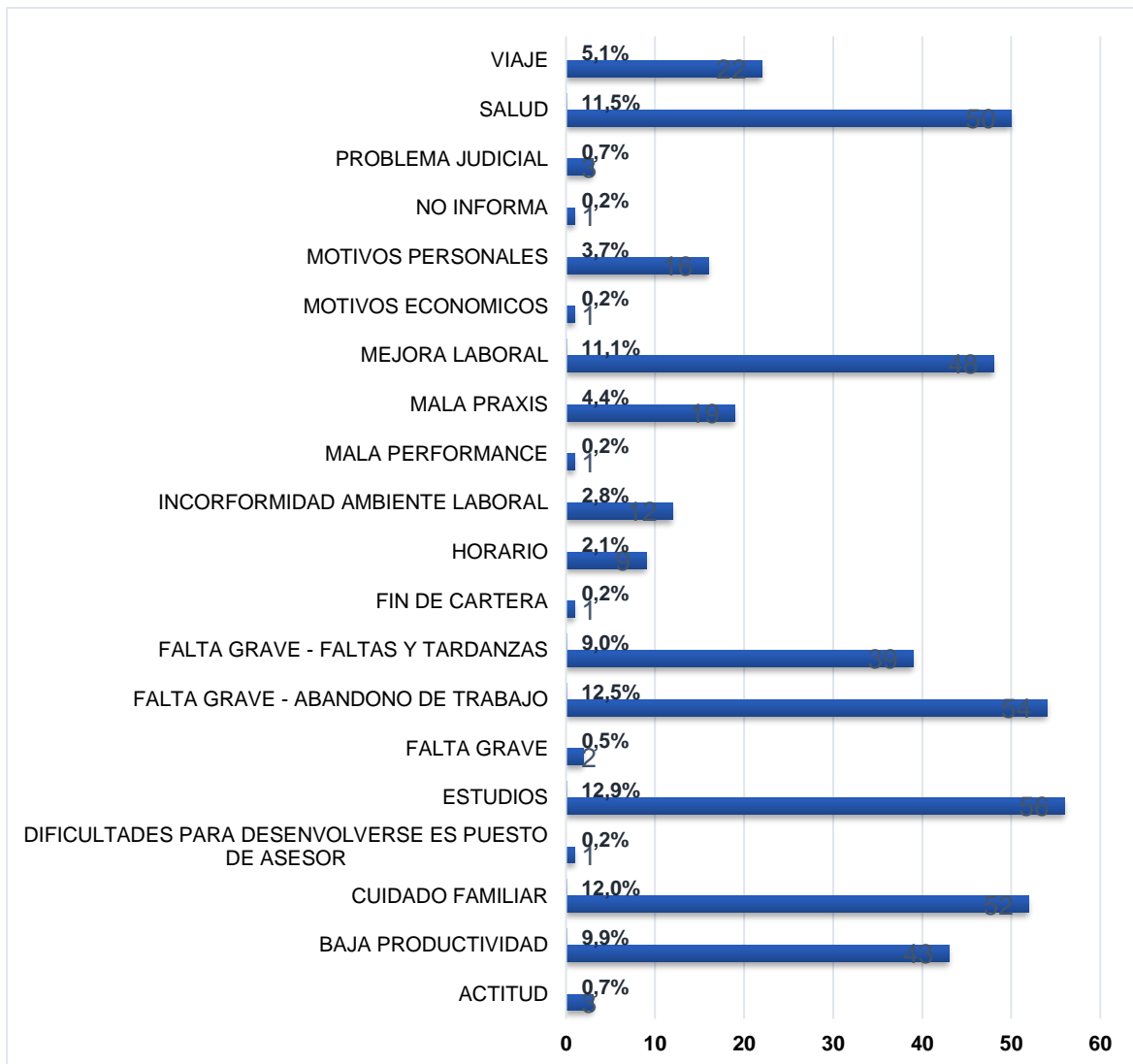


Figura 5. Motivo de desvinculación laboral en el 2018

En la figura 5, podemos observar que los motivos de salud 12%, mejora laboral 11%, falta grave – faltas y tardanzas 9.0%, falta grave - abandono de trabajo 12.5%, estudios 13% y cuidado de un familiar 12%, baja productividad 9.9% son los motivos de desvinculación más relevante en lo que va del 2018. Mientras que los motivos de viaje 5.1%, problema judicial 0.7%, no informa 0.2%, motivos personales 3.7%, motivos económicos 0.2%, mala praxis 4.4%, mala performance 0.2%, inconformidad ambiente laboral 2.8%, horarios 2.1%, fin de contrato 0.2% fin de cartera 0.2%, falta grave 0.5%, dificultad para desenvolverse 0.2% y por actitud 0.7%.

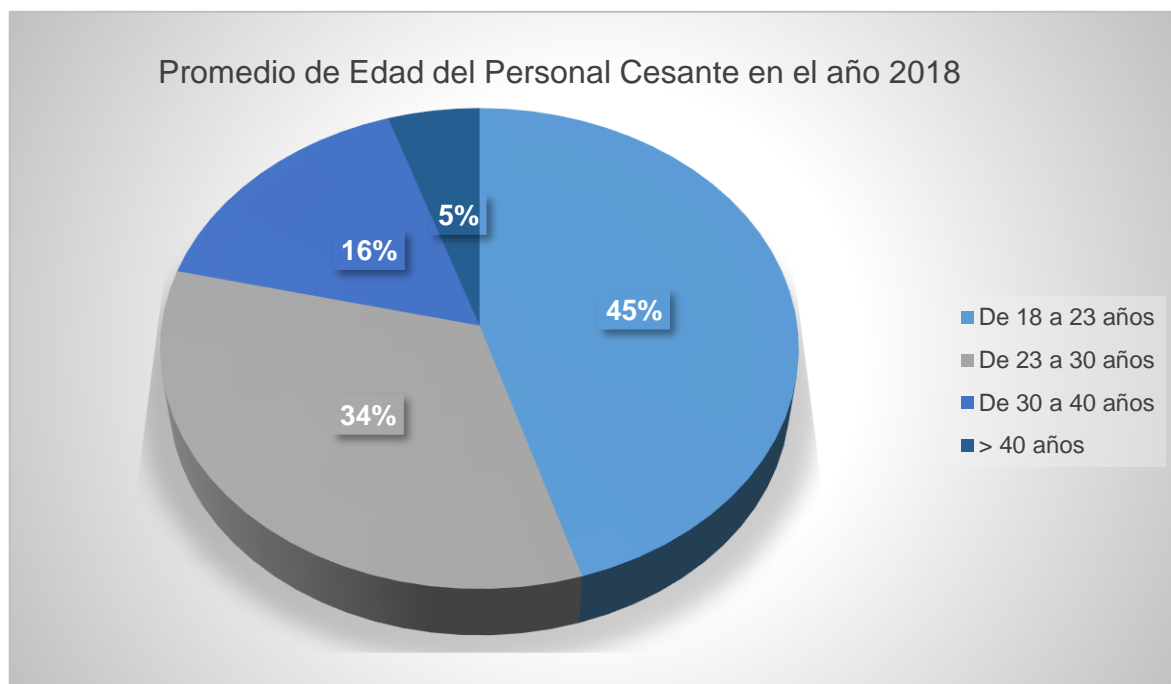


Figura 6. Promedio de Edad del Personal Cesante en el año 2018

En la figura 6 podemos observar que el 45% del personal cesante se encuentra entre las edades de 18 a 23 años, el 34% en el rango de edad de 23 a 30 años de edad, el 16% entre 30 a 40 años y el 5% con edad superior a 40 años.

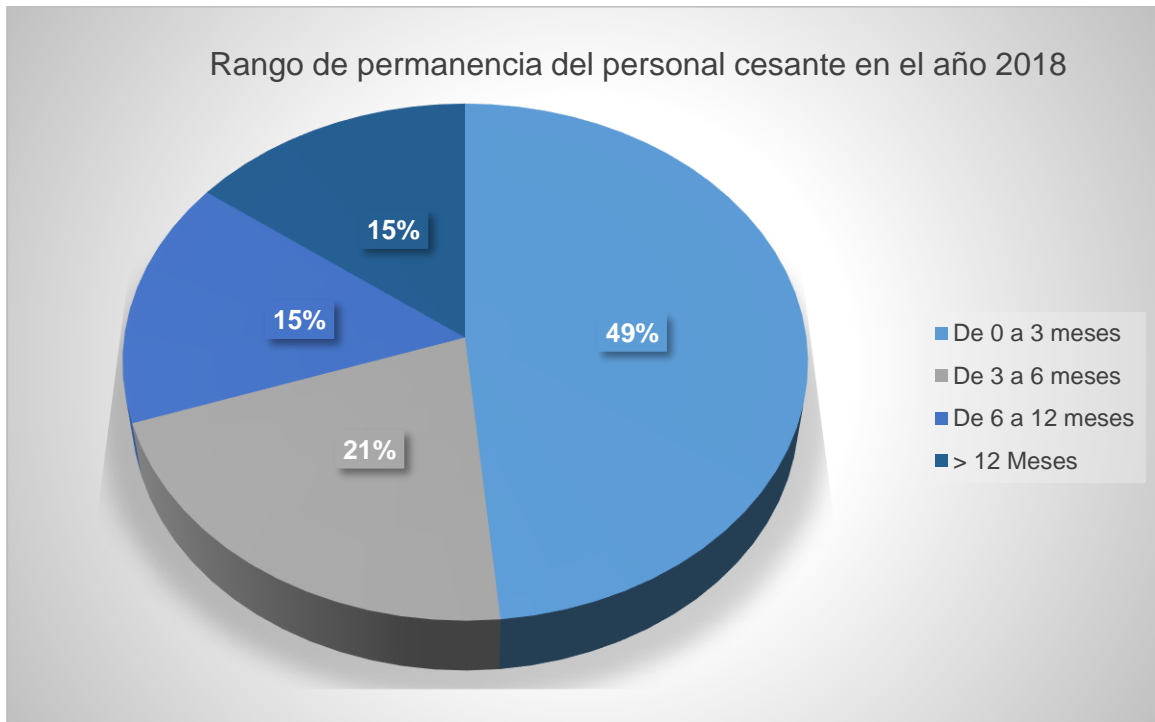


Figura 7. Rango de permanencia del personal cesante en el año 2018

En la figura 7 observamos que el personal cesante con permanencia entre 0 a 3 meses en Arvato Lima es quien más rota teniendo un 49% de participación en el pie, el 21% ha tenido permanencia de entre 3 a 6 meses, el 15% entre 6 a 12 meses y el otro 15% ha tenido una permanencia superior a los 12 meses.

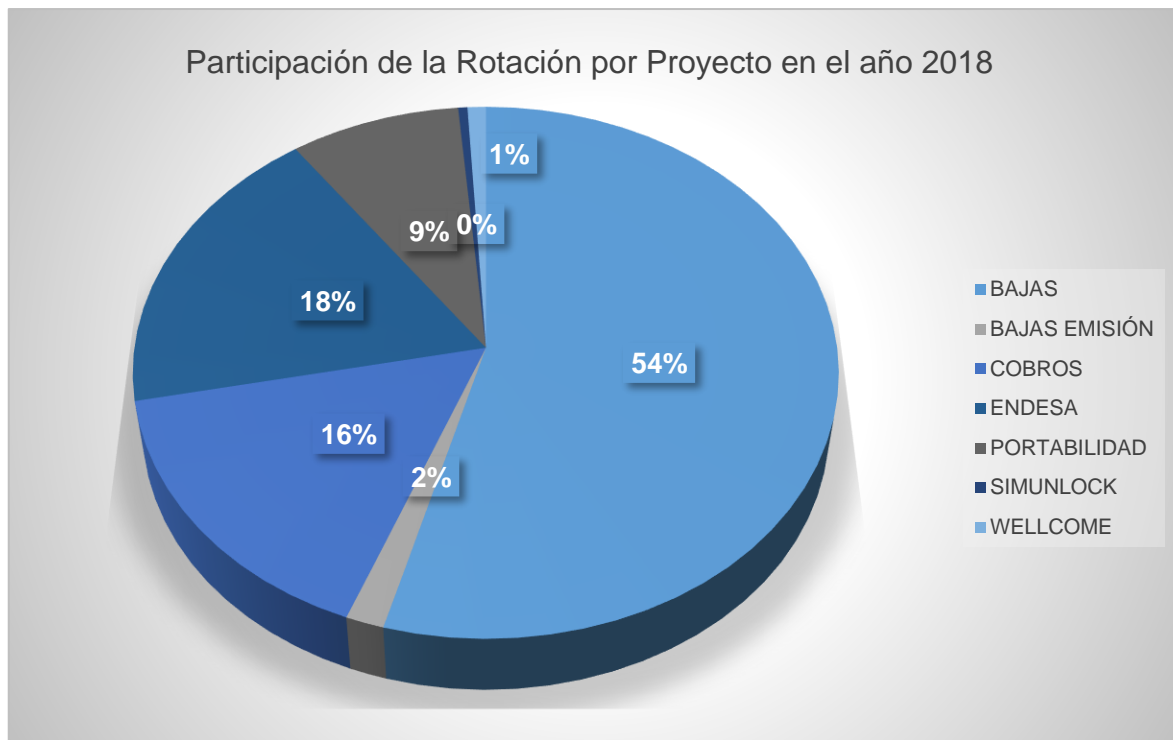


Figura 8. Participación de la Rotación por Proyecto en el año 2018.

En la figura 8 podemos observar que el mayor índice de rotación se encuentra en el proyecto de Bajas Particulares pues presenta una participación del 54% en la rotación total de Arvato Lima, Bajas emisión un 2% de participación, Cobros 16%, Endesa 18%, Portabilidad 9%, simunlock 0.2% y welcome con una participación del 1% en el gráfico de pie.

Otros de los motivos por lo que me inclino a desarrollar el tema de mi tesis, es la preocupación de lo que nos cuesta la alta rotación de personal en nuestra compañía y la necesidad de aportar oportunidades de mejora a Arvato Lima para optimizar la rentabilidad de la misma abordando este indicador, precisamente por los datos que muestro a continuación:



Figura 9. Coste de Rotación de Personal

Con este trabajo, buscamos conocer si existe relación entre la gestión al talento humano y la rotación de personal en Arvato Bertelsmann, y de ser así, la intención es proponer mejoras a Arvato para combatir la rotación de personal y fidelizar a sus colaboradores a través de la gestión del talento, y que éstas marquen un diferencial entre Arvato Lima y el resto de compañías del sector, y que nuestro modelo de gestión sea el que defina la larga permanencia que buscamos en nuestros colaboradores, entendiendo que solo el proceso formativo requiere de una inversión por parte de Arvato, que fluctúa por los 209 euros por persona. Estos importes dejan de ser un gasto cuando el colaborador supera el periodo de prueba con nosotros y se recupera la inversión.

1.2 Trabajos Previos

1.2.1. Contexto Internacional

Chimbay, S. y Simbaña, M. (2017, p. xv), presentaron en su proyecto de tesis titulado “plan de gestión de talento humano para reducir el índice de rotación en la empresa plusservices S.A.”, donde aspira al grado de licenciado en Ingeniería Comercial en la universidad de Guayaquil, propone como objetivo de la investigación, evaluar la importancia de la correcta gestión del talento humano con el fin de desarrollar un ambiente de fidelización entre los trabajadores y la empresa. La metodología basada en los métodos inductivo y deductivo; así como también de un tipo descriptivo, que se planteó para expresar la información recogida por medio de gráficos y tablas estadísticas. Los datos fueron recolectados a través de encuestas y entrevistas realizadas a colaboradores y ex colaboradores de la empresa. Luego de su análisis realizado, el investigador concluye en que es necesaria la estructuración de diversos planes que busquen incentivar de distintas maneras al personal, considerando sus deseos profesionales, académicos, personales, entre otros; los cuales, deben ser detectados por la empresa e impulsados, con el fin de crear un equipo de trabajo comprometido con el desarrollo institucional.

Rubio, J. y Villagrán, D. (2017, p. ix), analizó en su trabajo de tesis titulado “la rotación del personal y su incidencia en el desempeño del talento humano en la corporación fiales”, donde aspira al grado de licenciado en Ingeniería Comercial en la universidad de Guayaquil, propone como objetivo de la investigación demostrar como la rotación del personal incide en el desempeño laboral de los empleados del Centro Comercial Norte de la Corporación Fiales de la ciudad de Guayaquil. La metodología usada para este trabajo fue deductiva e inductiva. Los recursos que se utilizaron para identificar los factores que provocaron la rotación del personal fueron encuestas dirigidas al personal operativo del área de entretenimiento y una entrevista al Gerente de Recursos Humanos. Luego de su análisis, el investigador concluye en que la rotación del personal influye de manera directa en el comportamiento de las mismas, lo que conlleva a un bajo desempeño laboral y para ello se ha visto la necesidad de proponer un plan de acción.

Mantilla, J. (2017), en su trabajo de tesis titulado “relación entre el proceso de selección por competencias laborales y el índice de rotación del personal para la empresa challenger, en el periodo 2011 – 2015”, donde aspiraba al grado de “Master en Gestión del Talento Humano”, tiene como objetivo analizar uno de los problemas detectados en la compañía Challenger, que fue estudiar si existe relación entre el proceso de selección de competencias laborales y el índice de rotación de personal que había en la empresa Challenger en los períodos del 2011 y el 2015. Finalmente pudo evidenciar mediante su investigación que existía una total relación entre el proceso de selección de personal y el resultado de rotación real durante el periodo del 2011 y 2015.

En dicho análisis, y como parte de sus recomendaciones, Mantilla propone la necesidad de actualizar los procesos de selección de competencias y ajustarlo a la necesidad de la compañía y ajustado también a la necesidad real del puesto a ocupar, y así mejorar el rendimiento, eficacia, claridad en el trabajo y desempeño de sus colaboradores y que éstos tengan una estancia de largo plazo en Challenger.

1.2.2. Contexto Nacional

Gilbonio, F. (2017, p. x), en su tesis titulada como “Rotación del Personal y Desarrollo del Talento Humano de una Empresa Mayorista de Diversos Productos, Independencia, 2017”, elaborada para la obtención del grado de Licenciado en Administración, el autor buscó relacionar la rotación de personal con el desarrollo del talento humano en la empresa mayorista. Donde luego de su estudio realizado Gilbonio, afirmó que existe relación entre estas dos variables, por lo que el no promover el desarrollo de las personas de esta compañía repercute en el indicador de rotación.

