

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS
ECONÓMICAS**



TESIS

**“INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL
PROGRAMA DE RETENCIÓN DE LA EMPRESA PERUVISION TOURS
S.A.C EN EL AÑO 2016”**

PRESENTADO POR:

Bach. CAICO ROMERO LUIS ALFREDO

Bach. PENILLA CARNERO DORIS AYLEEN

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN**

LIMA – PERÚ

DEDICATORIA

Este esfuerzo está dedicado principalmente a Dios, por ser el guía de mis pasos, dedico de manera especial a mis padres que sin el apoyo de ellos nada hubiera sido ya que me han dado la perseverancia de seguir adelante siempre, a mi hermano por su apoyo en toda mi etapa profesional.

Caico Romero Luis Alfredo

En la presente investigación, quiero agradecer la ayuda y apoyo de mis padres, a Dios ya que gracias a él he concluido mi carrera .Mis hermanas y abuelos, por su motivación y consejos, para hacer de mí una mejor persona.

A mi abuela Domitila, que no está físicamente con nosotros, pero sé que desde el cielo siempre me cuida y guía mis pasos.

Penilla Carnero Doris Ayleen

AGRADECIMIENTO

Los integrantes de la presente investigación expresamos nuestro agradecimiento a la plana Docente de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega por impartirnos sus intuiciones para el logro de nuestras metas, asimismo a nuestras familias por brindarnos su apoyo incondicional, por otro lado a la Empresa Peruvision Tours S.A.C por todo el apoyo a favor de nuestra investigación con la información y el permiso brindado.

PRESENTACIÓN

El presente trabajo de tesis quiere dar a conocer la influencia que desarrolla la motivación del talento humano para lograr obtener un buen programa de retención e influir positivamente en la empresa, realizando el trabajo en equipo de esta manera mejorará los resultados organizativos y de su habilidad de competir en relación a la cartera de clientes que se encuentran en la empresa Peruvision tours S.A.C esta empresa está facultada para organizar y promover el turismo nacional e internacional.

Peruvision Tours S.A.C opera desde 1986, tours regulares y privados, Peruvision incluye en sus servicios turísticos a todas las provincias del Perú como también otros países, consta también de la marca Limavision, abarcando todo lo que son tours en la ciudad de Lima.

En líneas generales el proceso de comercialización de la agencia de turismo, hoy en día las agencias de viajes son tiendas minoristas que pueden trabajar directamente con hoteles y con otras agencias de viajes, de las cuales reciben una determinada comisión por concepto de servicio vendido. Estas agencias de viajes manejan mucha información tanto de los destinos turísticos en Lima como en provincias y trabajan de la mano con los operadores locales de cada provincia.

El estudio ha considerado seis capítulos:

En el Capítulo I se describe la situación problemática formulando los problemas y objetivos de la investigación.

El Capítulo II muestra el marco teórico con la pertinencia en la selección de los antecedentes, las bases teóricas y el glosario de términos.

En el Capítulo III se presentan las hipótesis y variables con sus respectivos indicadores.

En el Capítulo IV se aborda la metodología con el tipo, nivel, diseño, población y muestra y las técnicas e instrumentos seleccionados para el procesamiento, análisis e interpretación de la información.

El Capítulo V presenta los resultados con su respectiva herramienta estadística.

Por ultimo en las conclusiones, recomendaciones y las referencias bibliográficas seleccionadas en concordancia a las variables del estudio enriqueciendo la presente tema de investigación.

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| RESUMEN | x |
| ABSTRACT..... | xi |
| CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 1 |
| Situación problemática:..... | 1 |
| 1.2. Problema de Investigación | 3 |
| 1.2.1 Problema General:..... | 3 |
| 1.2.2 Problemas específicos: | 3 |
| 1.3 Justificación..... | 3 |
| 1.3.1 Justificación teórica..... | 3 |
| 1.3.2 Justificación práctica | 3 |
| 1.4 Objetivos | 4 |
| 1.4.1 Objetivo General: | 4 |
| 1.4.2 Objetivos específicos: | 4 |
| CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO | 5 |
| 2.1 Antecedentes de la Investigación: | 5 |
| 2.2. Bases Teóricas..... | 14 |
| TEORÍA DE LA EQUIDAD: | 36 |
| 2.3Glosario de términos | 38 |
| CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES..... | 44 |
| 3.1 Hipótesis..... | 44 |
| 3.1.1. Hipótesis General: | 44 |
| 3.1.2. Hipótesis específicas: | 44 |
| 3.2 Identificación de Variables bibliográficas | 44 |
| 3.3 Operacionalización de Variables..... | 47 |
| CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA..... | 49 |

| | |
|--|-----|
| 4.1 Tipo de Investigación:..... | 49 |
| 4.2 Diseño de Investigación | 49 |
| 4.3Unidad de Análisis | 50 |
| 4.4Población de Estudio..... | 50 |
| 4.5Tamaño y Selección de Muestra | 51 |
| 4.6Técnica de Recolección de Datos | 51 |
| 4.7 Técnica de Procesamiento, análisis e interpretación de la información..... | 51 |
| | |
| CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS | 53 |
| 5.1 Presentación de Resultados | 53 |
| | |
| CONCLUSIONES | 98 |
| RECOMENDACIONES..... | 99 |
| BIBLIOGRAFÍA | 100 |
| ANEXO 1..... | 105 |
| ANEXO 2..... | 106 |
| ANEXO 3..... | 107 |

Índice de tablas

| | |
|-------------------|----|
| 1. Tabla 1..... | 54 |
| 2. Tabla 2..... | 55 |
| 3. Tabla 3..... | 56 |
| 4. Tabla 4..... | 58 |
| 5. Tabla 5..... | 60 |
| 6. Tabla 6..... | 62 |
| 7. Tabla 7..... | 64 |
| 8. Tabla 8..... | 66 |
| 9. Tabla 9..... | 68 |
| 10. Tabla 10..... | 70 |
| 11. Tabla 11..... | 72 |
| 12. Tabla 12..... | 74 |
| 13. Tabla 13..... | 76 |
| 14. Tabla 14..... | 78 |
| 15. Tabla 15..... | 80 |
| 16. Tabla 16..... | 82 |
| 17. Tabla 17..... | 84 |
| 18. Tabla 18..... | 86 |
| 19. Tabla 19..... | 88 |
| 20. Tabla 20..... | 90 |
| 21. Tabla 21..... | 92 |
| 22. Tabla 22..... | 93 |
| 23. Tabla 23..... | 94 |
| 24. Tabla 24..... | 95 |
| 25. Tabla 25..... | 96 |

Índice de gráficos

| | |
|---------------------|----|
| 1. Gráfico 1..... | 56 |
| 2. Gráfico 2..... | 58 |
| 3. Gráfico 3..... | 60 |
| 4. Gráfico 4..... | 62 |
| 5. Gráfico 5..... | 64 |
| 6. Gráfico 6..... | 66 |
| 7. Gráfico 7..... | 68 |
| 8. Gráfico 8..... | 70 |
| 9. Gráfico 9..... | 72 |
| 10. Gráfico 10..... | 74 |
| 11. Gráfico 11..... | 76 |
| 12. Gráfico 12..... | 78 |
| 13. Gráfico 13..... | 80 |
| 14. Gráfico 14..... | 82 |
| 15. Gráfico 15..... | 84 |
| 16. Gráfico 16..... | 86 |
| 17. Gráfico 17..... | 88 |
| 18. Gráfico 18..... | 90 |

RESUMEN

Alles Martha (2006) Los que tenemos mucho tiempo de sabiduría sabemos que, en ocasiones, la intersección de los subconjuntos (conocimientos y competencias) no es suficiente y falta algo más: la motivación. En los modelos de competencias se suele trabajar una que denominamos “compromiso”, la cual incluye, en general, la motivación. Pero con este concepto que le brindamos a la motivación debemos ir un poco más allá, incluyendo, además del compromiso de la persona con lo que hace, su propia motivación; es decir, cuando la tarea a realizar coincide con sus motivaciones personales, ya sea por sus propios intereses por coincidencia con sus preferencias o por cualquier otro motivo.

En la presente investigación el objetivo es identificar la gran influencia que existe entre la motivación del talento humano en el programa de retención aplicado en la Empresa, referente a los colaboradores externos, según la venta de servicios turísticos brindados que se presenta en los hoteles 5 estrellas que presentan convenio con la Empresa Peruvision Tours S.A.C. Distrito de Miraflores, Lima.

En la presente investigación, se realiza un estudio de tipo aplicado, en la evaluación y su diseño no son experimentales, el modelo estimado y la población están conformados por 66 colaboradores externos de acuerdo con la Empresa Peruvision Tours S.A.C. La técnica seleccionada para aplicar en la investigación fue la encuesta y el instrumento utilizado fue el cuestionario. En esta investigación, no se utilizó una selección de muestra y su población total de investigación fue de 66 colaboradores externos de acuerdo con la empresa Peruvision Tours S.A.C.

Palabras claves: Motivación del Talento Humano, colaboradores externos, programa de retención.

ABSTRACT

Alles (2006) Those who have many years of experience, that at times, the intersection of subsets and the lack of something else: motivation. In the models of competences one usually works one that we call "commitment", which includes, in general, the motivation. But with this sense that we give to motivation want a little further, including, in addition to the commitment of the person with what he does, his own motivation; That is, when the task to be performed coincides with their personal motivations, either for their own interests by coincidence with their preferences or for any other reason.

In the present investigation the objective is to identify the great influence that exists between the motivation of human talent in the retention program applied in the Company, referring to external collaborators, according to the sale of tourist services offered that is presented in the 5 star hotels who have an agreement with the Peruvision Tours SAC Company District of Miraflores, Lima.

In the present investigation, an applied study was carried out, in the evaluation and its design are not experimental, the estimated model and the population are made up of 66 external collaborators according to the company Peruvisión Tours S.A.C. The selected technique to apply in the investigation was the survey and the instrument used was the questionnaire. In this research, no sample selection was made and its total research population was 66 external collaborators according to the company Peruvision Tours S.A.C.

Keywords: Motivation of human talent, external collaborators, Retention Programs

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Situación problemática:

Actualmente la Empresa Peruvision Tours S.A.C. dedicada al sector del turismo receptivo, brinda servicios turísticos nacionales según las necesidades del cliente, logrando cumplir también con sus expectativas. Mientras que su marca Limavision ofrece servicios turísticos dentro de toda la ciudad de Lima.

Opera desde 1986, tours regulares y privados, Peruvision abarca todo lo que son tour a todo el Perú como a otros países.

Los Tour regulares que incluye la visita guiada de una ciudad, donde se encuentran la mayoría de clientes de idioma español e inglés.

Los Tours Privados que incluye también visita guiada de una ciudad, pero es más personal; solo se encuentra el guía y las personas que solicitan el tour, no es compartido con más clientes.

Peruvision también brinda servicios variados como: Reservación de boletos incluyendo alojamiento en el hotel, programación correspondiente del tour a solicitar y alquiler de movilidades.

La investigación que se realizó en la empresa Peruvision Tours S.A.C; dedicada a la comercialización de tours en Lima y departamentos del Perú, además de poseer una gran gama de servicios, brinda también otros servicios turísticos de atracciones como el espectáculo de caballo de paso, Barranco más cena show, en otros; ofrece también el alquiler de vehículos, traslados desde distintivos puntos de Lima, estos servicios se encuentran bajo la marca Limavision.

Después del acercamiento de los turistas internacionales aumentaron un 4,4% en 2015 hasta llegar un total de 1.184 millones, según el último Barómetro OMT del Turismo Mundial. En comparación con 2014, el año pasado hubo alrededor de 50 millones más de turistas internacionales (visitantes que pernoctan) en todo el mundo.

La situación que se presenta, es por la falta de fidelidad de los colaboradores externos de los hoteles 5 estrellas ubicados en Miraflores; con la empresa Peruvision Tours S.A.C., dada la gran competencia que se presentan en el sector turismo, en relación con los servicios turísticos.

Para una máxima fidelización de los colaboradores externos con la empresa Peruvision Tours S.A.C. y poder generar beneficio en las próximas visitas de los turistas a nuestro país, se aplicarían programas de retención, aplicando retribuciones y beneficios sociales flexibles, promociones, dar soluciones rápidas a problemas o conflictos que se presenten, brindando respuestas congruentes que desarrollen confianza entre los colaboradores externos y la empresa, de manera que se da a notar que cuentan con el apoyo del área administrativa, generando una buena comunicación y compromiso, para lograr una integración rápida, retención continua y simplicidad en el retorno de la empresa.

Sin embargo esta problemática se presenta por la demora en el tiempo de pago en las comisiones, que se debe a la demora de entrega del efectivo al área administrativa (Tesorería) en los tiempos indicados, efectivo que los guías recaudan de los reportes por cada servicio vendido de los hoteles, que se realiza en el día.

1.2. Problema de Investigación

1.2.1 Problema General:

¿Cuál es la influencia que existe entre la motivación del talento humano en el programa de retención de la empresa Peruvision Tours S.A.C en el año 2016?

1.2.2 Problemas específicos:

1.¿Cuál es la influencia que existe entre el tiempo de pago de las comisiones en los programas de retención de la empresa Peruvision Tours S.A.C, en el año 2016?

2.¿Cuál es la influencia que existe entre el reconocimiento en los programas de retención de la empresa Peruvision Tours S.A.C, en el año 2016?

3.¿Cuál es la influencia que existe entre las condiciones de trabajo en los programas de retención de la empresa Peruvision Tours S.A.C, en el año 2016?

1.3 Justificación

1.3.1 Justificación teórica

Para la presente investigación, al determinar la perspectiva que la empresa Peruvision Tours SAC. Se ve enfocada para lograr una motivación con los colaboradores externos; basada en la teoría de las necesidades, uno de los diversos enfoques que Landy y Becker han clasificado: la Teoría de la Equidad.

Otro contexto en la que se basa el estudio de la presente investigación propuesta por Victor Vroom la Teoría de las expectativas.

1.3.2 Justificación práctica

Se justifica éste estudio, ya que la fidelización de los colaboradores para lograr mayor captación en la venta de los servicios en beneficio para la empresa, que se desarrolla en el trabajo de investigación se dará a conocer los diversos programas de retención que se pueden emplear para lograr una buena fidelización con los colaboradores externos de los hoteles 5 estrellas del distrito de Miraflores. Con el

fin de tomar decisiones en cuanto a la percepción que se desea obtener de los colaboradores externos según la ubicación planteada.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General:

Determinar de qué manera la motivación del talento humano influye en el programa de retención de la empresa Peruvision Tours S.A.C en el año 2016.

1.4.2 Objetivos específicos:

- 1.** Determinar la influencia que existe entre el tiempo de pago de las comisiones en los programas de retención de la empresa Peruvision Tours S.A.C, en el año 2016.
- 2.** Determinar la influencia que existe entre el reconocimiento en los programas de retención de la empresa Peruvision Tours S.A.C, en el año 2016.
- 3.** Determinar la influencia que existe entre las condiciones de trabajo en los programas de retención de la empresa Peruvision Tours S.A.C, en el año 2016.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación:

Antecedentes internacionales:

Montero Ingrid, Romero Wilton (2016) *El clima organizacional y su incidencia en el rendimiento del talento humano en las pymes del sector comercial, Ecuador.*

En su Tesis concluye:

- a) Se ha determinado que para que exista un compromiso con los objetivos de la empresa se debe tomar en cuenta la motivación de los empleados así como también que exista una buena comunicación entre los empleados es decir buenas relaciones buenas para que se dé un gran compañerismo y puedan trabajar en equipo para que exista un mejoramiento continuo tanto en ventas como en rendimiento de los empleados.
- b) Si se mejora el ambiente laboral y la situación de compañerismo dentro de la empresa se puede tener mejores resultados en las metas propuestas y mejoramiento del rendimiento hábil y todos los operadores turísticos.
- c) La satisfacción laboral se vincula con el aspecto monetario, con la conducta de los empleados, dado que esto afecta al cumplimiento de los reglamentos, tareas, metas, gestiones y todas las disposiciones de la organización (Sánchez Murillo, Nieto Martínez, & Anzola Castillo, 2015, p. 35).
- d) Los resultados son fundamentales para una organización efectiva y planes de acción del departamento la organización con el fin de fortalecer la cultura en esta entidad para tener mayor rendimiento y ser competentes (Bernabé González, Arriola Miranda, & Salas Rivera, 2011, p. 126). Los incentivos en los trabajadores son fundamentales ya sea de manera económica o simbólica puesto que para ellos representa una motivación que se les da para diariamente dar lo mejor de sí y con la finalidad de que tenga un mejor desempeño (Bonilla Freire, et al., 2015)

Sarmiento Maria (2009) *Guía - Entrenamiento de talento humano observando la línea de madurez en una organización en base a la investigación. Bogotá.*

En su Tesis concluye:

- a) La utilización de un modelo de madurez permitió a la guía dar un proceso ordenado, lógico y coherente, para avanzar en cada uno de los aspectos tratados y relacionados a la seguridad de la información.

- b) El talento humano de una organización es el eslabón más débil en lo que se refiere a la protección de la información, por lo que debe tenerse en cuenta en el proceso de mejoramiento del sistema de seguridad.

- c) Los niveles de competencia del talento humano juegan un papel importante dentro del entrenamiento, ya que con esta clasificación se obtienen mejores resultados en el momento de proveer conocimiento y que este sea captado correctamente.

Maldonado Pamela, Perucca Priscilla (2008) *La motivación de los empleados en organizaciones con planes de desarrollo de carrera investigación: Satisfacción y motivación en el trabajo, Chile.*

En su Tesis concluye:

- a) El objetivo de esta investigación determina en estudiar “La motivación de los empleados en organizaciones con planes de desarrollo de carrera”. Se puede confirmar que hoy en día la principal idea dentro del proceso de generación de valor de los recursos humanos, es que, para la obtención de una ventaja competitiva, no se debe buscar la obtención de objetivos aislados, sino que es primordial buscar incrementar el resultado global de una serie de objetivos vinculados.

- b) Se determinó que la motivación no es un concepto simple, pero los distintos enfoques y teorías existentes, ayudan a entender esta complejidad y la singularidad que tienen los trabajadores en el comportamiento o desempeño empresarial de acuerdo a su entorno laboral, que está compuesto por estrategias, objetivos, rendimiento e incentivos.

- c) La definición de la motivación relacionada al trabajo y el contexto de la organización muestran que ésta es un conjunto de fuerzas que inicia y mantiene a una persona trabajando en una empresa, logrando también que quiera participar en el cumplimiento de los logros de una compañía.

Posada Nadia, Hernández Carlos, (1991) *Motivación y los sistemas de retribución en la percusión de los productos. México.*

En su Tesis concluye:

- a) Es un beneficio que el capital humano tiene como objetivo ayudar a los gestores de recursos humanos a entender como se realiza la motivación, comprensión y estima hacia el capital humano

- b) Se planteó unas teorías para que aumentara la producción y la eficacia laboral también le ayudara a elegir la mejor recompensa acorde de su desempeño y contribución, siempre teniendo en cuenta que no se le puede dar más al trabajador de los que aporta a la empresa.

