

# ESCUELA DE POSGRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

## MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

CLIMA LABORAL Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN UNA EMPRESA DEL  
SECTOR TECNOLÓGICO DE LA CIUDAD DE LIMA, 2024

Tesis para optar el grado de **MAESTRA** en:

**DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**Autora**

Fiorella Vallejos Fernández

**Asesor**

Mg. José Luis García Saavedra

Código ORCID 0000-0001-5583-8220

Perú

2024

## LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Desarrollo Sostenible y Gestión Empresarial

### SUB LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Sistemas Integrados de  
Gestión

## JURADO EVALUADOR

|            |                                       |
|------------|---------------------------------------|
| Jurado 1   | <b>MG. OSCAR ALBERTO HUERTA AYALA</b> |
| Presidente | Nombre y Apellidos                    |

|          |  |
|----------|--|
| Jurado 2 | <b>MG. CESAR AUGUSTO MONTOYA RAMÍREZ</b> |
|          | Nombre y Apellidos                       |

|          |   |
|----------|---|
| Jurado 3 | <b>MG. ROJAS CIUDAD, CARLOS ALBERTO</b> |
|          | Nombre y Apellidos                      |

## Informe similitud



Página 2 of 119 - Integrity Overview

Identificador de la entrega trn:oid::1-3183461934

### 17% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

#### Filtered from the Report

- ▶ Bibliography
- ▶ Quoted Text
- ▶ Cited Text
- ▶ Small Matches (less than 12 words)

#### Exclusions

- ▶ 106 Excluded Matches

#### Top Sources

- 15% Internet sources
- 1% Publications
- 12% Submitted works (Student Papers)

#### Integrity Flags

##### 0 Integrity Flags for Review

No suspicious text manipulations found.

Our system's algorithms look deeply at a document for any inconsistencies that would set it apart from a normal submission. If we notice something strange, we flag it for you to review.

A Flag is not necessarily an indicator of a problem. However, we'd recommend you focus your attention there for further review.

## Resumen

El propósito de esta investigación fue determinar la relación que existe entre el clima laboral y la retención del talento humano en una empresa del sector tecnológico, de la ciudad de Lima, 2024. Para este fin se desarrolló un estudio con diseño no experimental, transeccional y de alcance correlacional; se consideró una muestra tipo censo que abarca a los 79 trabajadores que laboran en la empresa del sector tecnológico a quienes se les aplicó el instrumento cuestionario en escala de Likert que permitió medir las variables de estudio. Los resultados obtenidos a través de la prueba estadística Rho de Spearman, arrojaron un coeficiente de correlación de  $r=0.649$  y un nivel de significancia de 0.000, lo que indica una relación significativa, positiva y moderada entre el clima laboral y la retención del talento humano en la empresa del sector tecnológico. En conclusión, se comprobó que un mejor clima laboral está directamente asociado a una mayor retención del talento humano en la empresa. Esto significa que a medida que los empleados perciben un ambiente de trabajo más favorable, su intención de permanecer en la organización aumenta significativamente. Por tanto, la existencia de un clima laboral positivo fomenta la lealtad de los trabajadores, reduciendo de manera efectiva la rotación de personal.

Palabras clave: Satisfacción laboral, compromiso organizacional, fidelización de empleados, rotación laboral, motivación laboral

## **Abstract**

The purpose of this research was to determine the relationship between the work environment and the retention of human talent in a company in the technology sector in the city of Lima, 2024. For this purpose, a study was developed with a non-experimental, cross-sectional and correlational design; a census-type sample was considered, comprising 79 workers working in the company in the technology sector, to whom the Likert scale questionnaire instrument was applied to measure the study variables. The results, obtained through Spearman's Rho statistical test, showed a correlation coefficient of  $r=0.649$  and a significance level of 0.000, which indicates a significant, positive and moderate relationship between the work environment and the retention of human talent in the technology sector company. In conclusion, it was found that a better work climate is directly associated with a higher retention of human talent in the company. This means that as employees perceive a more favorable work environment, their intention to remain in the organization increases significantly. Therefore, the existence of a positive work environment fosters employee loyalty, effectively reducing employee turnover.

Key words: Job satisfaction, organizational commitment, employee loyalty, employee turnover, employee motivation.

## **Dedicatoria y Agradecimientos**

A Dios, por la fuerza y la vida, que me han permitido alcanzar la culminación de tantos logros, los cuales me han llevado a ser cada vez una mejor personal y profesional.

A mis padres, hermanos y abuelo. Quienes con sus consejos y apoyo incondicional han estado presentes en cada etapa de mi vida, en especial en el transcurso de mis estudios para culminar con éxito esta Maestría en Dirección y Gestión del Talento Humano.

## Tabla de contenidos

|   |      |
|---|------|
| Línea y Sub Línea de Investigación.....   | ii   |
| Jurado Evaluador .....                    | iii  |
| Informe Similitud .....                   | iv   |
| Resumen .....                             | v    |
| Abstract.....                             | vi   |
| Dedicatoria y agradecimiento .....        | vii  |
| Tabla de contenidos .....                 | viii |
| Índice de tablas y figuras.....           | IX   |
| <br>                                      |      |
| I.INTRODUCCIÓN.....                       | 1    |
| I.1.Realidad problemática .....           | 1    |
| I.2.Pregunta de investigación .....       | 5    |
| I.2.1.Pregunta general .....              | 5    |
| I.2.2.Preguntas específicas .....         | 5    |
| I.3.Objetivos de la investigación.....    | 6    |
| I.3.1.Objetivo general.....               | 6    |
| I.3.2.Objetivos específicos.....          | 6    |
| I.5.Alcance de la investigación .....     | 8    |
| II.MARCO TEÓRICO.....                     | 8    |
| II.1.Antecedentes .....                   | 8    |
| II.1.1.Antecedentes internacionales.....  | 8    |
| II.1.2.Antecedentes nacionales .....      | 10   |
| II.2.Bases teóricas.....                  | 15   |
| II.3.Marco conceptual (terminología)..... | 26   |
| III.HIPÓTESIS.....                        | 27   |
| III.1.Declaración de hipótesis .....      | 27   |
| III.1.1.Hipótesis general.....            | 27   |
| III.1.2.Hipótesis específicas .....       | 27   |

---

|  |    |
|--|----|
| III.2.Operacionalización de variables .....                                  | 1  |
| IV.DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS.....                                    | 1  |
| IV.1.Tipo de investigación .....   | 1  |
| IV.2.Nivel de investigación .....  | 1  |
| IV.3.Diseño de investigación .....   | 1  |
| IV.4.Método de investigación.....  | 2  |
| IV.5.Población .....   | 2  |
| IV.6.Muestra.....  | 2  |
| IV.7.Técnicas de recolección de datos.....                                   | 3  |
| IV.7.1.Técnica .....   | 3  |
| IV.7.2.Instrumento .....   | 3  |
| IV.8.Presentación de resultados.....   | 5  |
| V.RESULTADOS .....   | 6  |
| V.1.Estadística descriptiva.....   | 6  |
| V.1.1.Variable 1: Clima laboral .....  | 6  |
| V.1.2.Dimensión 1: Autorrealización .....                                    | 7  |
| V.1.3.Dimensión 2: Involucramiento laboral .....                             | 8  |
| V.1.4.Dimensión 3: Supervisión.....  | 9  |
| V.1.5.Dimensión 4: Comunicación.....   | 10 |
| V.1.6.Dimensión 5: Condiciones laborales .....                               | 11 |
| V.1.7.Variable 2: Retención del talento humano.....                          | 12 |
| V.1.8.Dimensión 1: Clima de apreciación, estimulación y procedimientos ..... | 13 |
| V.1.9.Dimensión 2: Actitud de aprendizaje .....                              | 14 |
| V.1.10.Dimensión 3: Presión del trabajo .....                                | 15 |
| V.1.11.Dimensión 3: Habilidades de liderazgo .....                           | 16 |
| V.2.Prueba de normalidad .....   | 17 |
| V.3.Estadística inferencial .....  | 18 |
| VI.DISCUSIÓN, CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES .....                           | 27 |
| VI.1.Discusión .....   | 27 |
| VI.2.Conclusiones .....  | 33 |
| VI.3.Recomendaciones .....   | 36 |
| Lista de referencias .....   | 38 |

Apéndice .....46

## Índice de tablas y figuras

### Índice de tablas

Tabla 1 Cuadro de operacionalización de variables .....1  
Tabla 1 Análisis de confiabilidad mediante coeficiente Alfa de Cronbach .....4  
Tabla 3 Prueba de normalidad de variables y dimensiones .....17  
Tabla 4 Correlación entre clima laboral y retención del talento humano .....18  
Tabla 5 Correlación entre dimensión autorrealización y retención del talento humano .....20  
Tabla 6 Correlación entre dimensión involucramiento laboral y retención del talento humano  
.....21  
Tabla 7 Correlación entre dimensión supervisión y retención del talento humano .....23  
Tabla 8 Correlación entre dimensión comunicación y retención del talento humano .....24  
Tabla 9 Correlación entre dimensión condiciones laborales y retención del talento humano...26  
Tabla 8 Interpretación de coeficiente Alfa de Cronbach .....52

### Índice de figuras

[Figura 1 Niveles de la variable clima laboral](#) .....6  
[Figura 2 Niveles de la dimensión autorrealización](#) .....7  
[Figura 3 Niveles de la dimensión involucramiento laboral](#) .....8  
[Figura 4 Niveles de la dimensión supervisión](#) .....9  
[Figura 5 Niveles de la dimensión comunicación](#) .....10  
[Figura 6 Niveles de la dimensión condiciones laborales](#) .....11  
[Figura 7 Niveles de la variable retención del talento humano](#) .....12  
[Figura 8 Niveles de la dimensión clima de apreciación, estimulación y procedimientos](#) .....13  
[Figura 9 Niveles de la dimensión actitud de aprendizaje](#) .....14  
[Figura 10 Niveles de la dimensión presión del trabajo](#) .....15  
[Figura 11 Niveles de la dimensión habilidades de liderazgo](#) .....16



## I. INTRODUCCIÓN

### I.1. Realidad problemática

En los tiempos actuales de gran competitividad empresarial, las personas se han convertido en el activo más valioso para las organizaciones. Esto es especialmente cierto en el sector tecnológico e informático, donde la innovación y la capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios del mercado son cruciales. Las empresas necesitan contar con talento humano comprometido que aporte valor a la organización y promueva su crecimiento sostenido. Según Cantrell et al. (2024), en un entorno empresarial globalizado y altamente competitivo, la retención de talento se ha convertido en una prioridad estratégica para las empresas que buscan mantener su ventaja competitiva a través de la innovación y la excelencia operativa.

A nivel mundial, la deserción laboral y la consecuente fuga de talento humano es un problema significativo, a menudo derivado de un clima laboral deficiente. Estudios realizados por la consultora Gallup (2023) indican que el 77% de los empleados a nivel mundial no se sienten comprometidos con su trabajo, lo que incrementa las tasas de rotación laboral; mientras que un 51% de los empleados se encuentran buscando activamente un nuevo trabajo. Este fenómeno afecta directamente a la capacidad de las empresas para retener a sus mejores empleados, quienes buscan ambientes de trabajo más satisfactorios y que promuevan su desarrollo profesional. La falta de compromiso y satisfacción laboral no solo afecta la moral del personal, sino que también tiene un impacto negativo en la productividad y la eficiencia de la empresa.

Además, Hom et al., (2020) indican que de acuerdo con información de los reclutadores de talento de las empresas Fortune 1000, los puestos de trabajo en estas empresas, específicamente en los sectores STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas), que experimentaron alta rotación de personal, reportaron una reducción de productividad en un 56%; pues, la fuga de talento amplifica los efectos negativos de la insuficiente oferta laboral que se presenta en estos sectores empresariales a nivel global.

En contraparte, se identifican casos de éxito en la gestión del clima laboral y la retención del talento humano, que constituyen una referencia a imitar; de acuerdo con el portal especializado Visual Capitalist (2023), la empresa americana ConocoPhillips que opera en el sector energético, lidera el ranking de retención de empleados en Estados Unidos, con una media de permanencia de 10.6 años; esta empresa atrae y retiene talento joven a través de programas de becas universitarias y oportunidades de desarrollo para veteranos militares, demostrando un compromiso con el crecimiento profesional de sus empleados; de igual modo, la empresa británica Bunzl del rubro de distribución, logra retener a sus empleados por un promedio de 10.2 años, la más alta entre las grandes empresas británicas. Bunzl ofrece un paquete integral de beneficios que incluye apoyo económico de hasta \$11,000 al año para estudios de posgrado, lo que fomenta la lealtad y el desarrollo de carrera dentro de la empresa.

A nivel de Latinoamérica el estudio de Gallup (2023) precisa que existe un 69% de falta de compromiso con el trabajo, en tanto, un 42% de los empleados tienen la intención de dejar su empleo actual; además, el estudio de la consultora Willis Towers Watson (2022) denominado encuesta Global Benefits Attitudes 2022 – América Latina complementa este hallazgo, pues identificó que el 45% de los empleados en países de América Latina se encuentran en la búsqueda de un nuevo empleo, y existe un 56% de insatisfacción laboral; precisa además los motivos que los inducen a dejar su actual empleo, siendo el más relevante los beneficios económicos que se da en el 59% de los trabajadores que buscan cambiar de empleo; así como la falta de una línea de carrera que se observa en el 40% de los trabajadores, la búsqueda de estabilidad laboral presente en el 38% de los trabajadores, la necesidad de adquirir nuevos conocimientos y habilidades que se da en el 32% de los trabajadores y la necesidad de contar con seguro de salud que se observa en el 31% de aquellos trabajadores que buscan cambiar de empleo en el corto plazo; estos aspectos identificados en conjunto conforman la percepción del clima organizacional de una compañía. Se observa que actualmente existe una marcada dificultad en la retención del talento humano en América Latina, debido a que muchas empresas no logran ofrecer condiciones laborales que fomenten el compromiso y la satisfacción de sus empleados. Esta situación no solo compromete

el crecimiento y la competitividad de las empresas, sino que también afecta la estabilidad y el bienestar de los colaboradores, además, la alta rotación de personal incrementa costos operativos y dificulta la consolidación de equipos de trabajo cohesivos y productivos. En contraste, empresas que invierten en la creación de un ambiente de trabajo favorable y en programas de desarrollo y bienestar para sus empleados suelen observar una mayor retención y un nivel de compromiso significativamente más alto, lo que repercute positivamente en su desempeño global. Por lo tanto, es imperativo que las organizaciones en América Latina revisen y mejoren sus políticas y prácticas de gestión de talento para revertir estas tendencias y fomentar una cultura de compromiso y lealtad.

En adición a ello, en el Perú, según cifras oficiales del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2024) durante el último trimestre del año 2023 la tasa de rotación laboral ascendió a 7.6%, es decir, 8 de cada 100 contrataciones fueron declarados como nuevas contrataciones. Sin embargo, dichas cifras son oficiales y corresponden al trabajo formal existente en el Perú, pero, es de amplio conocimiento que el empleo en el Perú es mayormente informal, de acuerdo con cifras del INEI (2023), al cierre del año 2022 el empleo formal sólo alcanza el 26% y el empleo informal en el Perú corresponde al 74% del total; es decir, los trabajadores contratados de manera informal no están sujetos a la legislación laboral peruana y no cuentan con beneficios sociales; además que al no existir datos oficiales del empleo informal no es posible calcular el nivel de deserción laboral en este sector; pero es posible aproximar dicha cifra, según Perú 21 (2023) el empleo en el Perú presenta la tasa de rotación más alta de América Latina con un índice de 20.7%. Además, se precisa que particularmente en las empresas del sector tecnológico presenta un mayor nivel de deserción laboral. Esto se debe en gran medida a la alta demanda y la competitividad del mercado, lo que genera una constante movilidad de los empleados en busca de mejores oportunidades. Los ingenieros de software, analistas de datos y diseñadores de experiencia de usuario son algunos de los roles con mayores tasas de rotación, con cifras que pueden alcanzar hasta el 23.3% en algunos subsectores como el diseño de experiencia de usuario. Este fenómeno no es exclusivo de Perú, ya que a nivel mundial el sector tecnológico

también enfrenta altos niveles de rotación debido a la creciente demanda de profesionales calificados y la continua evolución de las tecnologías (Revista Empresarial & Laboral, 2018). Esta realidad representa un gran obstáculo para el desarrollo de las empresas nacionales, pues la rotación frecuente de personal genera costos significativos en reclutamiento y formación, disminuyendo la productividad y competitividad de las compañías. Además, la inestabilidad laboral causa estrés y afecta el bienestar de los trabajadores, contribuyendo a la precariedad laboral y limitando el desarrollo profesional. A nivel nacional, esta situación puede desalentar la inversión extranjera y restringir el crecimiento económico.