El autor sugirió en su investigación que, dada la rotación, esta debe considerarse como una oportunidad para que la compañía realice cambios importantes en sus procesos y en el manejo de sus recursos y mejoramiento de su infraestructura, plan de desarrollo para el personal, evaluación salarial, reconocimiento el logro, trabajar en la identidad. Esto para crear satisfacción en los empleados y mejoramiento del clima laboral.

Leyton, M. (2018, p. xi), en su tesis titulada como “Gestión del talento humano en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de San Borja, año 2017”, elaborada para la obtención del grado de Maestra en Gestión Pública, tuvo como objetivo el determinar si en la Municipalidad de San Borja hay influencia entre la Gestión del talento humano y el desempeño laboral de sus trabajadores.

Luego de su estudio realizado, el autor concluyó que la influencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de sus trabajadores (Municipalidad de San Borja 2017) fue de un 88.2%, representó un muy alto nivel de implicancia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral.

Como parte de sus recomendaciones, Leyton (2018) sugirió que se implementen políticas de desarrollo para el talento humano para mantener y sostener eficacia en los trabajadores, también que se desarrollen estrategias para la integración del talento con el desempeño, así como incrementar los presupuestos de la compañía destinados a la gestión del talento humano.

Rodríguez, M. (2016, p. xi), en su trabajo de tesis titulada como “Rotación de Personal y Desempeño Laboral de los colaboradores en los Órganos Jurisdiccionales - Moyobamba 2016”, elaborada para la obtención del grado de licenciada en administración, buscó conocer el cómo influyó la rotación de personal en el desempeño de los colaboradores en los órganos jurisdiccionales – Moyobamba, 2016, concluyó en su investigación que la rotación del personal si influyó importantemente en el desempeño del resto de trabajadores, que esta se daba en su mayoría entre los trabajadores con mayor antigüedad en la compañía.

1.3 TEORÍAS RELACIONADAS AL TEMA

1.3.1. Bases teóricas de la variable de Gestión del Talento Humano y Rotación de Personal

Variable 1. Gestión del Talento Humano

Inicialmente referiré respecto de cómo ha evolucionado en el tiempo en concepto de gestión del talento humano.

Morales Gutiérrez Eudaldo. (2002, enero 20). *Evolución de la Gestión de Recursos Humanos GRH*. Recuperado de <https://bit.ly/2EQUKfO>, Nos refiere que “La gestión de recursos humanos debe verse hoy como una herramienta para las empresas, matizada con enfoques integral, sistémico, estratégico y proactivo.

En la época actual donde el conocimiento es base fundamental de cualquier fuente de competitividad en las organizaciones, cabe señalar que los conceptos actuales de este activo “hombre”, o más específicamente su talento puesto al servicio de su organización, juega un papel estratégico fundamental.

Lo anterior se afirma por la necesidad del enfoque sistemático y carácter abierto que deben tener las organizaciones para enfrentar los retos y dificultades que se presenten, al formar parte de un entorno tan irregular como el que hoy encierra el mundo empresarial, caracterizado por el proceso de Globalización Neoliberal que envuelve a las empresas hoy en día.

Es por esta causa que se afianza aún más la idea de que los recursos humanos son el factor fundamental del éxito, teniendo en cuenta el aporte o no de sus conocimientos y habilidades para crear, se pueden eliminar las diferencias o limitaciones a las que se someten las empresas en el mundo actual. Una Gestión eficaz y efectiva de los mismos constituye hoy la prioridad fundamental para lograr el nivel de competitividad que se requiere.

El concepto de “hombre”, ha evolucionado en el contexto empresarial a medida que la gestión ha cambiado, centrándose en cuatro términos según han ido apareciendo, estos son: personal, recurso humano, capital humano, y talento humano.

Según lo que dice el diccionario Aristos (1987), estos se definen como:

Personal: Es el conjunto de personas pertenecientes a determinada clase, corporación o dependencia.

Recurso humano: Es el conjunto de capital humano que está bajo el control de la empresa en una relación directa de empleo, en este caso personas, para resolver una necesidad o llevar a cabo cualquier actividad en una empresa.

Capital humano: Conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes inherentes a los individuos que forman la organización.

Talento humano: Es la aptitud intelectual de los hombres de una organización valorada por su capacidad natural o adquirida para su desempeño.

Las características de las instituciones de Educación Superior, el nivel de formación de sus empleados, la complejidad de los procesos que en ella se desarrollan, fundamentarán la necesidad de gestionar el Talento Humano en la tarea de asumir los retos del mundo actual.

Otros de los términos discutidos y valorados por diferentes autores en el ámbito de la dirección son los de, Administración, Dirección y Gestión, donde cada concepto tiene su interpretación.

Según Menguzzato (1984), en la mayoría de las obras del *Management* traducidas al castellano, sobre todo en Hispanoamérica se acepta el término Administración, sin embargo, dicho término no es del todo satisfactorio en cuanto por su lado tiene cierta connotación pública y por otro hace pensar en las tareas administrativas de la empresa.

El término Dirección, expresa una función concreta dentro de lo que significa organización, a saber, la coordinación y el mando del factor humano; y también designa al equipo directivo de una empresa, así como el local donde radica el jefe.

En mayor escala es usado el término Gestión, que, aunque en castellano suele referirse a corto plazo y nivel operativo, las escuelas francesas lo utilizan como acepción en que en este tipo de escuela está más orientado hacia el entorno. En este trabajo será utilizado el término "Gestión", referido al tratamiento del Capital humano, tanto en el nivel estratégico, como táctico y operativo.

Haciendo una valoración exhaustiva de los conceptos anteriores se puede concluir que el término Gestión del Capital Humano (GCH), está referido a la definición de estrategias, políticas, procedimientos de ejecución de las prácticas de recursos humanos, indicadores de efectividad y principios que tengan como objetivo lograr la identificación plena de los individuos con la organización, logrando establecer nexos favorables entre ellos siguiendo siempre un enfoque participativo y de completa comunicación. La gestión de dicho activo será más efectiva mientras más alto sea el nivel de compromiso y de motivación que tenga el trabajador, lo que constituye tarea primordial para lograr el éxito organizacional y el logro de un alto nivel de competitividad".

Barreto, J. (2009). *Gerencia del Talento Humano*. Bogotá – Colombia: Grupo OP Gráficas S. A. Refiere en su libro que es una disciplina que busca la satisfacción de los objetivos de las organizaciones, teniendo para ello como principal activo el esfuerzo humano coordinado. “la administración moderna la que establece las pautas a seguir a través de los principios que refirió, como son: la autoridad, la autonomía, la disciplina, equidad, iniciativa y espíritu de equipo, y refiere que ninguno de ellos debe ser discutidos ni negociados desde los cimientos de ninguna compañía. Que, por el contrario, deben estar inmersos todos en la concepción propia de la actividad que se desarrolla, y seguramente se conciban de hecho en las competencias propias que poseen las personas en sus labores, para que sean dignas de trabajar, para esta causa: deben ser éstos parte de los valores organizacionales que se promueven a través de la misión corporativa, y respondan a las necesidades de construir el proyecto, de acuerdo a la estrategia concebida”. Entiendo por este párrafo que Barreto refiere a la importancia de tener al personal idóneo en los puestos idóneos. y, esto tiene mucho que ver con el proceso de selección de personal en las compañías, entiendo también que este proceso debe ser tan potente, que permita al departamento de selección de cada empresa involucrarse en las gestiones y necesidades del cargo en vacancia para que, conociéndolas, se termine reclutando al mejor perfil que pueda adecuarse principalmente a la filosofía y estrategia de cada compañía.

Procederemos entonces a detallar cada uno de los valores citados por Barreto en el párrafo anterior según su contexto y el papel que cumple cada principio en torno a la gestión del talento humano para lograr la causa de la organización.

Autoridad: Según el diccionario de la *Real Academia Española*, tiene como definición que es el poder que gobierna o ejerce el mando, de hecho, o de derecho. Otra definición es: Prestigio y crédito que se reconoce a una persona o institución por su legitimidad o por su calidad y competencia en alguna materia.

Barreto, define “Autoridad” como: “que posee autoridad cuando se imparte una orden y se logra que el otro o los demás la acaten”. Sin embargo, en la administración moderna, esta concepción no siempre es efectiva porque daña los sentimientos, valores y circunstancias que rodean el desempeño efectivo del talento

humano. Tratándose de personas altamente sensitivas y capaces de asumir responsabilidades frente a los retos que el mercado laboral les establece.

Refiere que acatar no siempre es sinónimo de estar convencido de la realización de la tarea asignada. Muy por el contrario, lo que propone Barreto en su idea es que "Autoridad" a nivel de las empresas, deba ser sinónimo de conocimiento de los procesos, necesidades, del rubro, y sobre todo de las personas, y considerando al talento humano, que sea también sinónimo de respeto, oportunidad y respaldo.

Autonomía: *Definición de la Real Academia Española.* Condición de quien, para ciertas cosas, no depende de nadie.

Respecto a este valor, Barreto la define como libertad, aquella capacidad que tiene la persona de decidir si acepta o no el rol que le ofrece una empresa.

Este es un principio vital que debe desarrollarse dentro de las compañías pues definen de manera amplia su capacidad. Que los colaboradores tengan la capacidad de decidir eficientemente, siendo racionales, sin presiones en la toma de decisiones.

Las organizaciones que buscan el desarrollo de sus talentos deben empoderarles en sus funciones y con los equipos a cargo, y ello se consigue cediéndoles autonomía, libertad de decisión propia, teniendo en consideración que ellos cuentan con conocimiento, habilidades y destreza, carácter y fuerza interior para recepcionar las cosas de manera objetiva con responsabilidad y predisposición para reaccionar de manera oportuna con transparencia justicia y rectitud.

Disciplina: Barreto refiere que, en el ámbito empresarial, la disciplina debe ser un elemento fundamental para que las organizaciones y sus recursos cumplan sus objetivos.

A través de la disciplina se orientan los procesos de forma natural, secuencial y armónica, y que estos elementos sean los responsables del cumplimiento de las metas. Cabe precisar que Barreto también refiere que disciplina no solo tiene que ver con los procesos y reglas de la compañía. Sino también, tiene relación directa con la conducta y actitud de los empleados.

Por lo anterior referido, será vital que las organizaciones se doten de personal con actitud y conducta idónea que se ajusten a las necesidades y filosofías de las compañías. Así también que, tanto las organizaciones como sus colaboradores tengan las reglas y normas de su compañía súper claras, generalizadas y difundidas de tal manera que todos las tengan presentes y que se respeten desde todos los niveles jerárquicos para convivir en armonía y sabiendo que quien falte a las reglas debe atenerse a las normas. Esto aporta en la salud mental de los colaboradores.

Equidad: Barreto, Lo define como el principio que permite establecer medidas de valor y participación en función al grado de aporte individual. Se parte de la base de que “hay que darle a cada cual lo que realmente le corresponde”.

Fayol, H. (1985). Desde sus principios de administración, nos dice que para entender este concepto “*Los administradores han de ser amistosos y justos con sus subalternos*”. Lo cual significa que desde las organizaciones debemos buscar equidad entre las labores y el salario, la jornada laboral con la carga de trabajo que se designa al empleado, las responsabilidades con el nivel de cargo que desarrolla el empleado, su nivel de formación y experiencia. Así como estos, otros aspectos también que debemos analizar y tener presente para concluir que somos equitativos con nuestro personal.

Iniciativa: Fayol, H. (1985). Nos indica que todos “*los subordinados deben tener la libertad de idear y poner en práctica sus planes aun cuando puedan incurrir a errores*”. Este mensaje se puede definir como parte del proceso de empoderamiento que debe asumir del personal colaborador / talento humano. La posibilidad de tomar decisiones y asumir retos teniendo en cuenta que puede equivocarse, forma parte del proceso formativo y la necesidad de adquirir experiencia, y que deben tomar en consideración para que en una siguiente vez no se falle por lo mismo.

Considero desde mi experiencia que, desde el ojo del empleador, no se debe castigar cuando fallamos, muy por el contrario, debe ser reconocido por las organizaciones y tomarlo como valor el tener empleados con iniciativa propia. Es nuestra responsabilidad como organizaciones el acompañarles en el análisis y en

la toma de decisiones de nuestros subordinados para minimizar la posibilidad de riesgo en las decisiones tomadas.

Espíritu de Equipo: o trabajo en equipo, Barreto refiere que el espíritu de equipo se debe impulsar desde las compañías; desde la conformación de personas con pensamientos y necesidades similares y con propósitos similares para alcanzar la meta propuesta. Hacer un equipo conocedor de los procesos y procedimientos de la organización, pero a la vez capaz de ceñirse a las normas de la institución. Cuando se tiene un equipo formado, se muestra madurez y la estructura suficiente para orientar a todos hacia los resultados. Este aporte da a las organizaciones el sentido de unión confianza y participación.

También refiere Barreto que es válida la recomposición de un equipo cuando este no resulta como se preveía en el principio o cuando los resultados no son los esperados.

Es necesario remarcar que, para hacer equipo es importante que los valores principales de quienes lo conformen sea el respeto, la escucha, la actitud positiva, el conocimiento y que todos tengan el mismo objetivo.

Chiavenato I. (2009), define que la gestión del talento humano es un conjunto de prácticas y políticas fundamentales para dirigir aspectos de los cargos de gerencia relacionados con las personas / recursos, incluidos reclutamiento, capacitación, selección, recompensas y evaluación de desempeño.

Eslava, E. (2004), define a la gestión del talento humano como un enfoque de estrategias de dirección donde el objetivo es obtener su máxima creación que aporte valor a la organización, mediante un conjunto de acciones dirigidas y a disponer en todo momento del nivel de conocimiento, de las capacidades y de las habilidades, y así obtener los resultados óptimos para ser competitivos en el mercado laboral actual y futuro.

Dessler, G. (2006), Este autor afirma que son las prácticas y políticas básicas para manejar asuntos relacionados con las relaciones humanas del trabajo administrativo; que se trata de seleccionar, medir, capacitar, renumerar y ofrecer un ambiente de trabajo seguro y equitativo para los colaboradores de una Organización.

Mondy, R. (2005), Afirma que la Gestión /administración del talento humano tienen que ver con la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos en la organización.

Vasquez, A. (2008), Sostiene que la gestión del talento humano es una actividad que depende de menos jerarquías, recibimiento de órdenes ni mandatos. Refiere también a la importancia de mantener activa la participación de todos los colaboradores de la empresa.

Lledo, P. (2011), afirma que los recursos humanos tienen un enfoque de aplicación y prácticas de actividades relevantes dentro de su organización, teniendo que la gestión del talento humano es un pilar primario para el desarrollo con éxito de los procesos, dado que los colaboradores son los responsables de ejecutar las actividades ya que los proyectos no se desarrollan por sí solos.

Rodríguez. (2009), la dimensión interna de la gestión del talento humano abarca todo lo concerniente a la composición del personal, tales como: conocimientos, habilidades, motivaciones y actitudes; estos indicadores evidencian la manera óptima de gestionar al recurso humano en cualquier compañía.

En tal sentido, las compañías deben considerar lo importante que se ha convertido el gestionar adecuadamente y valorar los conocimientos de su personal colaborador. Esto les debe llevar también a la necesidad de seguir alimentando dichos conocimientos para enriquecer su valor fundamental.

Chiavenato, I. (2009:224-225), refiere que las actitudes son “un estado mental de alerta organizado por la experiencia, el cual ejerce una influencia específica en la respuesta de una persona ante los objetos, las situaciones y otras personas”.

Variable 2. ROTACIÓN DE PERSONAL

Respecto de esta variable, el artículo de GestioPolis.com Experto. (2001, agosto 8). ¿Qué es el índice de rotación de personal y cómo se calcula? Recuperado de <https://bit.ly/2LiuhpK> Refiere que “el índice de rotación de personal es una medida de gestión del capital humano, a través de la cual es posible identificar problemas de insatisfacción laboral entre los empleados o deficiencias en los procesos de selección y contratación, entre otros”.

Chiavenato, I. (2007), Definió que el término de Rotación de Recursos humanos es usado al definir la fluctuación de personal entre una compañía y su ambiente; En conclusión, es la variación entre una organización y su personal se define por el volumen de personas que ingresan y el de las que salen.

Chiavenato, I. (2001), la rotación del personal se da a consecuencia de diversos factores, los mismos que pueden determinarse gracias a las entrevistas de retiro realizadas a los ex colaboradores, dentro de las cuales se clasifican en:

Clima Laboral: recreación (actividades integradoras y de motivación), comunicación (intercambiar información precisa y oportuna) y seguridad (bienestar que la empresa brinda a sus colaboradores).

Reclutamiento y selección de personal: reclutamiento (primer filtro para captar al personal idóneo), selección (proceso de evaluación de candidatos). Contratación (se firma el contrato estipulando todos los deberes y obligaciones) e inducción (etapa de aprendizaje y manejo de herramientas para el buen desempeño de sus funciones).

Compensación: sueldo (remuneración pactada por la empresa de acuerdo al cargo desempeñado, comisiones (remuneración variable de acuerdo al logro de objetivos, beneficios sociales (derechos de acuerdo a ley vigente) e incentivos (bonos de reconocimiento).

Condiciones Laborales: ambiente físico (infraestructura del local), carga laboral (tareas o funciones a realizar) y jornada laboral (tiempo programado de acuerdo a ley).

Chiavenato, I. (2007), Definió que la rotación de personal comprende desde los costos primarios y también los secundarios. Los costos primarios son aquellas inversiones utilizadas por la empresa para contratar y cubrir vacantes; los costos secundarios son los que destinan durante el periodo en el que queda cubierta la vacante. Así también, los costos de justificación de recursos humanos son: costos de reclutamiento, de selección, de formación y de la ruptura laboral.

Haines y Allen, (2010), dijeron que se debe tener diferenciada la rotación voluntaria, así como la involuntaria, ya que son distintos y que de no tenerlas diferenciadas podría llevarnos a la equivocación. La rotación voluntaria la determina el mismo empleado, mientras que la rotación involuntaria es aquella que es provocada por las empresas.

Chiavenato, I. (2009), Definió que el término de Rotación de Recursos humanos es usado al definir la fluctuación de personal entre una compañía y su ambiente; En conclusión, es la variación entre una organización y su personal se define por el volumen de personas que ingresan y el de las que salen.

Eberly, Lee, Holtom y Michell (2008), Concluyeron en su investigación que la evolución de la rotación y de la retención que es necesario considerar que no toda rotación es negativa.