- c) La eficacia de las estrategias motivacionales y los tipos de recompensas aplicados por la empresa depende de características complejas que concierne de los individuos que laboran en la organización lo que significa que no existe una receta universal para la motivación y las recompensas si no indicadores específicos para el análisis de cada una de las etapas del proceso motivacional y de recompensa que permite definir y validar tales como las necesidades a satisfacer, como recompensar según los méritos , como cambiar el trabajos para que sean motivados y alcanzar el éxito de la organización.

Mitta Daniel y Dávila Carmen (2015) *“Retención del Talento Humano: Políticas y Prácticas aplicadas sobre jóvenes “Millennials” en un grupo de organizaciones. Perú.*

En su tesis concluye:

- a) El término “rango generacional” se refiere al concepto de “Generación”, lo cual quiere decir “un grupo de personas segmentadas por la edad que comparten una serie de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores” (Chirinos, 2009, p.137).
- b) Según Howe y Strauss (citado en Rodríguez & Peláez 2010, pp.161-164), estos deben cumplir tres atributos: el primero, se trata de una autopercepción de pertenencia a una determinada generación, empezando en la adolescencia y siguiendo hasta la fase de adultos; el segundo, son las conductas, comportamientos y creencias comunes que caracterizan a una generación en diferentes aspectos de su vida personal, social y laboral; por último, el tercer atributo, se relaciona con la historia, hechos o situaciones importantes de cambios vividas tanto en las fases formativas como en la adolescencia o en la juventud.
- c) Los Millennials son importantes no solo por sus diferencias con respecto a las generaciones anteriores, sino también porque es la segunda generación más numerosa después de los “Baby Boomers”, los cuales ya están transcurriendo las últimas etapas de la vida laboral. “En los Estados Unidos forman el 25% de la fuerza laboral actual y en India más del 50% (...) se proyecta que para el año 2020, los Millennials serán el 50% de la fuerza laboral global (PWC, 2011, p.3) y en nuestro país se estima que para el año 2025 estos equivaldrán al 60% de la fuerza laboral peruana” (Los Millennials, 04 de marzo de 2015).
- d) Esta fuerza laboral debe ser “fidelizada” para aprovechar las ventajas que pueden aportar en las organizaciones, los Millennials son conocedores de la tecnología, diversos culturalmente, conectados y activistas [...] quieren hacer la

diferencia, tienen un efecto positivo en nuestras vidas y empujan los negocios hacia adelante no hacia atrás” (PWC, 2011, p.10).

Castillo Natalia, (2014) *Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos. Perú.*

En su tesis concluye:

- a) Los resultados obtenidos son importante en la organización, ya que de esa forma se refleja que se llega a la meta y así poder motivarnos en nuestras actividades. De modo consistente con lo indicado previamente, los trabajadores que se ubican en el grupo de cargo elevado presentan mayor motivación intrínseca e identificada y también se encuentran más satisfechos laboralmente. El nivel en este equipo, el clima laboral es percibido de modo más favorable, por tanto la asociación directa entre estas tres variables es consistente.
- b) Se manifiesta una condición equivalente a la descrita previamente en el grupo colaboradores de cargo bajo, pues en ellos el clima laboral está también relacionado a la motivación intrínseca, lo cual resulta favorable en términos organizacionales; no obstante, existe también asociación positiva y mediana con los reguladores identificado e introyectado, que son más externos.
- c) En una relación directa entre clima y los tipos de motivación introyectado, identificada e intrínseca, se afirma el hecho señalado previamente, es decir, las variables se encuentran directamente vinculadas a la calidad de vida profesional y al compromiso laboral (Muñoz-Seco, Coll-Benejam, Torrent-Quetglas & Linares-Pou, 2006).
- d) Las medidas laborales de esta organización son distintas a las del grupo de cargo elevado en términos de la calidad de control, recursos laborales, reconocimientos, entre otros aspectos, y tal vez por ello, su percepción de clima varíe percibiéndolo como menos favorable, tal como se ha hallado en el presente estudio (Ver pp. 34) (Palma, 1999; Martínez & Ramírez, 2010).
- e) Habría que realizar, en un futuro cercano, actividades que permitan analizar de manera más detallada las razones por las cuales el clima laboral no se asocia en los mismos términos a los tipos de motivación analizada. Si los argumentos

establecidos por este grupo son considerables, sería conveniente trabajar a favor del desarrollo de un entorno laboral distinto.

Gherman Tatiana, Iturbe José, Osorio Diana (2011)
Base Teórica de la motivación en dos factores: proceso estudiantil, Perú.

En su tesis se concluye:

- a) Para iniciar una investigación se considera emplear el modelo y la metodología obtenida por Herzberg y sus colaboradores, es indispensable leer a profundidad “The motivation to work”, ya que en este documento los autores dan a entender de forma detallada y entendible la metodología aplicada para la recolección de datos. Además, explican las consideraciones a tener en cuenta en el momento de clasificar las menciones de los entrevistados o encuestados.
- b) Es sumamente fundamental e importante conocer a la organización desde el inicio, porque, de esta manera, se puede tener en mente el contexto en el que se trabaja, ya que puede variar entre empresas. Esto ayuda a la clasificación de las menciones de los colaboradores y a entender el porqué de sus descripciones.
- c) Respecto de la muestra, el presente estudio se desarrolló en solo una organización representativa del sector; sin embargo, es recomendable que en el futuro se realice en varias y clasificadas por sector, esto con el objeto de hacer comparaciones e identificar los patrones entre ellas. Adicionalmente, la muestra debería incluir trabajadores de otros niveles jerárquicos, como lo son: (a) supervisores, (b) jefes de área, (c) gerentes. Al incluirlos, ya se podría generalizar en cuanto a factores de motivación y de insatisfacción presentes en el sector retail.
- d) Las personas que quieran replicar este estudio y deseen hacerlo mucho más profundo pueden utilizar instrumentos adicionales como entrevistas a profundidad.
- e) Cuando se trabaja en cooperación dentro del equipo con el afán de alcanzar objetivos en común, los integrantes llegan a tener un fuerte lazo de solidaridad y una muy buena relación interpersonal.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1 MOTIVACIÓN DEL TALENTO HUMANO:

¿SE DEBERIA RECONOCER UN PAGO A LOS EMPLEADOS POR TIEMPO EXTRA O DESEMPEÑO QUE REALICEN EN EL TRABAJO?

Robbins Stephen y Decenzo, David. (2002) Toda persona se hace esa pregunta consciente o inconscientemente, realmente las personas que realizan alguna actividad y con efecto tener una necesidad Así pues, antes de realizar otra actividad, buscan un rendimiento o una compensación. Si bien es cierto que hoy en día las empresas de mayor demanda en el sector comercial buscan ganar la mayor rentabilidad y por ende ofrecer un servicio personalizado con el objetivo de servir, ya que mayormente influirá cada desempeño de cada uno de nuestros colaboradores. Y que cuenten por lógica una bonificación que viene de la mano por el programa de pago por desempeño a todos los que pertenecen a la organización y tener la motivación de llegar a la meta establecida.

El sistema de pago por acción se asigna a los colaboradores en base a una norma establecida o realizada. Cada incentivo de ganancia por colaborador, los planes de incentivos salariales, el reparto de utilidades, los bonos de pago único son algunos ejemplos de programas que pagan por la habilidad. Lo que distingue a estas formas de remuneración de los planes salariales más tradicionales es que en lugar de pagar a un empleado por el tiempo que pasa en el trabajo, su sueldo es ajustado de modo que refleje algunas medidas del desempeño. De acuerdo al reconocimiento a los colaboradores se le otorga si se obtuvo la meta alcanzada, este programa se basa en mejorar la calidad de atención e ir creciendo día a día.

IMPACTO DEL TALENTO HUMANO

Chiavenato (2002) La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización indaga para encaminarse y lograr llegar al potencial de los empleados, lo que compromete su desempeño futuro así se impulsa un incremento apropiado de habilidades, la medida organizacional realizada y optimizada, las características del contexto

central, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

EL PUNTO DOS DE LA AUTOMOTIVACIÓN: ¿EN QUÉ GRADO BUSCO Y CONSIGO RESULTADOS?

Vall, Antonio (2011) Conseguir “resultados” supone conseguir lo que pretendo ya sea construir una buena relación con un cliente, sacarme el carné de conducir, o terminar un trabajo bien y a tiempo. Tanto nuestra vida laboral como nuestra vida privada nos exigen la constante consecución de resultados. De hecho, esta necesidad es un gran motivador para el logro personal en cualquier dimensión humana: mental, emocional, física y/o espiritual. Varios autores clásicos que escriben sobre la motivación (Maslow, McClelland, Herzberg) coinciden en afirmar el logro de lo que uno persigue es el más importante motivador humano para la acción.

OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Cuevas (2011) Las personas constituyen el principal activo de la organización. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. La expresión administración de recursos humanos todavía es la más común.

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se trate. La Administración de Recursos Humanos debe contribuir a la eficacia y eficiencia organizacional a través de los siguientes medios:

a) Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar todas las funciones de acuerdo a la estructura que están planeando la organización, no se puede imaginar la función de Recursos Humanos sin conocer los negocios de una organización.

b) Proporcionar competitividad a la organización esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral para poder llegar de la mejor manera a la competencia se denomina recurso a cualquier factor de producción que esté a disposición de la empresa, o sea, cualquier factor que ésta pueda controlar de forma estable, aun cuando no posea unos claros derechos de propiedad sobre él.

c) Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño y así poder evaluar todas las actividades que realizan las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño, los objetivos deben ser claros, así como el método para medirlos sobre todo medir en qué estado se encuentra cada personal ya que al momento que hacemos una evaluación no sabes exactamente cuál es el perfil de nuestros colaboradores.

d) Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: los empleados no satisfechos no necesariamente son los más productivos, pero los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad.

e) Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: Calidad de vida en el trabajo es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo y sobre todo bienestar en el trabajo.

LOS SEIS PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Matheus (2015) Consta:

1. Admisión de personas: División de reclutamiento y selección de personal: ¿Quién debe trabajar en la organización? procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas sobre todo eso se encargan los jefes del área hacer el reclutamiento y seleccionar a las personas que cumplan con las cualidades respectivas que necesita el puesto.

2. Aplicación de personas: División de cargos y salarios: ¿Qué deberán hacer las personas? Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño en este punto evaluamos lo que son los salarios y los estadísticos que se necesita para realizar bien las funciones.

3. Compensación de las personas: División de beneficios sociales: ¿Cómo compensar a las personas? procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales, sobre todo brindando una buena motivación ya sea en el aspecto económico y emocional, regalando bonos de pago o descuentos para estudios. (Trabajadores sociales, Especialistas en programas de bienestar).

4. Desarrollo de personas: División de capacitación: ¿Cómo desarrollar a las personas? son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración, sobre todo se da cuando cada empresa tiene un ciclo muy elevado de producción o trabajo para poder no saturar al personal y tratar de contratar personal temporal (Analistas de capacitación, Instructores, Comunicadores).

5. Mantenimiento de personas: División de higiene y seguridad: ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye,

administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales, (Médicos, Enfermeras, Ingenieros de seguridad, Especialistas en capacitación de vida).

6. Evaluación de personas: División de personal: ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales.

ESTRUCTURA DEL TALENTO HUMANO

Universidad Nacional Abierta y Cerrada (2010) Órganos de la Administración aplicados en Recursos Humanos, se estructuran dentro del esquema de departamentalización funcional que predominaba en las empresas. La estructura funcional privilegia la especialización de cada órgano y la cooperación interdepartamental, pero produce consecuencias indeseables como el predominio de objetos parciales, pero produce consecuencias indeseables como el predominio de objetos parciales (los objetivos departamentales se vuelven más importantes que los objetivos generales y organizacionales), cada división reúne profesionales especializados en sus funciones específicas que tengan la experiencia necesario en las funciones que ya realizan y no se pierda tiempo en capacitación o inducción. Por consiguiente se opta en unir y no alejar. El tema no se baja en las tareas, sino en faces, y el trabajo en equipo y usando métodos que sirvan de manera eficiente a la organización.

Influencias ambientales externas:

- Leyes y reglamentos, sindicatos, condiciones económicas, competitividad, condiciones sociales y culturales.
- Influencias ambientales internas, Misión organizacional, Visión, objetivos y estrategias, cultura organizacional, naturaleza de las tareas, estilo de liderazgo.

IMPORTANCIA DEL TALENTO HUMANO

Prieto Bejarano (2013) Sin duda, uno de los recursos más importantes con los que cuenta cualquier tipo de empresa, son las personas ya que ellas son el soporte de nuestra organización. La necesidad de gestionar este recurso tan valioso ha hecho que, en las empresas, se dedique un área a su gestión y dirección, la denominada gestión de talento humano, quién, a través de diversas prácticas, trata de adquirir, retener y/o desarrollar dichos recursos. Desde esta perspectiva, surge el enfoque de dirección estratégica de gestión humana como una disciplina encargada de estudiar todo lo relativo al talento humano, su gestión y su contribución al valor de la empresa y a su competitividad sostenible.

El Talento Humano se le considera la clave del éxito de una empresa y, su gestión hace parte de la esencia de la gerencia empresarial. Con una asertiva gestión del talento humano, una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad de la vida de trabajo y ayuda a mejorar el nivel de cada trabajador para que puedan satisfacer necesidades personales a través de sus experiencias acumuladas en una organización, dentro de la cual sus colaboradores estén plenamente motivados e identificados al momento de realizar sus funciones, y minimizar los gastos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo.

La Gestión del Talento Humano es un área interdisciplinaria integrada por un sinnúmero de dinámicas que la nutren y enriquecen en favor de la Organización; así como se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y de entrevistas, también se habla de tecnología del aprendizaje, de alimentación, de servicio social, planes de vida y carrera, diseño de los puestos y de la organización, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios y gastos sociales, mercado, ocio, incentivos, accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de las normas laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros/certificación, transporte para el personal, responsabilidad a nivel de supervisión, auditoría y un sinnúmero de asuntos diversos. El área de Gestión Humana se ha convertido en muchas organizaciones en un proceso de apoyo gerencial muy importante para el manejo de las relaciones laborales, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la promoción de un buen clima laboral.

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANOS EN UN AMBIENTE DINÁMICO Y COMPETITIVO

Chiaventato Idalberto (2002) Cerqueira Roberto, ingeniero que ingreso en Beta Industria S.A. poco después de creada, se dedicó a está y ahora ha sido promovido a gerente del Departamento de nuevos productos. Cerqueira está feliz pero preocupado. Durante su carrera siempre ha trabajado con elementos concretos: nuevos productos, prototipos de productos, especificación de materiales, límites de tolerancia para control de calidad, etc. Está acostumbrado a trabajar con medidas exactas, números, dimensiones y materiales físicos; sin embargo, nunca trató con personas. El nuevo cargo lo convirtió en responsable de un equipo de 30 empleados bajo Su mando, entre ingenieros, técnicos, diseñadores y proyectistas. Su principal desafío es tratar con personas; en consecuencia debe cambiar su manera lógica, matemática y cuantitativa de ver el trabajo, bajo una perspectiva psicológica y humana para tener éxito en la nueva posición. Cerqueira, que no tiene la mínima noción de cómo conducir su equipo, descubrió que muchos profesionales (por ejemplo, economistas, ingenieros, médicos, abogados, etc.) exitosos en sus respectivas profesiones tienden a ser ascendidos como gerentes de sus empresas y olvidan sus especialidades para asumir la gestión de equipos. Ahí comienza el desafío de aprender a tratar con personas para alcanzar el éxito en sus nuevos cargos. Sin duda, un comienzo tardío pero indispensable. La Administración de Recursos Humano es uno de los puntos más afectante actualmente en el mundo moderno. Las empresas se dieron cuenta de que las personas son el elemento central de su sistema nervioso porque incluyen la inteligencia en los negocios y la racionalidad en las medidas tomadas. Tratar a las personas como recursos organizacionales es desperdiciar el talento y la mente productiva. Por tanto, para proporcionar esta nueva visión de las personas, hoy se habla de gestión del talento humano y no de recursos humanos, y ya no se tratan como meros empleados remunerados en función de la disponibilidad de tiempo para la organización, sino como socios y colaboradores del negocio de la empresa.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS VS. TALENTO HUMANO

Del Campo (2011) En el escenario competitivo actual, las empresas que imprimen la diferencia son las que pueden satisfacer las necesidades de sus clientes,

ofreciendo un producto o servicio con alto valor agregado y que además resisten los ataques de la competencia a través de fuertes barreras desarrolladas a partir de la generación de ventajas competitivas únicas y sostenibles. Este concepto no es nuevo, lo que sí es nuevo es de dónde las empresas se valen para crear esas ventajas difíciles de imitar para la competencia para poder evitar las copias y poder diferenciarnos de alguna u otra manera y que además maximizan la creación de valor para el cliente. Anteriormente, la generación de ventajas competitivas se relacionaba con las capacidades tecnológicas y financieras; más adelante, la información se convirtió en un elemento clave que resultaba de difícil acceso; finalmente, el desarrollo de las tecnologías de información y comunicaciones posibilitó el acceso más fácil a la información, trayendo como resultado la consolidación del Conocimiento como activo fundamental, la tecnología nos facilita el trabajo en todos los aspectos ya que ha sido de gran ayuda para las organizaciones en las distintas áreas. Esto conlleva a una creciente necesidad de responder rápida y efectivamente a las necesidades del cliente, hecho que obligó a las organizaciones a resolver nuevos problemas y a tomar decisiones sobre situaciones jamás vividas, lo cual implicó un aprendizaje continuo y lo suficientemente flexible como para dejar de lado prácticas obsoletas. Autores han planteado el tema, partiendo del visionario Peter Senge y su reconocida obra “La Quinta Disciplina”.

Así, los pensadores del Management Moderno han dado lugar a modelos de gestión basados en el Aprendizaje Organizacional, partiendo de la base de que son las personas las portadores de capacidades y experiencias que pueden hacer la diferencia para una organización y, por ende, ser fuente de ventajas competitivas”.

CÓMO Y PORQUÉ RETENER EL TALENTO (ESTRATEGIAS)

Prieto Bejarano (2013) Es necesario y acertado admitir que dentro de las organizaciones es común encontrar entre su personal, un perfil de empleado al que hay que prestar una atención especial. Es el empleado del que posiblemente no vaya a dejar mañana o quizá en unos meses la empresa ya que así genera una inestabilidad en la organización, pero está constantemente indagando las ofertas de empleo, dejando hojas de vida en todas partes en donde vea un potencial y está en constante espera de una mejor oportunidad laboral. Es posible considerar que

este tipo de empleados no están motivados porque están incomodos por algún motivo que no dan a conocer, ni se consideran a sí mismos como suficientemente valorados, ni tampoco se identifican con sus actuales empresas ya que no se ponen la camiseta porque es un personal nuevo.