La empresa en estudio pertenece al sector tecnológico y se dedica al desarrollo de software específicamente en el segmento de tecnología de firma digital y biometría. La principal problemática de esta empresa radica en el alto nivel de deserción laboral, que ha venido aumentando en los últimos años. En 2023, se registró una tasa de rotación laboral del 22%, lo cual constituye un serio inconveniente para la productividad. Dado que cada trabajador posee un alto grado de especialización necesario para cumplir eficazmente sus responsabilidades, cada nuevo empleado debe pasar por un periodo de inducción y aprendizaje promedio de tres meses para alcanzar un desempeño óptimo. Esta situación obliga a la empresa a realizar constantes procesos de reclutamiento, lo que genera pérdidas económicas y retrasos en los procesos de selección y capacitación. Como consecuencia, estos factores afectan negativamente los resultados de las utilidades de la empresa.

Ante este escenario, la necesidad de realizar un estudio de investigación para identificar la relación entre el clima laboral y la retención del talento humano en el contexto de la empresa del sector tecnológico se vuelve imperativa. Este estudio permitirá identificar los aspectos clave del clima laboral que impactan directamente en la rotación del talento humano y al comprender esta relación, se puede proporcionar a la empresa información valiosa que facilite la toma de decisiones estratégicas para mejorar el ambiente laboral y reducir la rotación de personal. De este modo, se contribuirá no solo a la estabilidad y satisfacción de los empleados, sino

también a la eficiencia operativa y competitividad de la empresa en el dinámico sector tecnológico.

## **I.2. Pregunta de investigación**

### **I.2.1. Pregunta general**

¿Qué relación existe entre el clima laboral y la retención del talento humano en una empresa del sector tecnológico de la ciudad de Lima, 2024?

### **I.2.2. Preguntas específicas**

- ¿Cuál es el nivel de clima laboral y de retención del talento humano en una empresa del sector tecnológico de la ciudad de Lima, 2024?
- ¿Qué relación existe entre la autorrealización y la retención del talento humano en una empresa del sector tecnológico de la ciudad de Lima, 2024?
- ¿Qué relación existe entre el involucramiento y la retención del talento humano en una empresa del sector tecnológico de la ciudad de Lima, 2024?
- ¿Qué relación existe entre la supervisión y la retención del talento humano en una empresa del sector tecnológico de la ciudad de Lima, 2024?
- ¿Qué relación existe entre la comunicación y la retención del talento humano en una empresa del sector tecnológico de la ciudad de Lima, 2024?
- ¿Qué relación existe entre las condiciones laborales y la retención del talento humano en una empresa del sector tecnológico de la ciudad de Lima, 2024?

### **I.3. Objetivos de la investigación**

#### **I.3.1. Objetivo general**

Determinar la relación que existe entre el clima laboral y la retención del talento humano en una empresa del sector tecnológico de la ciudad de Lima, 2024.

#### **I.3.2. Objetivos específicos**

- Determinar el nivel de clima laboral y de retención del talento humano en una empresa del sector tecnológico de la ciudad de Lima, 2024.
- Determinar la relación que existe entre la autorrealización y la retención del talento humano en una empresa del sector tecnológico de la ciudad de Lima, 2024.
- Determinar la relación que existe entre el involucramiento laboral y la retención del talento humano en una empresa del sector tecnológico de la ciudad de Lima, 2024.
- Determinar la relación que existe entre la supervisión y la retención del talento humano en una empresa del sector tecnológico de la ciudad de Lima, 2024.
- Determinar la relación que existe entre la comunicación y la retención del talento humano en una empresa del sector tecnológico de la ciudad de Lima, 2024.
- Determinar la relación que existe entre las condiciones laborales y la retención del talento humano en una empresa del sector tecnológico de la ciudad de Lima, 2024.

### **I.4. Justificación de la investigación**

La presente investigación ofrece una oportunidad significativa para probar la utilidad de diversas teorías sobre el clima laboral y la retención del talento humano. Este estudio no solo validará modelos teóricos existentes, sino que también puede revelar diferencias contextuales específicas del sector tecnológico en Lima. Asimismo, la investigación también servirá para refutar o confirmar los hallazgos de estudios previos, proporcionando una base más sólida y contextualizada para la teoría del clima laboral y la retención del talento humano.

En términos prácticos, esta investigación tiene el potencial de abordar y mitigar problemas concretos relacionados con la alta rotación de personal en empresas tecnológicas. Al identificar los factores clave del clima laboral que influyen en la retención de empleados, las empresas podrán implementar estrategias más efectivas para mejorar el ambiente de trabajo y reducir la deserción. Estas mejoras no solo aumentarán la satisfacción y el compromiso de los empleados, sino que también podrían conducir a innovaciones en la gestión del talento, optimizando así la productividad y la eficiencia operativa.

Metodológicamente, este estudio proporcionará a futuros investigadores un enfoque robusto y herramientas precisas para medir las variables del clima laboral y la retención del talento humano. La investigación detallará metodologías aplicables y escalables, que otros estudios podrán replicar o adaptar en diferentes contextos. Además, la validación y refinamiento de instrumentos de medición contribuirán significativamente al cuerpo metodológico existente, facilitando estudios comparativos y longitudinales en el futuro.

Desde una perspectiva social, los resultados de esta investigación contribuirán al bienestar general de los empleados del sector tecnológico, promoviendo un entorno laboral más saludable y satisfactorio. Al reforzar el clima laboral y mejorar la retención del talento, las empresas no solo beneficiarán a sus trabajadores, sino que también impactarán positivamente a sus familias y comunidades. Esta estabilidad laboral favorece la cohesión social y el desarrollo personal, además de reducir los niveles de estrés y ansiedad asociados con la incertidumbre laboral.

Económicamente, la investigación tiene el potencial de ayudar a las empresas a reducir costos significativos asociados con la alta rotación de personal, como el reclutamiento, la capacitación y la pérdida de productividad. Al implementar estrategias efectivas para mejorar el clima laboral y retener el talento, las empresas pueden aumentar su rentabilidad a largo plazo. Además, un entorno laboral positivo puede atraer a nuevos talentos y mejorar la imagen de la empresa, contribuyendo así a un incremento en los ingresos.

Finalmente, esta investigación es altamente útil y relevante. Los resultados no solo servirán para desarrollar políticas internas más eficaces dentro de la empresa en estudio, sino que también podrán ser aplicados por otras empresas del sector tecnológico. La información derivada de este estudio proporcionará una guía valiosa para la toma de decisiones estratégicas en la gestión del talento, facilitando el desarrollo de ambientes de trabajo más productivos y armoniosos.

### **I.5. Alcance de la investigación**

Este estudio presenta un nivel correlacional, destinado a determinar la relación entre el clima laboral y la retención del talento humano. La investigación se centra en una muestra de 79 trabajadores que laboran en una empresa del sector tecnológico que opera en la ciudad de Lima, Perú. Se llevará a cabo durante el año 2024 mediante un diseño transversal, utilizando el instrumento cuestionario con escala de Likert para recopilar datos de la muestra durante un periodo planificado. Los resultados obtenidos permitirán analizar la relación entre las variables investigadas.

## **II. MARCO TEÓRICO**

### **II.1. Antecedentes**

#### **II.1.1. Antecedentes internacionales**

El artículo científico de Taruchaín y Revelo (2023) consideró como propósito analizar los aspectos claves del proceso de atracción de talento y retención del personal en el contexto de América Latina. La investigación presenta un enfoque cualitativo y es de tipo revisión sistemática de literatura científica. La

muestra de estudio consiste en 43 artículos científicos y la técnica aplicada es el análisis bibliográfico. Los resultados revelaron que entre las tendencias más efectivas para gestionar la retención del talento se encuentra el fortalecimiento de la marca empleadora, la agilización de los procesos de selección, la mejora de los beneficios y las políticas de compensación, la construcción de una cultura organizacional positiva y un clima laboral favorable. También se destacó la relevancia de la diversidad y la inclusión social. En conclusión, se determinó que este enfoque técnico de trabajo es crucial para el éxito organizacional y que la implementación de estrategias adecuadas puede mejorar la retención del talento. No obstante, existen desafíos que pueden dificultar este proceso, como la falta de apoyo decidido por parte de la gerencia.

El artículo científico de Bermejo et al. (2022) tuvo como propósito proponer un programa para mejorar el clima laboral en la Unidad Empresarial de Base (UEB) de la Empresa de Producciones Varias (PROVARI) de Santiago de Cuba. La investigación tiene un enfoque mixto, diseño no experimental y nivel descriptivo. Las técnicas de recolección de datos aplicadas fueron la encuesta, observación directa y entrevista, con sus respectivos instrumentos cuestionario, guía de observación directa y guía de entrevista. La muestra de estudio estuvo conformada por los trabajadores de la empresa. Como resultado se identificó tanto el estado actual como el deseado de las variables que más influyen en el clima laboral. A partir de esta evaluación, se diseñó un programa de acciones con el objetivo de mejorar la gestión del clima organizacional en este contexto.

La tesis de Parra (2022) planteó como objetivo identificar la relación entre el clima organizacional y la rotación del personal de una organización pública del Gobierno de Pastaza, Ecuador. El estudio tiene un enfoque cuantitativo, diseño no experimental y nivel correlacional. La muestra estuvo conformada por 152 trabajadores de la empresa, y se aplicó la técnica encuesta y como instrumento un cuestionario en escala de Likert. Los resultados muestran que existe una relación significativa, inversa y de magnitud alta entre el clima organizacional y la rotación

del personal de una organización pública del Gobierno de Pastaza, Ecuador. El autor concluye que un entorno laboral positivo mejora el rendimiento de los empleados y, en consecuencia, aumenta su permanencia en la empresa. Por otro lado, un ambiente de trabajo negativo lleva a una alta rotación de personal.

Anido (2020) observó como principal problemática en el área de cajas del supermercado español Vegalsa-Eroski el bajo nivel de retención de personal; al respecto buscó identificar las causas que generan este efecto. Para ello se desarrolló una investigación no experimental con alcance correlacional; se seleccionó una muestra de 108 trabajadores de caja del supermercado y se les aplicó como instrumento para recoger datos 3 cuestionarios en escala de Likert que miden las variables autonomía, retención laboral e intención de rotación laboral. Se encontró como resultado que existe una correlación negativa entre la intención de rotar con la proyección de carrera, no existiendo relación entre la intención de rotar con la autonomía; además se identificó que existe mayor propensión con la intención de rotar del personal más joven (menores de 35 años) frente al resto de grupos etarios analizados.

#### II.1.2. Antecedentes nacionales

La tesis de Reyna (2022) consideró como objetivo determinar la relación existente entre la retención del talento humano y el compromiso organizacional de los trabajadores del Bazar Central del Ejército en el Pentagonito, Lima, Perú. La investigación presenta un enfoque cuantitativo, diseño no experimental y nivel correlacional. La población consiste en los 80 trabajadores del Bazar, considerando una muestra de tipo censal. Se empleó la técnica encuesta y su instrumento cuestionario en escala de Likert. Como principales resultados se encontró que el nivel predominante en la retención del talento humano es “medio” que agrupa la percepción de un 63.8% de los trabajadores de la muestra; además se identificó que la retención del talento humano y el compromiso laboral se encuentran significativamente relacionados, se evidenció esta relación mediante la prueba Rho de Spearman, obteniendo un nivel de significancia de 0.000 y un coeficiente

de correlación  $r=0.990$  que establece una relación positiva y de nivel alto entre las variables de estudio.

El artículo científico de Vásquez et al. (2022) estableció como objetivo identificar la relación entre el clima laboral y la rotación de personal en la empresa de Call Center Teletatento del Perú de la ciudad de Lima. El estudio tiene un diseño no experimental, con enfoque cuantitativo y nivel correlacional. La población se cuantificó en 12000 trabajadores, de la cual se extrajo una muestra de 372 trabajadores sobre los cuales se aplicó la técnica encuesta con su instrumento cuestionario en escala de Likert. Entre los principales resultados se encontró que el clima laboral es percibido en un nivel “alto” agrupando el 77.4%, además, se relaciona significativamente con la rotación de personal de la empresa; se demostró esta relación mediante la prueba Rho de Spearman al obtener un nivel de significancia de 0.0000 y un coeficiente de correlación  $r=-0.578$  que precisa una relación inversa y de magnitud moderada. Además, también se identificó una relación inversa de magnitud moderada entre la dimensión comunicación y la rotación de personal con un  $r=-0.587$ . Se concluye que a mayor nivel del clima laboral, el personal de la empresa rotará menos, es decir, se potencia la retención del talento humano.

La tesis de Urbina (2019) observó un bajo nivel de retención de personal en trabajadores administrativos y docentes de una universidad privada en Trujillo, Perú, ante ello, se indagó en sus posibles causas identificando cierto descontento en el personal, por tanto, se propuso estudiar si el clima laboral mantiene relación con el nivel de rotación de personal. Se desarrolló una investigación no experimental, transeccional y de nivel correlacional, la muestra consistió en 71 trabajadores de la universidad, para medir las variables se aplicó la técnica encuesta. Los resultados demostraron que no existe relación significativa entre las variables de estudio, además se encontró que los trabajadores perciben un nivel de clima laboral medio. Por lo tanto, se recomienda continuar investigando otras posibles variables o factores externos que impulsen la rotación de personal.

La investigación de Aburto (2023) analizó la problemática de una baja tasa de retención de personal administrativo de una entidad ambiental en Lima, Perú, ante ello, se propuso investigar si el clima laboral que perciben los trabajadores tiene alguna relación con este hecho. Se desarrolló una investigación no experimental, con alcance correlacional; la muestra estuvo conformada por 55 trabajadores profesionales de la entidad ambiental en estudio. Se recolectó la información mediante el instrumento cuestionario en escala de Likert. Los resultados principales mostraron que el nivel predominante de clima laboral es “excelente” y es percibido por el 43.6% de los trabajadores de la muestra; además se encontró una relación positiva, moderada y significativa entre el clima laboral y la retención de personal en la entidad ambiental en estudio ( $p=0.000$ ,  $r=0.651$ ) según la prueba Rho de Spearman. Se concluye que ante una mejora en el nivel de percepción del clima laboral, también mejora la rotación de personal en favor de la empresa, es decir, se reduce la tasa de rotación de personal.

Vela (2024) encontró como problemática que existe un bajo nivel de retención de personal administrativo en un centro de salud de la ciudad de Tarapoto, Perú. Además, se indagó en el personal encontrando opiniones negativas respecto al clima laboral que existe en la organización, ante ello, se optó por analizar la relación entre estas variables. Para cumplir dicho propósito se realizó una investigación de diseño no experimental con alcance correlacional; se eligió como muestra a 35 trabajadores administrativos de las distintas áreas del centro de salud, y se les aplicó un cuestionario en escala de Likert para recabar sus percepciones. Como resultado, mediante la aplicación de la prueba Rho de Spearman, se obtuvo que el clima laboral mantiene una relación negativa, significativa de nivel alto con la rotación de personal ( $p=0.000$ ,  $r=-0.720$ ); se concluye que ante un incremento en el nivel de clima laboral, la rotación de personal disminuye potenciando la retención del talento humano.

Sánchez (2022) observó que en la municipalidad de la región Ucayali existe un nivel bajo de retención de personal, además, identificó que algunos trabajadores permanecen un poco desmotivados debido a algunas políticas y aspectos laborales de la organización, por ello, se buscó analizar si el clima laboral

que se percibe en la organización tiene relación con el nivel de rotación de personal que experimenta la empresa en los últimos tiempos. Para ello, se desarrolló una investigación no experimental, con alcance correlacional. La muestra consistió en 183 trabajadores y se aplicó un cuestionario en escala de Likert para medir las variables. Se aplicó la prueba  $r$  de Pearson y se encontró que el clima laboral presenta una relación directa, moderada y significativa con la retención de personal ( $p=0.000$ ,  $r=0.359$ ). Se concluye que ante una mejora en la percepción del clima laboral, también existe un mejor nivel de retención de personal favorable a la organización.

Huayta (2022) observó que en un hospital público de la ciudad de Ica, Perú, presentaba como principal problemática una baja tasa de retención de personal, además, encontró indicios de un clima laboral deteriorado en la entidad de salud; por ello, se propuso analizar la relación entre estas variables. En ese sentido, se desarrolló una investigación no experimental con alcance correlacional. Se escogió una muestra de 80 trabajadores del hospital y se aplicó para recolectar datos un cuestionario en escala de Likert. Mediante la prueba  $Rho$  de Spearman se identificó que existe una relación significativa, positiva y moderada entre el clima laboral y la retención de personal del hospital público en estudio ( $p=0.000$ ,  $r=0.547$ ). Se concluye por tanto que un buen clima laboral mejora la retención de personal.

La investigación de García (2022) ante la problemática observada en el Consorcio Comercial Universal, ubicado en San Juan de Miraflores, donde se evidenciaba una alta rotación de personal, se planteó indagar si dicha rotación se relacionaba con la percepción del clima laboral por parte de los colaboradores. Por ello, se llevó a cabo un estudio con diseño no experimental, de alcance correlacional, el cual incluyó a una muestra de 34 colaboradores del consorcio mencionado. Para la recolección de datos, se aplicó un cuestionario en escala de Likert, utilizando la técnica de encuesta. El análisis estadístico se realizó mediante la prueba  $Rho$  de Spearman, la cual mostró un coeficiente de correlación  $r=-0.927$  con un nivel de significancia de 0.000, indicando una relación significativa,

negativa y de magnitud alta entre el clima laboral y la rotación de personal. Además, se observaron relaciones significativas y negativas en las dimensiones de autorrealización ( $r=-0.836$ ), involucramiento laboral ( $r=-0.648$ ), y comunicación ( $r=-0.720$ ) con la rotación de personal. Estos hallazgos indican que una mejora en la percepción del clima laboral está asociada con una menor rotación de personal, lo que resalta la importancia de fomentar un ambiente laboral positivo para retener a los colaboradores.