Boudreau y Milkovich (1994), concluyeron también en su investigación que son las personas (colaboradores) quienes se encargan de la innovación, el diseño, la producción de los bienes y servicios que proporciona la empresa; son quienes se encargan de controlar de sus procesos y productos; de la distribución de sus productos, de la asignación de los recursos financieros a los departamentos así como a los diseños de los productos; son quienes se encargan de definir los objetivos y del planteamiento de las estrategias de las organizaciones. Si una compañía no cuenta con colaboradores eficientes, se le hará difícil que consigan sus objetivos. Además, que, si no se cuida a sus recursos, es posible que estos cambien de empresa. Siendo así, y por este motivo nace la importancia de cuidar a nuestros recursos fidelizándoles.

Castillo. (1993), Refirió que el índice de rotación se determina por cantidad de trabajadores que se vinculan y los que salen, con la cantidad total promedio de personal en la organización, durante un periodo. Los antes mencionados son los que se utilizan como un indicador de gestión, y permiten la toma decisiones respecto a la retención.

Chiavenato, I. (2001) clasificó en tres tipos el costo total de rotación de personal: costos primarios, secundarios y terciarios. Los costos primarios son los relacionados directa e indirectamente con la búsqueda del empleado y se clasifican en cuatro procesos: selección; investigación y documentación e inducción (el cual incluye capacitación, inducción en el puesto de trabajo). Los tres primeros se relacionan con el proceso de incorporación para reemplazar la baja, y el cuarto, con la selección misma del trabajador cesante. Los costos de incorporación se promedian sumándolos para un periodo dado y dividiéndolos entre la cantidad de altas en ese mismo periodo. Del mismo modo, los costos de selección se calculan dividiendo la suma de los costos en los que incurren las áreas involucradas en el cese, entre la cantidad de cesantes.

Chiavenato, I. (2001), la rotación del personal se da a consecuencia de diversos factores, los mismos que pueden determinarse gracias a las entrevistas de retiro realizadas a los ex colaboradores, dentro de las cuales se clasifican en: Clima Laboral: recreación (actividades integradoras y de motivación), comunicación (intercambiar información precisa y oportuna) y seguridad (bienestar que la empresa brinda a sus colaboradores). Reclutamiento y selección de personal: reclutamiento (primer filtro para captar al personal idóneo), selección (proceso de evaluación de candidatos), contratación (se firma el contrato estipulando todos los deberes y obligaciones) e inducción (etapa de aprendizaje y manejo de herramientas para el buen desempeño de sus funciones). Compensación: sueldo (remuneración pactada por la empresa de acuerdo al cargo desempeñado, comisiones (remuneración variable de acuerdo al logro de objetivos, beneficios sociales (derechos de acuerdo a ley vigente) e incentivos (bonos de reconocimiento). Condiciones Laborales: ambiente físico (infraestructura del local), carga laboral (tareas o funciones a realizar) y jornada laboral (tiempo programado de acuerdo a ley).

Ledezma, Cabrera y Rivera (2011), citando a Robbins (1998), definieron la rotación de personal como las desvinculaciones de personal y las causas que pueden llegar a ocasionar las desvinculaciones de los empleados en una organización; de forma voluntaria e involuntaria.

Robbins (1996), Concluye al respecto que, “la rotación genera una interrupción en el trabajo eficiente de una organización, cuando el personal con conocimiento y experiencia se desvincula y es necesario seleccionar y capacitar nuevos empleados para el reemplazo de sus funciones y trabajos de responsabilidad” (P.27). tal impacto ha ocasionado que las diferentes compañías inviertan importantes horas en análisis para encontrar las causas que originan la rotación, Para con ello plantear estrategias para combatir la rotación.

Cálculo de Rotación: La fórmula para medir el índice o porcentaje de rotación es la siguiente:

$$A + D / 2 * 100 / PE.$$

Dónde:

A= Cantidad de personal admitido.

D= Número de personas que se desvincularon de la empresa.

PE= promedio efectivo.

“Para analizar las pérdidas de personal, no deberá tomarse en cuenta las admisiones (nuevos ingresos) sino las desvinculaciones” (Macías, 2015). En este caso, la ecuación a utilizar es: $A + D / 2 * 100 / PE.$

Rotación: Las teorías antes referenciadas nos invitan a continuar con la línea de investigación, incentivándonos a hacer una reflexión respecto de la responsabilidad que representa para las organizaciones el gestionar personas y del cuidado de las mismas. Y más aún, teniendo en cuenta que, un alto índice de rotación en una compañía es sinónimo de pérdidas de conocimiento, del talento, pérdidas económicas, de productividad y, que todo esto echa a perder cualquier estrategia de calidad u optimización, y nos lleva a empezar de nuevo, teniendo que asumir curvas de aprendizaje por adaptación a los procesos de la compañía no mapeadas. Según Tamayo, P. (2008) puede ser voluntaria (cuando el colaborador es quien

decide dejar la compañía) o involuntaria (cuando es la compañía quien decide separar al colaborador), sea por reducción o desempeño. El incremento de este indicador conlleva a un incremento también de los costos de incorporación, tales como reclutamiento, selección, capacitación también, infraestructura, así como los costos por desvinculación como: indemnización, anticipo de días festivos y pago de vacaciones. Siendo estos los factores afectados, tenemos la necesidad de buscar una estrategia que nos permita identificar a nuestros talentos, desarrollarles, fidelizarles y ofrecerles un ambiente de trabajo propicio para el desarrollo de sus funciones, desarrollar también su creatividad y que encuentren en sus organizaciones la oportunidad de crecimiento que la mayoría de profesionales buscamos.

1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.4.1. Problema General

¿En qué medida la gestión del talento humano está relacionada con la rotación de personal en la empresa Arvato Bertelsmann, Lima 2018?

Problema Específico 1

¿En qué medida la gestión del talento humano está relacionada con el clima laboral en la empresa Arvato Bertelsmann, Lima 2018?

Problema Específico 2

¿En qué medida la gestión del talento humano está relacionada con el reclutamiento y la selección de personal en la empresa Arvato Bertelsmann, Lima 2018?

Problema Específico 3

¿En qué medida la gestión del talento humano está relacionada con la compensación del personal en la empresa Arvato Bertelsmann, Lima 2018?

Problema Específico 4

¿En qué medida la gestión del talento humano está relacionada con las condiciones laborales del personal en la empresa Arvato Bertelsmann, Lima 2018?

1.5 Justificación del Estudio

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo encontrar si existe o no relación entre la gestión del talento humano y los altos índices de rotación que presenta actualmente Arvato Lima. Y se justifica porque el propósito es, luego de identificar las relaciones entre ambas variables, identificar y proponer oportunidades de mejora a Arvato Lima para combatir los altos índices de rotación que se presenta actualmente.

Justificación Práctica. Esta investigación también tiene como objetivo proponer a Arvato Bertelsmann (Sede Lima) un plan de trabajo conjunto a mediano plazo, empezando por concientizar al Comité de Dirección e invitarles a tener presente la importancia de identificar a los talentos dentro de la compañía, aprovecharles y ayudarles en una línea de crecimiento que permita a sus recursos ser más competitivos y a fidelizarse con Arvato (identidad corporativa) y así mejorar los resultados de rotación a través del desarrollo de su recurso humano. Animarse a invertir en talleres formativos puede ser vital para el crecimiento de la compañía, mejorar la productividad, rentabilidad y mejorar también los estándares de calidad de Arvato.

Justificación Teórica.

Este proyecto de investigación, está orientado en aportar conocimiento para combatir la rotación de personal a través de la gestión del talento humano dentro de Arvato Bertelsmann y que, a su vez, este permita hacer a la compañía más rentable a través del ahorro en costes de selección y formaciones iniciales para cubrir vacantes.

Justificación Metodológica.

Este trabajo de investigación está estructurado para analizarse a través de encuestas al personal dentro de la compañía, y tienen que ver con los procesos de reclutamiento, desarrollo del personal colaborador de operaciones (producción) con el firme propósito de dar valor a este trabajo, y que a través de los resultados pueda proponer mejoras en los procesos, mismos que nos permitan mejorar los índices de rotación de personal en Arvato.

1.6. Hipótesis

1.6.1. Hipótesis General

Existe relación entre la gestión del talento humano y la rotación de personal en la empresa Arvato Bertelsmann, Lima 2018.

1.6.2. Hipótesis Específicas

Hipótesis Específica 1.

La gestión del talento humano está relacionada significativamente con el clima laboral en la empresa Arvato Bertelsmann, Lima 2018.

Hipótesis Específica 2

La gestión del talento humano está relacionada significativamente con el reclutamiento y la selección de personal en la empresa Arvato Bertelsmann, Lima 2018.

Hipótesis Específica 3

La gestión del talento humano está relacionada significativamente con la compensación del personal en la empresa Arvato Bertelsmann, Lima 2018.

Hipótesis Específica 4

La gestión del talento humano está relacionada significativamente con las condiciones laborales del personal en la empresa Arvato Bertelsmann, Lima 2018.

1.7 OBJETIVO

1.7.1. Objetivo General.

Determinar si la gestión del talento humano está relacionada significativamente con la rotación de personal en la empresa Arvato Bertelsmann, Lima 2018.

Objetivo Específico 1

Establecer si la gestión del talento humano está relacionada significativamente con el clima laboral en la empresa Arvato Bertelsmann, Lima 2018.

Objetivo Específico 2

Establecer en qué medida la gestión del talento humano está relacionada significativamente con el reclutamiento y la selección de personal en la empresa Arvato Bertelsmann, Lima 2018.

Objetivo Específico 3

Establecer en qué medida la gestión del talento humano está relacionada con la compensación del personal en la empresa Arvato Bertelsmann, Lima 2018.

Objetivo Específico 4

Establecer en qué medida la gestión del talento humano está relacionada con las condiciones laborales del personal en la empresa Arvato Bertelsmann, Lima 2018.

II. Marco Metodológico

2.1. Diseño de Investigación

El presente trabajo de tesis se realiza con el método hipotético-deductivo ya que este método describe tres pasos esenciales que son: en primer lugar, la observación donde se halla el problema mediante una duda planteada por el investigador o mediante la observación. En segundo lugar, presentación de la hipótesis que manifiesten los hechos visualizados. Por último, en tercer lugar, es la comprobación de la hipótesis.

Toro y Hurtado. (2007, p. 75) refieren que es un esquema o modelo de confirmación y refutación de hipótesis. Cuantos más casos confirmatorios hay, mayor es la posibilidad de que la hipótesis sea verdadera, en cambio la refutación significa que la hipótesis es falsa.

El tipo de la investigación es aplicada pues una vez terminado el trabajo, deseo compartirlo con Arvato Lima y en conjunto podamos desarrollar un plan en función de lo detectado y que este nos permita conseguir las mejoras respecto a las dos variables en estudio.

Mc Millan y Schumacher. (2005, p. 23) refieren que “la investigación aplicada se centra en un campo de práctica habitual y se preocupa por el desarrollo y la aplicación del conocimiento obtenido en la investigación sobre dicha práctica”.

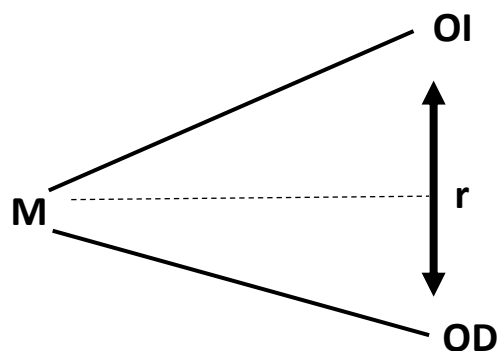
El enfoque de esta investigación es no paramétrica nominal cuantitativa porque podremos cuantificar los datos en la variable de rotación de personal.

Baptista, Fernández y Hernández. (2006, p.15), “el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”.

El diseño de investigación es no experimental, transversal ya que esta información se recogió en un único momento. y correlacional debido a que busca determinar el nivel de relación que existe entre las variables de este trabajo de tesis. no experimental ya que los datos no han sido manipulados.

De acuerdo a la teoría de Carrasco. (2005, p. 71) “el diseño no experimental: Son aquellos donde las variables independientes carecen de manipulación intencional, y no poseen grupos de control, ni mucho menos experimental. Analizan y estudian los hechos y fenómenos de la realidad después de su ocurrencia”.

El tratamiento para los datos se hará con el coeficiente de correlación de Pearson.



Dónde:

- M : Muestra de estudio
- Ox (V₁) : Gestión del Talento Humano
- Ox (V₂) : Rotación de Personal
- r : Correlación entre las variables.

2.2 Variables, Operacionalización

Variable 1. Gestión del Talento Humano

Definición Conceptual:

Barreto, J. (2009). Gerencia del Talento Humano. Bogotá – Colombia: Grupo OP Gráficas S. A. Refiere en su libro que es una disciplina que busca la satisfacción de los objetivos de las organizaciones, teniendo para ello como principal activo el esfuerzo humano coordinado. “La administración moderna la que establece las pautas a seguir a través de los principios que refirió, como son: la autoridad, la autonomía, la disciplina, equidad, iniciativa y espíritu de equipo, y refiere que ninguno de ellos debe ser discutidos ni negociados desde los cimientos de ninguna compañía. Que, por el contrario, deben estar inmersos todos en la concepción propia de la actividad que se desarrolla, y seguramente se conciben de hecho en las competencias propias que poseen las personas en sus labores, para que sean dignas de trabajar, para esta causa: deben ser éstos parte de los valores organizacionales que se promueven a través de la misión corporativa, y respondan a las necesidades de construir el proyecto, de acuerdo a la estrategia concebida”.

Variable 2. Rotación de Personal

Definición Conceptual:

Chiavenato, I. (2007), Define que el término de Rotación de Recursos humanos es usado al definir la fluctuación de personal entre una compañía y su ambiente; En conclusión, es la variación entre una organización y su personal se define por el volumen de personas que ingresan y el de las que salen.

Tabla 1.

Operacionalización de variable Gestión del Talento Humano.

DIMENSIONES	INDICADORES	N° Items	NIVELES	ESCALA
	Organización			
Autoridad	Jerarquías	1, 2 y 3		
Autonomía	Empoderamiento	4, 5, 6 y 20		
	Respeto		Totalmente en desacuerdo (1)	
Disciplina	Procesos	8, 9 y 15	En desacuerdo (2) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	Ordinal
			De acuerdo (4)	
			Totalmente de acuerdo (5)	
Equidad	Igualdad	11		
Iniciativa	Libertad	10, 11 y 16		
	Participación			
Espíritu de Equipo	Integración	12, 13, 14, 17, 18 y 19		

Tabla 2.

Operacionalización de variable Rotación de Personal

DIMENSIONES	INDICADORES	N° Items	NIVELES	ESCALAS
Clima Laboral		21, 22, 23, 24, 25, 26, 27 y 28		
Reclutamiento y selección de Personal	Sueldos Incentivos Beneficios Sociales Cantidad de Trabajo Calidad de Trabajo Horarios Reclutamiento Selección	11, 12, 13, 14, 15, 16 y 17	Bajo, Medio Bajo, Medio Alto, Alto	Ordinal
Compensación	Contratación Eficacia Inducción Análisis de Resultado	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 y 10		
Condiciones Laborales		16, 17, 18, 19 y 20		

2.3. Población y Muestra

Población

Está conformada por personal que labora dentro de Arvato Bertelsmann, desde las áreas de Producción, RRHH y selección de personal; 421 colaboradores de la compañía y con un muestreo a 20 agentes de producción.

Muestra

Se recogió la muestra de 197 colaboradores.

El tipo de muestreo que se aplicará será el No probabilístico; ya que según Parra. (2006), este se caracteriza por su realización en un esmerado esfuerzo para tener muestras viables y representativas:

2.4. Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos, Validez y Confiabilidad.

Técnica: Encuesta, Es “una técnica de investigación que permite recabar información de utilidad mediante preguntas orales o escritas que se formulan a personas investigadas que conforman una muestra de estudio de un problema de investigación” (Hernández, et al, 2014)

Instrumento: Cuestionario, Hernández, et al (2014) nos dice que: el cuestionario es una batería de preguntas respecto a una o más variables y debe tener sentido con el planteamiento del problema e hipótesis.

Tabla 3.

Cuestionario para evaluar la Gestión del Talento Humano en Arvato Lima	
Ficha técnica:	
Autores:	Rosaura Vanessa Matías Chávez
Año:	2018
Objetivo:	Determinar si existe relación entre la gestión del talento humano y la rotación de personal en Arvato Bertelsmann, Lima 2018
Destinatarios:	Colaboradores
Forma de administración:	Individual.
Contenido:	1 encuesta con 6 dimensiones.
Duración:	20 minutos aprox.
Puntuación:	Totalmente en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) De acuerdo (4) Totalmente de acuerdo (5)

Tabla 4.

Cuestionario para evaluar la Rotación de personal en Arvato Lima	
Ficha técnica:	
Autores:	Rosaura Vanessa Matías Chávez
Año:	2018
Objetivo:	Determinar si existe relación entre la gestión del talento humano y la rotación de personal en Arvato Bertelsmann, Lima 2018
Destinatarios:	Colaboradores
Forma de administración:	Individual.
Contenido:	1 encuesta con 4 dimensiones.
Duración:	20 minutos aprox.
Puntuación:	Bajo, medio bajo, medio alto y alto

La Validez del instrumento se ha obtenido por juicio de expertos, catedráticos de la escuela de ciencias empresariales de la universidad César Vallejo, filial Callao:

- Doctor. Luis Burgos Encarnación
- Magister. Mejía Guerrero Hans
- Doctor Mori Paredes Manuel Alberto

Respecto a la confiabilidad de la aplicación del instrumento se empleó el Alpha de Cronbach, mediante una prueba piloto que constará de 20 encuestados.

2.5 Método de Análisis de Datos

El procesamiento de los datos se realizó mediante el software SPSS versión 24.

2.6 Aspectos Éticos

La información que se obtiene de la investigación será de veracidad de autenticidad, se mantendrá la confidencialidad pertinente respecto al personal que nos ha proporcionado la información y no se hará mal uso de las mismas.

Dejo también constancia sobre la honestidad y responsabilidad con la que se realizará esta parte del proyecto de investigación, así también, dejo contar que respetaré los resultados y respuestas que se obtengan del personal colaborador a encuestar.