Este tipo de escenarios resulta difícil de entender por las empresas ya que no se dan tiempo para investigar o conocer las necesidades, intereses personales y profesionales y las preocupaciones de sus empleados, hasta que desafortunadamente es demasiado tarde. Por esta razón las empresas deben plantearse la estrategia de gestión del talento que las oriente a mantener satisfechos a sus mejores empleados. Es el momento de realizar un gran esfuerzo por retener a los empleados que verdaderamente merecen la pena antes de que la competencia se dé cuenta y los haga parte de su planta de personal.

Gestionar la retención de las personas que hacen los mejores aportes a la empresa, o propician la contribución de otros dada su experiencia y relaciones, es una tarea que requiere primero sensibilidad respecto al costo de perderlas.

Sin ninguna duda, uno de los costos más elevados que puede tener una empresa, es el de rotación de personal. Reclutar, contratar y capacitar, generan un alto costo sin importar el tamaño de la empresa ya que lo que importa es saber las funciones que desempeñan cada colaborador para tener un trabajo ordenar y sobre todo a tiempo entregar nuestras determinadas funciones que nos encargan para no retrasar el trabajo de los demás, pues nuestro trabajo va de la mano con las distintas áreas todos estamos conectados. Existen numerosas técnicas de retención (personales y no personales), desarrolladas entre las empresas, que tratan de motivar a los trabajadores para incentivar su satisfacción en las organizaciones. Al contrario de lo que se podría pensar, la fidelidad del empleado ya no sólo se consigue con salarios altos, recompensas económicas o premios.

IMPACTO DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA ORGANIZACIÓN

Prieto (2013) La acertada elección de las personas con quienes se pretende trabajar y el manejo, los beneficios, la remuneración atractiva y el liderazgo que se ejerza sobre el talento humano, son puntos que deben ser tomados en cuenta para el éxito empresarial. Sin embargo, para lograr un equipo de trabajo efectivo y

consolidado, es necesario garantizar la atracción y permanencia de los buenos colaboradores de la organización. Actualmente, el proceso de atracción y conservación de los empleados de una organización se ve afectado por las mejores ofertas de otras compañías, los actuales cambios contractuales y los inadecuados procesos de gestión, que generan alteraciones en los conceptos de lealtad, el amor al trabajo y el compromiso, los cuales quedan, para el interés del trabajador, en un segundo plano. Cuando surgen problemas en la estabilidad laboral en una organización, hay que buscar las causas fundamentales que han dado origen a la deserción del personal. Generalmente estas están relacionadas con el desconocimiento y la falta de involucramiento con la estrategia organizacional, la ausencia de motivación y satisfacción del personal, que reflejan el grado de compromiso y confianza que tienen con los resultados de la organización a la cual pertenecen.

Entre las ventajas que podemos observar ante una retención del talento humano en la organización se encuentra el hecho de permitir a cada individuo que labora en la empresa la oportunidad de descubrir o redescubrir su potencial laboral, habilidades y aptitudes, el intercambio de ideas y grupos de trabajo que entran en interacción con diferentes personalidades y mejores el ambiente laboral, se evita también que haya un empoderamiento negativo del cargo, es decir, que el individuo se crea que el único capaz de realizarlo es él y eso se vuelva motivo de obsesiones y maltrato al personal y un aspecto que me parece importante y lo marcamos entre las ventajas es el hecho de que éste cambio reta a la empresa a mantener el personal competitivo y eficiente en cualquier campo que se desarrolle en la organización. Entre las desventajas podemos encontrar personas para las cuales es difícil adaptarse a los cambios o a nuevas personas en sus grupos de trabajo, esto se debe manejar desde la personalidad y la individualidad que caracterizan a cada persona fomentando siempre el intercambio de ideas, comunicaciones y logrando una buena relación con todos los compañeros de trabajo.

¿POR QUÉ EL TALENTO ABANDONA LAS ORGANIZACIONES?

Carrie (2012) Básicamente son como los mandamientos es fundamental, todas las casusas se unen en una sola: completa desmotivación. Por lo tanto si queremos

saber por dónde se fuga el talento o por donde se va la fuga de cerebros en las organizaciones, basta con analizar lo que desmotiva a los miembros ya que esto influye demasiado en el desempeño de los colaboradores ya que si ellos están mal en su estado de ánimo influirá para que su trabajo no lo realicen de la mejor manera. El talento se suele ir de las organizaciones por:

- La organización se está hundiendo.
- Problemas en el reconocimiento.
- La existencia de jefe 'tirano'.
- Falta de autonomía y de independencia
- Políticas internas injustas.

Ahora bien, las herramientas de retención deberían "atacar" las causas que podrían ocasionar la partida de un talento. Entonces, para diseñar una estrategia efectiva de retención, es necesario tener claridad sobre estos motivos. En otras palabras.

GESTIÓN HUMANA-SATISFACCIÓN LABORAL - RETENCIÓN DE PERSONAL

Prieto (2013) Los modelos de gestión del talento humano incluyen y se responsabilizan por la dimensión humana en la organización, se trata de contratar personas idóneas para los cargos correspondientes, capacitarlos y proporcionar las herramientas básicas para un buen entorno laboral y que mantengan al personal motivado pero ¿a qué hace referencia tener un buen entorno laboral? La respuesta no es sencilla, porque abarca cosas tan mínimas y sencillas como saludar todos los días con una buena sonrisa a todos los empleados, hasta algo un poco más complejo que es saber cómo se sienten los empleados en la organización, qué piensan de ella, si les gustaría seguir en ella, cambiarle algo, mejorar en algún aspecto. Todos estos interrogantes afloran si en algún momento nos cuestionamos acerca de cómo mejorar la calidad no sólo productiva de nuestra compañía sino también la calidad humana.

En un ambiente agradable, todos nos sentimos contentos y nos gustaría que permaneciese así por mucho tiempo como cuando vamos a la playa y nos tiramos en la arena para escuchar las olas y ver caer el sol, es como deberíamos hacer que se sienta el capital humano de nuestra organización, y esté es el reto, hacer que el trabajo no sea una obligación sino una devoción, que al realizarlo se sienta que se aporta parte importante para el crecimiento de la empresa y la persona misma.

El ser humano vive su cotidianidad lleno de motivaciones y desmotivaciones desde que somos niños se nos empieza a cultivar esa satisfacción que deja el premio merecido por hacer las cosas bien por ejemplo “si ganas el año, te regalo una bicicleta”, pienso que esa es de las emociones que no se le olvidan a uno jamás y está presente siempre, en todo momento, en todo lugar, sólo que a 59 medida que nos hacemos adultos va cambiando el objeto y la frase pero no es de sorprender que algo tan motivador y emocionante para una persona en su ambiente laboral como tener la oportunidad de mostrar sus destrezas y que le sean reconocidas y tenga la oportunidad de escalar y ser promovido a ascensos dentro de la misma organización son cosas que lo hacen estar motivado y entusiasmado todo el tiempo, lo invita e incita a capacitarse constante y continuamente para aprender cosas nuevas o mejorar sus procesos porque se ve en ello una oportunidad de mejorar su condición de vida. La recompensa no es sólo psico-emocional por el hecho de haberlo logrado, sobresalido y tener el reconocimiento delante todos porque es una condición humana el estar a las expectativas de obtener algún reconocimiento para ser socialmente aceptado, el punto va más allá, la remuneración económica que implica tener a cargo más responsabilidades le permiten mejorar sus condiciones de vida y la de su entorno familiar ya sea para apoyar su carrera en más estudios, vacaciones, viajes y satisfacción en gustos personales.

Con un modelo de gestión en talento humano, lo que se busca es mejorar la capacidad productiva del empleado, manteniéndolo motivado emocional, psicológica y físicamente para hacer su mejor esfuerzo de brindar toda su entereza a la organización y hacer con amor y por orgullo de pertenecer a una excelente organización, que no sienta el trabajo como una tarea sino como una labor que le permite crecer y tener oportunidades. Se trata también de mantener y promover a ese capital humano tan excelente con el que hemos contado por mucho tiempo

para que mantenga activo en la empresa y se sienta libre de aportar desde su conocimiento las ideas que mejoran la calidad de la empresa.

2.2.2. PROGRAMAS DE RETENCIÓN DEL PERSONAL

PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA VS. RETENCIÓN

Prieto (2013) En este punto, se reconoce que la necesidad de profundizar en los procesos a través de los que los propios recursos humanos y la gestión de los mismos influyen sobre los resultados organizacionales siendo una cuestión claramente reconocida y aceptada, si bien no es fácil establecer la forma exacta en que se lleva a cabo. Se ha constatado la necesidad de retener el capital humano estratégico de la empresa. Así entonces con base en la bibliografía descrita, se está en condiciones de definir y proponer las mejores prácticas de gestión del talento humano, y su importancia en la retención del talento humano en las organizaciones. Jeffrey Pfeffer, gran estudioso de los aspectos organizacionales y para este caso de las prácticas de talento humano que favorecen la retención del talento, en su libro la Ecuación Humana, presentan un estudio sobre la eficacia de las prácticas de alto rendimiento en diferentes sectores industriales y en diferentes países con el objetivo de generalizar su utilización.

Los resultados obtenidos permiten ensañar casos de empresas exitosas respaldadas con un impacto positivo de las prácticas propuestas; Las siete prácticas propuestas y estudiadas son:

- Seguridad en el empleo
- Contratación selectiva de nuevo personal
- Equipos auto dirigidos y descentralización de la toma de decisiones como principios básicos del diseño organizativo
- Retribución comparativamente alta dependiendo de los resultados.
- Formación amplia
- Reducción de distinciones y obstáculos, incluyendo vestimenta, lenguaje, distribución del centro de trabajo y diferencias salariales entre categorías.

- Amplia participación de los distintos estamentos de la empresa de la información financiera y de los resultados. Con base en lo anterior, se han considerado las siguientes prácticas necesarias, cuya gestión contribuirían a generar intención por parte del talento humano de permanecer en la organización.

PROGRAMAS DE RETENCIÓN DE PERSONAL:

Montes, A. (2014) Dentro de los programas se encuentra:

- Programa de Propuesta

El programa de propuesta se basa directamente en evaluar una gran variedad de cambios y así poder determinar a los empleados que cuenten un buen desempeño para aplicar a ellos el programa y poner en práctica y obtener resultado a corta y a largo plazo dentro de la organización. **Programa de reconocimientos**

Son pagos o créditos concedidos a los colaboradores o a los equipos que han hecho aportaciones extraordinarias a la organización.

El reconocimiento otorgado a cada uno de nuestros colaboradores es fomentar liderazgo y que todos se sientan plenamente identificados con la organización, de tal manera que tengan esa cultura eficiente y podamos llegar a nuestras metas determinadas.

- Programa de ayuda al colaborador

El programa se basa en que el propio subordinado asuma su responsabilidad por sí mismo los problemas que se puedan presentar.

Otra es ayudar al subordinado por medio de programas internos o poniendo al subordinado en contacto con ayuda profesional, que proporciona la empresa.

PLAN DE RETENCIÓN DEL PERSONAL CLAVE EN UNA COMPAÑÍA

Jiménez, P. (2012). Uno de los objetivos de la empresa es impulsar desde Recursos Humanos la retención de la plantilla con competencias y experiencias adecuadas para el desarrollo del Negocio.

Hoy en día todos hablamos de desarrollo del Talento, futuros líderes y normalmente todos los programas están preparados para las personas consideradas como el foco, en este programa, está dirigido a las personas claves en la compañía, por su puesto en la organización, conocimientos etc.

Este Programa de Retención, para ser efectivo, debe:

- Responder a las causas reales que pueden provocar la salida de las personas críticas, en la organización.
- Atender las motivaciones individuales específicas y aprovechar y enlazar la contribución que otros programas de Recursos Humanos del negocio pueden aportar a este fin.

Las actuaciones que se deriven deben tener en cuenta las necesidades, expectativas y percepciones de los empleados que se quiere retener. De lo contrario, es fácil caer en un derroche de esfuerzo y dinero sin que se alcancen los resultados deseados.

Según diversos estudios, las principales razones por las que las personas se plantean dejar su trabajo son:

1. Relaciones insatisfactorias con el superior jerárquico:

- Por su comportamiento (en el trato personal, actuando con prepotencia, mostrándose incoherente)
- Por su incompetencia directiva (en general, como comunicador poco claro, sin involucrarse ni saber dar apoyo)
- Por su estilo de dirección (autoritario, demasiado exigente)

2. Insatisfacción con el trabajo:

Poco interesante, poco retador, sin posibilidad de aplicar las propias capacidades, con excesivas tensiones por recursos o por plazos, escasa visibilidad y reconocimiento.

3. Cuestiones de desarrollo personal / profesional:

Sensación de estancamiento, falta de autonomía, desatención de las aspiraciones de formación y mejora, dudas sobre la equidad de las promociones.

4. Impacto de la vida laboral sobre la personal:

Horarios efectivos extensos y exigentes, desplazamientos.

5. Incomodidad con la organización:

Conflicto de valores, entorno deshumanizado, clima enrarecido. Muchos análisis sitúan el tema retributivo a un nivel más bajo que otras motivaciones para plantearse cambiar. Ahora bien, una oferta externa mejor retribuida es fácil que lo propicie.

EL TRABAJO EN EQUIPO: ASPECTOS ORGANIZATIVOS Y FUNCIONALES.

Bravo (1998) Una vez estructurados el o los equipos y dotados del marco general de trabajo facilitaran el logro de sus objetivos, es necesario pasar a determinar de qué forma al margen de cuál sea la naturaleza del mismo, van los equipos a cumplir con el contenido que les ha sido encomendado. Para tales fines es necesario dividir el trabajo que realizan los equipos en dos grandes áreas:

- a) La tarea que debe realizar el equipo (el trabajo en si el cometido, los resultados que debe generar) y el o los sistemas de trabajo que aplicara el equipo para realizarlo y los aspectos organizativos y funcionales que van a facilitar su realización.
- b) Las relaciones interpersonales que necesariamente se crearán en el equipo y que, si no son conducidas y controladas eficazmente, pueden provocar un descenso importante de sus niveles de productividad.

Cada uno de esos elementos debe ser debidamente considerado, estructurado y planificado, logrando mantener un alto nivel de efectividad y rendimiento en el equipo.

IMPORTANCIA DE LA RETENCIÓN DEL PERSONAL

(Prieto, 2013) Si un talento clave se va, sin duda, la organización va a tambalear, pues no es fácil encontrar un reemplazo inmediato para aquel que es considerado talentoso. Si esta persona generaba rentabilidad y hacía que el negocio fluyera, su ausencia, sin duda, va a dificultar a la empresa en sus objetivos de rentabilidad. Es por eso que se tienen que tener identificados.

Los cambios ocurridos en el entorno empresarial de los últimos años, han provocado un giro en la forma en que las compañías contemplan los recursos humanos. Dicha área, ya no sólo centra sus actividades en el pago de nóminas o la selección de personal, sino que, hoy más que nunca, la nueva preocupación de las empresas se centra en la gestión de sus activos más valiosos: los trabajadores. El conocimiento que éstos poseen, constituye el activo más difícil de gestionar y retener. Es en este punto que ser capaces de motivar a un número de empleados es un aspecto estratégico de gran importancia, además de ser la forma más eficiente de tratar de retener el talento y de alcanzar los objetivos de la empresa.

Es importante que el área de gestión humana y el resto de la organización, no olvide que los profesionales, si deciden abandonar la empresa, se llevan consigo una cantidad enorme de conocimiento, difícil o imposible de valorar y de almacenar en la empresa. Es por esto que en las empresas, debe aplicarse una cultura de que el empleado es lo primero y tratar de incentivar su permanencia con planes de inversión que incluyan beneficios sociales, revisiones salariales, jornada justa o planes de carrera entre otras muchas acciones de retención, para garantizar, o al menos asegurar, la permanencia en el medio y largo plazo. Un aspecto muy delicado y que no consideran los directivos se refiere a los clientes de una empresa, resulta mucho más costoso seleccionar y formar nuevos candidatos que retener a los empleados actuales. Hay incluso clientes de la empresa que son verdaderamente fieles al empleado, los cuales, a su vez, se convierten en compradores leales y actúan como embajadores de la empresa. La situación menos deseable y perjudicial para la empresa es cuando estos clientes, no tienen

inconveniente en seguir al empleado si éste cambia de empresa. La importancia entonces de retener a los mejores talentos como una estrategia empresarial conlleva a evaluar los métodos y prácticas en gestión humana empleadas desde el momento en que se realiza el reclutamiento del profesional, la inducción y el planteamiento de objetivos de la organización los cuales deben estar enlazados con los proyectos personales de cada colaborador.

¿QUÉ ES LA AUTORREGULACION?

Vernieri Maria Julia, Veiga Claudio (2003) Uno de los conceptos básicos en la teoría del desarrollo de Vigotsky, es que el desarrollo cognitivo se entiende como la transformación de procesos básicos en funciones biológicas superiores. Esta transformación produce primordialmente por obra de la socialización y la educación.

La autorregulación es una herramienta fundamental que permitirá al alumno activar su aprendizaje y alcanzar con éxito sus propósitos educativos.

PROGRAMAS DE RECONOCIMIENTO VS. TEORIA DEL REFORZAMIENTO:

Eduardo Amorós (2007). En concordancia con la teoría del reforzamiento, recompensar un comportamiento deseado con un reconocimiento inmediato (ya sea una felicitación en privado o público, celebrar los éxitos del equipo, enviar una nota de felicitación, entre otros) con mucha probabilidad, generara que este se repita.

Estos programas se hacen atractivos por el hecho que si se compran con otros motivadores de desempeño, estos resultan casi nada costosos este aspecto esencial sobre todo para las organizaciones actuales que se encuentran sometidas a presiones de gastos.

Un método de reconocimiento muy empleado lo constituye el sistema de sugerencia, mediante el cual los empleados brindan sugerencias en busca de mejoras de los procesos o de reducción de costos, las mismas que son recompensadas con un premio.

GESTIÓN HUMANA - SATISFACCIÓN LABORAL - RETENCIÓN DE PERSONAL

(Prieto 2013) Los modelos de gestión del talento humano incluyen y se responsabilizan por la dimensión humana en la organización, se trata de contratar personas idóneas para los cargos correspondientes, capacitarlos y proporcionar las herramientas básicas para un buen entorno laboral y que mantengan al personal motivado pero ¿a qué hace referencia tener un buen entorno laboral?

La respuesta no es sencilla, porque abarca cosas tan mínimas y sencillas como saludar todos los días con una buena sonrisa a todos los empleados, hasta algo un poco más complejo que es saber cómo se sienten los empleados en la organización, qué piensan de ella, si les gustaría seguir en ella, cambiarle algo, mejorar en algún aspecto. Todos estos interrogantes afloran si en algún momento nos cuestionamos acerca de cómo mejorar la calidad no sólo productiva de nuestra compañía sino también la calidad humana.

En un ambiente agradable, todos nos sentimos contentos y nos gustaría que permaneciese así por mucho tiempo como cuándo vamos a la playa y nos tiramos en la arena para escuchar las olas y ver caer el sol es por eso que tenemos que sentirnos a gusto en el lugar que estamos para realizar nuestro trabajo de la mejor manera y no perjudicar a nadie, es como deberíamos hacer que se sienta el capital humano de nuestra organización, y esté es el reto, hacer que el trabajo no sea una obligación sino una devoción, que al realizarlo se sienta que se aporta parte importante para el crecimiento de la empresa y la persona misma.