Montoya (2024) en su investigación identificó un problema de alta rotación de personal en una empresa del sector financiero en Lima, durante el año 2023, y asumió que podría estar relacionado con la percepción del clima laboral de parte de los trabajadores. Por lo tanto, se propuso analizar cómo estas dos variables se relacionan. Para ello, se realizó un estudio de diseño no experimental y de alcance correlacional, con una muestra de 74 colaboradores de la compañía, seleccionados de una población de 112 empleados. Se utilizó un cuestionario en escala de Likert como instrumento de recolección de datos, aplicando la técnica de encuesta. Los datos fueron analizados mediante la prueba estadística Rho de Spearman, que arrojó un coeficiente de correlación  $r=-0.443$  con un nivel de significancia de 0.0000, lo que indica una relación significativa, negativa y de magnitud moderada entre el clima laboral y la rotación de personal. Además, se encontraron relaciones negativas significativas en las dimensiones de autorrealización ( $r=-0.429$ ), involucramiento laboral ( $r=-0.321$ ), supervisión ( $r=-0.276$ ), comunicación ( $r=-0.368$ ) y condiciones laborales ( $r=-0.341$ ) con la rotación de personal. Estos resultados implican que una mejor percepción del clima laboral podría estar asociada con una menor rotación de personal, resaltando la importancia de mejorar el entorno laboral para reducir la rotación en la empresa.

Flores y Isidro (2023) en su investigación identificaron un problema de alta rotación de personal en un call center ubicado en el distrito de El Agustino, Lima, lo que sugería posibles deficiencias en el clima laboral percibido por los empleados. Esta situación llevó a los investigadores a explorar cómo la percepción del clima laboral podría estar relacionada con la rotación de personal en la

empresa. Para abordar esta problemática, se llevó a cabo una investigación con un diseño no experimental, de corte transversal y alcance correlacional, utilizando una muestra de 30 trabajadores. La recolección de datos se realizó mediante la técnica de encuesta, aplicando un cuestionario en escala de Likert. Los análisis estadísticos, realizados a través de la prueba Rho de Spearman, revelaron una relación positiva, significativa y de magnitud alta entre el clima laboral y la retención de personal ( $r=0.805$ ,  $p=0.0010$ ). Además, se identificaron relaciones significativas en las dimensiones de supervisión ( $r=0.612$ ) y comunicación ( $r=0.760$ ) con la rotación de personal. Estos resultados implican que un clima laboral más favorable podría contribuir a reducir la rotación de personal en el call center.

La investigación de Calderón (2021) identificó que en el área administrativa de Flama Gas Corporation SAC, Lima, se estaba presentando una notable rotación de personal, lo que podría estar relacionado con percepciones desfavorables sobre el clima laboral. A partir de esta observación, se decidió investigar si el clima laboral percibido por los colaboradores estaba relacionado con la rotación de personal. Para abordar esta problemática, se realizó un estudio con un diseño no experimental, de corte transversal y alcance correlacional, utilizando una muestra de trabajadores de dicha área administrativa. La información fue recolectada mediante un cuestionario en escala de Likert, aplicado a través de la técnica de encuesta. Los resultados, analizados con la prueba estadística Rho de Spearman, indicaron una relación positiva, significativa y de magnitud moderada entre el clima laboral y la retención de personal ( $r=0.64$ ,  $p=0.001$ ). Además, se observaron relaciones significativas en las dimensiones de autorrealización ( $r=0.515$ ), involucramiento laboral ( $r=0.349$ ), supervisión ( $r=0.541$ ), comunicación ( $r=0.487$ ), y condiciones laborales ( $r=0.369$ ) con la retención de personal. Estos hallazgos sugieren que un mejor clima laboral, reflejado en estas dimensiones, podría contribuir a reducir la rotación de personal en el área administrativa de la empresa.

## **II.2. Bases teóricas**

### **Variable 1: Clima Laboral**

#### **1.1. Definición del clima laboral**

Según Robbins y Judge (2018) el clima laboral se define como las características internas de una organización que son percibidas por sus miembros, que influyen en su comportamiento y pueden describirse en términos de los valores y normas predominantes en la organización. En tanto, Chiavenato (2019) afirma que la definición de clima laboral está vinculada al concepto de moral. El clima organizacional se refiere al entorno psicosocial dentro de una empresa que influye en la conducta de sus integrantes. Una moral alta genera un ambiente acogedor, amigable y positivo, por el contrario, una moral baja suele crear un clima hostil, adverso y poco agradable; además precisa que diversas investigaciones empíricas demuestran que un ambiente laboral positivo contribuye a que los empleados se sientan más satisfechos con su trabajo.

Uribe (2015) indica que el clima organizacional se configura a partir de la percepción colectiva de los empleados respecto a diversos aspectos de su entorno laboral, incluyendo procesos y procedimientos, tanto formales como informales. Por su parte, Peña (2018) sostiene que el clima organizacional se define por las percepciones generales que los individuos tienen sobre su ambiente de trabajo, moldeadas por su interacción cotidiana en la compañía. García et al. (2020) también respaldan esta noción, argumentando que el clima organizacional resulta de la interacción entre las personas y su entorno laboral, reflejando las experiencias compartidas de un conjunto de trabajadores con relación a su experiencia laboral.

#### **1.2. Teoría base del clima laboral**

Sonia Palma Carrillo define el clima laboral como el conjunto de características del entorno de trabajo que los empleados perciben, ya sea de manera directa o indirecta, y que afectan su comportamiento dentro de la organización. Esta definición resalta la importancia de la percepción de los

trabajadores sobre su ambiente laboral, pues dicha percepción influye en sus actitudes, motivación y rendimiento. Al entender cómo el entorno laboral es percibido, las empresas pueden implementar estrategias para mejorar la satisfacción y productividad, creando un ambiente más positivo y propicio para el desarrollo profesional y personal (Palma, 2004).

Por tanto, la definición de clima laboral de Sonia Palma Carrillo es considerada como base teórica para esta tesis debido a su enfoque en cómo las percepciones de los empleados sobre su entorno de trabajo influyen en su comportamiento. En el sector tecnológico, donde la deserción laboral es alta debido a la escasez de profesionales calificados y la alta demanda, mantener un clima organizacional positivo es crucial. La teoría de Palma Carrillo permite analizar estas percepciones, lo que es vital para una empresa tecnológica en Lima, Perú, que busca atraer y retener talento especializado, mejorando así la satisfacción y el compromiso de los empleados.

Además, la Dra. Sonia Palma conocido también desarrolló el modelo de medición de clima laboral conocido como Escala CL-SPC. Este modelo, diseñado específicamente para el entorno latinoamericano, es ampliamente utilizado en el ámbito empresarial peruano. Según (Palma, 2004) la Escala CL-SPC consta de 50 preguntas con escala de Likert y se compone de cinco dimensiones principales: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.

La primera dimensión: autorrealización da cuenta de cómo los empleados perciben las oportunidades que la empresa les brinda para su crecimiento personal y profesional. Esto implica evaluar aspectos como programas de capacitación, entrenamiento, reconocimiento de logros, adquisición de conocimientos y la posibilidad de establecer trayectorias profesionales claras (Palma, 2004).

La segunda dimensión: involucramiento laboral, se refiere a cómo los empleados perciben su propio nivel de compromiso y dedicación hacia su trabajo y a la

organización. Este compromiso se manifiesta en la forma de ejecutar sus tareas diarias, en su identificación con los valores de la empresa y en el desarrollo de un sentido de pertenencia hacia la organización (Palma, 2004).

La tercera dimensión: supervisión, se enfoca en cómo los empleados perciben la forma en que la empresa supervisa su trabajo. Esto implica evaluar aspectos como el nivel de apoyo brindado por los superiores a nivel jerárquico, el trato justo y equitativo, el grado de autonomía para realizar las tareas asignadas, la capacidad de tomar decisiones y el nivel de responsabilidad que se les confiere (Palma, 2004).

La cuarta dimensión: comunicación, aborda cómo los trabajadores perciben la habilidad comunicativa que existe en la empresa; es decir, la capacidad para comunicar al interior de la organización, para implementar canales de comunicación apropiados, para establecer mecanismos de comunicación entre equipos de trabajo y a todo nivel jerárquico (Palma, 2004).

La quinta dimensión: condiciones laborales, se centra en cómo los trabajadores perciben los recursos proporcionados por la empresa para llevar a cabo sus responsabilidades de manera efectiva. Esto incluye aspectos como la remuneración, los beneficios laborales, la infraestructura, recursos tecnológicos, el estilo de liderazgo y los recursos materiales disponibles (Palma, 2004).

### **1.3. Evolución histórica del clima laboral**

El concepto de clima laboral tiene su origen en los estudios de Lewin (1936), quien al analizar el comportamiento de las personas en sus trabajos, descubrió que este comportamiento está influenciado por dos elementos principales: las características personales del individuo y el entorno en el que trabaja. En ese sentido, se observa que el individuo está inmerso en un clima que es moldeado por las particularidades de la organización en la que se encuentra. De este modo, el comportamiento laboral de una persona no solo está determinado por sus propias características, sino también por cómo percibe el ambiente de trabajo y los diversos componentes que forman parte de su organización.

En base a los estudios de Lewin, Gellerman (1960) introduce por primera vez el concepto de clima laboral y lo define como la personalidad o el carácter distintivo de una organización, donde, las metas y tácticas de los individuos reflejadas a través de sus actitudes, son factores esenciales que determinan dicho clima.

A partir de la primera definición, han surgido muchas más; como la de Likert (1961) quién planteó que el clima laboral hace referencia a las percepciones compartidas de los integrantes de una organización respecto a sus prácticas y procedimientos. Likert también sugirió que el clima organizacional puede medirse a través de las percepciones de los empleados respecto a las políticas, prácticas y condiciones de trabajo.

De manera similar, Litwin y Stringer (1968) conceptualizan el clima laboral como el conjunto de características del entorno de trabajo que los empleados perciben, ya sea de manera directa o indirecta, y que se considera influyen en su conducta. Estos autores identificaron varios componentes que conforman el clima organizacional, tales como la estructura organizacional, la responsabilidad asignada, las recompensas ofrecidas, las relaciones interpersonales, los estándares de desempeño, los conflictos internos y el sentido de identidad dentro de la empresa.

Posteriormente, Schein (1985) definió el clima laboral como la percepción colectiva entre los miembros de una empresa sobre las políticas y procedimientos que rigen el trabajo diario. Esta percepción conjunta refleja la cultura organizacional subyacente. La relevancia de esta definición radica en la introducción del concepto de "cultura organizacional", que amplía la idea del clima organizacional al resaltar la importancia de las creencias y valores compartidos dentro de la organización. Según Schein, el clima organizacional no solo abarca las percepciones sobre el entorno de trabajo inmediato, sino que también se vincula profundamente con la cultura interna de la empresa, formada por normas, valores y creencias comunes que guían el comportamiento de sus miembros. Esta perspectiva resalta que para entender y mejorar el clima organizacional, es esencial considerar los elementos culturales que lo sustentan.

En tanto, Schneider (1990) definió el clima organizacional como el conjunto de percepciones compartidas por los empleados respecto a las políticas, prácticas y procedimientos que perciben en su entorno laboral. Estas percepciones colectivas son fundamentales ya que influyen directamente en sus comportamientos y actitudes. Esta visión destaca la importancia de entender cómo los trabajadores, de manera conjunta, perciben y reaccionan ante el entorno organizacional, lo cual tiene un impacto significativo en su desempeño y satisfacción laboral.

#### **1.4. Beneficios de la gestión del clima laboral**

Según Chiavenato (2009), el clima organizacional está estrechamente relacionado con la motivación de los empleados. Esta conexión subraya la importancia de una gestión adecuada del clima organizacional, ya que un ambiente favorable genera empleados con actitudes positivas, alto desempeño laboral y un enfoque claro en alcanzar los objetivos de la empresa. La creación y mantenimiento de un buen clima organizacional no solo promueve el bienestar de los trabajadores, sino que también potencia el éxito y la eficiencia de la organización en su conjunto.

Pérez (2018) señala que el clima organizacional es un fenómeno que impacta significativamente el sistema organizacional. Este clima establece tendencias motivacionales que fomentan ciertos comportamientos en los empleados, lo cual tiene repercusiones directas en la gestión empresarial. Estas repercusiones se manifiestan en aspectos como la productividad, la satisfacción laboral, y la rotación de personal, entre otros. En resumen, un clima organizacional positivo es crucial para lograr una gestión empresarial eficiente y sostenible.

Prado (2017) destaca que un clima organizacional favorable promueve un alto nivel de satisfacción laboral, lo cual disminuye la deserción laboral. Esto es especialmente crucial en organizaciones de servicios que dependen de mano de obra especializada. Al reducir la rotación de personal, se disminuyen los costos asociados a la capacitación y selección de nuevos empleados, además de evitar la caída en la productividad causada por la inexperiencia de los nuevos trabajadores. En este sentido, un clima organizacional positivo no solo mejora la retención del talento, sino que también optimiza los recursos y la eficiencia operativa de la organización.

## **Variable 2: Retención del Talento Humano**

### **2.1. Definición de la retención del talento humano**

Chiavenato (2019) sostiene que la retención del talento humano es un proceso llevado a cabo por las empresas para desarrollar empleados motivados e involucrados en los objetivos organizacionales, disminuyendo significativamente la rotación de personal también conocida como "turnover" que se refiere a la fluctuación de empleados entre una empresa y su entorno. Resalta también la importancia de medir y monitorear la rotación de personal que es determinado por la cantidad de individuos que ingresan y salen de la organización. Generalmente, los índices de rotación se calculan mensual o anualmente, lo que facilita las comparaciones para realizar diagnósticos, prevenir problemas de retención o hacer predicciones.

Asimismo, Venkatramana (2022) indica que la retención del talento humano es la gestión que realiza una organización en busca de reducir la rotación de su personal clave hacia otras empresas, trabajos, ocupaciones y entre los estados de empleo y desempleo. Pues, desde la perspectiva gerencial, una mala gestión de retención del talento implica la deserción e incorporación de un nuevo empleado para reemplazar al que ha dejado la organización, lo cual es un desafío significativo para organizaciones de todos los tamaños y tipos.

### **2.2. Teoría base de retención del talento humano**

Kyndt et al. (2009) definen la retención del talento humano como la habilidad de una organización para atraer y conservar a su personal cualificado, resaltando que el conocimiento y las habilidades de estos empleados son esenciales para mantener la competitividad económica de la empresa. La retención de talento está influenciada por la satisfacción en el trabajo, el compromiso con la organización y el desarrollo continuo de los empleados, elementos que impactan directamente en la decisión de los trabajadores de seguir en la empresa y contribuir al éxito a largo plazo. Además, señalan que en el contexto competitivo actual, ampliamente influenciado por la globalización y la tecnología, el talento humano constituye un elemento clave para generar una ventaja competitiva.

Por tanto, en la presente tesis se consideró a Kyndt et al. (2009) como la teoría base para la variable retención del talento humano, pues su modelo profundiza en las causas que influyen en la decisión de los empleados de seguir en la empresa. De este el modelo Kyndt et al. (2009) conocido como "Cuestionario de retención y permanencia laboral", es un modelo que evalúa la retención del talento mediante 48 ítems en escala de Likert, organizados en cinco dimensiones: apreciación y estimulación, habilidades de liderazgo, presión de trabajo, procedimientos subsiguientes, y actitud de aprendizaje. El modelo de Kyndt et al. (2009) fue creado en idioma Inglés, sin embargo; Musso y Salgado (2012) tradujeron, adaptaron y validaron este instrumento al español para el contexto de América Latina, resultando en una versión final con cuatro dimensiones: clima de apreciación, estimulación y procedimientos; actitud de aprendizaje; presión del trabajo; y habilidades de liderazgo.

La primera dimensión: clima de apreciación, estimulación y procedimientos, refleja cómo los empleados perciben el interés de la empresa para comprender y satisfacer los aspectos que ellos valoran. Esto implica la creación de un ambiente laboral positivo, donde se ofrece un trato cordial y una actitud motivadora por parte del equipo directivo (Kyndt et al., 2009).

La segunda dimensión: actitud de aprendizaje, refleja el interés de los empleados en seguir aprendiendo, desarrollar nuevas habilidades, conocer técnicas innovadoras y profundizar su conocimiento actual, con el fin de mejorar su rendimiento en las tareas diarias (Kyndt et al., 2009).