III. Resultados

3.1 Análisis Descriptivo

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Tabla 5. Niveles de Gestión del Talento Humano

		Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Válido	Deficiente	37	18.78
	Regular	53	26.90
	Bueno	63	31.98
	Excelente	44	22.34
	Total	197	100.0

Fuente. Elaboración propia

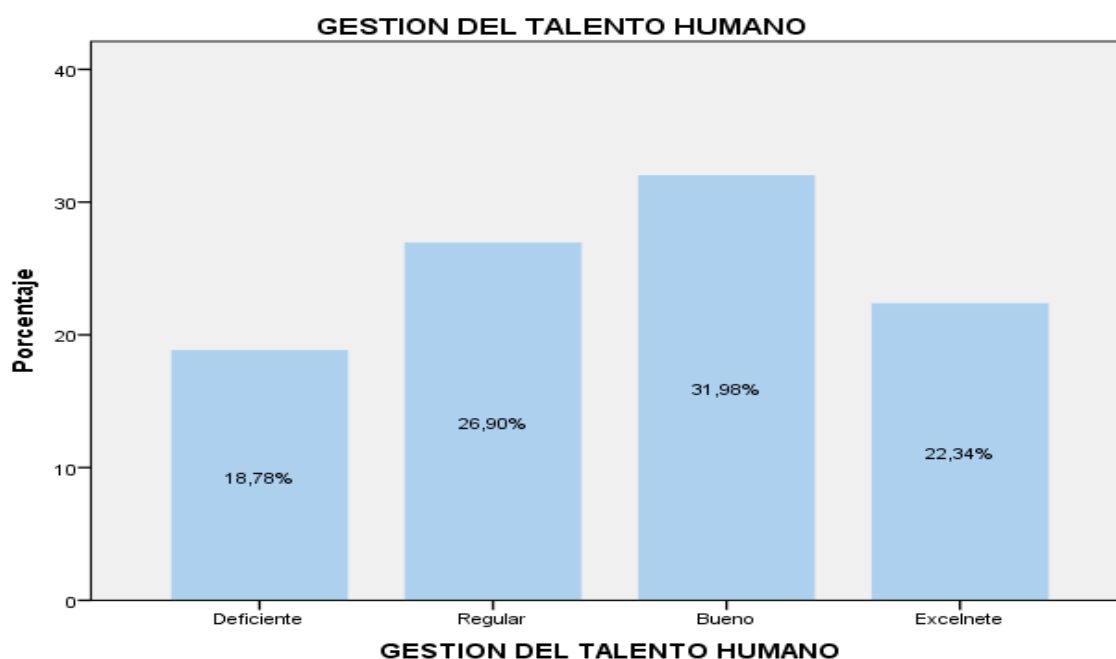


Figura 20. Niveles de Gestión del Talento Humano

En la tabla 5 y figura 10, se observa que el 18,78% de los colaboradores de Arvato Lima percibe que la gestión del talento humano es deficiente, el 26,90% que es regular, el 31,98% es bueno y el 22,34% excelente.

Tabla 6. *Niveles de Autoridad*

		Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Válido	Deficiente	38	19.29
	Regular	54	27.41
	Bueno	105	53.30
	Total	197	100.0

Fuente. Elaboración propia

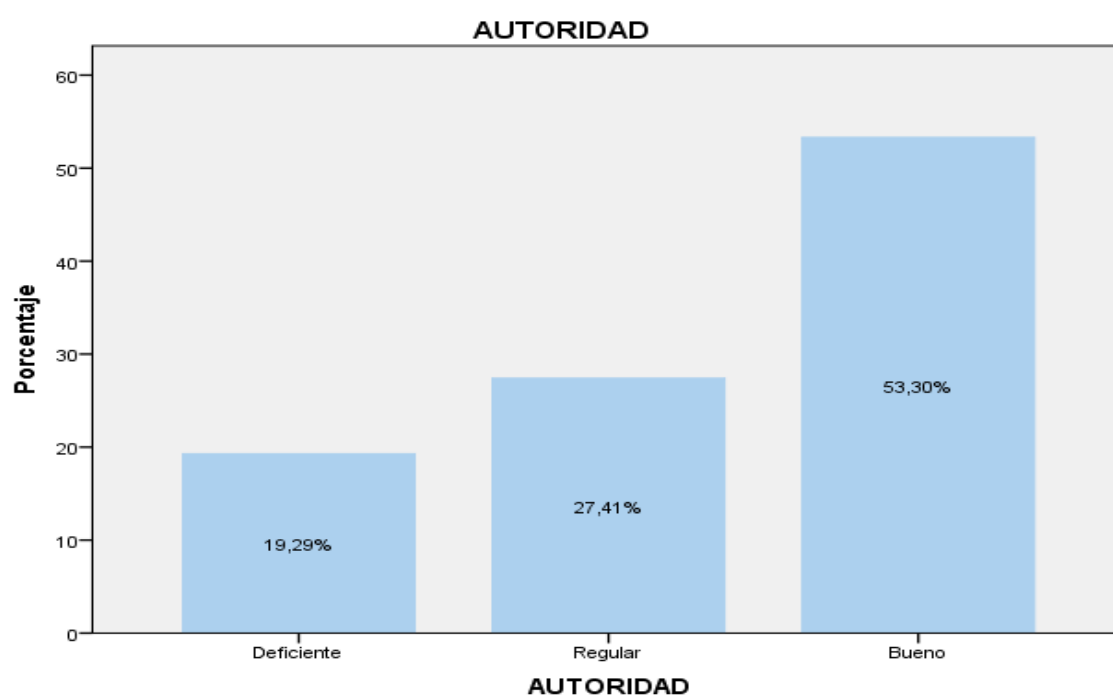


Figura 11. Niveles de Autoridad

En la tabla 6 y figura 11, se observa que el 19,29% de los colaboradores perciben que la autoridad que se imparte en Arvato Lima es deficiente, el 27,41% es regular y el 53,30% buena.

Tabla 7. Niveles de Autonomía

		Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Válido	Deficiente	36	18.27
	Regular	41	20.81
	Bueno	88	44.67
	Excelnete	32	16.24
	Total	197	100.0

Fuente. Elaboración propia

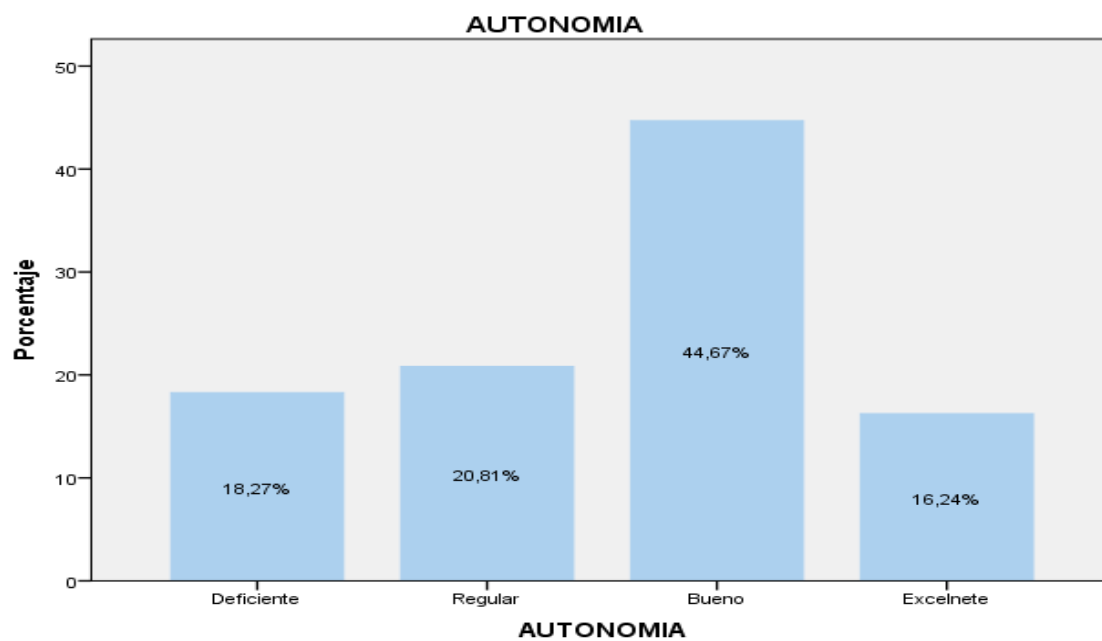


Figura 12. Niveles de Autonomía

En la tabla 7 y figura 12, se observa que el 18,27% de los colaboradores percibe que la autonomía que ofrece Arvato Lima es deficiente, el 20,61% es regular, el 44,67% es buena y el 16,24% excelente.

Tabla 8. *Niveles de Disciplina*

		Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Válido	Deficiente	32	16.24
	Regular	62	31.47
	Bueno	63	31.98
	Excelnete	40	20.30
	Total	197	100.0

Fuente. Elaboración propia

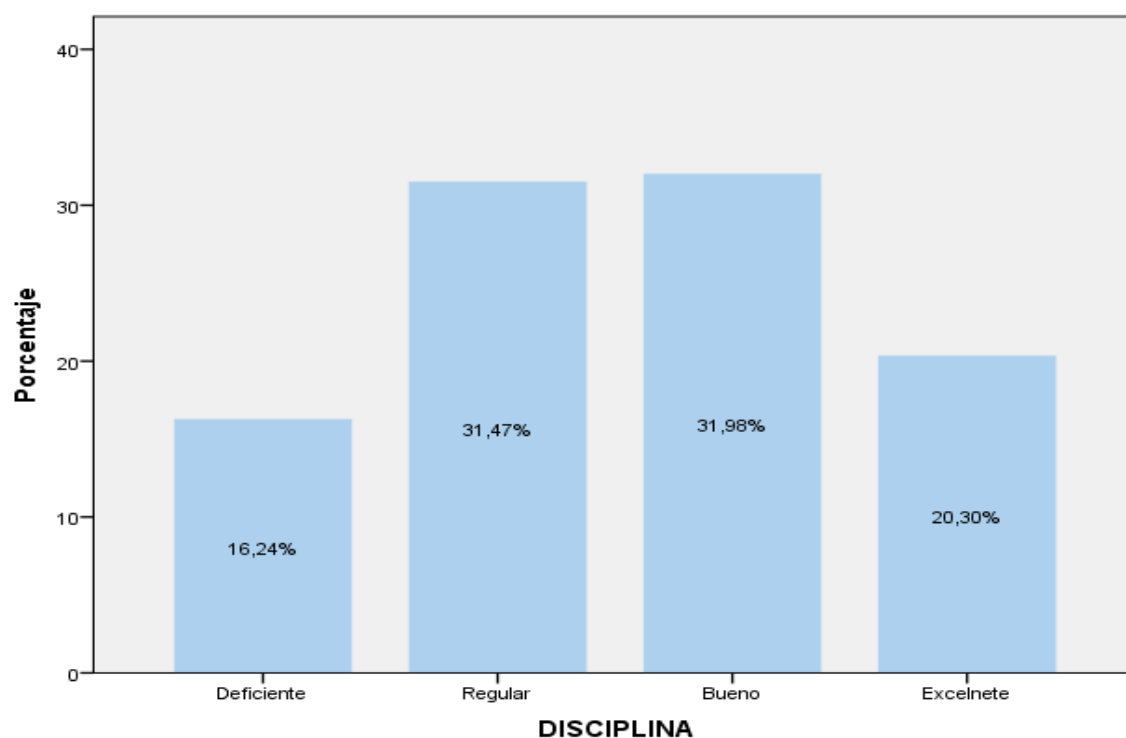


Figura 13. Niveles de Disciplina

En la tabla 8 y figura 13, se observa que el 16,24% de los colaboradores percibe que la disciplina que imparte Arvato Lima es deficiente, el 31,47% es regular, el 31,98% es buena y el 20,30% excelente.

Tabla 9. Niveles de Equidad

		Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Válido	Deficiente	36	18.27
	Regular	47	23.86
	Bueno	62	31.47
	Excelente	52	26.40
	Total	197	100.0

Fuente. Elaboración propia

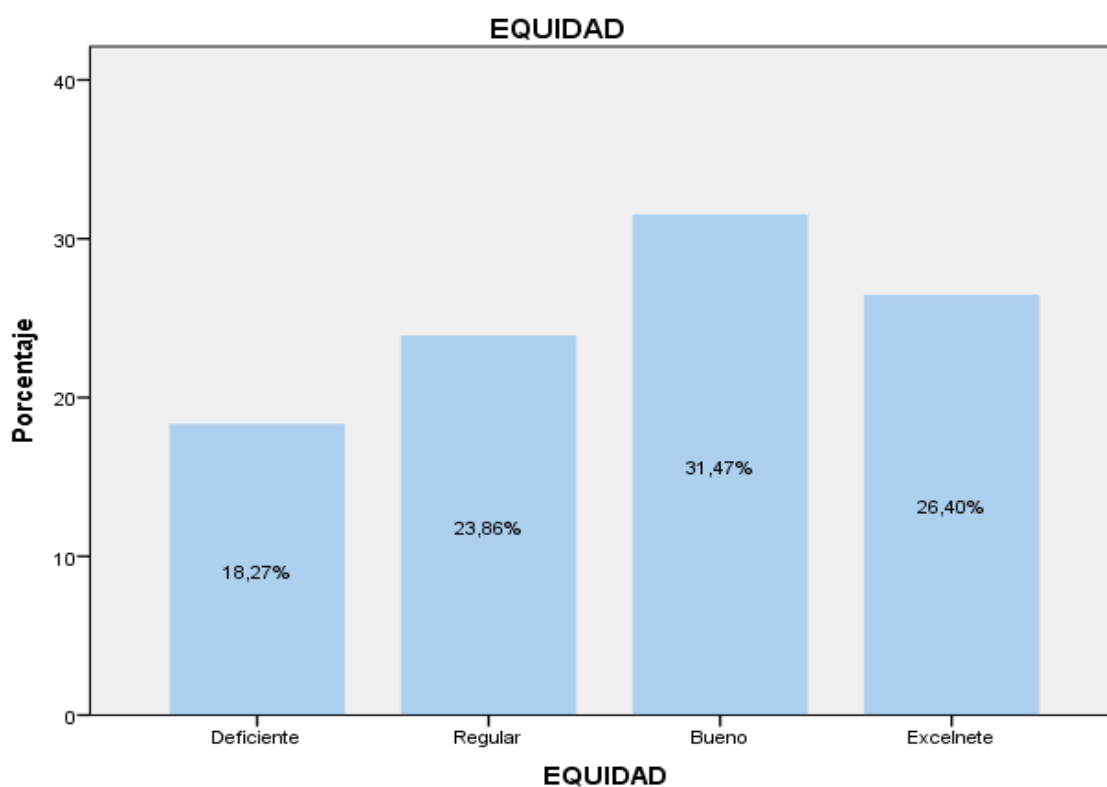


Figura 14. Niveles de Equidad

En la tabla 9 y figura 14, se observa que el 18,27% de los colaboradores percibe que en Arvato Lima no hay equidad o es deficiente, el 23,86% es regular, el 31,47% es buena y el 26,40% excelente.

Tabla 10. *Niveles de Iniciativa*

		Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Válido	Deficiente	26	13.20
	Regular	44	22.34
	Bueno	75	38.07
	Excelente	52	26.40
	Total	197	100.0

Fuente. Elaboración propia

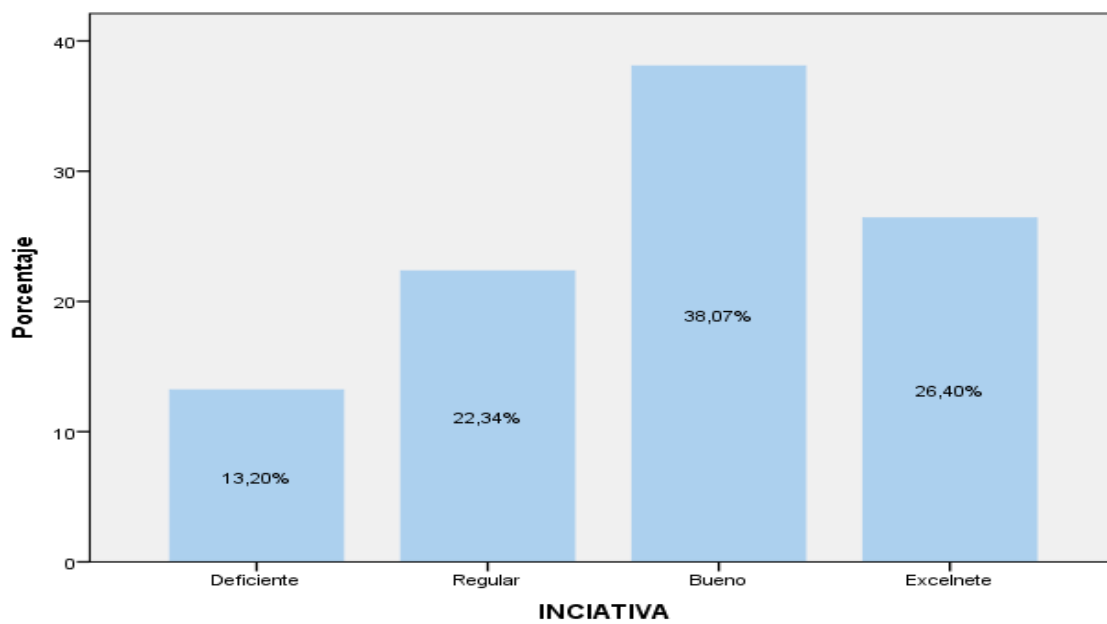


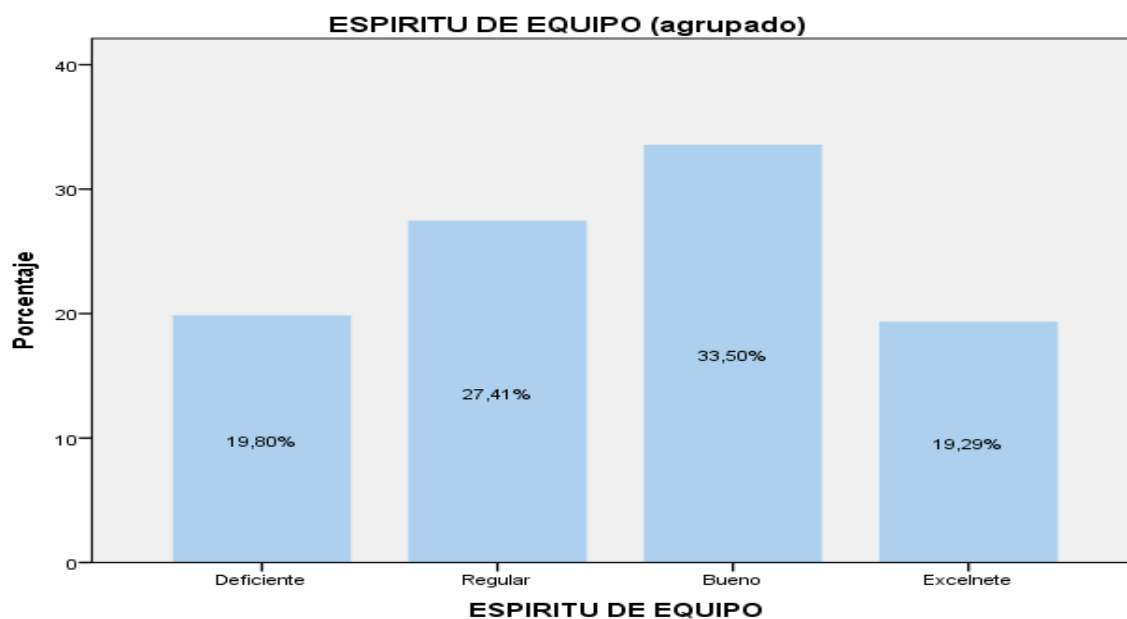
Figura 15. Niveles de Iniciativa

En la tabla 10 y figura 15, se observa que el 13,20% de los colaboradores percibe que la iniciativa que ofrece Arvato Lima es deficiente, el 22,34% es regular, el 38,07% es buena y el 26,40% excelente.