CLAVES PARA LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO

(Sánchez, 2010)

1. Construya una marca. Según los expertos, una de las claves para captar y retener el talento, consiste en construir una “marca” que destaque a la empresa como buena empleadora. Para ello, la compañía debe fundar una cultura organizacional que la diferencie del resto, y alinear su imagen externa con la interna, generando valores comunes y un sólido sentido de pertenencia. “En la medida en que los objetivos son compartidos, más altos y más nobles, la empresa

desarrollara el más alto nivel de retención: el compromiso”. Dice Jorge Llaguno, profeso de Ipade Business School.

2. Propicie un buen clima laboral. Desde el punto de vista de los especialistas el ambiente de trabajo es un factor vital, decisivo por parte de los empleados del que decidan quedarse o abandonar una organización. Esto porque las personas buscan, cada vez más, un contexto en el puedan entablar relaciones sociales y a la vez, lograr sus objetivos profesionales. “Hacer sentir a la empresa como un grupo agradable, como una nueva familia, es una necesidad de primer orden”, dice el experto de Ipade. Mantener, una buena relación con los directivos, es igualmente importante, añaden los entendidos.

3. Erradique del estancamiento laboral. Una de las mayores causas de salida o renuncia de un empleado es el estancamiento laboral, o la imposibilidad de ascender a mejores cargos. Por ello, será primordial mantener a esos profesionales destacados satisfechos con su puesto de trabajo, garantizándoles que tendrán la posibilidad efectiva de alcanzar nuevas responsabilidades. “para un empleado es imprescindible tener la oportunidad de avanzar por méritos con seguridad y confianza”, sostiene Martha Vallejo, académica el área de managment de Espae-Espol.

PLANES DE RETENCIÓN: GENERALIDADES Y CONTRADICCIONES.

(Gonzales, 2009) La existencia de algún tipo de plan organizacional que delimite los procedimientos a seguir para retener al personal es prácticamente inexistente en las organizaciones vinculadas con la investigación. Se llama plan de retención a una serie de actividades para el funcionamiento u operatividad de la empresa, peros no están diseñados específicamente para retener al personal. Se determinan una serie de actividades que forman parte de los procesos de GH o de la empresa general, a las cuales se les atribuye la intención de retener.

Henry Mintzberg et al (1999) plantean que la estrategia es un “patrón de acciones” o un “plan de acción”. En la primera definición, estos investigadores sugieren que

se deben estudiar las estrategias y los procesos por los cuales se desarrollan, es decir, descubrir dichos patrones en las organizaciones e investigar sus orígenes. La segunda definición es mucho más conocida y denota una intención deliberada de construir un camino en pos de alcanzar un resultado. Es claro que no puede existir estrategia en ninguno de los dos sentidos si no hay un patrón que se repita en el tiempo, o la intención clara y deliberada por cumplir un objetivo, que en este caso es la retención del personal. Afirmaciones como estas evidencian la inexistencia de procesos ex ante por arte de las empresas entrevistadas. Al parecer, la necesidad o la urgencia directamente para implementación en tal sentido, preocupación que solo aparece cuando el riesgo de perder al “personal estratégico” se hace evidente. Drucker (1992, 100) consideraba que “hoy en día todas las organizaciones dicen eso de que «las personas son nuestro principal activo». Pero son pocas las que practican lo que predicán y menos aun las que lo creen verdad”.

LOS ESTILOS DE RETENCIÓN:

Conrado (2009)

- **Como retener: pactos de permanencia vs. Medida indirectas:**

Además de contar con medidas incentivadoras de la retención, vistas en las secciones anteriores, existen otras medidas “protectoras” del talento, que tratan de proteger legalmente al empleador de la libertad del empleado de abandonar la empresa en cualquier momento, pudiendo perjudicar seriamente su competitividad. En este sentido, es frecuente entre las empresas ofrecer formación al empleado, para lo cual se firma previamente un compromiso de permanencia en la empresa tras la finalización de la formación.

Para que se lleven a cabo estos pacto, deben darse dos condiciones; que la formación sea específica y concreta ara un proyecto o trabajo y que constituya un coste para la empresa. La duración del pacto comienza desde la finalización de la especialización o formación del empleado en adelante.

Al contrario de lo que se pueda pensar, estos pactos no son exigibles al trabajador ni tampoco el empleador puede obligar al trabajadora suscribirlos. En cuanto a la

cuantía de la indemnización en caso de incumplimiento del contrato, se determinara según pactos de índoles proteccionistas son los pactos de confidencialidad y la no concurrencia desleal.

- **Cuando retener: antes o después de la incorporación.**

Las técnicas de retención no son excluyentes, sino complementarias, y las que se realizan antes y después de la incorporación del candidato son perfectamente compatibles. La idea es que cuantos más candidatos informados entren, menos candidatos insatisfechos salen de la organización.

Es por esto que, el reclutamiento de empleados se debe realizar cuidadosamente, a través de una campaña indirecta de concienciación o de “aviso” que haga saber a todos los interesados en la empresa, que “las reglas son fijas” y que el candidato debe conocer las condiciones antes de entrar en una organización en la que solo él sabe, con información previa, si encajara.

- **Las acciones generales y específicas de retención y mejora.**

La recogida de información sobre las necesidades, inquietudes, preocupaciones, sensaciones o satisfacción de los empleados, es un elemento crucial en la estrategia de retención de los empleados.

Las encuestas de opinión suministran información sobre las percepciones, las actitudes y opiniones de los empleados ante diferentes hechos, proyectos, cambios introducidos o futuras implantaciones. Los cuestionarios, servirán para recopilar un a gran cantidad de información de diferente tipo y cuantificable fácilmente.

TEORÍA DE LA EQUIDAD:

(Velaz, p. 156) La teoría de la equidad sostiene que los trabajadores están motivados por el deseo de ser tratados equitativa y justamente. Si los empleados se sienten bien tratados, crecerá su motivación para trabajar y el rendimiento será el esperado. Pero si, por el contrario, entienden que se les trata injustamente o de manera desigual, estarán motivados para buscar y poner en práctica alguna estrategia que les permita neutralizar lo que consideran una falta de equidad.

El factor central para la motivación en el trabajo es la evaluación individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida. El término equidad se define como la porción que guarda los insumos laborales del individuo y las recompensas laborales. Según esta teoría las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben.

Entre los factores que muchas veces definen que los talentosos elijan dejar una empresa se destacan las malas políticas de comunicación, que generan climas de trabajo poco propicios.

En el antiguo paradigma, los gerentes eran mentalizados para hablarles a sus colaboradores solo cuando resultaba estrictamente necesario, para ser escuchados y no para escuchar, y sobre todo, para no ser vistos.

TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS:

(Amorós, p. 90) Esta teoría se ha convertido en una de las explicaciones más aceptadas acerca de la motivación, fue propuesta por Víctor Vroom, quien propone que la fortaleza de una tendencia a conducirse de una determinada manera, depende de la fortaleza de la expectativa de que el acto será seguido por un resultado específico, y de lo atractivo que se encontrará motivado para ejercer un elevado nivel de esfuerzo, cuando considere que esto hará que se realice una buena calificación de su desempeño; una buena calificación como es lógico lo llevara a conseguir recompensas por parte de la organización, de esta forma satisficieran sus propias metas individuales.

Desde el punto de vista de gestión el presente estudio va a contribuir en investigar y describir el desarrollo de la motivación del talento humano que tiene los directivos de la empresa Peruvision Tours S.A.C, en cada una de sus dimensiones desarrolladas, de tal manera que al identificar cuáles son los niveles con una mayor deficiencia, se podrán realizar las observaciones del caso y sugerir líneas de atención a fin de lograr un óptimo desarrollo laboral que a su vez repercuta en el nivel de motivación de los mismos.

El presente estudio constituye un aporte muy valioso puesto que al encontrar la conexión entre la motivación de la habilidad y el programa de retención, se sugiere a los encargados de la empresa la utilización del marketing relacional para la mejora de las razones que desarrolla el talento humano y lograr el desarrollo acorde a su área laboral y cargo establecido.

2.3 Glosario de términos

1. Análisis de puesto: Procedimiento que forma parte de las tareas administrativas, evaluación y organización de información referente a puestos (Idalberto Chiavenato, 2000)

2. Automotivación: La automotivación es la que uno consigue a partir del conocimiento de su funcionamiento y de sus causas. Es decir, la automotivación cuando uno mismo planea regular la fuerza que le dirige a actuar, a partir del conocimiento que tiene sobre sí mismo. En este sentido y llevando el término a la práctica, se trata de una actividad consciente, de un sujeto reflexivo, que procura ser el agente de su conducta. (Roca, J. 2006)

3. Autoconocimiento: El autoconocimiento es, pues un conocimiento inmediato, lo que la filosofía conoce como una intuición intelectual o idea. Orden, R. V. (1998)

4. Capacidad: Habilidad de un individuo, una organización o un sistema para desempeñarse eficazmente, eficientemente y de manera sostenible. (Psicología y empresa.com).

5. Capacidad de Autorregulación: Hacer posible dirigir autónomamente la conducta, en función de criterios que la persona ha reflexionado y escogido voluntariamente. La autorregulación afecta de manera muy directa a la actividad del individuo, pero también hace referencia a su juicio. A sí la persona capaz de autorregular su conducta tiene más posibilidades de mantener un comportamiento coherente con lo que piensa. Es más eficaz que aquellas que tienen dañadas sus capacidades de autorregulación. García X. M., Puig J. M. (2007).

6. Capital Humano: Los recursos intangibles de la organización, sin duda, el Capital Humano constituye el recurso más estratégico, y también el más complejo de gestionar. El Capital Humano, esto es, el conjunto de habilidades, conocimientos y competencias de las personas que trabajan en la empresa, es una fuente incuestionable de ventajas competitivas a largo plazo. (López A., Grandío A. 2005)

7. Competitividad: la competitividad es un proceso de creación de ventajas competitivas, donde es importante la capacidad de innovar para obtener saltos tecnológicos, al tener la capacidad de innovar en aspectos tecnológicos y además anticipar las necesidades de los consumidores; se obtiene la capacidad de organización, infraestructura y un marco jurídico. (Cebreros ,1993).

8. Conocimiento táctico: Capacidad que desarrolla el humano dando sentido a adquirir experiencias y aplicarlas tanto presente y futuro. (Sensiper y Leonard 1998)

9. Deserción: Es la baja del estudiante de su rol en un curso o cuando abandona el estudio en un curso (Martínez, 2003)

10. Dirección: Función que consiste en dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea. (Esain, 2008).

11. Eficacia: indicador del mayor logro de objetivos o metas, por unidad de tiempo, respecto de lo planeado y del efecto deseado. (Cebreros ,1993).

12. Eficiencia: indicador de menor costo de un resultado por unidad de factor empleado y unidad de tiempo. Se obtiene al relacionar el valor de los resultados respecto del costo de producir esos resultados. (Cebreros ,1993).

13. Ejecutar: puesta en marcha de los planes y programas de trabajo. (Rae.com).

14. Entorno organizativo: El modelo define el entorno organizativo como la porción de la organización en la cual el puesto se desenvuelve. Para definir esta porción de organización debemos: Identificarla: departamento de finanzas, recursos humanos, I+D, etc. Determinar su magnitud económica: determinar el valor económico asignado al entorno organizativo. (Rodríguez, 2004)

15. Entrevista de Evaluación: Sesiones de verificación del desempeño que proporcionan retroalimentación a los empleados sobre su desempeño anterior o sobre su potencial futuro. (Gary Dessler ,1996)

16. Escala de salarios: clases de puestos, con sus categorías y montos salariales correspondientes. (Real academia Española,2014)

17. Especialización: modo de formación destinado a trabajadores calificados que requieren conocimientos completos y profundos de una técnica específica o de un campo de actividad determinado. (Real academia Española, 2014)

18. Estrategia: proceso regulable que contiene un conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Una estrategia por lo general abarca objetivos, metas, fines, políticas y la programación de acciones de un todo organizativo o individual. (Rivas Nelsy 2012)

19. Habilidad: talento y aptitud que se requiere para realizar con precisión una o varias actividades.(Zimmerman,2000)

20. Indicador estratégico: parámetro cualitativo y/o cuantitativo que define los aspectos relevantes sobre los cuales se lleva a cabo la evaluación para medir el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, en términos de eficiencia, eficacia y calidad. También es útil para coadyuvar a la toma de decisiones, así como para corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos. (Real academia Española,2014)

21. Integración Horizontal: Se refiere a la incorporación de una de las áreas, departamentos tarea de la dirección de Recursos Humanos con un competidor de esas áreas, departamentos o funciones, competidor que pudiera ser externo o interno. (Granjo, 2008)

22. Indicadores operativos de Recursos Humanos: Los indicadores operativos sirven, a la dirección de recursos humanos, para analizar y desarrollar sus propias funciones y responsabilidades como tal dirección. (Granjo, 2008)

23. Investigar: estudio a fondo de una determinada materia, por medio de la realización de indagaciones para descubrir algo que se desconoce. (Zimmerman,2000)

24. Jefatura: parte de la estructura lógica de la organización que integra bajo una autoridad formal ciertos elementos, sujetos y responsabilidad.(Real academia Española,2014)

25. Motivación laboral: La motivación se refiere a como el señalamiento o énfasis que se desarrolla en una persona hacia un determinado medio de satisfacer

una necesidad, anticipando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa tarea, o bien para que deje de hacerlo. La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta. (Rae.com)

26. Norma administrativa: regla de conducta, obligatoria en su cumplimiento, emitida por quien legalmente tiene facultades para ello, que rige y determina el comportamiento de los servidores públicos y de los particulares frente a la administración pública. (Zimmerman,2000)

27. Objetivo específico: expresión cualitativa de un propósito particular. Se diferencia del objetivo general por su nivel de detalle y complementariedad. Su característica principal es que debe poder cuantificarse, para expresarlo en metas. (Gibson,2003)

28. Objetivo general: descripción objetiva y concisa de un propósito que se pretende alcanzar con la intervención que se está planeando. (Gibson,2003)

29. Organizar: estructuración y disposición conveniente y racional de los medios físicos, económicos y humanos disponibles para realizar una labor.(Marcano,2011)

30. Organización: Es un proceso para comprometer a dos o más personas que trabajan juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas. (Esain, 2008).

31. Orientar: informar o aconsejar a alguien sobre la forma más acertada de resolver algún asunto o lograr un objetivo determinado.(Gibson,2003)

32. Problema: situación anormal respecto a las conductas o hechos considerados normales en un momento histórico determinado y en un lugar dado. (Rivas Nelsy 2012)

33. Procedimiento: sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad de función a la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación. Todo procedimiento involucra actividades y tareas del personal; la determinación de los

tiempos y métodos de trabajo; el control para lograr el cabal, oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones. (Rivas Nelsy 2012)

34. Proceso: conjunto de actividades dirigidas a la transformación de insumos para la obtención de un producto. Es un ordenamiento específico de actividades de trabajo, sobre un horizonte de tiempo y lugar que posee un inicio y un fin, así como entradas y salidas claras, que se puede llamar estructura de acción. (Rivas Nelsy 2012)

35. Proceso administrativo: conjunto de acciones interrelacionadas e interdependientes que conforman la función de administración. Involucra diferentes actividades tendientes a la consecución de un fin, a través del uso óptimo de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos. (Rivas Nelsy 2012)

36. Reclutamiento: Es un conjunto de procedimientos, utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en determinada organización.(psicología y empresa.com)

37. Reconocimiento: El reconocimiento es buena para corregir y debe también ser buena (o se supone que lo sea) para realizar sobre ella modelos normativos que replanteen ideas de clara estirpe regulativa como el bien común, la justicia y la legitimidad del ordenamiento político. Habría que ver hasta qué punto lo es. (Garzón J., Obando A., Ocampo R., Torres H. R. 2005)

38. Retención. Es la constante de un conocimiento a través de diversa reitera torio, un programa, una institución o un sistema. (Berge & Huang, 2004)

39. Retención de personal: Es el proceso que implica mantener las competencias laborales de los empleados manteniéndolos motivados, emocionalmente activos e incentivados. (Berge & Huang, 2004)

40. Talento humano: No sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimiento, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades y salud. (psicología y empresa.com)

41. Variable dependiente: es una respuesta afectada por una variable independiente. En términos de la hipótesis, es la variable que le interesa explicar al investigador.(Robbins, 2004)

42. Variable Independiente: Cambios que se realizan de una variable dependiente. (Robbins, 2004)

CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis

3.1.1. Hipótesis General:

La motivación del talento humano influye positivamente en el programa de retención de la empresa Peruvision tours S.A.C en el año 2016.

3.1.2. Hipótesis específicas:

1. El tiempo de pago de las comisiones influye positivamente en los programas de retención de la empresa Peruvision Tours S.A.C, en el año 2016.
2. El reconocimiento influye positivamente en los programas de retención de la empresa Peruvision Tours S.A.C, en el año 2016.
3. Las condiciones de trabajo influye positivamente en los programas de retención de la empresa Peruvision Tours S.A.C, en el año 2016.

3.2 Identificación de Variables bibliográficas

➤ Variable Independiente: Motivación del talento humano

Palomo (1999) Hoy en día, si bien es cierto el talento humano es un valor agregado que nos permite ganar ventajas competitivas sostenibles y duraderas en el tiempo. Por ello, la competitividad y el futuro de la gran mayoría de las organizaciones van a estar claramente relacionada con la capacidad que tengan estas para atraer, retener y desarrollar talento.

Lo que en tiempos era simple, cuando la oferta superaba claramente la demanda ahora es bien diferente, pues el gran reto de las organizaciones es atraer personas con talento, la guerra por reclutar y seleccionar a personas con talento y potencial es una realidad, y aquellas organizaciones que sean flexibles e innovadoras sobre cómo llevar a cabo este proceso son las que obtendrán mejores resultados, y por ende, personas con talento. Además , diferentes estudios prevén que para 2010 habrá una profunda escasez de profesionales con talento, incluso en un informe

elaborado por the Boston consulting group (BCG) y la European Association for personnel Managment (EAPM) cuyos resultados han permitido elaborar un informe sobre “El futuro de los recursos humanos: principales retos para el 2015”, los responsables de este estudio reflejan que uno de los retos más importantes para la empresa europeas es la gestión del talento pues se avecina una escasez de talento en Europa.

Novoa (2004) Menciona que el talento humano no solo está dirigido a las habilidades y destrezas que la educación formal e informal induce en los individuos a partir de sus capacidades naturales para comprender y en las organizaciones, necesaria para que estas funcionen en la medida real en que la nueva sociedad lo requiere, demanda ante todo movilizar sus talentos humanos, en todos aquellos ordenes en los cuales ellos pueden ser realizados.

Chiavenato (2002) la gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las caracterizas del concepto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otras infinidad de variables importantes.