La tercera dimensión: presión del trabajo, refleja cómo los trabajadores perciben el nivel de presión en sus roles laborales y evalúan el esfuerzo adicional que realizan, lo cual puede generar situaciones de estrés en el trabajo (Kyndt et al., 2009).

La cuarta dimensión: habilidades de liderazgo, refleja cómo los empleados perciben la formación que les brinda la empresa con el fin de potenciar sus habilidades de liderazgo y mejorar las relaciones interpersonales. El objetivo es crear trabajadores con la capacidad para liderar grupos, expresar sus ideas libremente, con iniciativa propia y facilidad para resolver los problemas diarios de manera efectiva (Kyndt et al., 2009).

### **2.3. Evolución histórica de la retención del talento humano**

En la década de los 50s Herzberg et al. (1959) desarrollaron la teoría de los dos factores, la cual distingue entre factores motivacionales y factores higiénicos. Aunque esta teoría no aborda de manera específica la retención del talento humano, sugiere que la satisfacción en el trabajo, impulsada por factores motivacionales como el reconocimiento y la realización personal, es esencial para retener a los empleados en la empresa. De acuerdo con Herzberg, los trabajadores tienden a permanecer en una organización cuando encuentran satisfacción interna en sus tareas.

A partir de esta teoría surgieron otras que complementaron la importancia de retener al personal clave, como Schein (1979) quien enfatizó que el desarrollo profesional y la alineación entre las expectativas de los empleados y las oportunidades de la empresa son cruciales para la retención a largo plazo. Destacó que la integración y el crecimiento dentro de la organización fomentan

la permanencia del talento, ya que un buen alineamiento entre las expectativas del individuo y la empresa promueve la estabilidad laboral.

De igual modo, en la década de los 80's Beer et al. (1984) argumentan que la retención del talento es una parte esencial de la gestión de recursos humanos como ventaja competitiva. Se trata de crear un entorno de trabajo atractivo y justo que motive a los empleados a permanecer en la organización.

Ulrich (1996) describe la retención del talento como la capacidad de una organización para conservar a sus empleados más valiosos alineando las prácticas de recursos humanos con los objetivos estratégicos de la empresa. Esto implica crear un ambiente en el que los trabajadores se sientan valorados y perciban oportunidades claras de crecimiento y desarrollo profesional. La retención del talento no solo es fundamental para añadir valor a la organización, sino también para alcanzar resultados empresariales significativos.

Browell (2002) precisa que la retención del talento humano se refiere a la estrategia de mantener a aquellos trabajadores que la empresa desea conservar, evitando a toda costa que abandonen la organización, especialmente para unirse a competidores. Las empresas deben asegurarse de contar con el personal adecuado, con las habilidades necesarias, en el lugar correcto y en el momento oportuno. Esto requiere una planificación cuidadosa, procesos de contratación y selección efectivos, así como la formación, el desarrollo y la retención de los empleados clave.

#### **2.4. Importancia de la retención del talento humano**

Hom et al. (2020) afirman que cuando la gestión por retener al personal no es la adecuada se incrementa el indicador rotación de personal que implica la decisión voluntaria de un empleado de dejar su trabajo, generalmente porque no le resulta satisfactorio o encuentra una oportunidad laboral más atractiva. Este fenómeno preocupa a los gerentes debido a los elevados costos de contratación y capacitación que implican los reemplazos, que pueden alcanzar

entre el 90% y el 200% del salario anual. Además, la un nivel elevado de rotación afecta la productividad, pues la falta de personal reduce la producción y los nuevos empleados son menos eficientes al inicio. También tiene consecuencias intangibles, como la posible transferencia de información o cartera de clientes a la competencia directa cuando los ex empleados se unen a empresas competidoras.

En ese sentido, Hernández Chávez et al. (2014) resaltan que la retención del talento humano tiene un impacto significativo en las empresas, ya que la estabilidad de la mano de obra es crucial para la implementación exitosa de estrategias de calidad, productividad y mejora en el empleo. Una alta movilidad laboral puede convertir las políticas de empleo, especialmente las de capacitación, en un esfuerzo infructuoso.

## **2.5. Estrategias para retener al talento humano**

Armstrong (2006) indica que las estrategias de retención buscan asegurar la permanencia de los empleados clave en la empresa y disminuir la alta rotación de personal, la cual resulta costosa e ineficiente. Estas estrategias se fundamentan en un estudio detallado de las razones por las que los empleados deciden quedarse o abandonar la organización.

Robbins y Coulter (2018) sugieren que, para aumentar los índices de retención del talento humano, la gestión debe de empezar desde el reclutamiento, por ello, las empresas deben proporcionar a los candidatos una visión precisa del puesto al que aspiran. Esto implica presentar tanto los aspectos positivos como las dificultades del cargo, así como detallar las condiciones laborales. De esta manera, los candidatos desarrollarán expectativas realistas que podrán ser satisfechas una vez que ocupen el puesto, evitando así posibles desilusiones y sentimientos de insatisfacción. En esa línea de ideas, Werther et al. (2008) resalta la importancia de una correcta definición del perfil de puesto para promover la retención del talento humano, precisando que un perfil de puesto completo que consigne certeramente todas las competencias que debe

de poseer el futuro empleado, es de gran utilidad para ejercer una efectiva selección entre los candidatos.

De igual forma, Cejas et al. (2017) resalta el factor reputacional de la compañía como un elemento clave en la retención del talento humano, e indica que las empresas están siendo impulsadas a desarrollar estrategias cada vez más innovadoras y sofisticadas para mejorar la retención de su personal. De este modo, construir vínculos emocionales con los empleados se percibe más como una necesidad que como un simple beneficio empresarial. Ante este desafío crucial, la implementación de iniciativas de responsabilidad social empresarial podría ser un medio efectivo para potenciar la identificación de los trabajadores.

Puchol y Puchol (2019) introducen el modelo de compensación integral como una alternativa efectiva para retener a los colaboradores. Según este modelo, las empresas deben gestionar simultáneamente cuatro factores fundamentales para atraer, retener y mantener satisfecho a su personal: la compensación económica, los beneficios, la formación y desarrollo profesional, y el clima organizacional.

### **II.3. Marco conceptual (terminología)**

- Cultura organizacional: conjunto de valores, normas y creencias compartidas, manifestadas a través de símbolos, lenguaje y prácticas comunes, influyendo en la satisfacción y rendimiento del personal (Hellriegel et al., 2010).
- Rotación del talento humano: se refiere al movimiento de trabajadores entre empresas y empleos, incluyendo la incorporación de nuevos empleados para reemplazar a los que han dejado la organización (Venkatramana, 2022).
- Productividad: grado de eficiencia con el que se utilizan los recursos productivos para alcanzar los objetivos propuestos. Esto implica evaluar el rendimiento de estos recursos en la consecución de las metas establecidas (D'Alessio, 2015).
- Competitividad: capacidad de una organización para ser rentable mediante una gestión interna efectiva que genere resultados positivos y valor para los clientes,

incentivando compras favorables. La competitividad refleja la habilidad de una empresa para destacarse en el mercado (Monterroso, 2016).

- Desempeño laboral: la ejecución de tareas basada en las habilidades y competencias individuales. Este rendimiento influye en decisiones gerenciales como promociones, reubicaciones o despidos, y mejora la productividad del personal (Robbins y Judge, 2018).
- Motivación laboral: surge de la interacción entre el individuo y su entorno. Un ambiente laboral agradable y el trabajo en equipo pueden fomentar esta motivación, resultando en una mayor satisfacción en el trabajo (Chiavenato, 2019).
- Satisfacción laboral: constituye las actitudes de los empleados hacia diversos aspectos del trabajo, influyendo en su rendimiento. Las organizaciones con empleados satisfechos son más productivas que aquellas que no logran esta satisfacción (Hellriegel y Slocum, 2009).
- Gestión de recursos humanos: un modelo de gestión de recursos humanos debe enfocarse en el desarrollo continuo de competencias mediante cuatro procesos fundamentales: reclutamiento y selección, incorporación, retención y capacitación del personal (Alles, 2017).
- Gestión empresarial: labor gerencial de coordinar y supervisar las actividades de los trabajadores, asegurando que se realicen de manera eficiente y eficaz. Esto implica establecer las condiciones necesarias para alcanzar los objetivos organizacionales con el uso óptimo de los recursos disponibles (Robbins y Coulter, 2018).

### **III. HIPÓTESIS**

#### **III.1. Declaración de hipótesis**

##### III.1.1. Hipótesis general

Existe una relación significativa entre el clima laboral y la retención del talento humano en una empresa del sector tecnológico de la ciudad de Lima, 2024.

##### III.1.2. Hipótesis específicas

- H1: Existe una relación significativa entre la autorrealización y la retención del talento humano en una empresa del sector tecnológico de la ciudad de Lima, 2024.
- H2: Existe una relación significativa entre el involucramiento laboral y la retención del talento humano en una empresa del sector tecnológico de la ciudad de Lima, 2024.
- H3: Existe una relación significativa entre la supervisión y la retención del talento humano en una empresa del sector tecnológico de la ciudad de Lima, 2024.
- H4: Existe una relación significativa entre la comunicación y la retención del talento humano en una empresa del sector tecnológico de la ciudad de Lima, 2024.
- H5: Existe una relación significativa entre las condiciones laborales y la retención del talento humano en una empresa del sector tecnológico de la ciudad de Lima, 2024.

### III.2. Operacionalización de variables

**Tabla 1**
*Cuadro de operacionalización de variables*

| Variable                            | Tipo de Variable    | Operacionalización   |  | Dimensiones (Sub-variables) | Definición conceptual  | Indicador  | Ítems                            | Nivel de medición  |
|-------------------------------------|---------------------|--|--|-----------------------------|--|--|----------------------------------|--|
|                                     | Según su naturaleza | Definición conceptual  | Definición operacional   |                             |  |  |                                  |  |
| <b>VARIABLE 1:</b><br>Clima laboral | Categoría           | Es la visión compartida de los empleados sobre elementos críticos de su entorno laboral, incluyendo las prácticas y los procedimientos tanto formales como informales, está estrechamente relacionada con su nivel de motivación y compromiso en el trabajo (Uribe, 2015). | Se cuantifica a través del instrumento que contiene 50 ítems en escala de Likert denominado Escala CL-SPC desarrollado por Palma (2004) que mide la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, nivel de comunicación y condiciones laborales que facilitan su tarea. | Autorrealización            | Evalúa cómo los empleados perciben las oportunidades de crecimiento personal y profesional, incluyendo programas de capacitación, reconocimiento de logros y trayectorias profesionales claras (Villafuerte et al., 2021). | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Desarrollo personal</li> </ul>  | 1,2,3,4,5,6                      | <b>Ordinal:</b><br>Total desacuerdo, en desacuerdo, indiferente, de acuerdo, total acuerdo |
|                                     |                     |  |  | Involucramiento laboral     | Refleja el nivel de compromiso y dedicación de los empleados hacia su trabajo y la organización, manifestado en su identificación con los valores de la empresa y su sentido de pertenencia (Villafuerte et al., 2021).    | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Compromiso con la empresa</li> <li>● Identificación con la empresa</li> </ul> | 11,12,13,14,15,16<br>17,18,19,20 |  |
|                                     |                     |  |  | Supervisión                 | Se centra en la percepción de los empleados sobre el apoyo y trato justo de sus superiores, el grado de autonomía en sus tareas y la responsabilidad que se les otorga (Villafuerte et al., 2021).                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Apoyo para las tareas</li> <li>● Orientación para las tareas</li> </ul>       | 21,22,23,24,25,26<br>27,28,29,30 |  |
|                                     |                     |  |  | Comunicación                | Aborda la percepción de los empleados sobre la efectividad de la comunicación  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Fluidez de la comunicación</li> </ul>   | 31,32,33,34,35                   |  |

|  |           |   |  |   |   |   |  |  |
|--|-----------|---|--|---|---|---|--|--|
|  |           |   | interna, la implementación de canales adecuados y los mecanismos de comunicación entre equipos y niveles jerárquicos (Villafuerte et al., 2021).   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Claridad de la comunicación</li> </ul> | 36,37,38,39,40  |   |  |  |
|  |           |   | Evalúa cómo los empleados perciben los recursos y condiciones proporcionados por la empresa, incluyendo remuneración, beneficios, infraestructura, tecnología y estilo de liderazgo (Villafuerte et al., 2021).  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Elementos materiales</li> </ul>        | 41,42,43,44,45,46   |   |  |  |
|  |           | Condiciones laborales   |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Elementos psicosociales</li> </ul>     | 47,48   |   |  |  |
|  |           |   |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Elementos económicos</li> </ul>        | 49,50   |   |  |  |
| <b>VARIABLE 2:</b><br>Retención del talento humano | Categoría | Proceso que despliegan las organizaciones con el objetivo de formar trabajadores motivados y comprometidos con los objetivos de la compañía, reduciendo al mínimo el indicador de rotación de personal (Chiavenato, 2019) | Se mide la retención del talento mediante la aplicación del cuestionario en escala de Likert con 34 ítems, denominado Cuestionario de retención y permanencia laboral, aplicado a la muestra de estudio, que contiene las dimensiones: Clima de apreciación, estimulación y procedimientos; actitud de aprendizaje, presión del trabajo, habilidades de liderazgo. | Clima de apreciación, estimulación y procedimientos                             | Refleja la percepción de los empleados sobre el interés de la empresa en comprender y satisfacer lo que valoran, creando un ambiente laboral positivo con trato cordial y motivador por parte del equipo directivo (Musso y Salgado, 2012). | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Apoyo</li> <li>● Reconocimiento</li> <li>● Cohesión</li> <li>● Innovación</li> </ul> | 1,3,4,6,8,12<br>5,10,13<br>7,9,17,19<br>2,11,14,15,16,18 | <b>Ordinal:</b><br>Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, indiferente, de acuerdo, totalmente de acuerdo |
|  |           |   |  | Actitud de aprendizaje  | Indica el interés de los empleados en aprender, desarrollar nuevas habilidades y técnicas innovadoras para mejorar su rendimiento diario (Musso y Salgado, 2012).   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Iniciativa</li> <li>● Desafíos</li> <li>● Oportunidad de aprender</li> </ul>         | 21,23,24,25,28<br>26,27<br>20,22                         |  |
|  |           |   |  | Presión del trabajo   | Muestra cómo los trabajadores perciben la presión en sus roles laborales y el esfuerzo adicional que realizan, lo cual puede generar estrés (Musso y Salgado, 2012).  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Trabajo bajo presión</li> <li>● Estrés y depresión</li> </ul>                        | 29,30<br>31  |  |
|  |           |   |  | Habilidades de liderazgo  | Refleja la percepción de los empleados sobre la formación proporcionada por la empresa para potenciar habilidades de liderazgo y mejorar relaciones interpersonales, promoviendo la   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Toma de liderazgo</li> <li>● Dirección de equipos</li> </ul>                         | 32,33<br>34  |  |

capacidad de liderar, expresar ideas, y resolver problemas eficazmente (Musso y Salgado, 2012).

---

## IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS

### IV.1. Tipo de investigación

El presente trabajo es una investigación de **tipo básica**, puesto que se centra en la generación de conocimiento y en el análisis de fenómenos sin proponer necesariamente una aplicación práctica. Según Hernández y Mendoza (2018), la investigación básica se caracteriza por producir conocimiento y teorías. Así, esta investigación, al buscar identificar la relación entre dos variables, está contribuyendo al enriquecimiento del conocimiento teórico y científico.

La investigación se realizó con un **enfoque cuantitativo**, pues este enfoque permite recopilar y analizar datos de forma estructurada y objetiva. Pimienta y De La Orden (2018) sugieren que este tipo de investigación se basa en la recolección de datos numéricos y su posterior análisis para interpretar la realidad de manera objetiva, lo cual es esencial para establecer la relación entre las variables de estudio.

### IV.2. Nivel de investigación

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018) una investigación de nivel correlacional busca establecer conexiones entre conceptos, fenómenos, hechos o variables, midiendo sus relaciones mediante métodos estadísticos. Estos estudios buscan entender el grado de asociación entre dos o más variables, categorías o conceptos en un contexto específico. Es así en la presente investigación que pretende determinar la relación existente entre las variables de estudio le corresponde un **nivel correlacional**.

### IV.3. Diseño de investigación

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), una investigación con diseño no experimental se caracteriza por no manipular deliberadamente a las variables, es decir, se restringe a observar o medir fenómenos en su contexto natural sin variar intencionalmente las condiciones existentes. Por lo tanto, la presente tesis se enmarca en el **diseño de investigación no experimental**, pues no se pretende aplicar algún estímulo a las variables de estudio.

De igual modo, la investigación corresponde a un diseño de **corte transversal**, al respecto, Hernández y Mendoza (2018) manifiestan que los diseños transversales se caracterizan por realizar la recolección de datos en un único momento, capturando una instantánea de lo que está ocurriendo en ese preciso instante. Por ello, a la presente tesis que recoge información en durante un periodo planificado y en una sola oportunidad, le corresponde el diseño transversal.