Tabla 11. *Niveles de Espíritu de Equipo*

		Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Válido	Deficiente	39	19.80
	Regular	54	27.41
	Bueno	66	33.50
	Excelnete	38	19.29
	Total	197	100.0

Fuente. Elaboración propia

Figura 16. *Niveles de Espíritu de Equipo*

En la tabla 11 y figura 16, se observa que el 19,80% de los colaboradores percibe que el espíritu de equipo que ofrece Arvato Lima es deficiente, 27,41% es regular, el 33,50% es bueno y el 19,29% excelente.

ROTACIÓN DEL PERSONAL

Tabla 12. Niveles de Rotación del Personal

		Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Válido	Bajo	33	16.75
	Medio bajo	29	14.72
	Medio alto	127	64.47
	Alto	8	4.06
	Total	197	100.0

Fuente. Elaboración propia

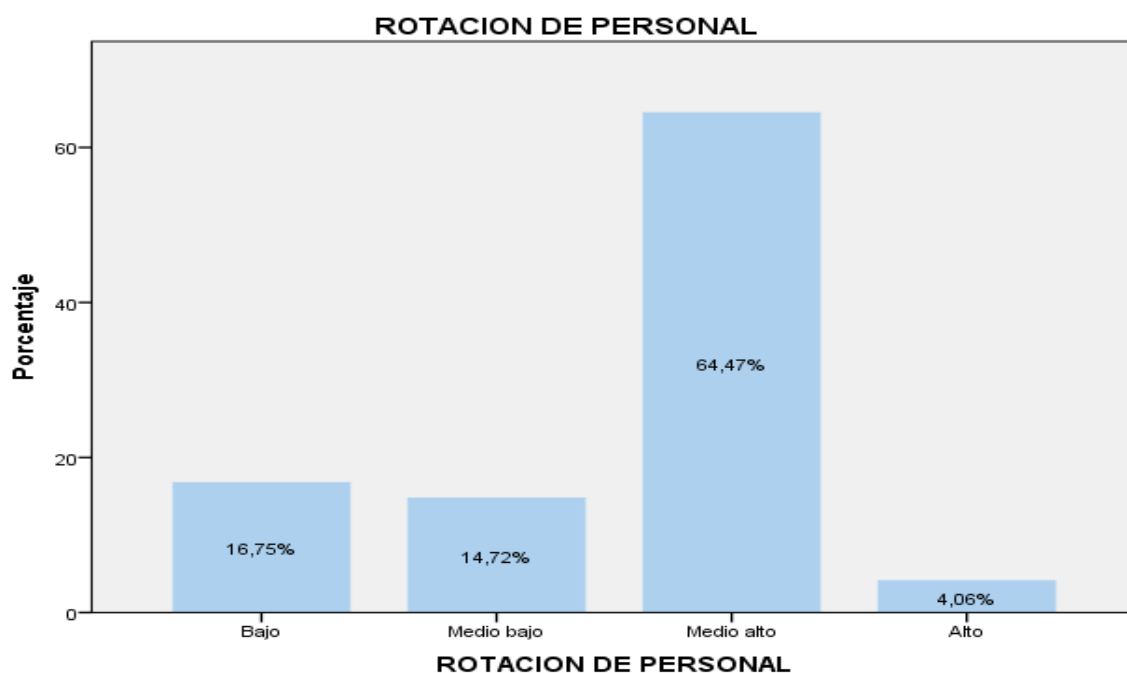


Figura 17. Niveles de Rotación del Personal

En la tabla 12 y figura 17, se observa que el 16,75% de los colaboradores de Arvato Lima percibe que el índice de rotación de personal es bajo, el 14,72% es medio bajo, el 64,47% es medio alto y el 4,06% alto.

Tabla 13. Niveles de Clima Laboral

		Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Válido	Bajo	48	24.37
	Medio bajo	51	25.89
	Medio alto	72	36.55
	Alto	26	13.20
	Total	197	100.0

Fuente. Elaboración propia

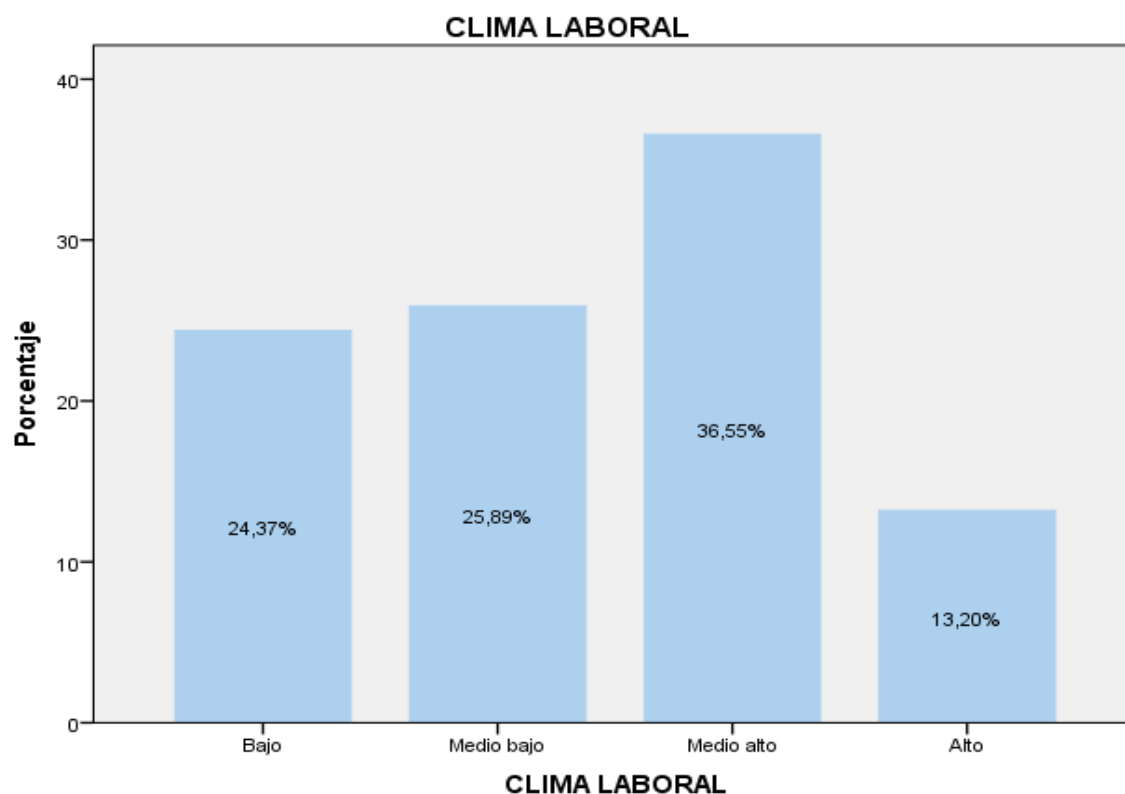


Figura 18. Niveles de Clima Laboral

En la tabla 13 y figura 18, se observa que el 24,23% de los colaboradores de Arvato Lima, percibe que la gestión del clima laboral es bajo, el 25,89% es medio bajo, el 36,55% es medio alto y el 13,20% alto.

Tabla 14. *Niveles de Reclutamiento y Selección de Personal*

		Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Válido	Bajo	29	14.72
	Medio bajo	32	16.24
	Medio alto	125	63.45
	Alto	11	5.58
	Total	197	100.0

Fuente. Elaboración propia

Figura 19. *Niveles de Reclutamiento y Selección de Personal*

En la tabla 14 y figura 19, se percibe que el 14,72% de los colaboradores de Arvato Lima considera que el proceso de reclutamiento y selección es bajo, el 16,24% es medio bajo, el 63,45% medio alto y un 5,58% alto.

Tabla 15. Niveles de Compensación

		Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Válido	Bajo	31	15.74
	Medio bajo	51	25.89
	Medio alto	94	47.72
	Alto	21	10.66
	Total	197	100.0

Fuente. Elaboración propia

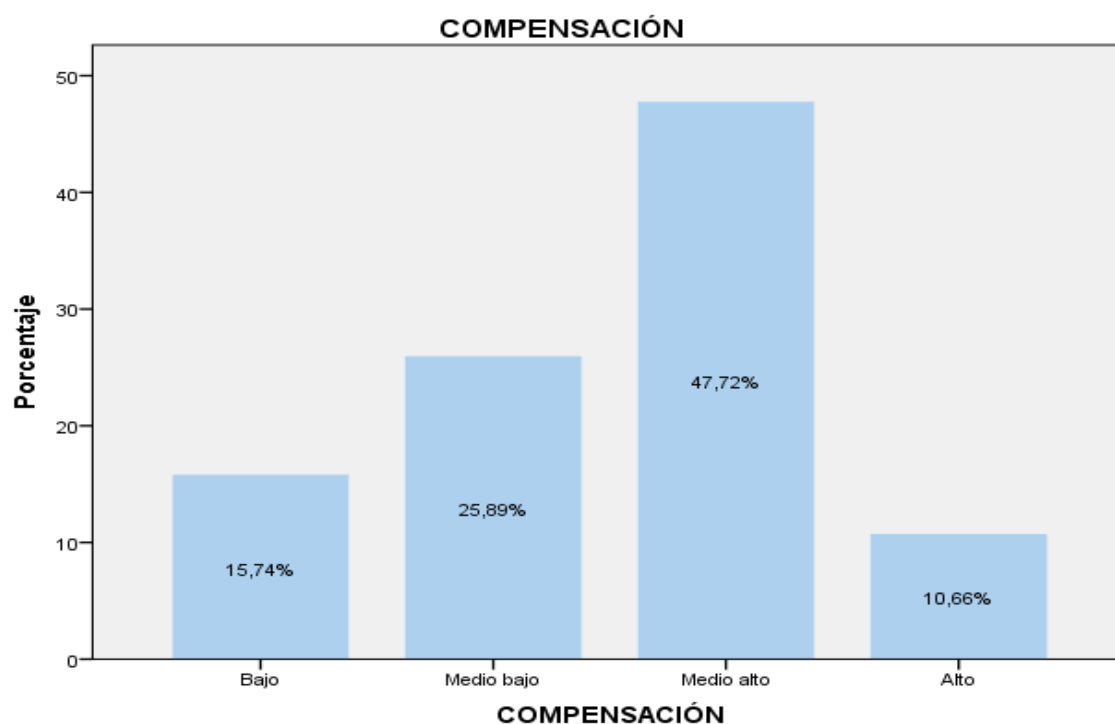


Figura 20. Niveles de Compensación

En la tabla 15 y figura 20, se observa que el 15,74% de los colaboradores de Arvato Lima percibe que el nivel de compensaciones es bajo, el 25,89% es medio bajo, el 47,72% es medio alto y el 10,66% alto.

Tabla 16. Niveles de Condiciones Laborales

		Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Válido	Bajo	21	10.66
	Medio bajo	41	20.81
	Medio alto	123	62.44
	Alto	12	6.09
	Total	197	100.0

Fuente. Elaboración propia

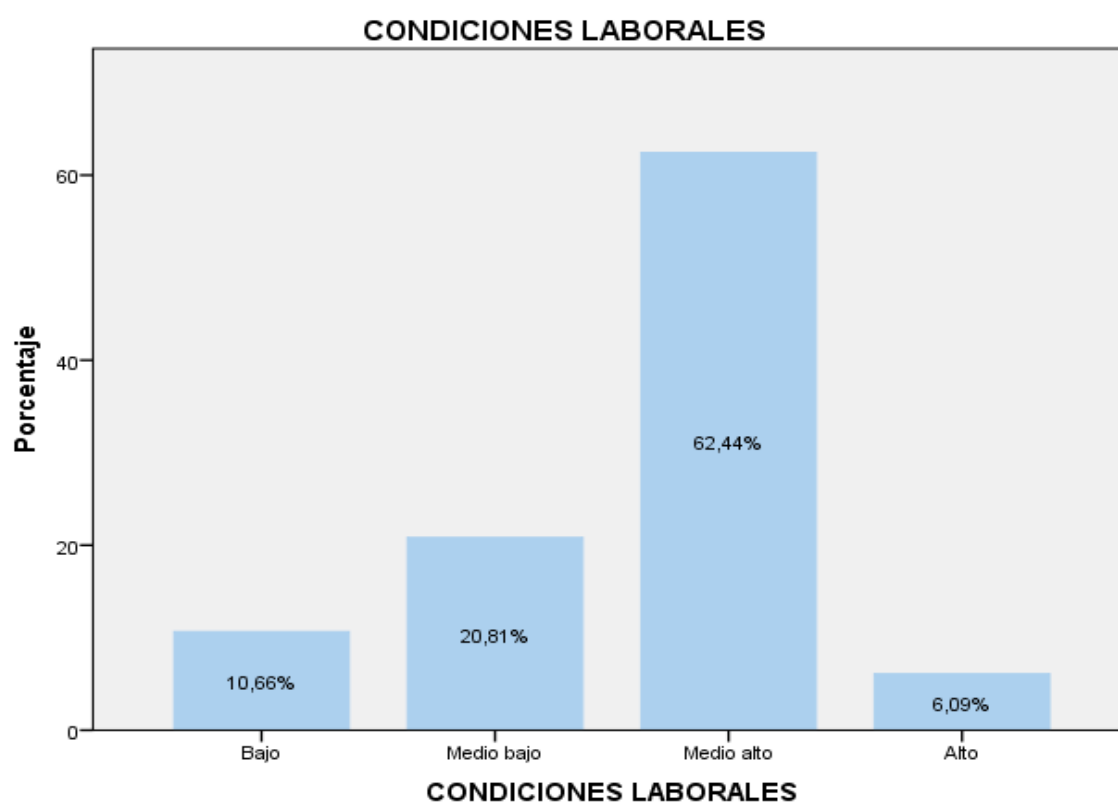


Figura 21. Niveles de Condiciones Laborales

En la tabla 16 y figura 21, se observa que el 10.66% de los colaboradores de Arvato Lima percibe que las condiciones laborales son bajas, el 20,81% es medio bajo, el 62,44% es medio alto y un 6,09% alto.

3.2. Prueba de hipótesis

3.2.1. Hipótesis General

Hi: Existe relación entre la gestión del talento humano y la rotación de personal en la empresa Arvato Bertelsmann, Lima 2018.

Ho: No existe relación entre la gestión del talento humano y la rotación de personal en la empresa Arvato Bertelsmann, Lima 2018.

Significancia: 0.05

Regla de decisión:

Si p-valor < 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula (Ho)

Si p-valor > 0.05, entonces se acepta la hipótesis nula (Ho)

Tabla 17. *Relación entre la Gestión del Talento Humano y la Rotación de Personal.*

			GESTION DEL TALENTO HUMANO	ROTACION DE PERSONAL
Rho de Spearman	GESTION DEL TALENTO HUMANO (agrupado)	Coeficiente de correlación	1.000	,896**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	197	197
	ROTACION DE PERSONAL (agrupado)	Coeficiente de correlación	,896**	1.000
Sig. (bilateral)		0.000		
		N	197	197

En la tabla 17 se observa que el coeficiente de correlación de Spearman es de 0,896, esto indica que existe una relación positiva alta entre la gestión del talento humano y la rotación del personal. Asimismo, como el p-valor (0.000) es menor que el nivel de significancia teórico ($p=0.05$) se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. En ese sentido, se puede concluir que, a una óptima gestión del talento humano, habrá menor rotación del personal.

3.2.2. Hipótesis específica

Hipótesis específica 1

Hi: La gestión del talento humano está relacionada significativamente con el clima laboral en la empresa Arvato Bertelsmann, Lima 2018.

Ho: La gestión del talento humano no está relacionada significativamente con el clima laboral en la empresa Arvato Bertelsmann, Lima 2018.

Elección del nivel de significancia: 0.05

Regla de decisión:

Si p-valor < 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula (Ho)

Si p-valor > 0.05, entonces se acepta la hipótesis nula (Ho)

Tabla 18. *Relación entre la variable gestión del talento humano y la dimensión de clima laboral.*

			GESTION DEL TALENTO HUMANO	CLIMA LABORAL
Rho de Spearman	GESTION DEL TALENTO HUMANO (agrupado)	Coeficiente de correlación	1.000	,844**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	197	197
	CLIMA LABORAL (agrupado)	Coeficiente de correlación	,844**	1.000
	Sig. (bilateral)	0.000		
		N	197	197

En la tabla 18 se observa que el coeficiente de correlación de Spearman es de 0,844, esto indica que existe una relación positiva alta entre la gestión del talento humano y el clima laboral. Asimismo, como el p-valor (0.000) es menor que el nivel de significancia teórico ($p=0.05$) se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. En ese sentido, se puede concluir que, a una óptima gestión del talento humano, habrá mejor clima laboral.

Hipótesis específica 2

Hi: La gestión del talento humano está relacionada significativamente con el reclutamiento y la selección de personal en la empresa Arvato Bertelsmann, Lima 2018.

Ho: La gestión del talento humano no está relacionada significativamente con el reclutamiento y la selección de personal en la empresa Arvato Bertelsmann, Lima 2018.

Elección del nivel de significancia: 0.05

Regla de decisión:

Si p-valor < 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula (Ho)

Si p-valor > 0.05, entonces se acepta la hipótesis nula (Ho)

Tabla 19. *Relación entre la variable gestión del talento humano y la dimensión de reclutamiento y selección de personal.*

			GESTION DEL TALENTO HUMANO	RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL
Rho de Spearman	GESTION DEL TALENTO HUMANO	Coeficiente de correlación	1.000	,854**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	197	197
	RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL	Coeficiente de correlación	,854**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	197	197

En la tabla 19 se observa que el coeficiente de correlación de Spearman es de 0,854, esto indica que existe una relación positiva alta entre la gestión del talento humano y el reclutamiento y selección de personal. Asimismo, como el p-valor (0.000) es menor que el nivel de significancia teórico ($p=0.05$) se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. En ese sentido, se puede concluir que, con un correcto reclutamiento y selección de personal, facilitará una óptima gestión del talento humano.