➤ Variable Dependiente: **Programas de retención:**

Castillo (2009) Los objetivos razonables, la valoración del empleado y la retención. Los tres factores combinan la fórmula para una posible satisfacción del empleado ya que los objetivos factibles asignados al empleado evitaran sentimientos de frustración o fracaso y por tanto el abandono de puestos. La consecución de los objetivos provocara un efecto domino, ya que las metas alcanzadas aran sentir al empleados que es útil y que aporta a la empresa, y la empresa le aporta a él. Por eso es tan importante saber qué es lo que el empleados quiere, cuáles son sus aspiraciones en su vida laboral y ofrecerle la oportunidad de alcanzar esa metas dentro de la organización, generando un sentimiento de arraigo a la empresa, y por consiguiente, la retención.

Palomo (2008) Gestionar el compromiso es una de las responsabilidades de cualquier gestor de personas, independientemente de su posición dentro de la organización, no es un cometido que solo compete a la alta dirección. Son muchas las investigaciones que señalan a los mandos directivos como un factor clave a la hora de generar compromiso emocional en sus colaboradores respecto al proyecto de empresa, y en consecuencia ejercen una labor primordial en la retención de personas a la persona.

Kaye y Jordan-Evans (2000) La retención personal quiere decir que el mantenimiento del trabajador en su lugar de trabajo, con la finalidad que siga laborando en el mismo, bien sea en el mismo puesto de trabajo o dentro de un área de especialización variable. Para evaluar la retención del talento en una organización y diseñar estructura de apoyo críticas.

3.3 Operacionalización de Variables

| VARIABLES | INDICADORES |
|-----------------------------------|--|
| V1: MOTIVACIÓN DEL TALENTO HUMANO | <p>1.1. Tiempo de pago de las comisiones.</p> <p>1.2. Reconocimiento y estimulación.</p> <p>1.3. Condiciones de trabajo.</p> |
| V2: PROGRAMAS DE RETENCIÓN | <p>1.1. Iniciativa del directivo.</p> <p>1.2. Capacidad de Autorregulación.</p> <p>1.3. Nivel de eficiencia.</p> |

3.4 Matriz De Consistencia “Influencia de la motivación del talento humano en el programa de retención de la Empresa Peruvision Tours S.A.C en el año 2016.”

| Definición del Problema | Objetivos | Formulación de Hipótesis | Variables | Indicadores | Metodología | Población, Muestra | Técnicas Instrumentos |
|---|---|--|--|--|---|---|-----------------------|
| <p><u>Problema General:</u></p> <p>¿Cuál es la influencia que existe entre la motivación del talento humano en el programa de retención de la empresa Peruvision Tours S.A.C en el año 2016?</p> <p><u>Problemas Específicos:</u></p> <p>1.¿Cuál es la influencia que existe entre el tiempo de pago de las comisiones en los programas de retención de la empresa Peruvision Tours S.A.C, en el año 2016?</p> <p>2.¿Cuál es la influencia que existe entre el reconocimiento en los programas de retención de la empresa Peruvision Tours S.A.C, en el año 2016?</p> <p>3.¿Cuál es la influencia que existe entre las condiciones de trabajo en los programas de retención de la empresa Peruvision Tours S.A.C, en el año 2016?</p> | <p><u>Objetivo General:</u></p> <p>Determinar de qué manera la motivación del talento humano influye en el programa de retención de la empresa Peruvision Tours S.A.C en el año 2016.</p> <p><u>Objetivos específicos:</u></p> <p>1.Determinar de qué manera el tiempo de pago de las comisiones influye en los programas de retención de la empresa Peruvision Tours S.A.C, en el año 2016.</p> <p>2.Determinar de qué manera influye el reconocimiento en los programas de retención de la empresa Peruvision Tours S.A.C, en el año 2016.</p> <p>3.Determinar de qué manera influye las condiciones de trabajo en los programas de retención de la empresa Peruvision Tours S.A.C, en el año 2016.</p> | <p><u>Hipótesis general:</u></p> <p>La motivación del talento humano influye positivamente en el programa de retención de la empresa Peruvision tours S.A.C en el año 2016.</p> <p><u>Hipótesis específicas:</u></p> <p>1. El tiempo de pago de las comisiones influye positivamente en los programas de retención de la empresa Peruvision Tours S.A.C, en el año 2016.</p> <p>2. El reconocimiento influye positivamente en los programas de retención de la empresa Peruvision Tours S.A.C, en el año 2016.</p> <p>3. Las condiciones de trabajo influyen positivamente en los programas de retención de la empresa Peruvision Tours S.A.C, en el año 2016.</p> | <p>Variable independiente (V1)</p> <p>Motivación del talento Humano</p> <p>Variable dependiente (V2)</p> <p>Programas de Retención</p> | <p>V1</p> <p>- Tiempo de pago de las comisiones.</p> <p>- Reconocimiento o estimulación</p> <p>- Condiciones de trabajo.</p> <p>V2:</p> <p>- Iniciativa del directivo</p> <p>- Capacidad de autorregulación.</p> <p>- Nivel de eficiencia.</p> | <p>Tipo de investigación</p> <p>Aplicada</p> <p>Diseño de la investigación</p> <p>No experimental</p> | <p>Población:</p> <p>66 colaboradores externos</p> <p>Muestra:</p> <p>66 colaboradores externos</p> | <p>Encuesta</p> |

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA

4.1 Tipo de Investigación:

El presente trabajo de investigación, según la clasificación de Sánchez y Reyes (2006), está enmarcado dentro del tipo de investigación aplicada, ya que describe, explica la influencia o relación entre las variables de investigación en la realidad concreta del universo.

NIVEL DE INVESTIGACIÓN

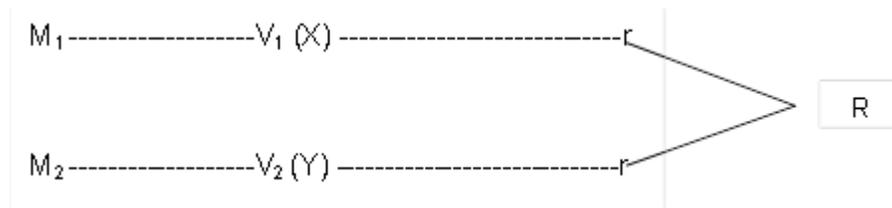
El Nivel Explicativo:

La investigación busca encontrar las razones o causas que ocasionan ciertos fenómenos. Su objetivo último es explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da este. “están orientados a la comprobación de hipótesis causales de tercer grado; esto es, identificación y análisis de las causales (variables independientes) y sus resultados, los que se expresan en hechos verificables (variables dependientes). Los estudios de este tipo implican esfuerzos del investigador y una gran capacidad de análisis, síntesis e interpretación. Así mismo, debe señalar las razones por las cuales el estudio puede considerarse explicativo. Su realización supone el ánimo de contribuir al desarrollo del conocimiento científico”. (Kerlinger, 1983)

4.2 Diseño de Investigación

El estudio responde a un Diseño no experimental porque estos estudios se realizan sin la manipulación de variables y sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural, para luego analizarlos; esto implica la recolección de datos en un momento determinado y en un tiempo único. Será una investigación Ex Post Facto pues los cambios en la variable independiente ya ocurrieron y el investigador tiene que limitarse a la observación de situaciones ya existentes dada la capacidad de influir sobre las variables y sus efectos. (Kerlinger, 1983).

Dónde:



M1, M2, muestras representativas de las variables V1 y V2

X, Y, medición de las variables

r1, r2, resultados de la medición

R, nivel de relación o impacto entre las variables

Dónde: M representa la muestra, M1, M2 representa la observación relevante que se recoge de la mencionada muestra y (r) son las variables el Impacto del Talento Humano y Programa de retención del personal.

4.3 Unidad de Análisis

Colaboradores externos, entre recepcionistas y conserjes de la empresa Peruvision Tours S.A.C.

4.4 Población de Estudio

La población total está conformada por colaboradores externos de la empresa Peruvision Tours S.A.C, conformado por recepcionistas y/o conserjes de los hoteles 5 estrella ubicados en el distrito de Miraflores, dentro de los cuales; en el estudio se encuentran:

| HOTELES | RECEPCIONISTAS | CONSERJES |
|-----------------------------------|-----------------------|------------------|
| Hotel Crowne Plaza | 4 | 2 |
| Hotel Del Pilar Miraflores | 4 | 2 |
| Hotel Doubletree el Pardo | 4 | 2 |
| Hotel Estelar Superior Miraflores | 4 | 2 |
| Hotel Lima Marriott | 4 | 2 |
| Hotel Miraflores Park | 4 | 2 |
| Hotel Radisson Miraflores | 4 | 2 |
| Hotel Sol de Oro | 4 | 2 |
| Hotel Thunderbird Fiesta | 4 | 2 |
| Hotel Thunderbird Pardo | 4 | 2 |
| Hotel Casa Andina Private | 4 | 2 |
| Subtotal | 44 | 22 |
| TOTAL | 66 | |

4.5 Tamaño y Selección de Muestra

Nuestra población asignada entre los colaboradores externos que laboran entre los 11 hoteles el distrito de Miraflores en los hoteles 5 estrellas, hombres y mujeres, con características similares, hay un total de 6 trabajadores en cada hotel. Y debido a que es una muestra manejable se considera a los 66 colaboradores como muestra para desarrollo de las encuestas elaboradas por la empresa Peruvision Tours S.A.C

4.6 Técnica de Recolección de Datos

El estudio consideró la técnica de la encuesta para medir el Impacto del Talento Humano y los Programas de Retención del Personal, mediante cuestionarios utilizados como instrumentos y se anexa al documento.

4.7 Técnica de Procesamiento, análisis e interpretación de la información

Para el presente estudio después de haber seleccionado la técnica y los instrumentos pertinentes se procesaron los datos en el contexto del trabajo de campo considerando a 66 colaboradores externos de la empresa Peruvision Tours S.A.C y después que hemos obtenido los resultados de promedios y porcentajes, hemos

utilizados los gráficos y el programa de SPSS para obtener resultados exacto en relación a la hipótesis y poder saber en qué medida existe una relación entre la motivación del del talento humano y los programas de retención.

CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

5.1 Presentación de Resultados

Las encuestas utilizadas para recaudar los datos fueron estructurados de acuerdo a los elementos que constituyen la tesis en base a las variables: Motivación del talento humano y Programas de retención.

La encuesta dirigida a los colaboradores externos de los hoteles 5 estrellas ubicado en el distrito de Miraflores, un total de 66 trabajadores, fue dividida en 18 preguntas, cada una enfocada a un aspecto relevante a analizar.

Para la tabulación de las encuestas anteriormente mencionada, se tomó cada pregunta y al obtener los resultados de conto la cantidad de elementos que habían en cada una de la opciones a responder (Siempre, casi siempre, a veces, nunca, casi nunca) dándole así un valor a cada una.

5.1.1 Prueba de Confiabilidad encuesta N°1: “Motivación del talento humano”

En la presente Tesis se obtuvo la confiabilidad del instrumento a través de una prueba estadística alfa de cronbach.

La fórmula de alfa de Cronbach:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right)$$

Dónde: **a** = Alfa de Cronbach

K = Numero de ítems

Vi = Varianza de cada ítems

Vt =Varianza del total

Para obtener la confiabilidad del instrumento, Encuesta N° 01 “**Motivación del talento humano**” se determinó mediante:

- a) Una muestra de 66 colaboradores externos de los hoteles 5 estrellas del distrito de Miraflores.
- b) La aplicación del cuestionario validado por juicio de expertos a la Muestra.
- c) Los resultados obtenidos mediante la aplicación del Software

Estadístico SPSS V23 para análisis de confiabilidad es el
Siguiente:

Tabla 1:
Encuesta N°1

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|-------------------------|-----------------------|
| ,766 | 10 |

Fuente propia

5.1.2. Prueba de confiabilidad encuesta N° 2: “Programas de retención”

Para obtener la confiabilidad del instrumento, encuesta N° 02 “Programas de retención”, se determinó mediante:

- a) Una muestra piloto de 66 colaboradores externos de los hoteles 5 estrellas del distrito de Miraflores.
- b) La aplicación del cuestionario validado por juicio de expertos a la muestra.
- c) Los resultados obtenidos mediante la aplicación del Software Estadístico SPSS V23 para análisis de confiabilidad es el siguiente:

Tabla 2
Encuesta N°1

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,817 | 8 |

Fuente propia

De acuerdo a los objetivos de la investigación, luego de verificar las encuestas realizadas por los 66 colaboradores externos de los hoteles de 5 estrellas ubicados en el distrito de Miraflores, se emplearon criterios para la presentación y definición de los resultados a nivel descriptivo correlacional acerca de las variables de estudio mencionadas anteriormente: Motivación del talento humano y programas de retención, con los rangos: Nunca, casi nunca, A veces, Casi siempre y Siempre.

Los resultados obtenidos se presentan y analizan en las siguientes Tablas y Gráficas:

Variable independiente: Talento Humano

Dimensión 1: Persistencia

1. ¿Cree usted que el pago correspondiente de las comisiones por las reservas realizadas, se realizan al día?

Tabla 3

Pago correspondiente de las comisiones

| xi | fi | Fi | hi | Hi |
|--------------|----|------|--------|---------|
| Nunca | 6 | 6.0 | 9.09% | 9.09% |
| Casi Nunca | 12 | 18.0 | 18.18% | 27.27% |
| A Veces | 28 | 46.0 | 42.42% | 69.70% |
| Casi Siempre | 18 | 64.0 | 27.27% | 96.97% |
| Siempre | 2 | 66.0 | 3.03% | 100.00% |
| Total | 66 | | 100% | |

Fuente propia

Pago correspondiente de las comisiones

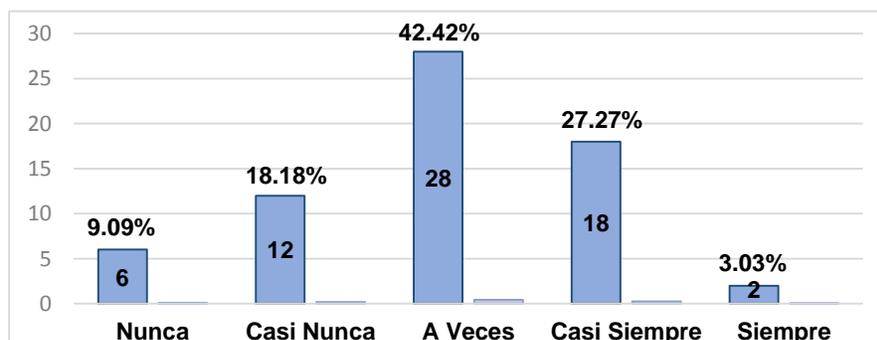


Gráfico 1

Fuente propia

Análisis:

En el resultado obtenido en la tabla 3, se observó que el 42.42 % de los colaboradores externos consideran que solo a veces se entregan las comisiones a tiempo, luego de haber vendido el servicio turístico; el 27.27 % consideran que casi siempre se entregan las comisiones a tiempo, el 18.18 % dan a observar que casi nunca se entregan a tiempo las comisiones, el 3.03 % indico que siempre se entregan a tiempo las comisiones y el 9.09 % señalo que nunca se entregan a tiempo las comisiones.

Interpretación:

Se concluye del gráfico 1, que los colaboradores externos de los hoteles 5 estrellas del distrito de Miraflores, un 42.42 % consideran que solo a veces se realiza al día el pago correspondiente de las comisiones por las reservas realizadas lo cual a veces los desmotiva.

2. ¿Usted requiere beneficios o incentivos para demostrar lealtad hacia la empresa?

Tabla 4
Beneficios o Incentivos

| xi | fi | Fi | hi | Hi |
|--------------|----|------|--------|---------|
| Nunca | 3 | 3.0 | 4.55% | 4.55% |
| Casi Nunca | 6 | 9.0 | 9.09% | 13.64% |
| A Veces | 15 | 24.0 | 22.73% | 36.36% |
| Casi Siempre | 23 | 47.0 | 34.85% | 71.21% |
| Siempre | 19 | 66.0 | 28.79% | 100.00% |
| Total | 66 | | 100% | |

Fuente propia

Beneficios o Incentivos

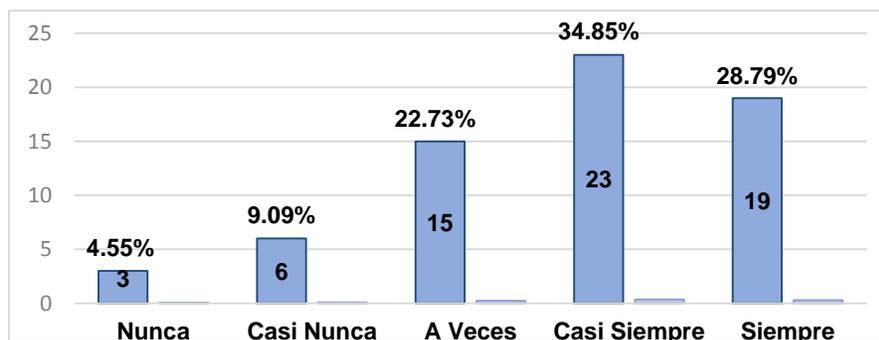


Grafico 2

Fuente propia

Análisis:

En el resultado obtenido en la tabla 4, se observó que el 34.81 % de los colaboradores externos considera que casi siempre requieren de beneficios o incentivos para ser leales a la empresa, el 4.55 % nunca, el 9.09 % casi nunca, el 22.73 % indico que a veces necesita de estos beneficios o incentivos y el 28.79 % señalo que siempre.

Interpretación:

Se concluye del gráfico 2, que los colaboradores externos de los hoteles 5 estrellas del distrito de Miraflores en un 34.85% consideran que casi siempre se les debería de reconocer ciertos beneficios o incentivos para demostrar lealtad.

3. ¿Cree usted que el área comercial de la empresa promueve la venta de los servicios brindados?

Tabla 5
Venta de los servicios brindados

| xi | fi | Fi | hi | Hi |
|--------------|-----------|------|-------------|---------|
| Nunca | 3 | 3.0 | 4.55% | 4.55% |
| Casi Nunca | 1 | 4.0 | 1.52% | 6.06% |
| A Veces | 16 | 20.0 | 24.24% | 30.30% |
| Casi Siempre | 30 | 50.0 | 45.45% | 75.76% |
| Siempre | 16 | 66.0 | 24.24% | 100.00% |
| Total | 66 | | 100% | |

Fuente propia

Venta de los servicios brindados

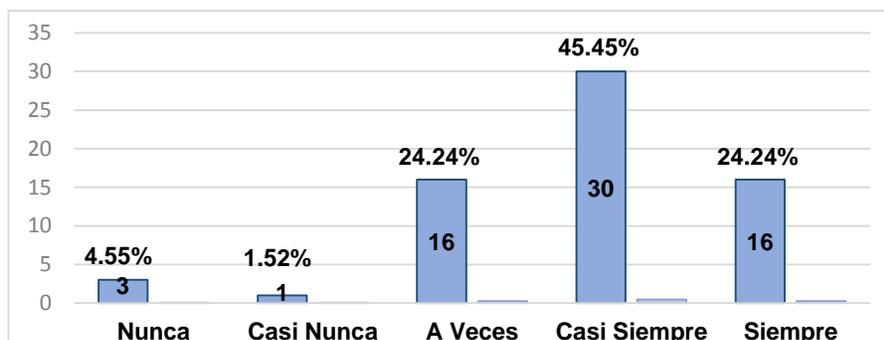


Grafico 3

Fuente propia

Análisis:

En el resultado obtenido en la tabla 5, se observó que el 45.45% de los colaboradores externos consideran que casi siempre el área comercial promueve la venta de los servicios brindados para los clientes, un 24.24% concuerdan en que a veces y siempre, el 1.52% casi nunca y el 4.55% señalo que nunca se promueve la venta de los servicios.