#### **IV.4. Método de investigación**

Bernal (2016) resalta que el método **hipotético-deductivo** implica deducir conclusiones a partir de hipótesis y confrontarlas con la realidad antes de que estas puedan ser aceptadas como teorías; en este sentido, la presente investigación, que busca analizar la relación entre dos variables, se alinea con este método porque se comienza con la formulación de una hipótesis sobre la posible relación entre el clima laboral y la retención del talento humano; y posteriormente, a partir de esta hipótesis, se deducen consecuencias observables y se recogen datos empíricos para verificar si estas consecuencias son consistentes con los hechos observados.

#### **IV.5. Población**

Arias (2020) señala que la población se define como el conjunto completo de elementos considerados en el estudio, abarcando sujetos con características comunes, pudiendo ser este conjunto finito o infinito. En ese sentido, para el presente estudio, se consideró una población finita conformada por los 79 trabajadores que laboran en la empresa del sector tecnológico.

#### **IV.6. Muestra**

Hernández y Mendoza (2018) precisan que una muestra constituye un segmento específico del universo o población de interés, del cual se obtendrán los datos relevantes, y debe reflejar adecuadamente las características de dicha población mediante métodos probabilísticos que permitan extrapolar los hallazgos de la muestra a la población en general. Asimismo, explican que en

situaciones donde sea factible analizar a todos los casos de estudio, es posible realizar muestras tipo censo.

Por lo tanto, en la presente tesis, que se cuenta con una población finita de 79 trabajadores que laboran en la empresa del sector tecnológico y es factible acceder al 100 % de éstos para recabar información, se considera una muestra de tipo censal.

Criterios de inclusión:

- Todos los colaboradores activos registrados en la planilla de la empresa.
- Colaboradores de ambos sexos.
- Colaboradores sin distinción de cargo.
- Se ha considerado indistinta la edad del colaborador.

#### **IV.7. Técnicas de recolección de datos**

##### IV.7.1. Técnica

Morán y Alvarado (2013) definen la técnica como un conjunto de normas y procedimientos que guían al investigador para realizar una aplicación efectiva de los instrumentos. Además, Morán y Alvarado (2013) puntualizan que la técnica encuesta se trata de una interrogación organizada que es aplicada a individuos con el fin de obtener conclusiones generalizables. Este método se emplea para entender la perspectiva de un grupo específico de personas sobre un tema elegido por el investigador. De este modo, en la presente tesis se considera aplicar la **técnica encuesta**, pues corresponde a la técnica más acorde a los objetivos del estudio.

#### IV.7.2. Instrumento

Morán y Alvarado (2013) explican que el instrumento es el medio o herramienta que facilita la recopilación de datos necesarios para, una vez analizados, determinar la aceptación o rechazo de la hipótesis de investigación. Hernández y Mendoza (2018) precisan que el instrumento cuestionario se compone de una serie de preguntas relacionadas con una o varias variables que se desean evaluar. Es fundamental que estas preguntas estén alineadas con la formulación del problema de investigación y las hipótesis planteadas. Es así que, en la presente tesis se define aplicar el instrumento **cuestionario**, pues permite recabar información de los trabajadores que forman parte de la muestra de estudio.

En consecuencia, los instrumentos elegidos para aplicar en la presente investigación son test estandarizados, reconocidos por su uso frecuente en múltiples estudios, lo que asegura su validez y fiabilidad. Sin embargo, para evaluar estos instrumentos al contexto específico de la investigación, se realizó una prueba piloto con 15 trabajadores de una empresa tecnológica de la ciudad de Lima, utilizando el estadístico Alfa de Cronbach para evaluar su confiabilidad. Los resultados confirmaron que ambos instrumentos son apropiados para su uso en este estudio. Un resumen de estos hallazgos se presenta en la tabla 2, mientras que los detalles completos están disponibles en el anexo 5.

**Tabla 2**

*Análisis de confiabilidad mediante coeficiente Alfa de Cronbach*

| Instrumento                  | Cuestionario de clima laboral | Cuestionario de retención del talento |
|------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------|
| Coeficiente Alfa de Cronbach | 0.970                         | 0.933                                 |

Nivel de  
confiabilidad

Excelente

Excelente

---

Nota. Se realizó el análisis de confiabilidad usando el software SPSS v27

#### **IV.8. Presentación de resultados**

En base al procesamiento de la data recabada mediante los instrumentos elegidos para medir a las variables de estudio, se presentan los resultados de la presente investigación, para ellos se aplicó las técnicas de estadística descriptiva y estadística inferencial, teniendo como soporte informático el aplicativo MS Excel 2019 y el software estadístico IBM SPSS v7.

Los resultados se presentan a través de tablas y figuras resultantes de la aplicación de las pruebas estadísticas correspondientes como tablas de distribución de frecuencias, gráficos de barras y pruebas de hipótesis para establecer las correlaciones y dar cumplimiento a los objetivos de la investigación.

Asimismo, cada tabla y figura presentada se complementa con su debida interpretación.

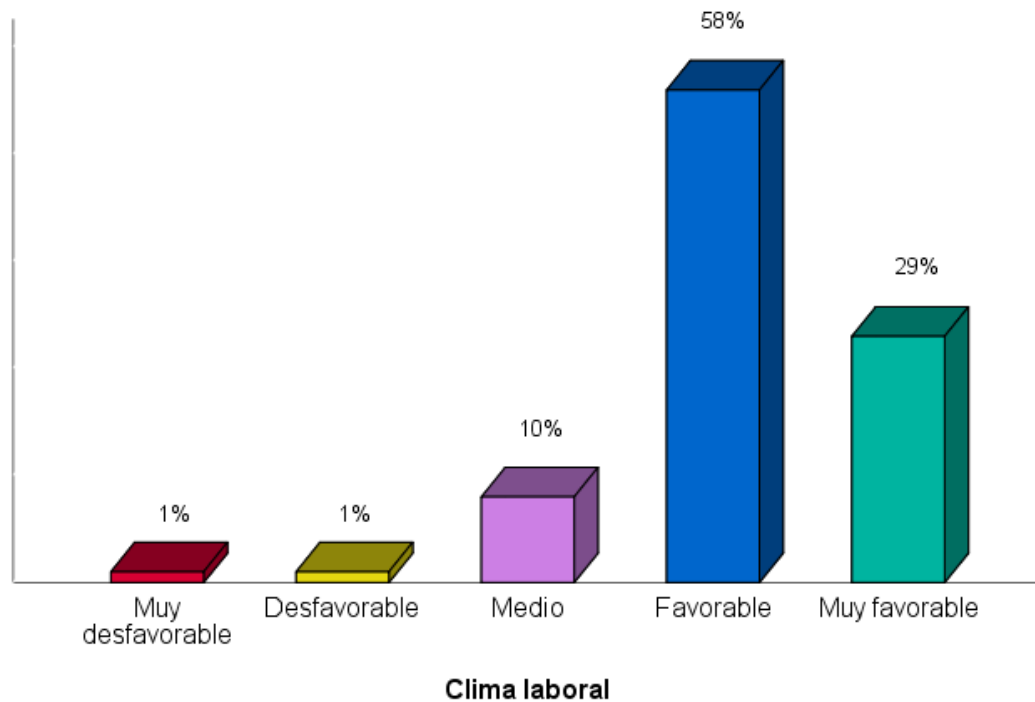
## V. RESULTADOS

### V.1. Estadística descriptiva

#### V.1.1. Variable 1: Clima laboral

#### Figura 1

*Niveles de la variable clima laboral*



*Nota.* Los datos fueron obtenidos a través de un cuestionario de clima laboral realizada a todos los trabajadores de la empresa en estudio y fueron procesados con el soporte del software IBM SPSS

#### Interpretación

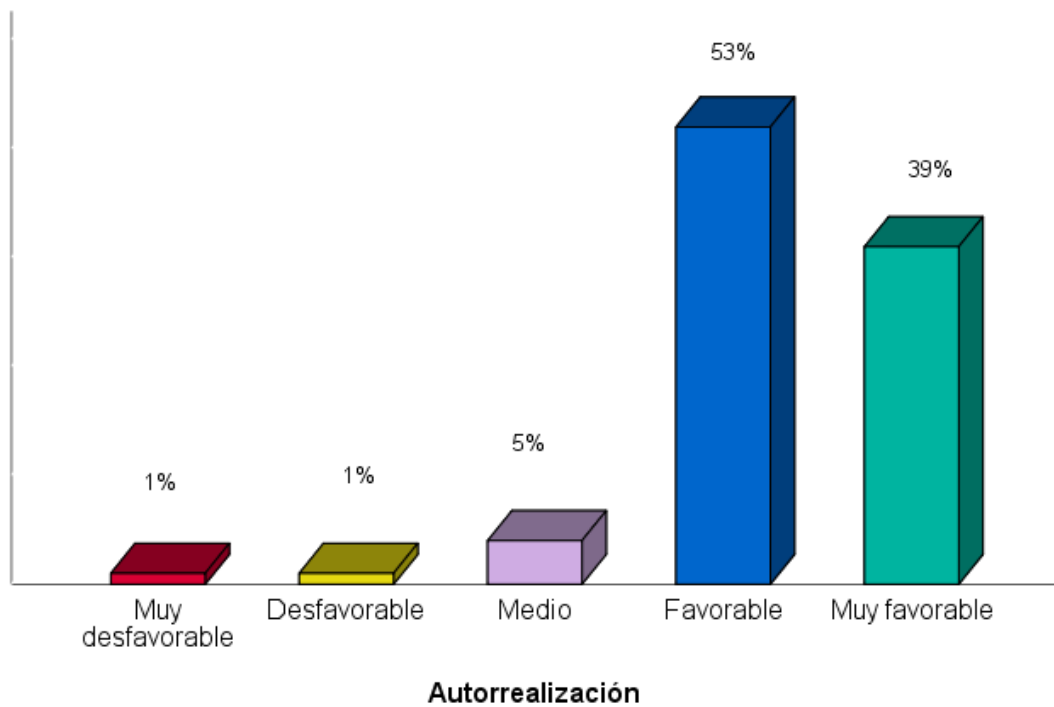
De acuerdo con la figura 1 se observa que un 87% de los encuestados percibe el clima laboral como favorable y muy favorable (58% y 29% respectivamente) lo que significa que los colaboradores se encuentran cómodos en el centro laboral. Sin embargo, un pequeño porcentaje (2%) mantiene una percepción negativa, lo que sugiere áreas de mejora, posiblemente en aspectos relacionados con la comunicación o la supervisión y un 10% percibe el clima de manera intermedia. Se recomienda reforzar las políticas de comunicación interna y apoyo por parte de los

supervisores para mejorar la percepción de aquellos trabajadores que no consideran el clima laboral como favorable.

#### V.1.2. Dimensión 1: Autorrealización

**Figura 2**

*Niveles de la dimensión autorrealización*



*Nota.* Los datos fueron obtenidos a través de un cuestionario de clima laboral realizada a todos los trabajadores de la empresa en estudio y fueron procesados con el soporte del software IBM SPSS

#### **Interpretación**

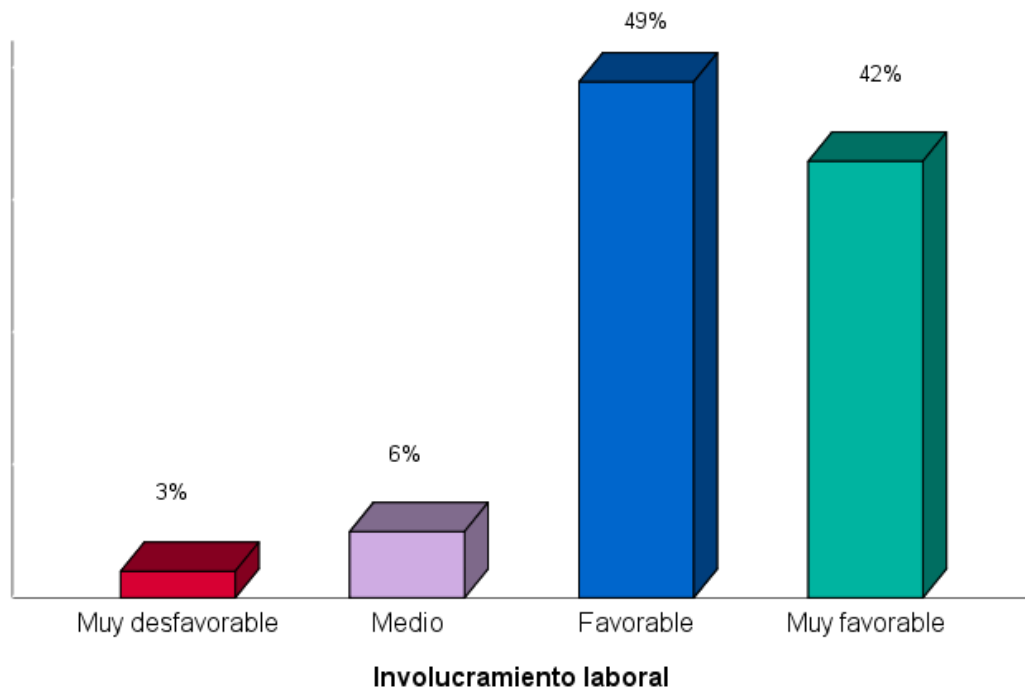
De acuerdo con la figura 2 se observa que un 92% de los encuestados percibe la dimensión autorrealización como favorable y muy favorable (53% y 39% respectivamente) lo que significa que los colaboradores se sienten realizados en su trabajo. No obstante, existe un pequeño porcentaje (2%) mantiene una percepción negativa, lo que podría estar relacionado con una falta de oportunidades de desarrollo personal y profesional y un 5% percibe la dimensión autorrealización de manera intermedia. Se sugiere la implementación de programas de desarrollo

profesional más robustos y personalizados, así como oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.

### V.1.3. Dimensión 2: Involucramiento laboral

**Figura 3**

*Niveles de la dimensión involucramiento laboral*



*Nota.* Los datos fueron obtenidos a través de un cuestionario de clima laboral realizada a todos los trabajadores de la empresa en estudio y fueron procesados con el soporte del software IBM SPSS

### **Interpretación**

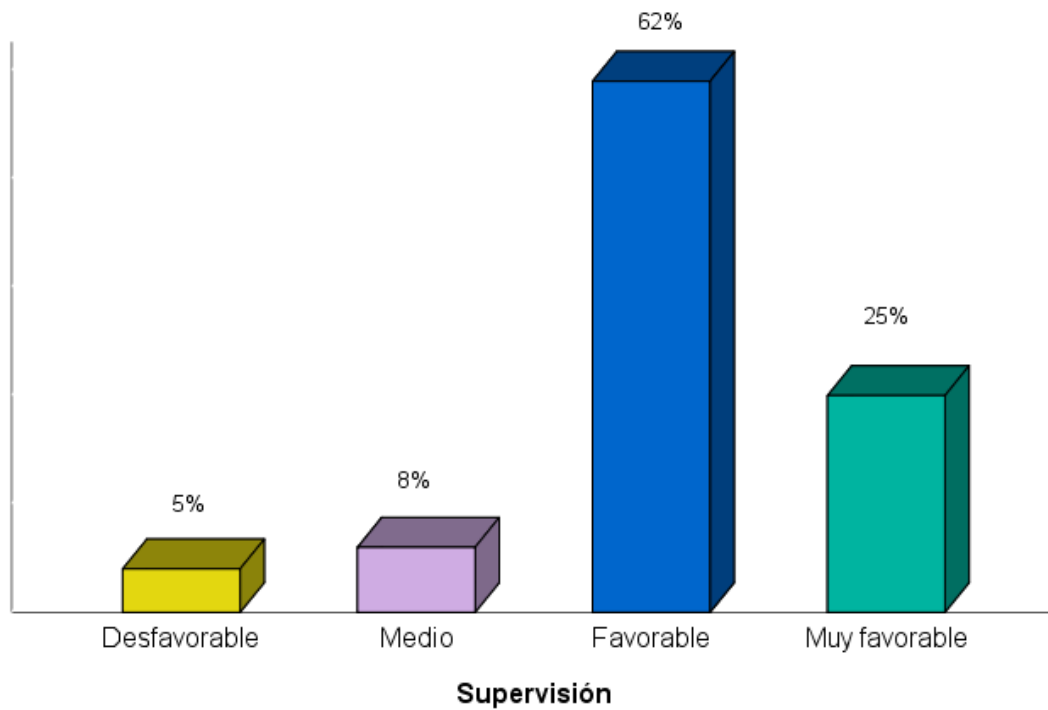
De acuerdo con la figura 3 se observa que un 91% de los encuestados percibe la dimensión involucramiento laboral como favorable y muy favorable (49% y 42% respectivamente) lo que significa que existe un alto grado de compromiso entre los trabajadores hacia la empresa. Sin embargo, un pequeño porcentaje (3%) mantiene una percepción negativa, lo que sugiere áreas de mejora, podría indicar la necesidad de mejorar la participación en la toma de decisiones y la integración del equipo, y un 6% percibe la dimensión involucramiento laboral de manera intermedia. Se recomienda fomentar un mayor involucramiento de los empleados en la definición

de metas y estrategias de la empresa para mejorar la percepción general de esta dimensión.