Hipótesis específica 3

Hi: La gestión del talento humano está relacionada significativamente con la compensación del personal en la empresa Arvato Bertelsmann, Lima 2018.

Ho: La gestión del talento humano no está relacionada significativamente con la compensación del personal en la empresa Arvato Bertelsmann, Lima 2018.

Elección del nivel de significancia: 0.05

Regla de decisión:

Si p-valor < 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula (Ho)

Si p-valor > 0.05, entonces se acepta la hipótesis nula (Ho)

Tabla 20. *Relación entre la variable gestión del talento humano y la dimensión de compensación.*

			GESTION DEL TALENTO HUMANO	COMPENSACIÓN
Rho de Spearman	GESTION DEL TALENTO HUMANO (agrupado)	Coeficiente de correlación	1.000	,896**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	197	197
	COMPENSACIÓN (agrupado)	Coeficiente de correlación	,896**	1.000
	Sig. (bilateral)	0.000		
	N	197	197	

En la tabla 20 se observa que el coeficiente de correlación de Spearman es de 0,896, esto indica que existe una relación positiva alta entre la gestión del talento humano y la compensación. Asimismo, como el p-valor (0.000) es menor que el nivel de significancia teórico ($p=0.05$) se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. En ese sentido, se puede concluir que, con una adecuada compensación, facilitará una óptima gestión del talento humano.

Hipótesis específica 4

Hi: La gestión del talento humano está relacionada significativamente con las condiciones laborales del personal en la empresa Arvato Bertelsmann, Lima 2018.

Ho: La gestión del talento humano no está relacionada significativamente con las condiciones laborales del personal en la empresa Arvato Bertelsmann, Lima 2018.

Elección del nivel de significancia: 0.05

Regla de decisión:

Si p-valor < 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula (Ho)

Si p-valor > 0.05, entonces se acepta la hipótesis nula (Ho)

Tabla 21. *Relación entre la variable gestión del talento humano y la dimensión de condiciones laborales.*

			GESTION DEL TALENTO HUMANO	CONDICIONES LABORALES
Rho de Spearman	GESTION DEL TALENTO HUMANO	Coefficiente de correlación	1.000	,849**
		Sig. (bilateral)		0.000
	N	197	197	
	CONDICIONES LABORALES	Coefficiente de correlación	,849**	1.000
Sig. (bilateral)		0.000		
N		197	197	

En la tabla 21 se observa que el coeficiente de correlación de Spearman es de 0,849, esto indica que existe una relación positiva alta entre la gestión del talento humano y las condiciones laborales. Asimismo, como el p-valor (0.000) es menor que el nivel de significancia teórico ($p=0.05$) se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. En ese sentido, se puede concluir que, con el planteamiento de unas condiciones laborales idóneas, facilitará una óptima gestión del talento humano.

IV. Discusión

4.1 Discusión por Objetivos

La presente investigación cumplió con el objetivo general en determinar si la gestión del talento humano está relacionada significativamente con la rotación de personal en la empresa Arvato Bertelsmann, Lima 2018.

Similar objetivo presentó Gilbonio, F. (2017), en su tesis titulada como “Rotación del Personal y Desarrollo del Talento Humano de una Empresa Mayorista de Diversos Productos, Independencia, 2017”, la cual se realizó en Perú, para la obtención del grado de Licenciado en Administración en la Universidad César Vallejo, el cual mostró como principal objetivo determinar la relación entre la rotación de personal con el desarrollo del talento humano en la empresa mayorista de diversos productos, independencia, 2017. En relación a la hipótesis, se acepta la hipótesis alterna (H1). Demostrando que existe relación entre rotación del personal y desarrollo del talento humano de una empresa mayorista de diversos productos, Independencia, 2017. Además, si existe una correlación no paramétrica y es igual a $0.701(R)$, entonces podemos deducir que tiene una correlación positiva alta.

4.2. Discusión por Metodología

La presente investigación tuvo método hipotético deductivo, con enfoque cuantitativo y, diseño no experimental transversal, en una investigación aplicada han sido usados para evidenciar la existencia de la relación entre las variables de Gestión del talento humano y la rotación del personal.

Este estudio tuvo semejanza con la metodología utilizada por Gilbonio, F. (2017), en su trabajo de tesis titulada como “Rotación del Personal y Desarrollo del Talento Humano de una Empresa Mayorista de Diversos Productos, Independencia, 2017”. Su investigación fue presentada para para la obtención del grado de Licenciado en Administración en la Universidad César Vallejo, dicha investigación fue correlacional – simple, pues tuvo como propósito determinar la relación o causa entre las variables en estudio, el tipo de investigación es básica y el diseño utilizado fue no experimental de corte transversal.

Discusión por Resultados

De acuerdo a los resultados de la presente investigación se determinó que la Gestión del talento humano está relacionado significativamente con la variable de rotación de personal.

Discusión por Conclusión

El presente trabajo de tesis tiene por conclusión que la gestión del talento humano está relacionada con la rotación de personal en la empresa Arvato Bertelsmann, Lima 2018. obteniendo como resultado un coeficiente de correlación de Spearman ($\rho=0,896$) y un p-valor igual a 0,000.

Discusión por Teorías

En este trabajo de tesis se utilizó como marco teórico de la variable de gestión del talento humano a Barreto, J. (2009), quien afirmó que la administración moderna la que establece las pautas a seguir a través de los principios que refirió, como son: la autoridad, la autonomía, la disciplina, equidad, iniciativa y espíritu de equipo, y refiere que ninguno de ellos debe ser discutidos ni negociados desde los cimientos de ninguna compañía.

Mientras que, para la variable de rotación de personal se ha considerado a Chiavenato, I. (2007), quien define que la rotación de recursos humanos es usada para definir la fluctuación de personal entre una compañía y su ambiente. Es decir que es la variación entre una organización y su personal se define por el volumen de personas que ingresan y el de las que salen.

V. Conclusiones

Confrontando los resultados de la investigación, los objetivos planteados y la comprobación de hipótesis, hemos llegado a las siguientes conclusiones:

Primera

Se determinó que la gestión del talento humano está relacionada con la rotación de personal en la empresa Arvato Bertelsmann, Lima 2018. obteniendo como resultado un coeficiente de correlación de Spearman ($\rho=0,896$) y un p-valor igual a 0,000. se rechazó la Hipótesis nula (H_0) y se aceptó la Hipótesis Alternativa (H_1), concluyendo así que, a una óptima gestión del talento humano, habrá menor rotación del personal.

Segunda

Se determinó que la gestión del talento humano está relacionada significativamente con el clima laboral en la empresa Arvato Bertelsmann, Lima 2018, obteniendo como resultado un coeficiente de correlación de Spearman ($\rho=0,844$) y un p-valor igual a 0,000. se rechazó la Hipótesis nula (H_0) y se aceptó la Hipótesis Alternativa (H_1), concluyendo así que, a una óptima gestión del talento humano, habrá mejor clima laboral.

Tercera

Se determinó que la gestión del talento humano está relacionada significativamente con el reclutamiento y la selección de personal en la empresa Arvato Bertelsmann, Lima 2018, obteniendo como resultado un coeficiente de correlación de Spearman ($\rho=0,854$) y un p-valor igual a 0,000. En ese sentido, se puede concluir que, con un correcto reclutamiento y selección de personal, facilitará una óptima gestión del talento humano.

Cuarta

Se determinó que la gestión del talento humano está relacionada significativamente con la compensación del personal en la empresa Arvato Bertelsmann, Lima 2018, obteniendo como resultado un coeficiente de correlación de Spearman ($\rho=0,896$) y un p-valor igual a 0,000. En ese sentido, se puede concluir que, con una adecuada compensación, facilitará una óptima gestión del talento humano.

Quinta

Se determinó que la gestión del talento humano está relacionada significativamente con las condiciones laborales del personal en la empresa Arvato Bertelsmann, Lima 2018, obteniendo como resultado un coeficiente de correlación de Spearman ($\rho=0,849$) y un p-valor igual a 0,000. En ese sentido, se puede concluir que, con el planteamiento de unas condiciones laborales idóneas, facilitará una óptima gestión del talento humano.

VI. Recomendaciones

Primera

Se recomienda al comité de dirección de Arvato Bertelsmann, Lima, Institucionalizar políticas de desarrollo de la gestión del talento humano con el fin de mantener el buen desempeño laboral en los trabajadores. Igualmente, invertir en el desarrollo de un plan estratégico sostenible que contenga formaciones de desarrollos de competencias y habilidades blandas y duras a sus colaboradores, abarcando todos los rangos jerárquicos de su compañía, y que este se mantenga en el tiempo, que sea una filosofía de trabajo en su site. Asimismo, dar a conocer los valores de la compañía, misión y visión de la misma crea el trabajo conjunto para un mismo propósito. Que empoderen a sus jefes de sus funciones. Mientras que, en relación a la rotación del personal se sugiere que el conocimiento, la oportunidad de desarrollo (crecimiento profesional), el reconocimiento, igualdad y empoderamiento se conviertan en las herramientas de fidelización válidas para crear permanencia y sentido de pertenencia de los colaboradores para con la compañía.

Segunda

Se recomienda al comité de dirección de Arvato Bertelsmann, Lima, invertir en la implementación de un departamento de comunicaciones, que se encargue de conocer las necesidades de fondo de sus colaboradores, escucharles, atenderles. Crear jornadas de integración entre las diferentes áreas de la compañía. Dicho departamento, debería ser el medio de comunicación entre Arvato Bertelsmann Lima y sus colaboradores.

Tercera

Se recomienda al comité de dirección de Arvato Bertelsmann, Lima, demandar a su departamento de selección de personal de implementar un sistema de diagnóstico de las necesidades y complejidades de cada uno de los diferentes clientes con los que trabajamos, considerando la inmersión a la operación y demás departamentos, así como los valores, misión y visión de Arvato se pueda seleccionar los perfiles idóneos para cada puesto.

Cuarta

Se recomienda al comité de dirección de Arvato Bertelsmann, Lima diseñar un plan de incentivos para sus colaboradores, dicho plan podría ser liderado por su departamento de comunicaciones y desarrollo de personal. El plan debería contener acciones de reconocimiento al logro, premiar a los colaboradores destacados ya sea en ceremonias periódicas o de eventos públicos. Asimismo, la revisión periódica de las condiciones laborales (modelo contractual, salarios, bonificaciones, incentivos, etc.) que ofrecen al mercado para actualizarnos y estar en competencia con el resto del mercado. Igualmente, se recomienda aplicar una encuesta de satisfacción periódica a todo el personal de la compañía, la habilitación de un buzón de sugerencias para que el colaborador se sienta libre de expresar su sentir, necesidades, satisfacciones e insatisfacciones respecto de lo que le ofrecemos como compañía.

Quinta

Se recomienda al comité de dirección de Arvato Bertelsmann, lima, que, entendiendo las necesidades de sus clientes, evaluar la necesidad implementar nuevas jornadas de trabajo (full time de 42h, 36h y 30h laborables por semana), que permitan a los colaboradores conciliar el trabajo con sus vidas personales, como un mecanismo para reducir la tasa rotación en los servicios con mayor grado de complejidad. Igualmente, la evaluación de designación de salarios y bonificaciones debe tomar en cuenta las actividades con mayor complejidad que generan tensión en los colaboradores de atención telefónica.

VII. Referencias

Palacios, M. (2016). Incidencia De La Selección De Personal En La Rotación De La Empresa Promalab, En El Año 2015 (Tesis para Magister).

Recuperada de <https://bit.ly/2S9ECs3>

Santillan, M. (2016). Influencia del Clima laboral en la Rotación del Personal Operativo de una Empresa de Retail de Consumo Masivo de la Ciudad de Quito en el periodo 2014 – 2015 (Tesis para Magister).

Recuperada de <https://bit.ly/2LrAi4R>

Mantilla, J. (2017), Relación Entre El Proceso De Selección Por Competencias Laborales Y El Índice De Rotación Del Personal Para La Empresa Challenger, En El Periodo 2011 – 2015 (Tesis para Magister).

Recuperado de <https://bit.ly/2EyJWRS>

Gilbonio, F. (2017). Rotación del Personal y Desarrollo del Talento Humano de una Empresa Mayorista de Diversos Productos, Independencia, 2017 (Tesis de Licenciatura).

Recuperado de <https://bit.ly/2CnzDP4>

Leyton, M. (2018). Gestión del talento humano en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de San Borja, año 2017 (Tesis de Maestría).

Recuperado de <https://bit.ly/2QMatCE>

Rodríguez, M. (2016). Rotación de Personal y Desempeño Laboral de los colaboradores en los Órganos Jurisdiccionales - Moyobamba 2016 (Tesis de Licenciatura).

Recuperado de <https://bit.ly/2BwrNB2>

Chimbay, S. y Simbaña, M. (2017). Plan de gestión de talento humano para reducir el índice de rotación en la empresa plusservices S.A. recuperado de

<https://bit.ly/2CnAQpA>

Rubio, J. y Villagrán, D. (2017). La rotación del personal y su incidencia en el desempeño del talento humano en la corporación fiales. Recuperado de <https://bit.ly/2QKZyZX>

Barreto, J. (2009). *Gerencia del Talento Humano*. Bogotá – Colombia: Grupo OP Gráficas S. A.

Morales, E. (2002, enero 20). *Evolución de la Gestión de Recursos Humanos GRH*. Recuperado de <https://bit.ly/2EQUKfO>

GestioPolis.com Experto. (2001, agosto 8). *¿Qué es el índice de rotación de personal y cómo se calcula?*. Recuperado de <https://bit.ly/2LiuhpK>

Terrones, S. (2017). La rotación de personal y su influencia en la productividad del banco scotiabank, puente piedra 2017. Recuperado de <https://bit.ly/2EvfaZU>

Vera, L. (2017). Rotación de Personal y su influencia en la Productividad de los Colaboradores de la empresa Servicios Cobranzas e Inversiones S.A.C. sucursal Chiclayo 2017. Recuperado de <https://bit.ly/2A6c0cg>

Gomez, J. (2017). Rotación de personal y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa F.Q. Ingenieros S.A.C, Los Olivos - Lima, 2017. Recuperado de <https://bit.ly/2R4hDS1>

VIII. Anexos

Matriz de Consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA

La Gestión del Talento Humano y la Rotación del Personal en la empresa Arvato Bertelsmann, Lima - 2018

Alumna: Rosaura Matías Chávez

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	MÉTODO	POBLACIÓN Y MUESTRA
<p>P. General ¿En qué medida la gestión del talento humano está relacionada con la rotación de personal en la empresa Arvato Bertelsmann, Lima 2018?</p>	<p>Objetivo General.- La presente investigación tiene como objetivo determinar si la gestión del talento humano está relacionada significativamente con la rotación de personal en la empresa Arvato Bertelsmann, Lima 2018.</p>	<p>Hipótesis General.- Existe relación entre la gestión del talento humano y la rotación de personal en la empresa Arvato Bertelsmann, Lima 2018.</p>	<p>V1.- Gestión del Talento Humano.</p>	Autoridad	La investigación es Hipotética - deductiva	Población
				Autonomía	Enfoque	421 Colaboradores
				Disciplina	Cuantitativo	
				Equidad	Tipo	Técnica
				Iniciativa	Aplicada	- Instrumento: Cuestionario
				Espíritu de Equipo		-Validez: Juicio de Expertos
<p>P. Específico 1. ¿En qué medida la gestión del talento humano está relacionada con el clima laboral en la empresa Arvato Bertelsmann, Lima 2018?</p> <p>P. Específico 2. ¿En qué medida la gestión del talento humano está relacionada con el reclutamiento y la selección de personal en la empresa Arvato Bertelsmann, Lima 2018?</p> <p>P. Específico 3. ¿En qué medida la gestión del talento humano está relacionada con la compensación del personal en la empresa Arvato Bertelsmann, Lima 2018?</p> <p>P. Específico 4. ¿En qué medida la gestión del talento humano está relacionada con las condiciones laborales del personal en la empresa Arvato Bertelsmann, Lima 2018?</p>	<p>O. Específico 1.- Determinar si la gestión del talento humano está relacionada significativamente con el clima laboral en la empresa Arvato Bertelsmann, Lima 2018.</p> <p>O. Específico 2.- Determinar en qué medida la gestión del talento humano está relacionada significativamente con el reclutamiento y la selección de personal en la empresa Arvato Bertelsmann, Lima 2018.</p> <p>O. Específico 3.- Determinar en qué medida la gestión del talento humano está relacionada con la compensación del personal en la empresa Arvato Bertelsmann, Lima 2018.</p> <p>O. Específico 4.- Determinar en qué medida la gestión del talento humano está relacionada con las condiciones laborales del personal en la empresa Arvato Bertelsmann, Lima 2018</p>	<p>H. Específica 1.- La gestión del talento humano está relacionada significativamente con el clima laboral en la empresa Arvato Bertelsmann, Lima 2018.</p> <p>H. Específica 2.- La gestión del talento humano está relacionada significativamente con el reclutamiento y la selección de personal en la empresa Arvato Bertelsmann, Lima 2018.</p> <p>H. Específica 3.- La gestión del talento humano está relacionada significativamente con la compensación del personal en la empresa Arvato Bertelsmann, Lima 2018.</p> <p>H. Específica 4.- La gestión del talento humano está relacionada significativamente con las condiciones laborales del personal en la empresa Arvato Bertelsmann, Lima 2018.</p>	<p>V2.- Rotación de Personal.</p>	Clima Laboral	Diseño	Muestra
				Reclutamiento y selección de personal		
				Compensación	No Experimental, transversal, correlacional.	
				Condiciones Laborales	Muestreo:	
					- Probabilístico aleatorio simple Colaboradores N=197	

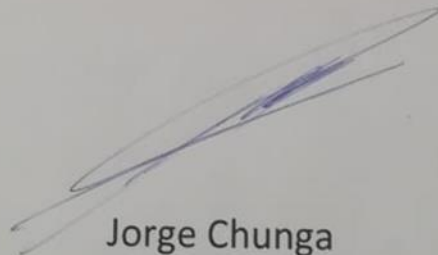
Callao, 18 de diciembre del 2018

CONSTANCIA

Que el Srta. Matias Chavez Rosaura Vanessa, ha desarrollado el trabajo de investigación Titulado "La gestión del talento humano y la rotación del personal en la empresa Arvato Bertelsmann, LIMA – 2018

Dicho trabajo se ha realizado con el consentimiento de la empresa, durante los meses de agosto a octubre y diciembre del 2018.