Interpretación:

Se concluye del grafico 3, que los colaboradores externos de los hoteles 5 estrellas del distrito de Miraflores en un 45.45% consideran que casi siempre el área comercial de la empresa promueve la venta de los servicios brindados.

4. ¿Ha recibido usted beneficios y/o reconocimientos, dentro del tiempo que viene laborando en la empresa?

Tabla 6
Beneficios y/o reconocimientos

| xi | fi | Fi | hi | Hi |
|--------------|----|------|--------|---------|
| Nunca | 10 | 10.0 | 15.15% | 15.15% |
| Casi Nunca | 5 | 15.0 | 7.58% | 22.73% |
| A Veces | 31 | 46.0 | 46.97% | 69.70% |
| Casi Siempre | 15 | 61.0 | 22.73% | 92.42% |
| Siempre | 5 | 66.0 | 7.58% | 100.00% |
| Total | 66 | | 100% | |

Fuente propia

Beneficios y/o reconocimientos

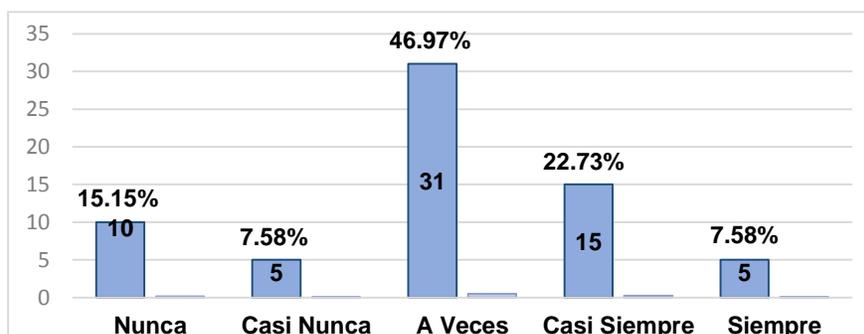


Grafico 4

Fuente propia

Análisis:

En el resultado obtenido en la tabla 6, se observó que el 46.97% de los colaboradores externos considera que a veces recibieron ciertos beneficios y/o reconocimientos dentro del tiempo que vienen laborando, el 22.73% casi siempre, el 7.58% siempre, un 7.58 casi nunca y el 15.15% nunca recibió beneficio y/o incentivo de parte de la empresa.

Interpretación:

Se concluye del grafico 4, que los colaboradores externos de los hoteles 5 estrellas del distrito de Miraflores en un 46.97% a veces han recibido cierto beneficio y/o reconocimiento dentro del tiempo que vienen laborando en su centro de trabajo.

5. ¿Es importante para usted que la empresa reconozca el nivel de ventas de los servicios realizados?

Tabla 7
Nivel de ventas

| xi | fi | Fi | hi | Hi |
|--------------|-----------|------|-------------|------|
| Nunca | 1 | 1.0 | 1.52% | 2% |
| Casi Nunca | 3 | 4.0 | 4.55% | 6% |
| A Veces | 2 | 6.0 | 3.03% | 9% |
| Casi Siempre | 18 | 24.0 | 27.27% | 36% |
| Siempre | 42 | 66.0 | 63.64% | 100% |
| Total | 66 | | 100% | |

Fuente propia



Grafico 5

Fuente propia

Análisis:

En el resultado obtenido en la tabla 7, se observó que el 63.64% de los colaboradores externos considera que es importante para ellos, que siempre se debería de reconocer el nivel de ventas de los servicios realizados, el 27.27% considero que casi siempre, el 3.03% a veces, el 4.55% casi nunca y el 1.52% señalo que nunca.

Interpretación:

Se concluye del grafico 5, que los colaboradores externos de los hoteles 5 estrellas del distrito de Miraflores en un 63.64% consideran que importante para ellos que la empresa reconozcan el nivel de ventas de los servicios realizados.

6. ¿Es importante para usted que reconozcan su desempeño laboral en la empresa?

Tabla 8
Desempeño laboral

| xi | fi | Fi | hi | Hi |
|--------------|----|------|--------|------|
| Casi Nunca | 5 | 5.0 | 7.58% | 8% |
| A Veces | 9 | 14.0 | 13.64% | 21% |
| Casi Siempre | 33 | 47.0 | 50.00% | 71% |
| Siempre | 19 | 66.0 | 28.79% | 100% |
| Total | 66 | | 100% | |

Fuente propia

Desempeño laboral

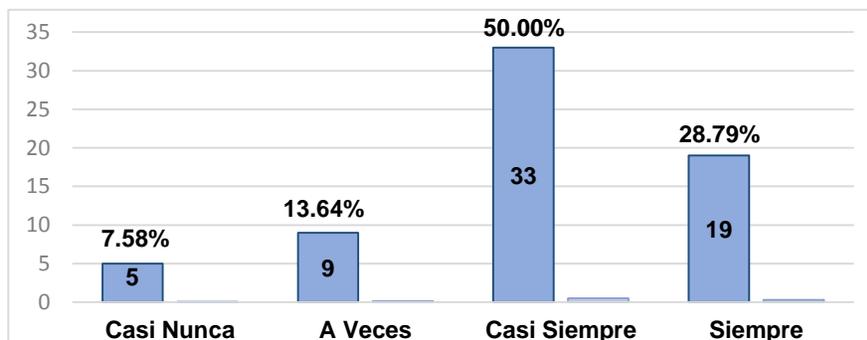


Grafico 6

Fuente propia

Análisis:

En el resultado obtenido en la tabla 8, se observó que el 50.00% de los colaboradores externos consideran que casi siempre se debería de reconocer su desempeño laboral en la empresa, el 28.79% siempre, 13.64% indico a veces y el 7.58% casi nunca.

Interpretación:

Se concluye del gráfico 6, que los colaboradores externos de los hoteles 5 estrellas del distrito de Miraflores, la mitad de la muestra, en un 50.00% consideran que es importante que reconozcan su desempeño laboral en la empresa.

Dimensión 2: Intensidad

7. ¿Presenta un buen clima laboral en su centro de trabajo?

Tabla 9
Clima laboral

| Xi | fi | Fi | hi | Hi |
|--------------|----|------|--------|------|
| Nunca | 3 | 3.0 | 4.55% | 5% |
| Casi Nunca | 3 | 6.0 | 4.55% | 9% |
| A Veces | 28 | 34.0 | 42.42% | 52% |
| Casi Siempre | 21 | 55.0 | 31.82% | 83% |
| Siempre | 11 | 66.0 | 16.67% | 100% |
| Total | 66 | | 100% | |

Fuente propia

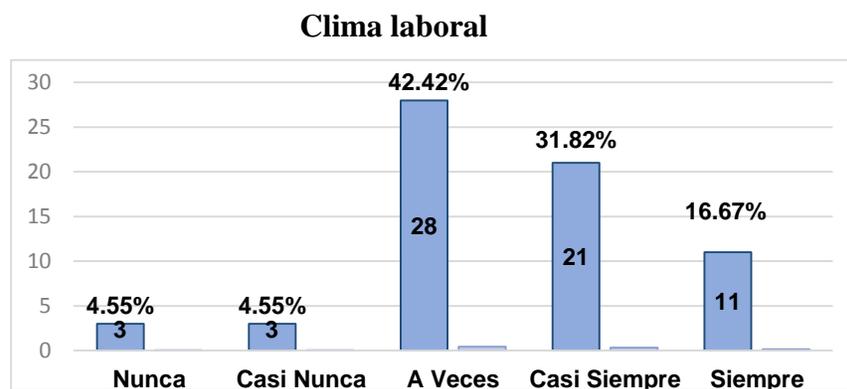


Grafico 7

Fuente propia

Análisis:

En el resultado obtenido en la tabla 9, se observó que el 42.42 % de los colaboradores externos a veces presentan un buen clima laboral en su centro de trabajo, el 31.82 % casi siempre, el 16.67 % preciso siempre encuentran un buen clima laboral en su centro de trabajo y en concordancia de un 4.55% indico nunca y casi nunca.

Interpretación:

Se concluye del grafico 7, que los colaboradores externos de los hoteles 5 estrellas del distrito de Miraflores en un 42.42 % a veces presentan un buen clima laboral en su centro de trabajo.

8. Después de vender el servicio, ¿usted recibe una comisión de acuerdo al servicio que ofreció?

Tabla 10

Comisión

| xi | fi | Fi | hi | Hi |
|--------------|----|------|--------|------|
| Casi Nunca | 3 | 3.0 | 4.55% | 5% |
| A Veces | 23 | 26.0 | 34.85% | 39% |
| Casi Siempre | 25 | 51.0 | 37.88% | 77% |
| Siempre | 15 | 66.0 | 22.73% | 100% |
| Total | 66 | | 100% | |

Fuente propia

Comisión

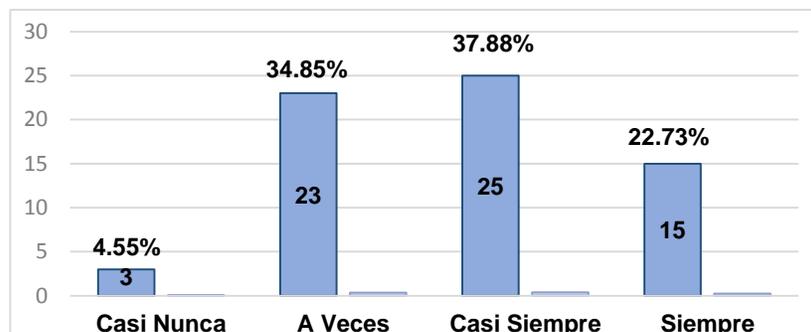


Grafico 8

Fuente propia

Análisis:

En el resultado obtenido en la tabla 10, se observó que el 37.88 % de los colaboradores externos consideran que casi siempre reciben una comisión de acuerdo al servicio que ofrecieron a los clientes, el 34.85 % a veces, el 22.73 % siempre, y un 4.55 % casi nunca.

Interpretación:

Se concluye del gráfico 8, que los colaboradores externos de los hoteles 5 estrellas del distrito de Miraflores en un 37.88 % consideran que casi siempre reciben una comisión de acuerdo al servicio que ofrecieron a los clientes.

Dimensión 3: Continuidad

9. ¿Es importante para usted que los clientes reconozcan su desempeño laboral?

Tabla 11

Desempeño laboral

| xi | fi | Fi | hi | Hi |
|--------------|----|------|--------|------|
| Casi Nunca | 2 | 2.0 | 3.03% | 3% |
| A Veces | 9 | 11.0 | 13.64% | 17% |
| Casi Siempre | 20 | 31.0 | 30.30% | 47% |
| Siempre | 35 | 66.0 | 53.03% | 100% |
| Total | 66 | | 100% | |

Fuente propia

Desempeño laboral

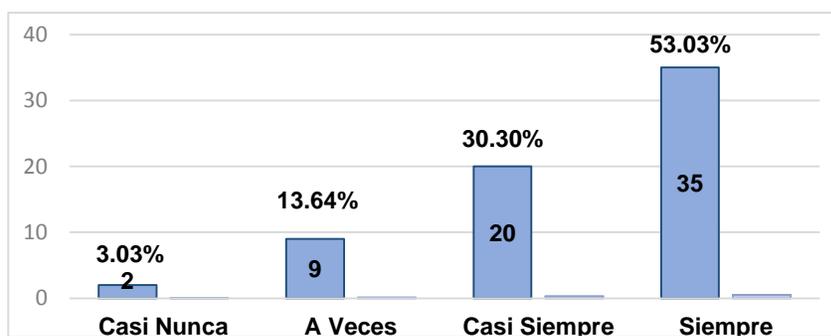


Grafico 9

Fuente propia

Análisis:

En el resultado obtenido en la tabla 11, se observó que un 53.03 % de la muestra consideran que siempre es importante que los clientes reconozcan su desempeño laboral, el 30.30 % consideró casi siempre, el 13.64 % a veces y el 3.03 % indico casi nunca.

Interpretación:

Se concluye del gráfico 9, que los colaboradores externos de los hoteles 5 estrellas del distrito de Miraflores un 53.03 % consideran que es importante para ellos que los clientes reconozcan su desempeño laboral.

10. ¿Suele usted informar de manera clara y concisa a los clientes sobre los servicios que presenta la empresa?

Tabla 12
Información de Servicios

| xi | fi | Fi | hi | Hi |
|--------------|----|------|--------|------|
| Nunca | 1 | 1.0 | 1.52% | 2% |
| Casi Nunca | 2 | 3.0 | 3.03% | 5% |
| A Veces | 35 | 38.0 | 53.03% | 58% |
| Casi Siempre | 15 | 53.0 | 22.73% | 80% |
| Siempre | 13 | 66.0 | 19.70% | 100% |
| Total | 66 | | 100% | |

Fuente propia

Información de Servicios

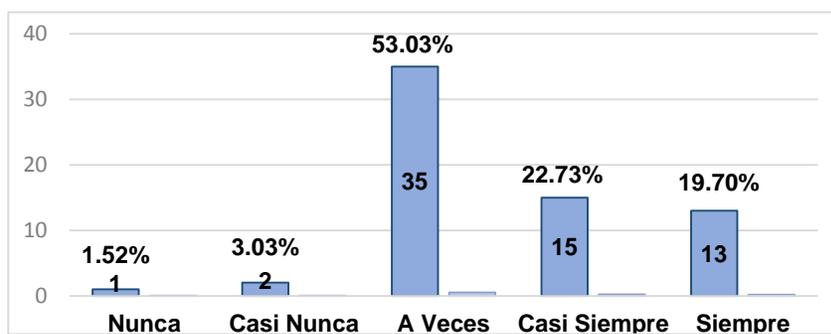


Grafico 10

Fuente propia

Análisis:

En el resultado obtenido en la tabla 12, se observó el 53.03 % de la muestra a veces informa de manera clara y concisa a los clientes sobre los servicios que presenta la empresa, el 22.73 % casi siempre, el 19.70 % siempre, el 3.03 % casi nunca y el 1.52 % indico nunca.

Interpretación:

Se concluye del grafico 10, que los colaboradores externos de los hoteles 5 estrellas del distrito de Miraflores un 53.03 % es que los colaboradores externos de los hoteles 5 estrellas del distrito de Miraflores a veces informan de manera clara y concisa a los clientes sobre los servicios que presenta la empresa Peruvision.

Variable dependiente: Programas de retención

Dimensión 3: Orientación

11. ¿Usted considera que la empresa soluciona inconvenientes que se presentan con los clientes durante el servicio?

Tabla 13
Solución de inconvenientes

| xi | fi | Fi | hi | Hi |
|--------------|----|------|--------|------|
| Casi Nunca | 1 | 1.0 | 1.52% | 2% |
| A Veces | 17 | 18.0 | 25.76% | 27% |
| Casi Siempre | 26 | 44.0 | 39.39% | 67% |
| Siempre | 22 | 66.0 | 33.33% | 100% |
| Total | 66 | | 100% | |

Fuente propia

Solución de inconvenientes

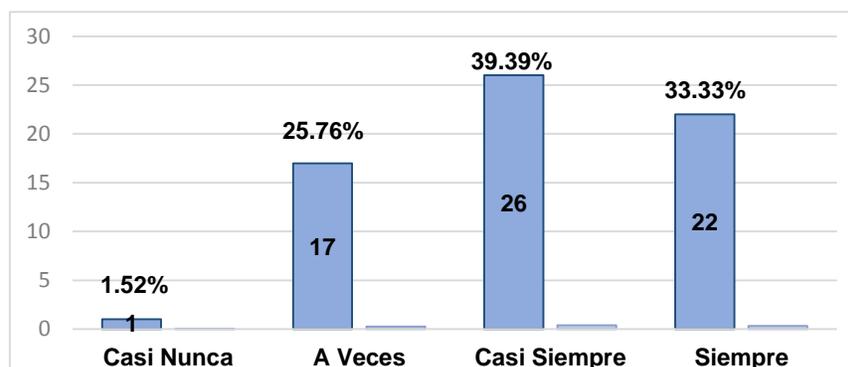


Grafico 11

Fuente propia

Análisis:

En el resultado obtenido en la tabla 13, se observó que el 39.39 % de la muestra considera que casi siempre la empresa Peruvision soluciona inconvenientes que se presentan con los clientes durante el servicio, el 33.33 % siempre, el 25.76 % a veces y un 1.52 % preciso ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 4.2% señaló casi nunca.

Interpretación:

Se concluye del gráfico 11, que los colaboradores externos de los hoteles 5 estrellas del distrito de Miraflores un 39.39% consideran que casi siempre la empresa soluciona inconvenientes que se presentan con los clientes durante el servicio.

12. ¿Usted se adapta fácilmente a la información que se presenta para los nuevos servicios turísticos que brinda la empresa?

Tabla 14

Nuevos Servicios Turísticos

| xi | fi | Fi | hi | Hi |
|--------------|----|------|--------|------|
| Casi Nunca | 5 | 5.0 | 7.58% | 8% |
| A Veces | 22 | 27.0 | 33.33% | 41% |
| Casi Siempre | 29 | 56.0 | 43.94% | 85% |
| Siempre | 10 | 66.0 | 15.15% | 100% |
| Total | 66 | | 100% | |

Fuente propia

Nuevos Servicios Turísticos

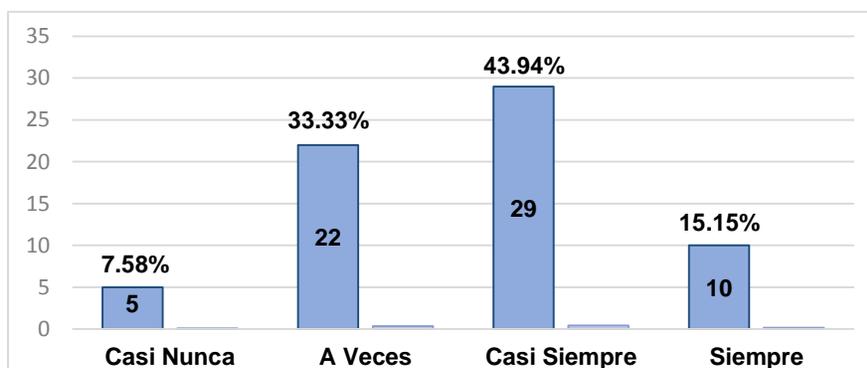


Grafico 12

Fuente propia

Análisis:

En el resultado obtenido en la tabla 14, se observó que un 43.94 % de la muestra considera que casi siempre se adaptan a la información que se presentan en los nuevos servicios turísticos brindados por la empresa, el 33.33 % considero que solo a veces, el 7.58 % casi nunca y el 15.15 % siempre.