#### V.1.4. Dimensión 3: Supervisión

**Figura 4**

*Niveles de la dimensión supervisión*



*Nota.* Los datos fueron obtenidos a través de un cuestionario de clima laboral realizada a todos los trabajadores de la empresa en estudio y fueron procesados con el soporte del software IBM SPSS

#### **Interpretación**

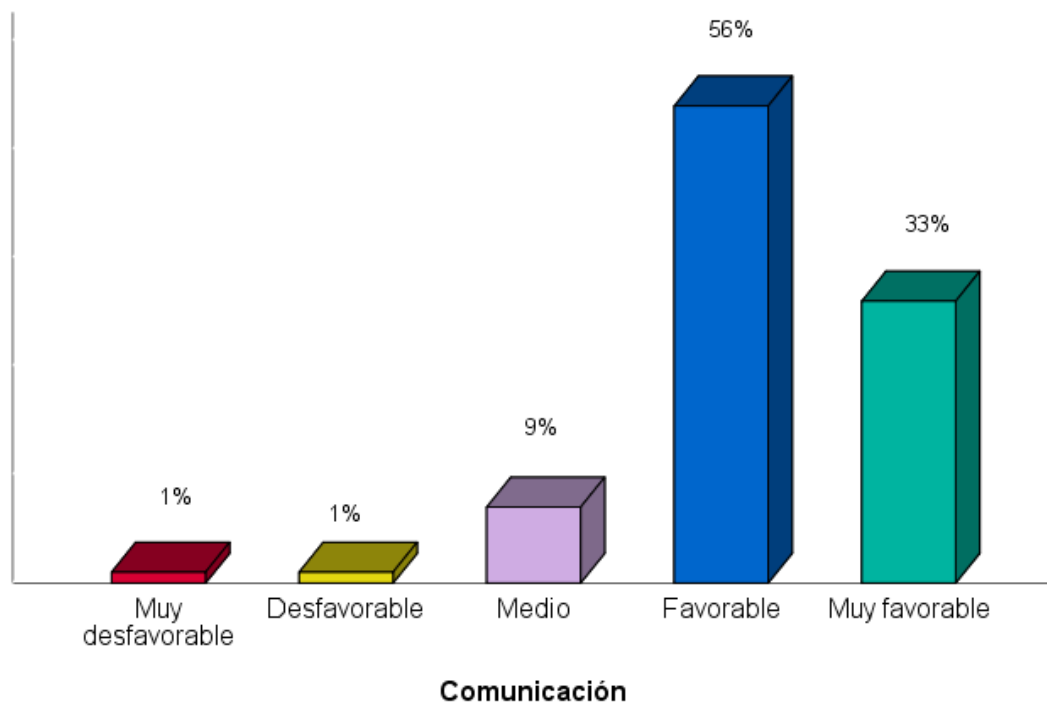
De acuerdo con la figura 4 se observa que un 87% de los encuestados percibe la dimensión supervisión como favorable y muy favorable (62% y 25% respectivamente) lo que sugiere una buena relación entre empleados y supervisores. Sin embargo, un pequeño porcentaje (5%) mantiene una percepción

negativa, lo que indica posibles deficiencias en la comunicación o apoyo por parte de los supervisores y un 8% percibe la dimensión supervisión de manera intermedia. Se recomienda la capacitación continua para supervisores en liderazgo y comunicación efectiva, así como la implementación de mecanismos de feedback continuo que permitan una mejor interacción supervisor-trabajador.

#### V.1.5. Dimensión 4: Comunicación

**Figura 5**

*Niveles de la dimensión comunicación*



*Nota.* Los datos fueron obtenidos a través de un cuestionario de clima laboral realizada a todos los trabajadores de la empresa en estudio y fueron procesados con el soporte del software IBM SPSS

#### **Interpretación**

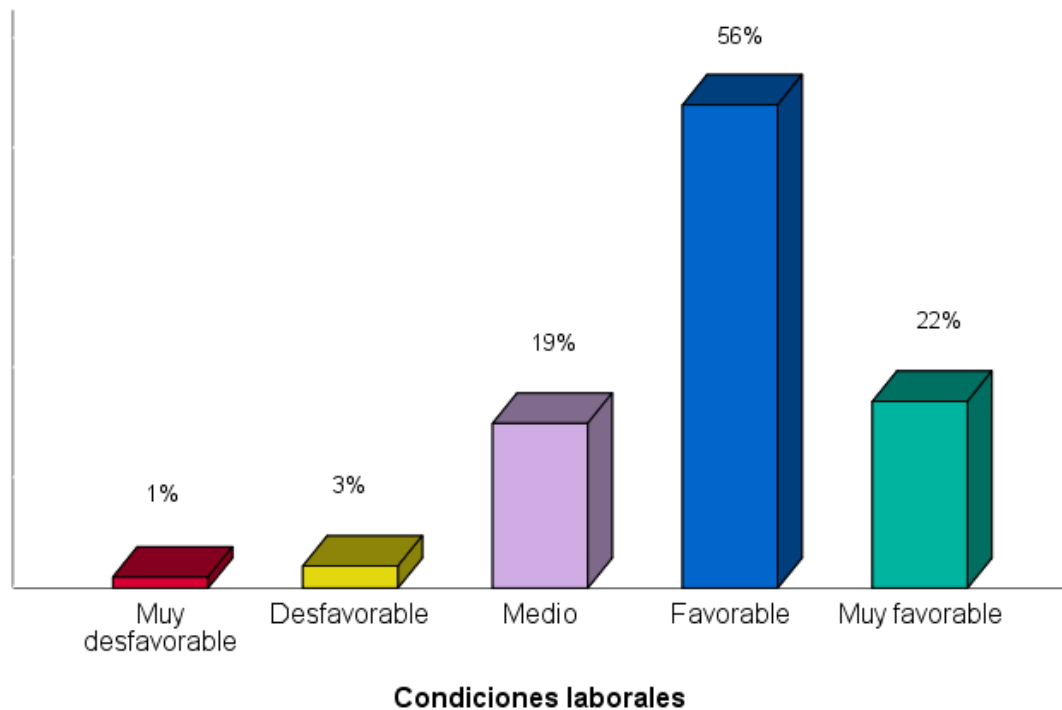
De acuerdo con la figura 5 se observa que un 89% de los encuestados percibe la dimensión comunicación como favorable y muy favorable (56% y 33% respectivamente) lo que significa que los colaboradores perciben adecuados niveles

de comunicación en el interior de la empresa; sin embargo, un pequeño porcentaje (2%) mantiene una percepción negativa, lo que podría indicar problemas en la fluidez de la información o en la claridad de los mensajes transmitidos, y un 9% percibe la dimensión comunicación de manera intermedia. Se sugiere mejorar los canales de comunicación y asegurarse de que la información importante llegue a todos los niveles de la organización para mejorar la percepción general de esta dimensión.

V.1.6. Dimensión 5: Condiciones laborales

**Figura 6**

*Niveles de la dimensión condiciones laborales*



*Nota.* Los datos fueron obtenidos a través de un cuestionario de clima laboral realizada a todos los trabajadores de la empresa en estudio y fueron procesados con el soporte del software IBM SPSS

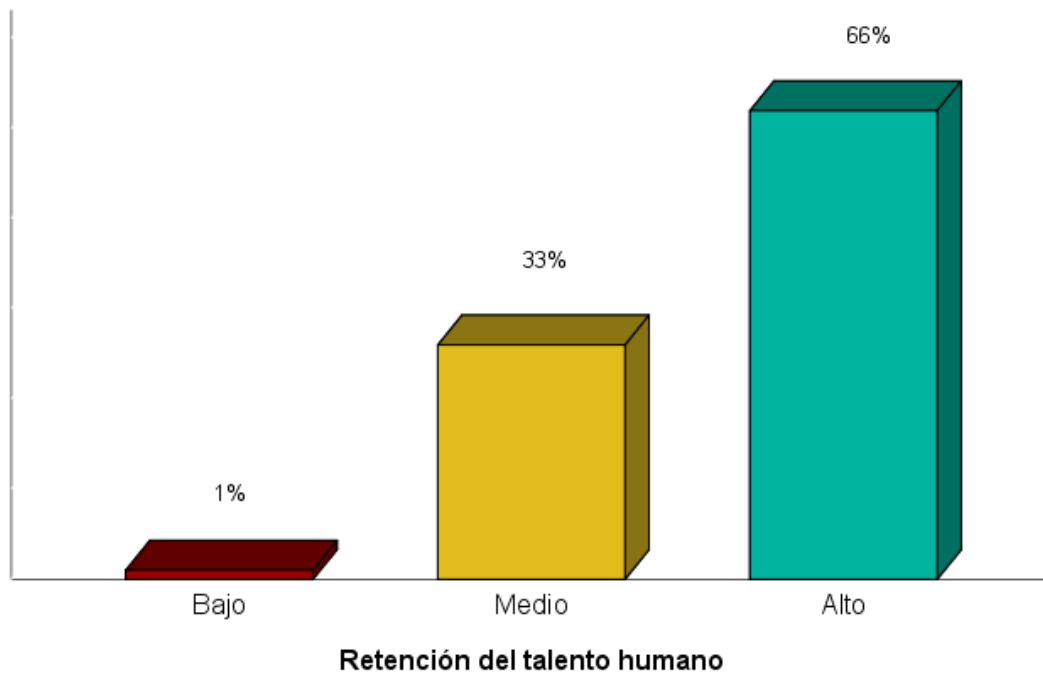
### Interpretación

De acuerdo con la figura 6 se observa que un 78% de los encuestados percibe la dimensión condiciones laborales como favorable y muy favorable (56% y 22% respectivamente) lo que significa que las condiciones laborales son vistas de manera positiva por la mayoría de los colaboradores. Sin embargo, un pequeño porcentaje (4%) mantiene una percepción negativa, lo que sugiere áreas de mejora, posiblemente en aspectos como la disponibilidad de recursos, el entorno físico, o las condiciones económicas, y un 19% percibe la dimensión condiciones laborales en un nivel intermedio. Se sugiere revisar y mejorar las condiciones laborales, especialmente en cuanto a recursos y remuneración, para mejorar la percepción de los empleados en esta dimensión.

#### V.1.7. Variable 2: Retención del talento humano

##### Figura 7

*Niveles de la variable retención del talento humano*



*Nota.* Los datos fueron obtenidos a través de un cuestionario de retención y permanencia laboral realizada a todos los trabajadores de la empresa en estudio y fueron procesados con el soporte del software IBM SPSS

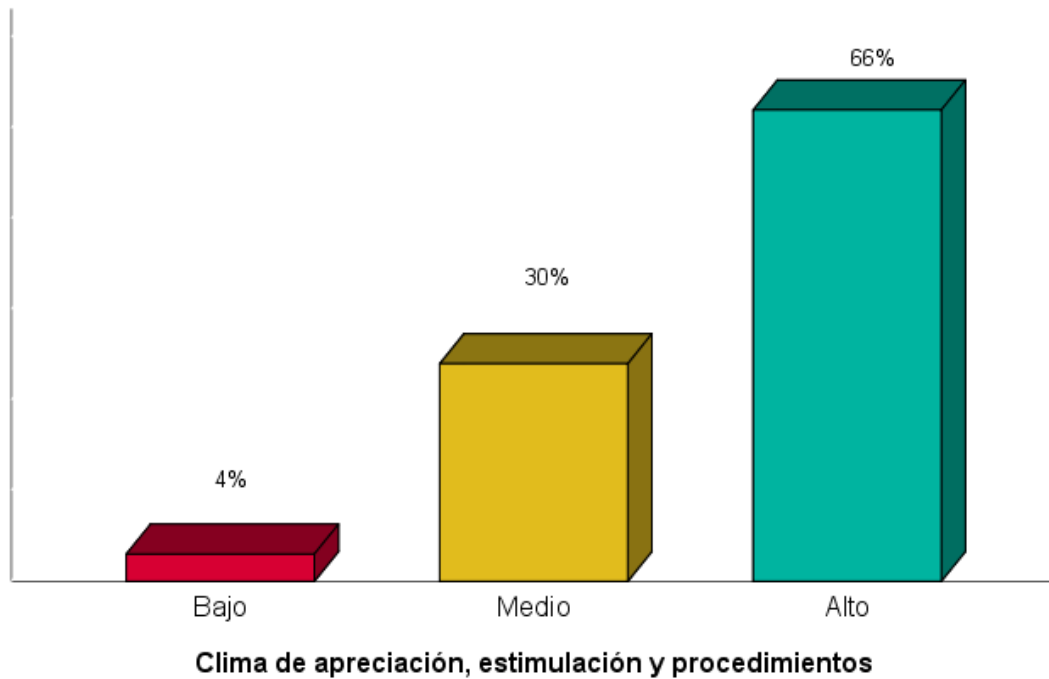
## **Interpretación**

De acuerdo con la figura 7 se observa que un 66% de los encuestados percibe la retención del talento humano en un nivel alto, lo que significa que los colaboradores en su mayoría sienten compromiso e identificación con la empresa que los motiva a permanecer en ella. Sin embargo, un pequeño porcentaje (1%) mantiene una percepción negativa, lo que sugiere áreas de mejora, posiblemente en aspectos relacionados con la falta de desarrollo de carrera o satisfacción laboral, y un 33% percibe la retención del talento humano en un nivel intermedio. Por tanto, se recomienda continuar fortaleciendo las políticas de desarrollo y satisfacción del personal, para mejorar la calidad de vida en el trabajo y fortalecer la retención del talento en la empresa.

V.1.8. Dimensión 1: Clima de apreciación, estimulación y procedimientos

**Figura 8**

*Niveles de la dimensión clima de apreciación, estimulación y procedimientos*



*Nota.* Los datos fueron obtenidos a través de un cuestionario de retención y permanencia laboral realizada a todos los trabajadores de la empresa en estudio y fueron procesados con el soporte del software IBM SPSS

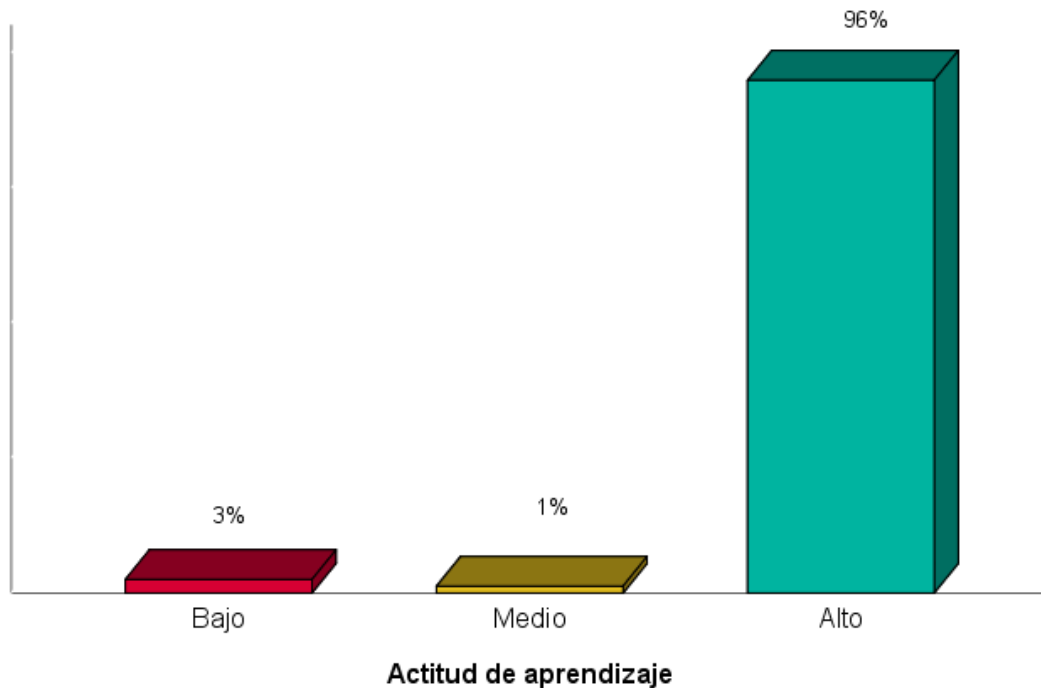
**Interpretación**

De acuerdo con la figura 8 se observa que un 66% de los encuestados percibe la dimensión clima de apreciación, estimulación y procedimientos en un nivel alto, lo que significa que los colaboradores sienten que son apreciados y estimulados, lo cual es un buen indicativo. Sin embargo, un pequeño porcentaje (4%) mantiene una percepción negativa, lo que podría ser un área de mejora en términos de reconocimiento y apoyo, y un 30% percibe la dimensión clima de apreciación, estimulación y procedimientos en un nivel intermedio. Se recomienda implementar más estrategias de reconocimiento y estímulo para asegurar que todos los trabajadores se sientan valorados por la empresa y de este modo mejorar la percepción general de esta dimensión.