Se expide la presente a solicitud del interesado para los fines que estime conveniente.



Jorge Chunga
HR Manager
Arvato Bertelsmann

Matriz de Datos

Marca temporal	1. ¿Indique Ud.Cuál es su nivel de satisfacción con la empresa?	2. ¿Conoce Ud. El organigrama de la compañía?	3. ¿Sabe Ud. quien es su jefe inmediato y conoce sus horarios?	4. ¿Considera Ud. Que ha sido informado adecuadamente sobre las funciones a desarrollarse en su cargo?	5. ¿Cuentas con todas las herramientas necesarias para el cumplimiento de sus funciones?	6. ¿Se siente en libertad de expresar sugerencia u oportunidad de mejora en los procesos de la compañía?	7. ¿Se siente Ud. escuchado por su jefe inmediato cuando tiene dudas o reclamaciones que presentar?	8. ¿Conoce Ud. Los procesos de la compañía?	9. ¿Ha sido informado sobre el código de ética de la compañía?	10. ¿Recibe Ud. Capacitación permanente?	11. ¿Considera Ud. Que Arvato brinda las mismas oportunidades a sus colaboradores?	12. ¿Participa Ud. de la toma de decisiones de su departamento?	13. ¿Se siente Ud. identificado con la compañía?	14. ¿Su jefe inmediato reconoce sus logros?	15. ¿Arvato le ofrece un clima de integración?	16. ¿Considera Ud. Que tiene oportunidad de crecer dentro de la compañía?	17. ¿Cómo es la relación con su jefe inmediato?	18. ¿Considera Ud. que dentro de su área existe espíritu de equipo?	19. ¿Considera Ud. Que Arvato es flexible con sus horarios?	20. ¿Se siente Ud. emperado de su cargo y de sus funciones?
2/10/2018 14:43	3	5	5	4	4	5	5	4	5	3	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4
2/10/2018 14:47	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5
2/10/2018 14:49	4	5	5	4	3	4	5	3	5	2	3	5	5	4	2	3	5	4	5	4
2/10/2018 14:57	2	3	5	2	2	2	3	3	4	1	3	1	3	1	2	3	3	3	2	3
2/10/2018 14:59	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5
2/10/2018 15:00	4	5	5	5	3	4	2	4	4	2	3	5	5	3	5	4	5	4	5	5
2/10/2018 15:02	5	5	5	2	2	3	1	4	5	4	5	5	5	2	5	5	4	2	5	4
2/10/2018 15:03	4	3	4	4	4	4	5	4	4	1	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4
2/10/2018 15:04	5	1	5	2	4	4	2	2	1	1	3	4	5	2	4	3	3	3	5	5
2/10/2018 15:05	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
2/10/2018 15:07	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3
2/10/2018 15:07	4	4	5	5	4	5	5	5	5	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4
2/10/2018 15:16	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
2/10/2018 16:46	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	5	4	4	4	3	4	4	4
2/10/2018 16:47	3	2	4	4	4	2	3	3	4	3	2	3	3	4	3	2	3	4	3	2
2/10/2018 16:48	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5
2/10/2018 16:49	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
2/10/2018 16:50	5	5	5	5	4	5	5	4	4	3	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5
2/10/2018 16:50	3	3	5	5	3	3	4	4	5	3	3	4	3	3	3	3	3	2	4	3
2/10/2018 16:51	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2/10/2018 16:52	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	3	5	4	5	5	5	5	5	4
2/10/2018 16:53	3	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5	4	5	5
2/10/2018 16:54	3	4	5	3	3	3	1	4	4	3	4	3	3	1	3	3	2	1	3	2
2/10/2018 16:55	5	5	5	5	4	5	4	4	5	2	5	5	5	4	5	5	5	2	5	5
2/10/2018 19:16	2	5	5	5	3	2	2	5	5	5	5	2	5	2	2	2	2	5	1	2
2/10/2018 19:20	4	5	5	5	4	5	4	4	5	2	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5
2/10/2018 19:24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2/10/2018 19:26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2/10/2018 19:27	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5
2/10/2018 19:28	4	4	4	4	3	4	5	4	5	2	4	4	5	3	4	5	4	4	4	4
2/10/2018 19:28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2/10/2018 19:34	4	4	5	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3
2/10/2018 19:34	3	5	5	3	3	4	5	3	5	2	3	4	3	4	3	2	5	4	5	3
2/10/2018 19:35	1	4	5	1	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2/10/2018 19:36	1	2	2	3	2	3	3	3	2	4	2	2	2	4	2	2	3	3	3	3
2/10/2018 19:36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3
2/10/2018 19:37	5	5	5	4	4	4	3	3	5	1	3	3	4	1	5	3	2	4	5	5
2/10/2018 19:40	2	3	2	4	2	2	3	4	4	2	2	2	3	3	3	3	4	3	4	3
2/10/2018 19:45	1	3	5	1	1	3	4	1	3	1	3	1	1	2	1	3	5	3	1	1

Marca temporal	1. ¿Indique Ud. Cuál es su nivel de satisfacción con la empresa?	2. ¿Conoce Ud. El organigrama de la compañía?	3. ¿Sabe Ud. quien es su jefe inmediato y conoce sus horarios?	4. ¿Considera Ud. Que ha sido informado adecuadamente sobre las funciones a desarrollarse en su cargo?	5. ¿Cuentas con todas las herramientas necesarias para el cumplimiento de sus funciones?	6. ¿Se siente en libertad de expresar sugerencia u oportunidad de mejora en los procesos de la compañía?	7. ¿Se siente Ud. escuchado por su jefe inmediato cuando tiene dudas o reclamaciones que presentar?	8. ¿Conoce Ud. Los procesos de la compañía?	9. ¿Ha sido informado sobre el código de ética de la compañía?	10. ¿Recibe Ud. Capacitación permanente?	11. ¿Considera Ud. Que Arvato brinda las mismas oportunidades a sus colaboradores?	12. ¿Participa Ud. de la toma de decisiones de su departamento?	13. ¿Se siente Ud. identificado con la compañía?	14. ¿Su jefe inmediato reconoce sus logros?	15. ¿Arvato le ofrece un clima de integración?	16. ¿Considera Ud. Que tiene oportunidad de crecer dentro de la compañía?	17. ¿Cómo es la relación con su jefe inmediato?	18. ¿Considera Ud. que dentro de su área existe espíritu de equipo?	19. ¿Considera Ud. Que Arvato es flexible con sus horarios?	20. ¿Se siente Ud. empoderado de su cargo y de sus funciones?
2/10/2018 19:47	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	3	4	5	5
2/10/2018 19:48	5	5	5	2	2	2	2	5	5	3	5	3	5	3	5	5	3	3	5	4
2/10/2018 19:49	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
2/10/2018 19:54	3	2	4	2	3	1	3	3	2	3	1	3	4	4	3	4	4	2	3	3
2/10/2018 19:58	4	2	5	4	4	4	5	4	3	4	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5
2/10/2018 20:02	3	3	5	5	4	4	2	4	2	2	2	2	4	4	3	4	4	4	4	4
2/10/2018 20:02	5	5	5	5	5	5	4	4	5	2	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5
2/10/2018 20:05	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5
2/10/2018 20:07	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4
2/10/2018 20:15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2/10/2018 20:23	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4
2/10/2018 20:31	4	5	5	4	3	4	5	4	5	2	3	3	4	5	2	4	5	5	4	5
2/10/2018 20:57	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
2/10/2018 20:59	4	4	4	5	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4
2/10/2018 21:06	4	5	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
2/10/2018 21:22	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
2/10/2018 21:31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2/10/2018 22:08	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2/10/2018 22:10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2/10/2018 22:19	3	1	1	1	3	4	4	4	1	1	1	3	4	3	4	3	4	5	4	4
2/10/2018 23:18	4	4	5	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	2	5
2/10/2018 23:24	5	4	5	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4
3/10/2018 00:39	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4
3/10/2018 00:53	3	5	5	2	4	5	5	5	3	4	3	4	5	5	5	5	3	5	4	4
3/10/2018 01:31	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
3/10/2018 01:33	4	4	5	5	4	5	4	4	3	3	3	4	5	5	5	5	4	4	4	4
3/10/2018 01:41	4	3	4	3	4	3	4	3	4	1	3	3	4	4	4	4	3	5	3	3
3/10/2018 05:01	4	4	4	4	4	4	5	3	4	2	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4
3/10/2018 06:32	3	5	4	3	3	3	3	5	2	1	5	3	3	2	4	3	1	1	2	2
3/10/2018 07:01	2	1	3	4	2	1	4	1	1	1	5	1	4	1	3	5	4	4	3	3
3/10/2018 07:19	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4
3/10/2018 07:32	3	4	2	4	3	5	5	5	1	5	3	3	4	5	5	2	1	1	5	5
3/10/2018 07:33	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3/10/2018 07:44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3/10/2018 07:48	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3/10/2018 09:19	3	4	4	4	4	3	4	3	4	2	3	4	3	4	3	2	4	3	3	4
3/10/2018 09:29	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
3/10/2018 09:55	5	5	5	4	5	5	5	3	2	3	4	5	2	3	5	4	3	5	4	4
3/10/2018 10:26	4	2	5	5	4	3	4	3	2	4	4	4	5	3	4	5	4	4	4	5
3/10/2018 10:29	3	5	5	3	3	2	1	5	3	2	1	1	2	2	2	3	2	3	3	3
3/10/2018 10:51	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3/10/2018 10:56	4	4	5	4	3	5	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
3/10/2018 11:22	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3/10/2018 12:27	4	3	5	5	5	3	3	5	5	5	3	4	5	5	5	4	2	5	3	3
3/10/2018 12:36	3	4	5	4	3	3	5	4	4	3	4	3	4	3	4	4	2	3	3	3
3/10/2018 12:57	3	1	4	4	2	3	3	2	3	1	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2
3/10/2018 13:22	4	3	5	2	3	3	3	2	4	4	3	4	3	4	3	4	4	1	3	3
3/10/2018 13:38	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3/10/2018 13:47	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5
3/10/2018 13:52	2	5	4	4	2	2	4	5	4	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3

Marca temporal	1. ¿Indique Ud. Cuál es su nivel de satisfacción con la empresa?	2. ¿Conoce Ud. El organigrama de la compañía?	3. ¿Sabe Ud. quien es su jefe inmediato y conoce sus horarios?	4. ¿Considera Ud. Que ha sido informado adecuadamente sobre las funciones a desarrollarse en su cargo?	5. ¿Cuentas con todas las herramientas necesarias para el cumplimiento de sus funciones?	6. ¿Se siente en libertad de expresar sugerencia u oportunidad de mejora en los procesos de la compañía?	7. ¿Se siente Ud. escuchado por su jefe inmediato cuando tiene dudas o reclamaciones que presentar?	8. ¿Conoce Ud. Los procesos de la compañía?	9. ¿Ha sido informado sobre el código de ética de la compañía?	10. ¿Recibe Ud. Capacitación permanente?	11. ¿Considera Ud. Que Arvato brinda las mismas oportunidades a sus colaboradores?	12. ¿Participa Ud. de la toma de decisiones de su departamento?	13. ¿Se siente Ud. identificado con la compañía?	14. ¿Su jefe inmediato reconoce sus logros?	15. ¿Arvato le ofrece un clima de integración?	16. ¿Considera Ud. Que tiene oportunidad de crecer dentro de la compañía?	17. ¿Cómo es la relación con su jefe inmediato?	18. ¿Considera Ud. que dentro de su área existe espíritu de equipo?	19. ¿Considera Ud. Que Arvato es flexible con sus horarios?	20. ¿Se siente Ud. empoderado de su cargo y de sus funciones?
3/10/2018 14:31	4	5	4	4	2	3	4	3	5	4	1	4	4	4	4	2	3	1	3	4
3/10/2018 14:31	3	3	4	3	2	2	3	2	3	1	1	1	3	2	3	1	4	3	2	2
3/10/2018 14:37	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	2	5	4	4	3	4	5	4	4	4
3/10/2018 14:54	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5
3/10/2018 15:07	2	2	4	4	3	3	2	2	3	1	1	1	2	2	3	3	3	3	2	3
3/10/2018 15:08	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	1	1	1	2	3
3/10/2018 15:09	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	1	1	1	2	3
3/10/2018 15:10	1	1	1	3	3	2	2	2	2	3	1	1	2	1	3	2	1	1	3	3
3/10/2018 15:10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3/10/2018 15:11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3/10/2018 15:11	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3/10/2018 15:12	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	2	5	2	4	4	4
3/10/2018 15:13	1	2	5	2	2	5	5	2	2	2	1	3	2	4	2	4	2	4	3	3
3/10/2018 15:14	2	5	5	3	3	4	5	3	5	1	3	4	4	5	3	2	5	4	5	5
3/10/2018 15:17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3/10/2018 15:18	4	4	5	1	2	2	3	1	1	1	2	3	3	1	1	1	3	3	5	4
3/10/2018 15:19	1	1	4	4	3	1	4	1	1	3	3	1	4	3	3	5	3	3	3	3
3/10/2018 15:30	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	3	3	4	4	4	5	3	3	3
3/10/2018 15:31	5	5	5	5	4	5	4	5	3	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5
3/10/2018 15:35	5	5	5	5	2	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3/10/2018 15:41	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	3	3	5	5	4	5	5	4	4
3/10/2018 16:36	3	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
3/10/2018 16:57	3	2	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4
3/10/2018 16:57	4	3	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5
3/10/2018 17:04	3	2	3	2	3	4	5	3	2	3	5	3	2	5	4	5	5	4	3	3
3/10/2018 17:06	4	3	4	4	4	2	2	3	3	2	1	4	4	2	3	3	4	4	4	4
3/10/2018 17:09	4	2	5	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
3/10/2018 17:11	4	1	5	5	5	4	5	5	5	2	3	2	3	5	4	4	5	5	5	5
3/10/2018 17:11	3	4	5	4	5	3	3	4	2	3	5	3	5	3	3	5	5	3	4	3
3/10/2018 17:12	5	3	1	4	5	3	4	4	4	2	5	3	4	5	5	3	5	5	5	4
3/10/2018 17:13	4	1	5	5	4	5	5	5	1	4	4	1	3	4	4	4	5	4	5	4
3/10/2018 17:18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
3/10/2018 17:20	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	4	5	5	3	5	5	5	5
3/10/2018 17:21	3	2	3	5	4	3	4	3	2	3	3	2	3	4	3	2	3	2	5	3
3/10/2018 17:21	4	3	5	5	5	5	5	4	3	2	4	3	3	3	3	3	5	5	4	4
3/10/2018 17:22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3/10/2018 17:23	5	5	5	4	4	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
3/10/2018 17:24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4
3/10/2018 17:24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3/10/2018 17:25	4	3	5	5	5	4	4	4	4	3	3	3	3	5	4	4	5	3	4	4

Marca temporal	1. ¿Indique Ud.Cuál es su nivel de satisfacción con la empresa?	2. ¿Conoce Ud. El organigrama de la compañía?	3. ¿Sabe Ud. quien es su jefe inmediato y conoce sus horarios?	4. ¿Considera Ud. Que ha sido informado adecuadamente sobre las funciones a desarrollarse en su cargo?	5. ¿Cuentas con todas las herramientas necesarias para el cumplimiento de sus funciones?	6. ¿Se siente en libertad de expresar sugerencia u oportunidad de mejora en los procesos de la compañía?	7. ¿Se siente Ud. escuchado por su jefe inmediato cuando tiene dudas o reclamaciones que presentar?	8. ¿Conoce Ud. Los procesos de la compañía?	9. ¿Ha sido informado sobre el código de ética de la compañía?	10. ¿Recibe Ud. Capacitación permanente?	11. ¿Considera Ud. Que Arvato brinda las mismas oportunidades a sus colaboradores?	12. ¿Participa Ud. de la toma de decisiones de su departamento?	13. ¿Se siente Ud. identificado con la compañía?	14. ¿Su jefe inmediato reconoce sus logros?	15. ¿Arvato le ofrece un clima de integración?	16. ¿Considera Ud. Que tiene oportunidad de crecer dentro de la compañía?	17. ¿Cómo es la relación con su jefe inmediato?	18. ¿Considera Ud. que dentro de su área existe espíritu de equipo?	19. ¿Considera Ud. Que Arvato es flexible con sus horarios?	20. ¿Se siente Ud. empoderado de su cargo y de sus funciones?
3/10/2018 23:32	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5
4/10/2018 00:13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4/10/2018 00:21	4	3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
4/10/2018 00:42	4	3	5	4	4	5	5	4	5	3	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4
4/10/2018 00:45	3	1	5	4	3	4	4	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	3	2
4/10/2018 00:52	4	2	2	3	2	3	3	3	2	1	3	2	1	4	3	2	4	3	1	2
4/10/2018 01:10	1	1	5	5	3	1	5	1	3	1	1	4	1	5	1	1	5	5	5	5
4/10/2018 03:35	3	1	5	5	5	5	5	1	5	5	5	1	3	5	4	4	5	5	3	5
4/10/2018 08:27	4	1	4	3	2	3	4	3	4	1	4	1	5	4	4	5	3	4	1	3
4/10/2018 08:53	5	2	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4/10/2018 09:26	5	3	5	4	4	3	2	4	2	2	4	2	3	3	3	4	3	3	4	4
4/10/2018 10:50	1	2	3	1	1	1	3	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	3	1
4/10/2018 13:46	4	2	3	3	3	4	3	2	2	2	3	2	3	3	3	4	3	3	1	2
4/10/2018 15:47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4/10/2018 18:04	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4
4/10/2018 18:52	2	4	5	5	1	3	5	3	3	1	1	1	1	4	1	1	5	3	4	4
5/10/2018 13:43	2	3	2	3	3	3	4	3	2	3	3	2	3	4	3	3	4	4	5	3
5/10/2018 21:20	3	3	5	5	4	2	4	2	3	3	3	4	4	3	4	2	3	1	4	5
11/10/2018 07:50	3	1	5	3	3	1	4	1	2	5	3	1	3	4	3	3	4	3	5	3
11/10/2018 07:51	3	5	5	1	1	5	5	3	4	1	3	4	3	5	1	3	5	3	5	4
11/10/2018 07:52	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
11/10/2018 07:53	1	1	5	5	5	1	2	1	3	4	1	1	3	4	3	1	3	3	3	3
11/10/2018 07:54	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3
11/10/2018 07:54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
11/10/2018 07:55	5	3	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3
11/10/2018 07:56	5	1	5	3	3	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4
11/10/2018 07:57	5	1	5	1	1	2	4	1	1	5	1	1	5	5	4	3	5	3	5	4

CUESTIONARIO PARA MEDIR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS COLABORADORES Y EL RIESGO DE FUGA DE TALENTOS

El presente cuestionario tiene como finalidad diagnosticar el nivel de satisfacción de los colaboradores de Arvato Bertelsmann con sede en Lima, con el propósito de obtener información.