Interpretación:

Se concluye del grafico 12, que los colaboradores externos de los hoteles 5 estrellas del distrito de Miraflores un 43.94 % consideran que casi siempre se adaptan a la información que se presentan para los nuevos servicios turísticos brindados por la empresa.

Dimensión 3: Apoyo laboral

13. ¿Considera usted que ha recibido la información adecuada de los servicios turísticos que vende la empresa para ofrecer al cliente?

Tabla 15
Información de Servicios turísticos

| x_i | F_i | F_i | h_i | H_i |
|--------------|-------|-------|--------|-------|
| Casi Nunca | 2 | 2.0 | 3.03% | 3% |
| A Veces | 26 | 28.0 | 39.39% | 42% |
| Casi Siempre | 30 | 58.0 | 45.45% | 88% |
| Siempre | 8 | 66.0 | 12.12% | 100% |
| Total | 66 | | 100% | |

Fuente propia

Información de Servicios turísticos

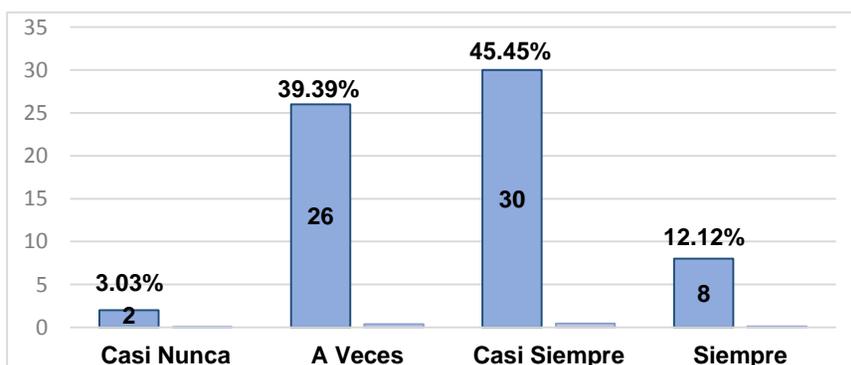


Grafico 13

Fuente propia

Análisis:

En el resultado obtenido en la tabla 15, se observó que el 12.12 % de los colaboradores externos consideran que siempre han recibido la información adecuada de los servicios turísticos que vende la empresa para ofrecer al cliente, el 39.39 % a veces, un 3.03 % casi nunca recibieron la información adecuada y el 45.45 % casi siempre, que equivale a 26 personas colaboradores externos.

Interpretación:

Se concluye del grafico 13, que el 45.45 % de los colaboradores externos de los hoteles 5 estrellas del distrito de Miraflores consideran que casi siempre se les brinda la información adecuada de los servicios turísticos que vende la empresa para ofrecer a los futuros clientes.

14. De presentarse posibles inconvenientes con los clientes ¿la empresa acepta la reprogramación de los servicios turísticos ya solicitados?

Tabla 16
Reprogramación de servicios turísticos

| xi | fi | Fi | hi | Hi |
|--------------|----|------|--------|------|
| Casi Nunca | 2 | 2.0 | 3.03% | 3% |
| A Veces | 23 | 25.0 | 34.85% | 38% |
| Casi Siempre | 24 | 49.0 | 36.36% | 74% |
| Siempre | 17 | 66.0 | 25.76% | 100% |
| Total | 66 | | 100% | |

Fuente propia

Reprogramación de servicios turísticos

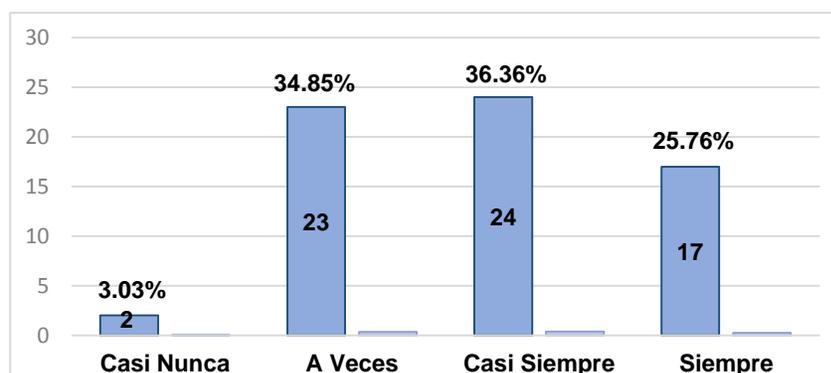


Grafico 14

Fuente propia

Análisis:

En el resultado obtenido en la tabla 16, se observó que el 36.36 % de los colaboradores externos consideran que siempre reprograma los servicios turísticos, si se presentan posibles inconvenientes con los clientes una vez que ya fue solicitado el servicio. El 34.85 % a veces, un 3.03 % casi nunca y un 25.76 % consideran que siempre se hace la reprogramación en caso se presente algún inconveniente.

Interpretación:

Se concluye del grafico 14, que los colaboradores externos de los hoteles 5 estrellas del distrito de Miraflores un 36.36 % consideran que siempre se reprograman los servicios turísticos, si se presentan posibles inconvenientes con los clientes.

15. ¿La administración de la empresa promueve condiciones que motiven a la venta de los servicios turísticos?

Tabla 17
Motivación

| xi | fi | Fi | hi | Hi |
|--------------|----|------|--------|------|
| Casi Nunca | 1 | 1.0 | 1.52% | 2% |
| A Veces | 30 | 31.0 | 45.45% | 47% |
| Casi Siempre | 22 | 53.0 | 33.33% | 80% |
| Siempre | 13 | 66.0 | 19.70% | 100% |
| Total | 66 | | 100% | |

Fuente propia

Motivación

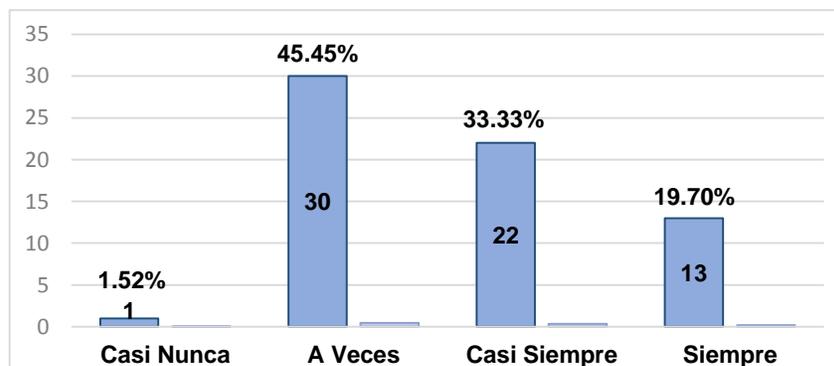


Grafico 15

Fuente propia

Análisis:

En el resultado obtenido en la tabla 17, se observó que el mayor porcentaje es del 45.45 % los que manifiestan que a veces se promueven condiciones que motiven a la venta de los servicios turísticos de la empresa, el 33.33 % casi siempre, un 1.52 % casi nunca y el 19.70 % siempre.

Interpretación:

Se concluye del gráfico 15, que el 45.45 % de los colaboradores externos de los hoteles 5 estrellas del distrito de Miraflores considera que a veces la administración de la empresa promueve condiciones que motiven a la venta de los servicios turísticos.

Dimensión 3: Formación laboral

16. Al solicitar a la empresa una reserva de un servicio, ¿considera usted un trato amable de parte del operador?

Tabla 18
Reserva de Servicio

| xi | fi | Fi | hi | Hi |
|--------------|----|------|--------|------|
| Casi Nunca | 10 | 10.0 | 15.15% | 15% |
| A Veces | 35 | 45.0 | 53.03% | 68% |
| Casi Siempre | 14 | 59.0 | 21.21% | 89% |
| Siempre | 7 | 66.0 | 10.61% | 100% |
| Total | 66 | | 100% | |

Fuente propia

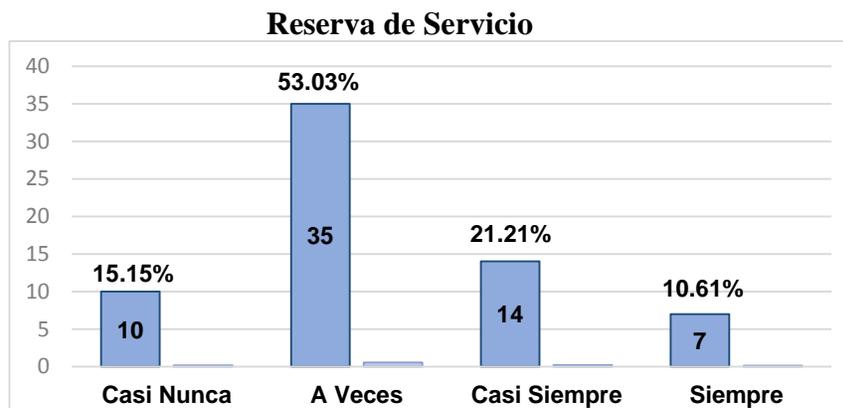


Grafico 16

Fuente propia

Análisis:

En el resultado obtenido en la tabla 18, se observó que el 53.03 % de los colaboradores externos manifiestan que al solicitar a la empresa una reserva de un servicio a veces consideran un trato amable de parte del operador, el 15.15 % casi nunca han recibido un trato amable, el 10.61 % siempre y el 21.21 % casi siempre ha recibido un trato amable de parte del operador.

Interpretación:

Se concluye del grafico 16, que el 53.03 %, que se refiere a 35 colaboradores externos de los hoteles 5 estrellas del distrito de Miraflores consideran que solo a veces recibe un trato amable por parte del operador al solicitar los servicios para los clientes.

17. ¿El responsable del área comercial de la empresa brinda información de los servicios ofrecidos, al visitar su centro laboral?

Tabla 19
Información de Servicios

| xi | fi | Fi | hi | Hi |
|--------------|----|------|--------|------|
| Nunca | 3 | 3.0 | 4.55% | 5% |
| Casi Nunca | 5 | 8.0 | 7.58% | 12% |
| A Veces | 32 | 40.0 | 48.48% | 61% |
| Casi Siempre | 22 | 62.0 | 33.33% | 94% |
| Siempre | 4 | 66.0 | 6.06% | 100% |
| Total | 66 | | 100% | |

Fuente propia

Información de Servicios

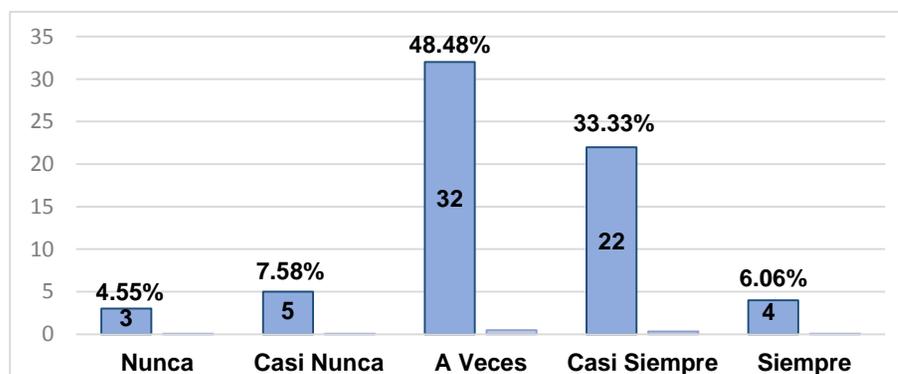


Grafico 17

Fuente propia

Análisis:

En el resultado obtenido en la tabla 19, se observó que el 48.48 % de los colaboradores externos corroboran que a veces el responsable del área comercial de la empresa brinda información de los servicios ofrecidos, al visitar su centro laboral; el 33.33 % casi siempre, un 4.55 % nunca, el 6.06 % siempre y el 7.58% casi nunca.

Interpretación:

Se concluye de gráfico 17, que el 48.48 % de los colaboradores externos de los hoteles 5 estrellas del distrito de Miraflores que solo a veces reciben la información de los servicios por parte del responsable del área comercial de la empresa al momento de visitar su centro laboral.

18. ¿Está usted de acuerdo con las políticas de retribución que ofrece la empresa?

Tabla 20

Políticas de la empresa

| xi | fi | Fi | hi | Hi |
|--------------|-----------|------|-------------|------|
| Casi Nunca | 12 | 12.0 | 18.18% | 18% |
| A Veces | 22 | 34.0 | 33.33% | 52% |
| Casi Siempre | 28 | 62.0 | 42.42% | 94% |
| Siempre | 4 | 66.0 | 6.06% | 100% |
| Total | 66 | | 100% | |

Fuente propia

Políticas de la empresa

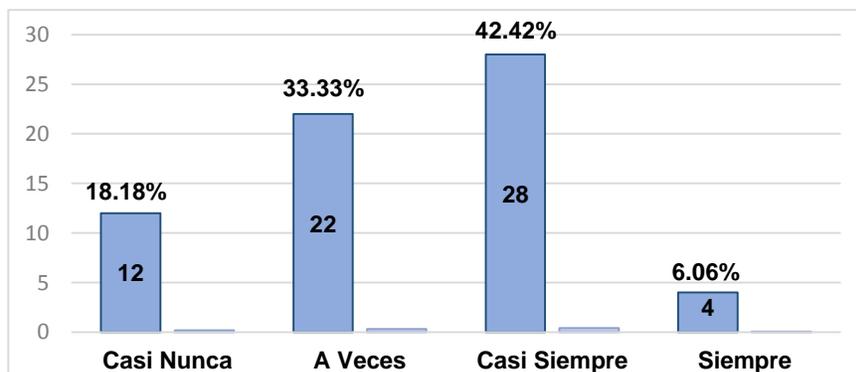


Grafico 18

Fuente propia

Análisis:

En el resultado obtenido en la tabla 20, se observó que el 42.42 % de los colaboradores externos consideran que a veces están de acuerdo con las políticas de retribución que les ofrece la empresa, observamos que el 33.33 % casi siempre, el 6.06 % siempre está de acuerdo y el 18.18 % nunca está de acuerdo con las políticas de retribución.

Interpretación:

Se concluye del gráfico 18, que el 42.42 % de los colaboradores externos de los hoteles 5 estrellas del distrito de Miraflores a veces están de acuerdo con las políticas de retribución de la empresa ya que no llegan a cumplir las expectativas que ellos esperaban.

5.1. Pruebas de hipótesis

Para lograr realizar la tabulación, análisis e interpretación de los datos recopilados se aplicó el programa SPSS 23.

A continuación se analiza la distribución de los datos para determinar si se ajustan a la normalidad.

Tabla 21
Prueba de normalidad

| Motivación del talento humano | | Kolmogorov-Smirnova | | |
|-------------------------------|------|---------------------|----|------|
| | | Estadístico | gl | Sig. |
| Programas de retención | 2,00 | .328 | 10 | .003 |
| | 3,00 | .286 | 16 | .000 |
| | 4,00 | .281 | 22 | .000 |
| | 5,00 | .260 | 2 | .001 |

Fuente propia

En la tabla 21 observamos que al analizar los datos, el puntaje de las variables Motivación del talento humano y programas de retención se ajustan a una curva de distribución normal, pues en ambos casos se obtuvo un valor p (sig.) menores a 0.05. Por lo tanto, para la prueba de hipótesis general usaremos el estadístico no paramétrico de Pearson, con la finalidad de determinar de qué manera la motivación del talento humano influye en el programa de retención de la empresa Peruvision tours S.A.C en el año 2016.

Prueba de hipótesis general:

Tabla 22

Relación entre motivación del talento humano y los programas de retención

| | Valor | gl | Significación asintótica (bilateral) |
|---------------------------------|---------------------|----|--|
| Chi-cuadrado de Pearson | 98,846 ^a | 30 | .000 |
| Razón de verosimilitud | 40.713 | 30 | .092 |
| Asociación lineal por lineal | .501 | 1 | .479 |
| N de casos válidos | 66 | | |

Fuente propia

En la tabla 22 se aprecia que al correlacionar las variables se halló un valor p (sig.) menor a 0.05, lo que indica que existe relación entre ambas variables. Además, se observa que efectivamente hay una relación directa. Por lo tanto, se deduce que la motivación del talento humano influye en los programas de retención para los colaboradores externos de los hoteles 5 estrellas ubicados en el distrito de Miraflores.

1. Hipótesis específica 1

Tabla 23

Relación entre el tiempo de pago de las comisiones y los programas de retención
Persistencia (agrupado)

| | Valor | gl | Significación asintótica (bilateral) |
|------------------------------|---------|----|--------------------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 39,625a | 12 | .000 |
| Razón de verosimilitud | 15.791 | 12 | .201 |
| Asociación lineal por lineal | .004 | 1 | .952 |
| N de casos válidos | 66 | | |

Fuente propia

En la tabla 23 se aprecia que al correlacionar las variables se halló un valor p (sig.) menor a 0.05, lo que indica que existe relación entre ambas. Además, se observa que efectivamente hay una relación directa. Por lo tanto, se infiere que el tiempo de pago de las comisiones influye en los programas de retención para los colaboradores externos de los hoteles 5 estrellas ubicados en el distrito de Miraflores.

2. Hipótesis específica 2

Tabla 24

**Relación entre el reconocimiento influye en los programas de retención
Formación laboral (agrupado)**

| | Valor | gl | Significación asintótica (bilateral) |
|------------------------------|---------|----|--|
| Chi-cuadrado de Pearson | 27,797a | 16 | .033 |
| Razón de verosimilitud | 20.768 | 16 | .188 |
| Asociación lineal por lineal | .856 | 1 | .355 |
| N de casos válidos | 66 | | |

Fuente propia

En la tabla 24 se aprecia que al correlacionar el indicador con la variable se halló un valor p (sig.) menor a 0.05, lo que indica que existe relación entre ambas. Asimismo, se observa que efectivamente hay una relación directa. Consiguientemente, se infiere que el reconocimiento influye en los programas de retención para los colaboradores externos de los hoteles 5 estrellas ubicados en el distrito de Miraflores.

3. Hipótesis específica 3

Tabla 25
Relación entre condiciones de trabajo y la satisfacción al usuario
Apoyo laboral (agrupado)

| | Valor | gl | Significación asintótica (bilateral) |
|------------------------------|---------|----|--------------------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 21,751a | 12 | .040 |
| Razón de verosimilitud | 23.131 | 12 | .027 |
| Asociación lineal por lineal | .002 | 1 | .963 |
| N de casos válidos | 66 | | |

Fuente propia

En la tabla 25 se aprecia que al correlacionar el indicador con la variable se halló un valor p (sig.) menor a 0.05, lo que indica que existe relación entre ambas. Asimismo, se observa que efectivamente hay una relación directa. Consiguientemente, se infiere que las condiciones de trabajo influyen en los programas de retención para los colaboradores externos de los hoteles 5 estrellas ubicados en el distrito de Miraflores.