V.1.9. Dimensión 2: Actitud de aprendizaje

**Figura 9**

*Niveles de la dimensión actitud de aprendizaje*



*Nota.* Los datos fueron obtenidos a través de un cuestionario de retención y permanencia laboral realizada a todos los trabajadores de la empresa en estudio y fueron procesados con el soporte del software IBM SPSS

**Interpretación**

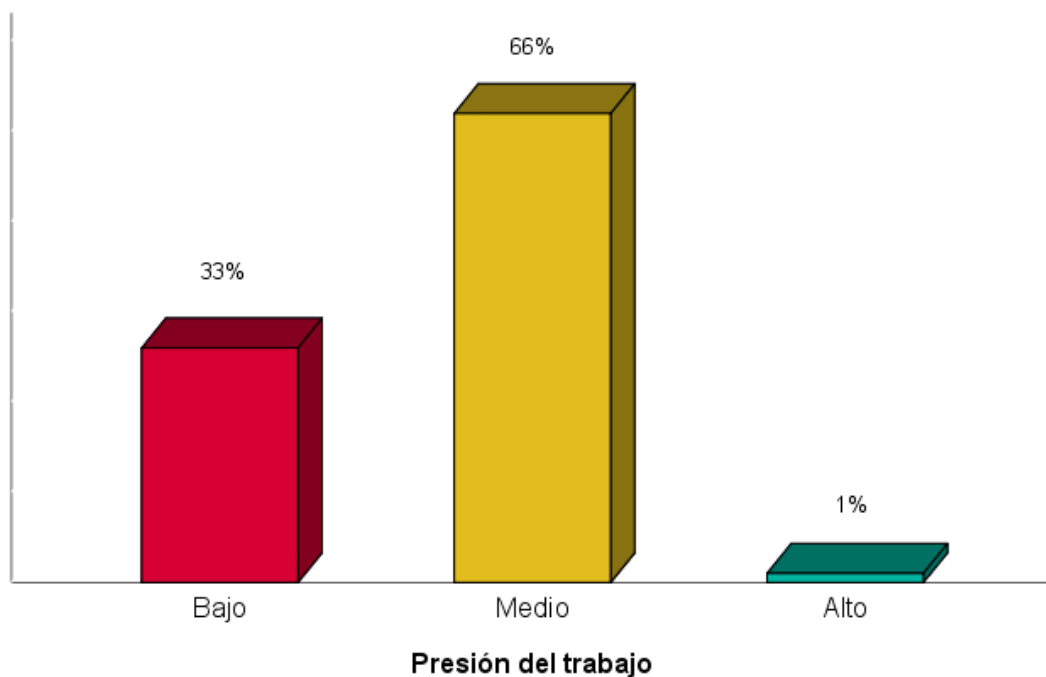
De acuerdo con la figura 9 se observa que un 96% de los encuestados percibe la dimensión actitud de aprendizaje en un nivel alto, lo que significa que la actitud de aprendizaje es extremadamente positiva entre los trabajadores, lo cual es un punto fuerte de la empresa. Sin embargo, un pequeño porcentaje (3%) mantiene una percepción negativa, lo que sugiere áreas de mejora, posiblemente en aspectos relacionados con la falta de capacitaciones idóneas en algunos puestos de trabajo, y un 1% percibe la dimensión actitud de aprendizaje en un nivel intermedio; por

tanto, se recomienda potenciar los programas de desarrollo y brindar oportunidades de aprendizaje en todas las áreas de la empresa para mejorar la percepción de aquellos trabajadores que no consideran esta dimensión en un nivel alto.

#### V.1.10. Dimensión 3: Presión del trabajo

**Figura 10**

*Niveles de la dimensión presión del trabajo*



*Nota.* Los datos fueron obtenidos a través de un cuestionario de retención y permanencia laboral realizada a todos los trabajadores de la empresa en estudio y fueron procesados con el soporte del software IBM SPSS

#### **Interpretación**

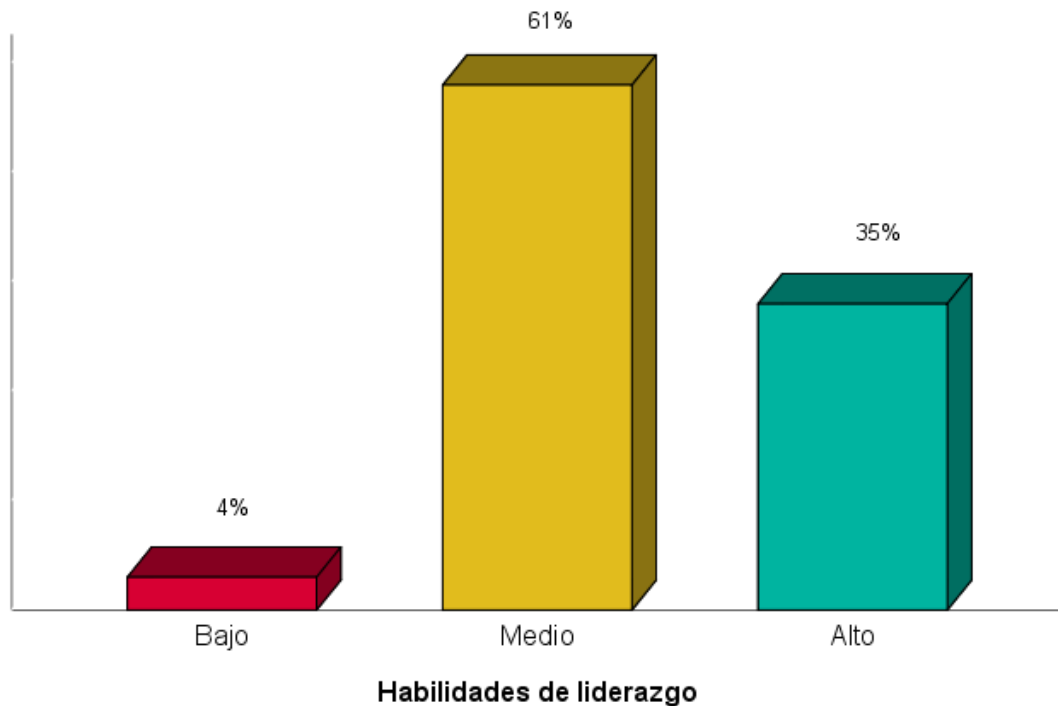
De acuerdo con la figura 10 se observa que un 66% de los encuestados percibe la dimensión presión del trabajo en un nivel medio, lo que sugiere una carga de trabajo manejable y llevadera; sin embargo, un 33% la percibe como baja, lo que podría indicar que algunos empleados no se sienten suficientemente desafiados o las cargas de trabajo no se encuentran bien distribuidas, mientras que sólo un pequeño porcentaje (1%) percibe la dimensión presión del trabajo en un nivel alto.

Por tanto, se recomienda a la empresa balancear la carga de trabajo y ofrecer desafíos apropiados para mantener la motivación y el compromiso entre los colaboradores.

### V.1.11. Dimensión 3: Habilidades de liderazgo

**Figura 11**

*Niveles de la dimensión habilidades de liderazgo*



*Nota.* Los datos fueron obtenidos a través de un cuestionario de retención y permanencia laboral realizada a todos los trabajadores de la empresa en estudio y fueron procesados con el soporte del software IBM SPSS

### **Interpretación**

De acuerdo con la figura 11 se observa que un 61% de los encuestados percibe la dimensión habilidades de liderazgo en un nivel medio, lo que indica que existen grandes oportunidades de mejora en el desarrollo de estas habilidades

dentro de la empresa, en tanto, un 35% de los colaboradores percibe un nivel alto y sólo un 4% percibe la dimensión de habilidades de liderazgo en un nivel bajo. Por tanto, se recomienda la implementación de programas de formación en liderazgo para fortalecer estas habilidades en todos los niveles de la organización.

## V.2. Prueba de normalidad

### Prueba de hipótesis de normalidad:

$H_0$ : Los datos provienen de una distribución normal

$H_1$ : Los datos no provienen de una distribución normal

- Nivel de significancia considerado: 5%
- Estadístico de prueba: Kolmogorov Smirnov (Se cuenta con una cantidad de datos mayor a 50)
- Regla de decisión:
  - Si  $p$  valor  $>$  5% se ACEPTA  $H_0$  y se usa prueba paramétrica para determinar la correlación.
  - Si  $p$  valor  $\leq$  5% se RECHAZA  $H_0$  y se usa prueba no paramétrica para determinar la correlación.

**Tabla 3**

*Prueba de normalidad de variables y dimensiones*

|                         | Kolmogorov-Smirnov |    |      |
|-------------------------|--------------------|----|------|
|                         | Estadístico        | gl | Sig. |
| Clima laboral           | ,152               | 79 | ,000 |
| Autorrealización        | ,100               | 79 | ,050 |
| Involucramiento laboral | ,153               | 79 | ,000 |

---

|                              |      |    |      |
|------------------------------|------|----|------|
| Supervisión                  | ,121 | 79 | ,006 |
| Comunicación                 | ,162 | 79 | ,000 |
| Condiciones laborales        | ,126 | 79 | ,003 |
| Retención del talento humano | ,141 | 79 | ,000 |

---

### **Interpretación**

De acuerdo con la tabla 3, todas las variables y dimensiones que se busca analizar sus asociaciones entre sí, con excepción de la dimensión autorrealización, presentan un p valor  $\leq 5\%$ , lo que indica que la distribución de sus datos no se ajusta a la distribución normal y corresponde usar una prueba no paramétrica para determinar las correlaciones correspondientes. Por tanto, para realizar el análisis inferencial, se aplicará la prueba estadística Rho de Spearman.

### **V.3. Estadística inferencial**

V.3.1. Desarrollo del objetivo general: Relación que existe entre el clima laboral y la retención del talento humano en una empresa del sector tecnológico de la ciudad de Lima, 2024.

#### **Prueba de hipótesis para contrastar hipótesis general:**

$H_0$ : No existe una relación significativa entre el clima laboral y la retención del talento humano en una empresa del sector tecnológico de la ciudad de Lima, 2024.

$H_1$ : Existe una relación significativa entre el clima laboral y la retención del talento humano en una empresa del sector tecnológico de la ciudad de Lima, 2024.

- Nivel de significancia considerado: 5%
- Estadístico de prueba: Rho de Spearman
- Regla de decisión:

Si p valor (Sig.)  $> 5\%$  se ACEPTA  $H_0$  y se rechaza  $H_1$ .

Si p valor (Sig.)  $\leq 5\%$  se RECHAZA  $H_0$  y se acepta  $H_1$ .

**Tabla 4**

*Correlación entre clima laboral y retención del talento humano*

|                 |                              |                             | Clima laboral | Retención del talento humano |
|-----------------|------------------------------|-----------------------------|---------------|------------------------------|
| Rho de Spearman |                              | Coefficiente de correlación | 1,000         | ,649**                       |
|                 | Clima laboral                | Sig. (bilateral)            | .             | ,000                         |
|                 |                              | N                           | 79            | 79                           |
|                 |                              | Coefficiente de correlación | ,649**        | 1,000                        |
|                 | Retención del talento humano | Sig. (bilateral)            | ,000          | .                            |
|                 |                              | N                           | 79            | 79                           |

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Decisión estadística**

Se aprecia en la tabla 2 que el valor p es menor al 5% ( $p = 0.000$ ); por tanto, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_1$ ). Esto indica que existe una relación significativa entre el clima laboral y la retención del talento humano en una empresa del sector tecnológico de la ciudad de Lima, 2024, con un coeficiente de correlación de 0.649, que expresa una relación positiva de magnitud moderada.

Un clima laboral positivo está fuertemente asociado con la retención de talento. Esto sugiere que los empleados que perciben un ambiente de trabajo favorable están más inclinados a permanecer en la empresa. Por tanto, se debe continuar fortaleciendo el clima laboral, enfocándose en aspectos que los empleados consideran más importantes, como la comunicación, el apoyo de los supervisores y las oportunidades de desarrollo.

V.3.2. Desarrollo del objetivo específico 1: Relación que existe entre la autorrealización y la retención del talento humano en una empresa del sector tecnológico de la ciudad de Lima, 2024.

**Prueba de hipótesis para contrastar hipótesis específica 1:**

H<sub>0</sub>: No existe una relación significativa entre la autorrealización y la retención del talento humano en una empresa del sector tecnológico de la ciudad de Lima, 2024.

H<sub>1</sub>: Existe una relación significativa entre la autorrealización y la retención del talento humano en una empresa del sector tecnológico de la ciudad de Lima, 2024.

- Nivel de significancia considerado: 5%
- Estadístico de prueba: Rho de Spearman
- Regla de decisión:

Si p valor (Sig.) > 5% se ACEPTA H<sub>0</sub> y se rechaza H<sub>1</sub>.

Si p valor (Sig.) <= 5% se RECHAZA H<sub>0</sub> y se acepta H<sub>1</sub>.

**Tabla 5**

*Correlación entre dimensión autorrealización y retención del talento humano*

|                 |                              | Autorrealización | Retención del talento humano |
|-----------------|------------------------------|------------------|------------------------------|
| Rho de Spearman | Autorrealización             | 1,000            | ,627**                       |
|                 | Sig. (bilateral)             | .                | ,000                         |
|                 | N                            | 79               | 79                           |
|                 | Retención del talento humano | ,627**           | 1,000                        |
|                 | Sig. (bilateral)             | ,000             | .                            |
|                 | N                            | 79               | 79                           |

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

### **Decisión estadística**

Se aprecia en la tabla 3 que el valor  $p$  es menor al 5% ( $p = 0.000$ ); por tanto, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_1$ ). Esto indica que existe una relación significativa entre la autorrealización y la retención del talento humano en una empresa del sector tecnológico de la ciudad de Lima, 2024, con un coeficiente de correlación de 0.627, que expresa una relación positiva de magnitud moderada.

Por lo tanto, se evidencia que la percepción de autorrealización es un factor importante para la retención de talento. De este modo, los empleados que sienten que pueden crecer y desarrollarse dentro de la empresa son más propensos a quedarse. Esto resalta la importancia de brindar oportunidades de crecimiento personal y profesional. Se recomienda fortalecer las políticas de desarrollo personal y profesional, ofreciendo programas de capacitación y oportunidades de carrera que permitan a los empleados alcanzar sus metas personales dentro de la organización.

V.3.3. Desarrollo del objetivo específico 2: Relación que existe entre el involucramiento laboral y la retención del talento humano en una empresa del sector tecnológico de la ciudad de Lima, 2024.

### **Prueba de hipótesis para contrastar hipótesis específica 2:**

$H_0$ : No existe una relación significativa entre el involucramiento laboral y la retención del talento humano en una empresa del sector tecnológico de la ciudad de Lima, 2024.

$H_1$ : Existe una relación significativa entre el involucramiento laboral y la retención del talento humano en una empresa del sector tecnológico de la ciudad de Lima, 2024.

- Nivel de significancia considerado: 5%
- Estadístico de prueba: Rho de Spearman

– Regla de decisión:

Si p valor (Sig.) > 5% se ACEPTA  $H_0$  y se rechaza  $H_1$ .

Si p valor (Sig.)  $\leq$  5% se RECHAZA  $H_0$  y se acepta  $H_1$ .

**Tabla 6**

*Correlación entre dimensión involucramiento laboral y retención del talento humano*

|                    |                                 | Involucramiento<br>laboral | Retención del<br>talento<br>humano |
|--------------------|---------------------------------|----------------------------|------------------------------------|
| Rho de<br>Spearman | Involucramiento<br>laboral      | 1,000                      | ,599**                             |
|                    |                                 | Sig. (bilateral)           | ,000                               |
|                    |                                 | N                          | 79                                 |
|                    | Retención del<br>talento humano | ,599**                     | 1,000                              |
|                    |                                 | Sig. (bilateral)           | ,000                               |
|                    |                                 | N                          | 79                                 |

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

### **Decisión estadística**

Se aprecia en la tabla 4 que el valor p es menor al 5% ( $p = 0.000$ ); por tanto, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_1$ ). Esto indica que existe una relación significativa entre el involucramiento laboral y la retención del talento humano en una empresa del sector tecnológico de la ciudad de Lima, 2024, con un coeficiente de correlación de 0.599, que expresa una relación positiva de magnitud moderada.

Por lo tanto, se evidencia que cuando los empleados se sienten comprometidos y parte integral del éxito de la empresa, tienden a permanecer más tiempo en ella. Para fomentar este compromiso, es importante incluir a los

empleados en la toma de decisiones y asignarles responsabilidades que refuercen su sentido de pertenencia y contribución al crecimiento de la organización.

V.3.4. Desarrollo del objetivo específico 3: Relación que existe entre la supervisión y la retención del talento humano en una empresa del sector tecnológico de la ciudad de Lima, 2024.

**Prueba de hipótesis para contrastar hipótesis específica 3:**

H<sub>0</sub>: No existe una relación significativa entre la supervisión y la retención del talento humano en una empresa del sector tecnológico de la ciudad de Lima, 2024.

H<sub>1</sub>: Existe una relación significativa entre la supervisión y la retención del talento humano en una empresa del sector tecnológico de la ciudad de Lima, 2024.