Instrucciones:

Marcar con un aspa (X) la alternativa que Ud. Crea conveniente. Se le recomienda responder con la mayor sinceridad posible:

Bajo (1) Medio Bajo (2) Medio Alto (3) Alto (4)

N°	Dimensiones	Escala			
		1	2	3	4
	Encuesta para Rotación de Personal				
1	¿Considera Ud. que los salarios que ofrece Arvato van acorde con la labor que realiza?				
2	Considera Ud. que los incentivos que ofrece Arvato por el rendimiento son adecuados?				
3	¿Le gustaría recibir un incentivo adicional?				
4	Los beneficios sociales se cumplen de acuerdo a las normas vigentes?				
5	Los viáticos que ofrece la empresa por concepto de capacitación son adecuados?				
6	¿Considera que la bonificación que percibe por concepto de nocturnidad es adecuada?				
7	¿Considera Ud. que el servicio de movilidad que recibe es el adecuado?				
8	¿Considera Ud. que el bono por asistencia que ofrece Arvato es el adecuado?				
9	¿Considera Ud. que las maquetas por desempeño van acorde con la exigencia del trabajo que realiza?				
10	¿Las actividades motivacionales que realiza la empresa, son de su agrado?				
11	¿Considera Ud. que la empresa le acompaña en su crecimiento profesional?				
12	¿La empresa realiza actividades de integración?				
13	¿Se siente identificado con la empresa?				
14	¿Considera Ud. que Arvato premia sus logros?				
15	participa de las actividades motivacionales que realiza la empresa?				
16	¿La infraestructura que ofrece la empresa brinda seguridad?				
17	¿Se siente seguro dentro de Arvato?				
18	¿Cuenta con todas las herramientas necesarias para realizar su trabajo?				
19	¿Considera Ud. que el ambiente de trabajo es el adecuado?				
20	¿Conoce las zonas de evacuación?				
21	¿La cantidad de trabajo asignada es equitativa?				
22	¿Las horas extras en el trabajo son recompensados justamente?				
23	¿Las políticas laborales establecidas brindan calidad de trabajo?				
24	¿El reclutamiento de personal que realiza la empresa considera perfiles determinados para el puesto?				
25	Considera Ud. que el proceso de su selección ha sido el adecuado?				
26	¿Considera Ud. que la contratación de personal realizado por Arvato se da por demanda laboral?				
27	Las funciones que realiza son las que le exige su cargo				
28	¿Se le obliga a realizar tiempo extra?				

CUESTIONARIO PARA MEDIR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS COLABORADORES Y EL RIESGO DE FUGA DE TALENTOS

El presente cuestionario tiene como finalidad diagnosticar el nivel de satisfacción de los colaboradores de Arvato Bertelsmann con sede en Lima, con el propósito de obtener información.

Instrucciones:

Marcar con un aspa (X) la alternativa que Ud. Crea conveniente. Se le recomienda responder con la mayor sinceridad posible:

Totalmente en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) De acuerdo (4) Totalmente de acuerdo (5)

N°	Dimensiones	Escala				
		1	2	3	4	5
	Formulación					
1	¿Indique Ud.Cuál es su nivel de satisfacción con la empresa?					
2	¿Conoce Ud. El organigrama de la compañía?					
3	¿Sabe Ud. quien es su jefe inmediato y conoce sus horarios?					
4	¿Considera Ud. Que ha sido informado adecuadamente sobre las funciones a desarrollarse en su cargo?					
5	¿Cuentas con todas las herramientas necesarias para el cumplimiento de sus funciones?					
6	¿Se siente en libertad de expresar sugerencia u oportunidad de mejora en los procesos de la compañía?					
7	¿Se siente Ud. escuchado por su jefe inmediato cuando tiene dudas o reclamaciones que presentar?					
8	¿Conoce Ud. Los procesos de la compañía?					
9	¿Ha sido informado sobre el código de ética de la compañía?					
10	¿Recibe Ud. Capacitación permanentemente?					
11	¿Considera Ud. Que Arvato brinda las mismas oportunidades a sus colaboradores?					
12	¿Participa Ud. de la toma de decisiones de su departamento?					
13	¿Se siente Ud. identificado con la compañía?					
14	¿Su jefe inmediato reconoce sus logros?					
15	¿Arvato le ofrece un clima de integración?					
16	¿Considera Ud. Que tiene oportunidad de crecer dentro de la compañía?					
17	¿Cómo es la relación con su jefe inmediato?					

1 8	¿Considera Ud. que dentro de su área existe espíritu de equipo?					
1 9	¿Considera Ud. Que Arvato es flexible con sus horarios?					
2 0	¿Se siente Ud. empoderado de su cargo y de sus funciones?					

Callao, 12 de Julio de 2018

Dr. Luis Burgos Encarnación
Metodólogo de Proyectos de Investigación

Estimado Profesor:

Aprovecho la oportunidad para saludarle y manifestarle que, teniendo en cuenta su reconocido prestigio en la docencia e investigación, he considerado pertinente solicitarle su colaboración en la validación del instrumento de obtención de datos que utilizare en la investigación "GESTION DEL TALENTO HUMANO Y LA ROTACION DEL PERSONAL DENTRO DE ARVATO SEDE LIMA"

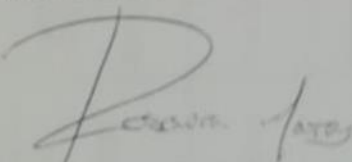
Para cumplir con lo solicitado, le adjunto a la presente la siguiente documentación:

- a) Matriz de operacionalización
- b) Instrumento de obtención de datos
- c) Matriz de validación de los instrumentos de obtención de datos

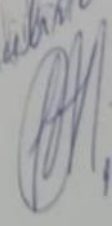
La solicitud consiste en evaluar cada uno de los ítems de los instrumentos e indicar si es adecuado o no. En este segundo caso, le agradecería nos sugiera como debe mejorarse.

Agradeciéndole de manera anticipada por su colaboración, me despido de usted.

Atentamente



Rosaura Vanessa Matias Chávez

Recibido.
12/07/2018
9.10 P.M.


MATRIZ DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE OBTENCIÓN DE DATOS

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		Organización	¿Indique Ud.Cuál es su nivel de satisfacción con la empresa? ¿Conoce Ud. El organigrama de la compañía? ¿Considera Ud. Que ha sido informado adecuadamente sobre las funciones a desarrollarse en su cargo? ¿Se siente en libertad de expresar sugerencia u oportunidad de mejora en los procesos de la compañía? ¿Conoce Ud. Los procesos de la compañía? ¿Ha sido informado sobre el código de ética de la compañía?	Totalment e en desacuerdo o (1) En desacuerdo o (2) Ni de acuerdo ni en desacuerdo o (3) De acuerdo (4) Totalment e de acuerdo (5)	Lickert			
Autidad								
Autonomia								
Disciplina								
Equidad								
Iniciativa								
Espiritu de Equipo								

[Handwritten Signature]
12/07/2018
9.10 P.M.

Callao, 12 de Julio de 2018

Dr. Mori Paredes, Manuel Alberto
Metodólogo de Proyectos de Investigación

Estimado Profesor:

Aprovecho la oportunidad para saludarle y manifestarle que, teniendo en cuenta su reconocido prestigio en la docencia e investigación, he considerado pertinente solicitarle su colaboración en la validación del instrumento de obtención de datos que utilizare en la investigación "GESTION DEL TALENTO HUMANO Y LA ROTACION DEL PERSONAL DENTRO DE ARVATO SEDE LIMA"

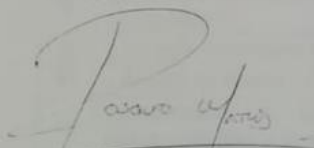
Para cumplir con lo solicitado, le adjunto a la presente la siguiente documentación:

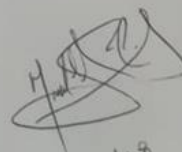

- a) Matriz de operacionalización
- b) Instrumento de obtención de datos
- c) Matriz de validación de los instrumentos de obtención de datos

La solicitud consiste en evaluar cada uno de los ítems de los instrumentos e indicar si es adecuado o no. En este segundo caso, le agradecería nos sugiera como debe mejorarse.

Agradeciéndole de manera anticipada por su colaboración, me despido de usted.

Atentamente


Rosaura Vanessa Matías Chávez


13/07/18
DR. MANUEL MORI PAREDES


MATRIZ DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE OBTENCIÓN DE DATOS

51

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		Organización	¿Indique Ud.Cuál es su nivel de satisfacción con la empresa?	Totalment e en desacuerd o (1) En desacuerd o (2) Ni de acuerdo ni en desacuerd o (3) De acuerdo (4) Totalment e de acuerdo (5)	Lickert	
Autoridad	Jerarquías	¿Conoce Ud. El organigrama de la compañía?	✓			
Autonomía	Empoderamiento	¿Considera Ud. Que ha sido informado adecuadamente sobre las funciones a desarrollarse en su cargo?	✓			
Disciplina	Respeto	¿Se siente en libertad de expresar sugerencia u oportunidad de mejora en los procesos de la compañía?	✓			
		¿Conoce Ud. Los procesos de la compañía?	✓			
Equidad	Procesos	¿Ha sido informado sobre el código de ética de la compañía?	✓			
		¿Recibe Ud. Capacitación permanentemente?	✓			
Iniciativa	Libertad	¿Considera Ud. Que Arvato brinda las mismas oportunidades a sus colaboradores?	✓			
		¿Participa activamente de las decisiones de su área?	✓			
Espíritu de Equipo	Integración	¿Su jefe inmediato reconoce sus logros?	✓			
		¿Arvato le ofrece un clima de integración?	✓			
		¿Considera Ud. Que tiene oportunidad de crecer dentro de la compañía?	✓			
		¿Cómo es la relación con su jefe inmediato?	✓			

[Handwritten signature]
13/07/18

[Handwritten mark]

Callao, 12 de Julio de 2018

Mg. Mejía Guerrero Hanz
Metodólogo de Proyectos de Investigación

Estimado Profesor:

Aprovecho la oportunidad para saludarle y manifestarle que, teniendo en cuenta su reconocido prestigio en la docencia e investigación, he considerado pertinente solicitarle su colaboración en la validación del instrumento de obtención de datos que utilizare en la investigación "GESTION DEL TALENTO HUMANO Y LA ROTACION DEL PERSONAL DENTRO DE ARVATO SEDE LIMA"

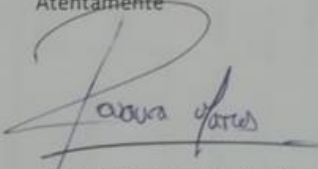
Para cumplir con lo solicitado, le adjunto a la presente la siguiente documentación:

- a) Matriz de operacionalización
- b) Instrumento de obtención de datos
- c) Matriz de validación de los instrumentos de obtención de datos

La solicitud consiste en evaluar cada uno de los ítems de los instrumentos e indicar si es adecuado o no. En este segundo caso, le agradecería nos sugiera como debe mejorarse.

Agradeciéndole de manera anticipada por su colaboración, me despido de usted.

Atentamente



Rosaura Vanessa Matías Chávez

CUESTIONARIO PARA MEDIR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS COLABORADORES Y EL RIESGO DE FUGA DE TALENTOS

El presente cuestionario tiene como finalidad diagnosticar el nivel de satisfacción de los colaboradores de Arvato Bertelsmann con sede en Lima, con el propósito de obtener información.

Instrucciones:

Marcar con un aspa (X) la alternativa que Ud. Crea conveniente. Se le recomienda responder con la mayor sinceridad posible:

Totalmente en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) De acuerdo (4) Totalmente de acuerdo (5)

N°	Dimensiones	Escala				
		1	2	3	4	5
	Formulación					
1	¿Indique Ud.Cuál es su nivel de satisfacción con la empresa?					
2	¿Conoce Ud. El organigrama de la compañía?					
3	¿Considera Ud. Que ha sido informado adecuadamente sobre las funciones a desarrollarse en su cargo?					
4	¿Se siente en libertad de expresar sugerencia u oportunidad de mejora en los procesos de la compañía?					
5	¿Conoce Ud. Los procesos de la compañía?					
6	¿Recibe Ud. Capacitación permanentemente?					
7	¿Cómo es la relación con su jefe inmediato?					
8	¿Ha sido informado sobre el código de ética de la compañía?					
9	¿Su jefe inmediato reconoce sus logros?					
10	¿Arvato le ofrece un clima de integración?					
11	¿Considera Ud. Que Arvato brinda las mismas oportunidades a sus colaboradores?					
12	¿Participa activamente de las decisiones de su área?					
13	¿Considera Ud. Que tiene oportunidad de crecer dentro de la compañía?					



MATRIZ DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE OBTENCIÓN DE DATOS

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		Organización	¿Indique Ud.Cuál es su nivel de satisfacción con la empresa?	Lickert	Totalment e en desacuerdo o (1) En desacuerdo o (2) Ni de acuerdo ni en desacuerdo o (3) De acuerdo (4) Totalment e de acuerdo (5)
Autonomía	Jerarquias	¿Conoce Ud. El organigrama de la compañía?	✓		
Autonomía	Empoderamiento	¿Considera Ud. Que ha sido informado adecuadamente sobre las funciones a desarrollarse en su cargo?	✓		
		¿Se siente en libertad de expresar sugerencia u oportunidad de mejora en los procesos de la compañía?	✓		
Disciplina	Respeto	¿Conoce Ud. Los procesos de la compañía?	✓		
		¿Ha sido informado sobre el código de ética de la compañía?	✓		
Equidad	Procesos	¿Recibe Ud. Capacitación permanentemente?	✓		
		¿Considera Ud. Que Arvato brinda las mismas oportunidades a sus colaboradores?	✓		
Iniciativa	Igualdad	¿Participa activamente de las decisiones de su área?	✓		
		Libertad	¿Su jefe inmediato reconoce sus logros?	✓	
Espíritu de Equipo	Integración	¿Arvato le ofrece un clima de integración?	✓		
		Participación	¿Considera Ud. Que tiene oportunidad de crecer dentro de la compañía?	✓	
		Integración	¿Cómo es la relación con su jefe inmediato?	✓	

[Handwritten signature]
12/03/18


ANEXO 5 : CRONOGRAMA

ACTIVIDADES		Sesión 1	Sesión 2	Sesión 3	Sesión 4	Sesión 5	Sesión 6	Sesión 7	Sesión 8
1	Reunión de coordinación								
2	Presentación del Esquema de proyecto de investigación								
3	Asignación de los temas de investigación								
4	Pautas para la búsqueda de información								
5	Planteamiento del problema y fundamentación teórica								
6	Justificación, hipótesis y objetivos de la investigación								
7	Diseño, tipo y nivel de investigación								
8	Presenta el diseño metodológico								
JORNADA DE INVESTIGACIÓN N°									
9	1 Presentación del primer avance								
10	Población y muestra								
11	Técnicas e instrumentos de obtención de datos, métodos de análisis y aspectos administrativos. Designación del jurado: un metodólogo y dos especialistas								
12	Presenta el Proyecto de investigación para su revisión y aprobación								
13	Presenta el Proyecto de investigación con las observaciones levantadas								
14	JORNADA DE INVESTIGACIÓN N° 2 Sustentación del proyecto de investigación								

Presupuesto y Financiamiento

Los materiales fueron financiados con recursos propios de la autora de la investigación:

Presupuesto de Costo del proyecto de Investigación			
BIENES		S/	127,20
Utiles de oficina		S/ 71,20	
Libros y Separatas		S/ 21,00	
Otros		S/ 15,00	
CD's		S/ 20,00	
SERVICIOS		S/	955,00
Fotocopias		S/ 129,00	
Anillados		S/ 48,00	
Transporte		S/ 400,00	
Otros		S/ 250,00	
Cartuchos para Impresora		S/ 128,00	
TOTAL		S/	1.082,20

 UCV UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS	Código : F06-PP-PR-02.02
		Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 10 de 18

Yo, **Hans Mejía Guerrero**, docente de la Facultad de Ciencias Empresariales y Escuela Profesional de **Administración** de la Universidad César Vallejo Sede Callao, revisor de la tesis titulada:

"La gestión del talento humano y la rotación del personal en la empresa Arvato Bertelsmann, Lima 2018", del (de la) estudiante **Matias Chavez Rosaura Vanessa**, constato que la investigación tiene un índice de similitud de **21 %** verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El suscrito (a) analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Callao, 20 de diciembre de 2018

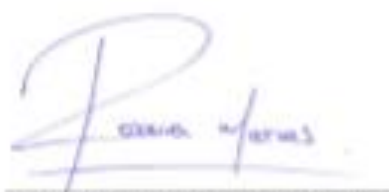
.....

 Mg. Hans Mejía Guerrero
 DN: 40720573

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SGC	Aprobó	Vicerrectorado de Investigación
---------	----------------------------	--------	---------------------	--------	---------------------------------

 UCV UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV	Código : F08-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2019 Página : 1 de 1
--	--	---

Yo Rosaura Vanessa Mafias Chavez, identificado con DNI N° 42113225, egresado de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad César Vallejo, autorizo . No autorizo la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "La gestión del talento humano y la rotación del personal en la empresa Arvato Berleismann, Lima - 2018": en el Repositorio institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33



Rosaura Vanessa Mafias Chavez

DNI: 42113225

FECHA: 21 de marzo del 2019

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SGC	Aprobó	Vicerectorado de Investigación
---------	----------------------------	--------	---------------------	--------	--------------------------------



Descripción	Porcentaje
1. muy poco adecuada	5%
2. poco adecuada	4%
3. adecuada	2%
4. muy adecuada	1%
5. excelente	1%
6. muy buena	1%
7. buena	1%
8. muy buena	1%
9. excelente	1%
10. muy buena	1%
11. excelente	1%



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE
La Facultad de Ciencias Empresariales

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

Matías Chavez Rosaura Vanessa

INFORME TÍTULADO:

“La Gestión del talento humano y la rotación del personal en la
empresa Arvato Bertelsmann, Lima – 2018”

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

Licenciada en Administración

SUSTENTADO EN FECHA: 21/12/2018

NOTA O MENCIÓN: 16 dieciséis

Mg. Rafael Arturo Lopez Landauro