En síntesis, la estadística que se analizó según los resultados que muestran que la Motivación del talento humano influye positivamente en los programas de retención para los colaboradores externos de los hoteles cinco estrellas que se ubican en el distrito de Miraflores, de la empresa Peruvision en el año 2016. Por lo tanto, habría que considerar estos datos para mejorar la motivación de la aptitud humana que se lleva a cabo para la mejora de los programas de retención para los colaboradores externos de la empresa

Peruvision. Además, se sugiere continuar con esta línea de investigación para determinar qué otros factores están asociados a la Motivación del talento humano de los colaboradores externos de los hoteles 5 estrellas del distrito de Miraflores pueda seguir mejorando para los programas de retención

5. 2. Presentación de resultados

La relación entre las dimensiones de la Motivación del talento humano y la variable de los programas de retención que se aplica a los colaboradores externos de los hoteles 5 estrellas ubicados en el distrito de Miraflores. Los resultados obtenidos con el análisis estadístico permiten afirmar, en cuanto a la Hipótesis General, que existe relación directa entre la Motivación del talento humano y los programas de retención de los colaboradores externos de la empresa Peruvision de la municipalidad de comas siendo la correlación de 0,773 y el valor $p = 0,000 < 0,05$, por lo que se infiere que la Motivación del talento humano influye en los programas de retención para los colaboradores externos de los hoteles 5 estrellas ubicados en el distrito de Miraflores.

CONCLUSIONES

1. Se ha demostrado que la motivación del talento humano influye positivamente en el programa de retención de la empresa Peruvision tours S.A.C., afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado de la chi cuadrado X 2 la hipótesis general alternativa queda aceptada. (Tabla N° 22)
2. Se ha demostrado que el tiempo de pago de las comisiones influye positivamente en los programas de retención de la empresa Peruvision Tours S.A.C., afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado de la chi cuadrado X 2 la primera hipótesis general alternativa queda aceptada. (Tabla N° 23)
3. Se ha demostrado que el reconocimiento influye positivamente en los programas de retención de la empresa Peruvision Tours S.A.C., afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado de la chi cuadrado X 2 la segunda hipótesis general alternativa queda aceptada. (Tabla N° 24)
4. Se ha demostrado que las condiciones de trabajo influye positivamente en los programas de retención de la empresa Peruvision Tours S.A.C., afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado de la chi cuadrado X 2 la tercera hipótesis general alternativa queda aceptada. (Tabla N° 25)

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda seguir con el reconocimiento y estimulación con nuestros colaboradores externos, reconocimientos económicos o de motivación de elegirlos como empleados del mes, el reconocimiento a nuestro trabajo genera motivación a enfrentarse a un entorno realmente complicado, facilita la identificación de fortalezas y a difundir nuestra forma personal y profesional.
2. Se recomienda utilizar mecanismos de tiempo de pago de las comisiones de manera puntual para motivar a los colaboradores externos a ofrecer nuestros servicios turísticos en los hoteles cinco estrellas.
3. Se recomienda mecanismos que permitan mantener y aumentar nivel de autoconocimiento a través de programas de reconocimientos y fortalecimiento de la capacidad humana con el fin de medrar los programas de retención y a su vez las condiciones de trabajo de los mismos.
4. Se recomienda que las condiciones de trabajo en primer lugar en bienestar social y seguridad en el trabajo estén establecidas de forma óptima para llevar con nosotros la información necesaria de las condiciones que debemos realizar, manejar óptimamente sus emociones y obtener los estándares requeridos de efectividad para tomar decisiones y manejo de personal.

BIBLIOGRAFÍA

1. **Alegre Vidal, Joaquín (2004).** *La gestión del conocimiento como motor de la innovación: Lecciones de la industria de alta tecnología para la empresa.* Editorial Universitat Jaume, España.
2. **Alles, Martha (2013)** *Las 50 herramientas de recursos humanos que todo profesional debe conocer.* 1era edición, Editorial Granica. Buenos Aires – Argentina.
3. **Amorós, Eduardo (2007),** *Comportamiento organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas,* Editorial Universidad Católica Santo Toribio Mogrovejo, Perú.
4. **Beverly Kaye y Sharon Jordan-Evans (2000)** *Retenga a su gente, calidad empresarial.* Edición, Caracas, Venezuela.
5. **Borghi, Alicia (2010)** *Diseño de puestos de trabajo.* Recuperado de <http://coyunturaeconomica.com/recursos-humanos/disenio-de-puestos-de-trabajo>
6. **Bravo, Juan (1998)** *Gestión eficaz del trabajo en equipo,* Ediciones Díaz de Santos S.A, Madrid, España
7. **Carrie, Sue. (2012),** *La receta para la felicidad laboral.* Recuperado de <http://www.educamericas.com/articulos/reportajes/la-receta-para-la-felicidad-laboral>
8. **Chiavenato, I. (2004)** *Administración.* Editorial Mc Graw Hill. Bogotá, Colombia.
9. **Chiavenato, Idalberto (1998)** *Administración de Recursos Humanos.* Quinta Edición. Editorial McGraw Hill. Santafé de Bogotá Colombia.
10. **Chiavenato, Idalberto (1998)** *Introducción a la Teoría General de la Administración.* Cuarta Edición. Editorial McGraw Hill. Santafé de Bogotá Colombia.
11. **Chiavenato, Idalberto (2001)** *Administración de Recursos Humanos.* Editorial Nómos S.A, 5° Edición, Colombia.
12. **Chiavenato, Idalberto (2002)** *Administración en los Nuevos Tiempos.* Editorial McGraw Hill. Bogotá Colombia.
13. **Chiavenato, Idalberto (2006)** *Selección de personal.* Editorial Vertice, 2° Edición, España.

14. **Chiavenato, Idalberto. (2002)** *Gestión del Talento Humano*. Editorial McGraw Hill. Primera Edición México.
15. **Conrado Castillo Serna (2009)** *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo*. Editorial EOI, España.
16. **Cuevas, Juan Carlos (2011, 09 de Febrero)** *Renovando empresas con talento humano*. Recuperado de <http://psicologiayempresa.com/objetivos-y-actividades-de-la-gestion-del-talento-humano.html>
17. **Del Campo Villares, José Luis. (2011).** *5 Motivos por los cuales el talento se va de las organizaciones*. Recuperado de <http://delcampovillares.com/5-motivos-por-los-cualesel-talento-se-va-de-las-organizaciones-infografia/>
18. **Dessler Gary (2001)** *Administración del Personal*. Editorial Pearson, 8° Edición México.
19. **Dessler Gary y Valera R. (2011)** *Administración de Recursos Humanos: Enfoque Latinoamericano*. Editorial Pearson, 5° Edición, México.
20. **ECIEM.** *Tecnología en Gestión del Talento Humano*. Recuperado de http://www.eciem.edu.co/Contenido/2_talento_humano.html
21. **Fernández Sánchez, Esteban (2010)** *Administración de empresas; un enfoque interdisciplinar*. 1era Edición, n. Editorial Copyright, España.
22. **Ferraro, Eduardo Alfredo (2001)** *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Valletta, Argentina.
23. **García X. M. Florencia, Puig J. M. (2007).** *Las siete competencias básicas para educar en valores*. Editorial Grao. Barcelona, España.
24. **Garzón J., Obando A., Ocampo R., Torres H. R. (2005)** *Identidad y Reconocimiento. Una mirada desde la ética política*. (1era edición) Editorial Grupo Praxis.
25. **Gonzales D. R (2009, 2 de Agosto)** *Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su actividad y sus alcances*. Recuperado de <http://www.eafit.edu.co/>
26. **Gonzales López, Luis (2001)** *Satisfacción y motivación en el trabajo*. Editorial de Santos, Díaz Madrid – España.
27. **González López, Luis (2001)** *Satisfacción y Motivación en el Trabajo*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid, España.

28. **Granjo Aguilar, Jesús (2008)** *Como hacer un plan estratégico de recursos humanos*. Editorial Netbiblo S. L. La Coruña, España.
29. **Hernández Fernández, Roberto Carlos y Baptista, Pilar. (2003)** *Metodología de la Investigación*. Editorial McGraw – Hill Interamericana, México.
30. **Iborra Juan María, Dasi Coscollar Angels, Dolz Dolz Consuelo, Ferrer Ortega Carmen. (2014)** *Fundamentos de dirección de empresas Conceptos y habilidades directivas*. Ediciones Paranifo, S.A. 2ª Edición. Madrid, España.
31. **Jiménez García, Pedro (2012)**. *Plan de retención del personal clave en una compañía*. Valores de persona Blog, España.
32. **Jiménez P. (2012)**. Plan de retención del personal clave en una compañía. Recuperado de: <http://mpconsultorrrhh.blogspot.pe/2012/10/plan-de-retencion-del-personal-claveen.html>
33. **K. Davis, y, J, Newtrom (1999)** *Comportamiento humano en el trabajo (motivación y comportamiento organizacional)* 7ma edición, McGraw-Hill, México.
34. **López A., Grandío A. (2005)** *Capital Humano como fuente de ventajas competitivas. Algunas reflexiones y experiencias*. Editorial Netbiblo. España.
35. **Maslow, Abraham H. (1991)** *Motivación y personalidad* .Editorial Díaz de Santos. España
36. **Matheus Carlos (2015, 06 de Octubre)** *Gestión del talento humano*. Recuperado de <http://thgestionth.blogspot.pe/2015/10/procesos-de-la-gestion-del-talento.html>
37. **Mayurí Barrón Jorge Vicente. (2008)** *Capacitación empresarial y desempeño laboral en el Fondo de Empleados del Banco de la Nación FEBAN*, Lima 2006, Perú.
38. **McClellan, David C. (1989)** *Estudio de la motivación humana*. Editorial NARCEA S.A, España.
39. **Mejías (2010)** *El sillón vacío: Selección y outplacement de talentos en el siglo XXI*. Editorial Granica S.A. Buenos Aires, Argentina.
40. **Mitta Daniel, Davila Carmen, (2015)** tesis: *Retención del Talento Humano: Políticas y Prácticas aplicadas sobre jóvenes “Millennials” en un grupo de organizaciones*.
41. **Montalván Garcés Cesar. (1999)** *Los recursos humanos en la pequeña y mediana empresa*. Universidad Iberoamericana. 1º Edición. D.F., México.

42. **Montes, A. (2014).** Programa de retención de personal. Recuperado de <https://prezi.com/lw-jvajxuqoq/programa-de-retencion-del-personal/>
43. **Novoa Barrero, Andrés Ricardo. (2004)** *Promoción y realización social del talento humano como factor de la creatividad e innovación en instituciones formales.* Bogotá-España
44. **Nuttin, Joseph, Otros (1979)** *Motivación, Emoción y Personalidad.* Editorial 2°. Buenos Aires, Argentina.
45. **Orden, R. V. (1998)** *El sistema de la filosofía de Krause. Génesis y desarrollo del panenteísmo.* Editorial Aldecoa S.L. Madrid, España
46. **P. Robbins. Stephen (2004)** *Comportamiento organizacional.* 10ª. ed. Editorial Pearson educación, México.
47. **Peña Bastan (1982)** *Dirección de personal, organización y técnicas,* editorial, Hispano europea, Barcelona, España.
48. **Peña Moreno José Armando, Macías Nuñez Nora Isela, Morales Aguilar Fabiola Leticia (2011).** *Manual de práctica asica de motivación y emoción.* 2ª edición, Editorial el Manual Moderno, México.
49. **Prieto P. Gerardo (2013)** *Gestión del talento humano y la productividad.* Medellín, Colombia.
50. **Robbins Stephen y Decenzo, David. (2002)** *Fundamentos de Administración,* 3er edición, Pearson educación, México.
51. **Robbins, James. (2000)** *Administración.* Editorial Pretince Hall. 10º Edición, México.
52. **Robbins, James. (2004)** *Comportamiento Organizacional.* Editorial Pretince Hall. 10º Edición, México.
53. **Roca, J. (2006)** *Automotivación.* Editorial Paidotribo. Badalona, España
54. **Rodríguez Serrano, Juan Carlos (2004)** *El modelo de gestión de recursos humanos: un enfoque tradicionalmente nuevo sobre gestión de personas.* Editorial UOC. Aragón-Barcelona.
55. **Sales, Matías. (2012),** *Capital Humano y Estrategia del Negocio.* Recuperado de <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20tale>

[nto%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1](#)

56. **Sallenave Jean Paul. (2004)** *Gerencia y planeación estratégica*, Editorial Norma, Colombia.
57. **Sánchez V. (2010)** Reportaje. *8 Claves para retener el talento humano*,(1)
58. **Senge, P., Kleiner, A., Robert, Ch., Roos,R., Roth,G. y Smith,B. (2000)** *La Danza del Cambio. Los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje*. Editorial Norma. Bogotá, Colombia.
59. **Universidad Nacional Abierta y Cerrada (2010)** Gestión del talento humano. Recuperado,de:http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107010/107010/leccin_3_planeacin_estrategica_deltalento_humano.html
60. **Valls Antonio(2011)**, *Automotivación: claves para disfrutar del trabajo y de la vida, con ilusión y entusiasmo*, Profit Editorial, Barcelona, España
61. **Vélas Rivas, José Ignacio (1996)**. *Motivos y motivación en la empresa*. Editorial Días de Santos, España
62. **Velaz Rivas, José Ignacio (1996)** *Motivos y Motivación en la empresa*, Ediciones Diaz de Santos S.A.
63. **Vernieri Maria Julia, Veiga Claudio (2003)**, *Artes de combate una ética para ser*. Editorial Kier. 1era edición , Buenos Aires.

ANEXO 1



Lima, 14 de Octubre del 2016

Srta. Doris Ayleen Penilla Carnero
Asistente área administrativa – Tesorería

De mi especial consideración

Es grato dirigirme a usted, para saludarlo y al mismo tiempo en relación a lo conversado solicitando el permiso para realizar la investigación de su tesis "INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL PROGRAMA DE RETENCIÓN DE LA EMPRESA PERUVISION TOURS S.A.C EN EL AÑO 2016" propuesta por su equipo de trabajo que tanto Ud. como el joven Caico Romero Luis Alfredo han sido aceptadas para realizar tal investigación y que la empresa se encuentra presta a brindar información general, más no detallada de la parte contable como lo son a mostrar libro o documentos que a nuestro criterio y políticas sea confidencial.

Agradeciendo anticipadamente la atención al presente, le expreso a usted nuestro aprecio y estima.

Cordialmente.



T +511 447 7710
Jirón Chiclayo 444 - Miraflores
peruvision@peruvision.com
peruvision.com

ANEXO 2

CUESTIONARIO INSTITUCIONAL DE MOTIVACION DEL TALENTO HUMANO Y PROGRAMAS DE RETENCIÓN

Estimados Señores:

El presente cuestionario es un instrumento que forma parte de nuestra investigación para obtener nuestro título profesional de Licenciados en Administración de la facultad Facultad de Ciencias Administrativas solicitamos su participación, desarrollando cada pregunta de manera objetiva y veraz, la información es de carácter confidencial y reservada.

Instrucciones :

A continuación se le presenta 18 preguntas que deberá responder marcando en el casillero que identifique su opinión.

Sexo: Masculino Femenino

Preguntas

1. ¿CREE USTED QUE EL PAGO CORRESPONDIENTE A LAS COMISIONES POR LAS RESERVAS REALIZADAS, SE REALIZAN AL DÍA?
Nunca Casi Nunca A veces Casi Siempre Siempre
2. ¿USTED REQUIERE BENEFICIOS O INCENTIVOS PARA DEMOSTRAR LEALTAD HACIA LA EMPRESA?
Nunca Casi Nunca A veces Casi Siempre Siempre
3. ¿CREE USTED QUE EL ÁREA COMERCIAL DE LA EMPRESA PROMUEVE LA VENTA DE LOS SERVICIOS BRINDADOS?
Nunca Casi Nunca A veces Casi Siempre Siempre
4. ¿HA RECIBIDO USTED BENEFICIOS Y/O RECONOCIMIENTOS, DENTRO DEL TIEMPO QUE VIENE LABORANDO EN LA EMPRESA?
Nunca Casi Nunca A veces Casi Siempre Siempre
5. ¿ES IMPORTANTE PARA USTED QUE LA EMPRESA RECONOZCA EL NIVEL DE VENTAS DE LOS SERVICIOS REALIZADOS?
Nunca Casi Nunca A veces Casi Siempre Siempre
6. ¿ES IMPORTANTE PARA USTED QUE RECONOZCAN SU DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA?
Nunca Casi Nunca A veces Casi Siempre Siempre
7. ¿PRESENTA UN BUEN CLIMA LABORAL SU CENTRO DE TRABAJO?
Nunca Casi Nunca A veces Casi Siempre Siempre
8. DESPUES DE VENDER EL SERVICIO, ¿USTED RECIBE UNA COMISION DE ACUERDO AL SERVICIO QUE OFRECIO?
Nunca Casi Nunca A veces Casi Siempre Siempre
9. ¿ES IMPORTANTE PARA USTED QUE LOS CLIENTES RECONOZCAN SU DESEMPEÑO LABORAL?
Nunca Casi Nunca A veces Casi Siempre Siempre
10. ¿SUELE USTED INFORMAR DE MANERA CLARA Y CONCISA A LOS CLIENTES SOBRE LOS SERVICIOS QUE PRESENTA LA EMPRESA?
Nunca Casi Nunca A veces Casi Siempre Siempre
11. ¿USTED CONSIDERA QUE LA EMPRESA SOLUCIONA INCONVENIENTES QUE SE PRESENTAN CON LOS CLIENTES DURANTE EL SERVICIO?
Nunca Casi Nunca A veces Casi Siempre Siempre
12. ¿USTED SE ENCUENTRA CALIFICADO PARA ADAPTARSE A LOS NUEVOS SERVICIOS QUE SE PRESENTEN EN LA EMPRESA?
Nunca Casi Nunca A veces Casi Siempre Siempre
13. ¿HA RECIBIDO USTED LA INFORMACIÓN ADECUADA DE LOS SERVICIOS QUE BRINDA LA EMPRESA PARA OFRECER AL CLIENTE?
Nunca Casi Nunca A veces Casi Siempre Siempre
14. DE PRESENTARSE POSIBLES INCONVENIENTES CON LOS CLIENTES ¿LA EMPRESA ACEPTA LA REPROGRAMACIÓN DE LOS SERVICIOS TURÍSTICOS YA SOLICITADOS?
Nunca Casi Nunca A veces Casi Siempre Siempre
15. ¿LA ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA PROMUEVE CONDICIONES QUE MOTIVEN AL TRABAJADOR?
Nunca Casi Nunca A veces Casi Siempre Siempre
16. AL SOLICITAR A LA EMPRESA UNA RESERVA DE UN SERVICIO, ¿CONSIDERA USTED UN TRATO AMABLE DE PARTE DEL OPERADOR?
Nunca Casi Nunca A veces Casi Siempre Siempre
17. ¿EL RESPONSABLE DEL ÁREA COMERCIAL DE LA EMPRESA BRINDA INFORMACIÓN DE LOS SERVICIOS OFRECIDOS, AL VISITAR SU CENTRO LABORAL?
Nunca Casi Nunca A veces Casi Siempre Siempre
18. ¿ESTA USTED DE ACUERDO CON LAS POLÍTICAS DE RETRIBUCIÓN DE LA EMPRESA?
Nunca Casi Nunca A veces Casi Siempre Siempre

ANEXO 3