- Nivel de significancia considerado: 5%
- Estadístico de prueba: Rho de Spearman
- Regla de decisión:

Si p valor (Sig.) > 5% se ACEPTA H<sub>0</sub> y se rechaza H<sub>1</sub>.

Si p valor (Sig.) <= 5% se RECHAZA H<sub>0</sub> y se acepta H<sub>1</sub>.

**Tabla 7**

*Correlación entre dimensión supervisión y retención del talento humano*

|                              |                            | Supervisión | Retención del talento humano |
|------------------------------|----------------------------|-------------|------------------------------|
| Rho de Spearman              | Supervisión                | 1,000       | ,543**                       |
|                              | Sig. (bilateral)           | .           | ,000                         |
|                              | N                          | 79          | 79                           |
| Retención del talento humano | Coeficiente de correlación | ,543**      | 1,000                        |
|                              | Sig. (bilateral)           | ,000        | .                            |



– Regla de decisión:

Si p valor (Sig.) > 5% se ACEPTA  $H_0$  y se rechaza  $H_1$ .

Si p valor (Sig.)  $\leq$  5% se RECHAZA  $H_0$  y se acepta  $H_1$ .

**Tabla 8**

*Correlación entre dimensión comunicación y retención del talento humano*

|                              |                               | Comunicación | Retención del talento humano |
|------------------------------|-------------------------------|--------------|------------------------------|
| Rho de Spearman              | Coeficiente de correlación    | 1,000        | ,568**                       |
|                              | Comunicación Sig. (bilateral) | .            | ,000                         |
|                              | N                             | 79           | 79                           |
| Retención del talento humano | Coeficiente de correlación    | ,568**       | 1,000                        |
|                              | Sig. (bilateral)              | ,000         | .                            |
|                              | N                             | 79           | 79                           |

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Decisión estadística**

Se aprecia en la tabla 6 que el valor p es menor al 5% ( $p = 0.000$ ); por tanto, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_1$ ). Esto indica que existe una relación significativa entre la comunicación y la retención del talento humano en una empresa del sector tecnológico de la ciudad de Lima, 2024, con un coeficiente de correlación de 0.568, que expresa una relación positiva de magnitud moderada.

Este resultado muestra que la comunicación efectiva en la empresa impacta positivamente en la retención de talento. Cuando los empleados perciben un flujo adecuado de información y que sus opiniones son valoradas, aumenta su lealtad hacia la organización. Por ello, es esencial mejorar continuamente los canales de

comunicación interna y garantizar que todos los niveles de la empresa tengan acceso a la información necesaria, promoviendo así un ambiente donde se valore realmente la opinión de los empleados.

V.3.6. Desarrollo del objetivo específico 5: Relación que existe entre las condiciones laborales y la retención del talento humano en una empresa del sector tecnológico de la ciudad de Lima, 2024.

**Prueba de hipótesis para contrastar hipótesis específica 5:**

H<sub>0</sub>: No existe una relación significativa entre las condiciones laborales y la retención del talento humano en una empresa del sector tecnológico de la ciudad de Lima, 2024.

H<sub>1</sub>: Existe una relación significativa entre las condiciones laborales y la retención del talento humano en una empresa del sector tecnológico de la ciudad de Lima, 2024.

- Nivel de significancia considerado: 5%
- Estadístico de prueba: Rho de Spearman
- Regla de decisión:

Si p valor (Sig.) > 5% se ACEPTA H<sub>0</sub> y se rechaza H<sub>1</sub>.

Si p valor (Sig.) <= 5% se RECHAZA H<sub>0</sub> y se acepta H<sub>1</sub>.

**Tabla 9**

*Correlación entre dimensión condiciones laborales y retención del talento humano*

|                 |                       | Condiciones laborales | Retención del talento humano |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|------------------------------|
| Rho de Spearman | Condiciones laborales | 1,000                 | ,571**                       |
|                 |                       | Sig. (bilateral)      | .                            |
|                 |                       | N                     | 79                           |

|                              |                            |        |       |
|------------------------------|----------------------------|--------|-------|
| Retención del talento humano | Coeficiente de correlación | ,571** | 1,000 |
|                              | Sig. (bilateral)           | ,000   | .     |
|                              | N                          | 79     | 79    |

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

### **Decisión estadística**

Se aprecia en la tabla 7 que el valor p es menor al 5% ( $p = 0.000$ ); por tanto, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_1$ ). Esto indica que existe una relación significativa entre las condiciones laborales y la retención del talento humano en una empresa del sector tecnológico de la ciudad de Lima, 2024, con un coeficiente de correlación de 0.571, que expresa una relación positiva de magnitud moderada.

Las condiciones laborales, incluyendo aspectos físicos, psicosociales y económicos, son un factor clave en la retención de talento. Mejores condiciones laborales están asociadas con una mayor probabilidad de que los empleados de calidad se queden en la empresa. Por ello, es necesario revisar y mejorar continuamente las condiciones laborales para asegurar que los empleados trabajen en un entorno seguro y cómodo, que reciban una compensación justa, y que sientan apoyo emocional y social dentro de la empresa, estas acciones permitirán mantener niveles altos de retención del talento humano.

## **VI. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES**

### **VI.1. Discusión**

Se cumplió con el objetivo general, al determinar la relación entre el clima laboral y la retención del talento humano en una empresa del sector tecnológico en la ciudad de Lima, 2024, identificando que existe una relación significativa, positiva y de magnitud moderada entre ambas variables ( $r = 0.649$ ,  $p = 0.000$ ), lo que indica que un

clima laboral favorable está asociado con una mayor retención del talento en la organización. Esto implica que los empleados que perciben un ambiente de trabajo positivo están más motivados a permanecer en la empresa, lo que refuerza la importancia de mantener un entorno laboral adecuado para reducir la rotación de personal. En base a estos hallazgos, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis de investigación, que afirma la existencia de una relación significativa entre estas dos variables. Este hallazgo es similar al encontrado por Aburto (2023) quien identificó una relación positiva y moderada entre estas variables en una entidad ambiental en Lima, con un coeficiente  $r=0.651$ . Además, existen otros estudios en las que se identificó una relación significativa, positiva de magnitud alta entre las variables estudiadas, como la investigación de Reyna (2022) quien obtuvo un coeficiente de correlación  $r=0.990$  entre el clima laboral y la retención del talento humano de los trabajadores del Bazar Central del Ejército en el Pentagonito, Lima, Perú; y la investigación de Parra (2022) que encontró una correlación positiva alta entre el clima laboral y la retención del talento humano de una organización pública del Gobierno de Pastaza, Ecuador. No obstante, al comparar la magnitud de las correlaciones, se observa una diferencia importante, mientras algunos estudios muestran una relación alta, el presente estudio reporta una correlación moderada. Este contraste puede explicarse por varios factores, siendo el más importante, el sector de estudio; pues las empresas tecnológicas suelen operar en entornos altamente dinámicos y competitivos, donde la retención del talento no depende exclusivamente del clima laboral, sino también de otros factores como las oportunidades de desarrollo profesional, la innovación constante o la flexibilidad laboral. A diferencia de instituciones públicas o entidades con estructuras más estables, donde el clima laboral es una variable altamente valorada. Asimismo, se resalta que los trabajadores de empresas del sector tecnológico (desarrollo de software) en el Perú, por lo general son profesionales jóvenes y altamente calificados, quienes además del clima laboral, valoran otros factores como la proyección de carrera, el aprendizaje continuo o el salario emocional. Por otro lado, los estudios con resultados más altos podrían estar influenciados por contextos organizacionales más jerárquicos y estables, donde el clima tiene un peso mayor en la

decisión de permanencia. En síntesis, aunque existe un consenso general sobre la relación positiva entre clima laboral y retención del talento humano, la magnitud de dicha relación varía en función del contexto, la cultura organizacional, el perfil de los trabajadores y el tipo de empresa, lo que enfatiza la necesidad de adaptar las estrategias de gestión humana a las características específicas de cada entorno organizacional. Desde una perspectiva teórica, Robbins y Judge (2018) sostienen que el clima laboral influye directamente en el comportamiento de los empleados, lo que respalda la existencia de esta relación, y Uribe (2015) añade que las percepciones colectivas del entorno laboral son determinantes clave de la satisfacción y retención de los empleados. En este sentido, los resultados de esta investigación confirman la relevancia de la gestión del clima laboral como un factor crítico para la retención de talento en las organizaciones actuales, destacando la necesidad de estrategias continuas para mejorar las condiciones laborales y, por ende, la retención del personal.

El primer objetivo específico de esta investigación fue determinar el nivel de clima laboral y de retención del talento humano en una empresa del sector tecnológico de la ciudad de Lima, 2024. Los resultados mostraron que el nivel predominante de clima laboral en la empresa del sector tecnológico de la ciudad de Lima en 2024 es “favorable” con un 58% de las percepciones de los trabajadores de la muestra, y el nivel predominante de retención del talento humano en la empresa del sector tecnológico de Lima en 2024 es “alto” con un 66% de las percepciones de los trabajadores de la muestra. Estos hallazgos sugieren que, aunque la empresa ha logrado establecer un entorno laboral percibido como positivo por más de la mitad de sus trabajadores, aún existen oportunidades de mejora en aspectos específicos que podrían reforzar la satisfacción y el compromiso del personal. La percepción de un nivel “alto” en retención del talento humano indica que las prácticas actuales de la empresa están alineadas con los objetivos organizacionales orientados a retener al personal clave. Al comparar estos resultados con la investigación de Reyna (2022), quien encontró un nivel “medio” en la retención del talento humano en el Bazar Central del Ejército, se observa una diferencia significativa. Esta discrepancia puede atribuirse a las diferencias en los sectores de estudio, puesto que una empresa tecnológica tiende

a ofrecer mayores incentivos de desarrollo profesional que una empresa comercial. Por otro lado, los resultados coinciden con el estudio de Vásquez et al. (2022), quienes hallaron un clima laboral “alto” en una empresa de call center, de igual modo, Aburto (2023) identificó un nivel “excelente” de clima laboral en el personal administrativo de una entidad ambiental; lo cual sugiere que las organizaciones se esfuerzan por construir un ambiente laboral agradable que refuerce la comodidad de su personal y por ende permita retener al mejor talento. Estas iniciativas se sustentan en lo indicado por Chiavenato (2019) quien resalta que las organizaciones que buscan mejorar la retención de sus empleados claves despliegan estrategias para mejorar la identificación del trabajador hacia la empresa.

El segundo objetivo específico de esta investigación fue determinar la relación entre la autorrealización y la retención del talento humano en una empresa del sector tecnológico de la ciudad de Lima, 2024. Los resultados obtenidos a través de la prueba de Rho de Spearman revelaron una relación significativa, positiva y de magnitud moderada entre la autorrealización y la retención del talento humano ( $r = 0.627$ ,  $p = 0.000$ ). Esto sugiere que los empleados que perciben oportunidades de crecimiento dentro de la empresa tienen una mayor predisposición a permanecer en ella, resaltando la importancia de diseñar e implementar iniciativas de desarrollo personal y profesional como una estrategia fundamental para la retención de personal. De esta manera, se corroboró la hipótesis planteada, confirmando la existencia de una relación significativa entre la autorrealización y la retención del talento humano en la empresa en estudio. Este hallazgo es congruente con la investigación de Montoya (2024) quien, en su estudio realizado en una empresa del sector financiero en Lima, encontró una relación significativa y moderada entre la autorrealización y la rotación de personal, con un coeficiente  $r=-0.429$ , lo que sugiere que a medida que aumenta la autorrealización, la rotación disminuye, promoviendo la retención del talento. Estos resultados también coinciden con el hallazgo de Calderón (2021), quien, en un estudio realizado con trabajadores administrativos de una empresa industrial, encontró una relación positiva y significativa de magnitud moderada ( $r=0.515$ ) entre la autorrealización y la rotación de personal, sugiriendo que una mejor percepción de

autorrealización contribuye a reducir la rotación. En ese sentido, Palma (2004) resalta que la autorrealización es un componente esencial del clima laboral, y su influencia positiva en la retención del talento es coherente con la teoría de Kyndt et al. (2009), quienes sostienen que un entorno que favorece el crecimiento personal estimula la permanencia del personal clave. En consecuencia, se confirma que las políticas que promueven la autorrealización no solo mejoran la satisfacción laboral, sino que también impactan directamente en la retención del talento en el sector tecnológico.

El tercer objetivo específico de esta investigación fue identificar la relación entre el involucramiento laboral y la retención del talento humano en una empresa del sector tecnológico de la ciudad de Lima, 2024. Los resultados revelaron una relación significativa, positiva y de magnitud moderada entre el involucramiento laboral y la retención del talento humano ( $r = 0.599$ ,  $p = 0.000$ ). Este resultado indica que los empleados que se sienten comprometidos y consideran que su trabajo es significativo son más propensos a permanecer en la empresa, lo que destaca la necesidad de fomentar un ambiente de trabajo que motive a los empleados a comprometerse con la organización. De este modo, se rechazó la hipótesis nula, aceptando la hipótesis de investigación, que confirma la existencia de una relación significativa entre la autorrealización y la retención del talento humano en la empresa en estudio. Este hallazgo es consistente con la investigación de García (2022), quien en su estudio en el Consorcio Comercial Universal de San Juan de Miraflores encontró una relación negativa, significativa de magnitud moderada entre el involucramiento laboral y la rotación de personal, con un coeficiente  $r = -0.648$ , lo que indica que a mayor involucramiento laboral existe un menor nivel de rotación, y de este modo se potencia la retención del talento. Montoya (2024) también identificó una relación moderada entre el involucramiento laboral y la rotación de personal de una empresa del sector financiero en Lima ( $r = -0.321$ ), lo que refuerza la importancia del compromiso laboral en la retención de empleados. Además, estos resultados se alinean a lo indicado por Palma (2004), quien precisa que el involucramiento laboral es una dimensión clave del clima organizacional que impacta directamente en la satisfacción y la permanencia de los empleados, lo cual también es consistente con la teoría de Kyndt et al. (2009). En

resumen, se reafirma que un alto nivel de involucramiento laboral es esencial para la retención del talento en el sector tecnológico, lo que sugiere la implementación de estrategias que fortalezcan el compromiso de los empleados con la empresa.

El cuarto objetivo específico buscó determinar la relación entre la supervisión y la retención del talento humano en una empresa del sector tecnológico de la ciudad de Lima, 2024. Los resultados mostraron una relación significativa, positiva y de magnitud moderada entre la supervisión y la retención del talento humano ( $r = 0.543$ ,  $p = 0.000$ ). Esto implica que una supervisión efectiva, caracterizada por un liderazgo de calidad, fomenta la permanencia de los empleados en la empresa. De esta manera, se rechazó la hipótesis nula, aceptando la hipótesis de investigación, que confirma la existencia de una relación significativa entre la supervisión y la retención del talento humano en la empresa en estudio. Este hallazgo coincide con la investigación de Flores y Isidro (2023), quienes encontraron una relación positiva y significativa entre la supervisión y la retención del talento en un call center de El Agustino, Lima, con un coeficiente  $r=0.612$ , lo que indica que una supervisión efectiva contribuye significativamente a la retención del personal. Además, Calderón (2021) identificó una relación similar en la empresa Flama Gas Corporation S.A.C. ubicada en Lima ( $r=0.541$ ), lo que refuerza la importancia de una buena supervisión para mantener una fuerza laboral comprometida. De igual modo, estos resultados se condicen con la teoría de Palma (2004), que precisa que la supervisión es un factor crítico en el clima laboral y su influencia directa en la retención de los empleados es respaldada por la teoría de Robbins y Judge (2018), quienes argumentan que un liderazgo eficaz mejora la satisfacción y permanencia del personal. Por tanto, existe suficiente evidencia para afirmar que una supervisión de calidad y efectiva no solo incrementa el rendimiento de los empleados, sino que también es esencial para reducir la rotación y aumentar la retención del talento humano en el sector tecnológico.

El quinto objetivo específico de esta investigación fue determinar la relación entre la comunicación y la retención del talento humano en una empresa del sector tecnológico de la ciudad de Lima, 2024. Los resultados mostraron una relación

significativa, positiva y de magnitud moderada entre la comunicación y la retención del talento humano ( $r = 0.568$ ,  $p = 0.000$ ). Esto sugiere que una comunicación efectiva dentro de la organización contribuye a una mayor retención de empleados, destacando la importancia de mantener un flujo de información claro y valorado por los trabajadores. En base a estos hallazgos, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis de investigación, que afirma la existencia de una relación significativa entre la comunicación y la retención del talento en la empresa en estudio. Estos resultados son consistentes con el estudio de Vásquez et al. (2022), quienes encontraron una relación negativa, significativa de magnitud moderada entre la comunicación y la rotación de personal del call center Teleatento del Perú, con un coeficiente  $r = -0.587$ , sugiriendo que una mejor nivel de comunicación reduce la rotación del personal, mejorando la retención del talento. Asimismo, Flores y Isidro (2023) reportaron una relación positiva, significativa de magnitud alta ( $r = 0.760$ ) entre la comunicación y la retención del talento en un call center ubicado en el distrito de El Agustino, Lima, lo que refuerza la relevancia de este factor en distintos contextos laborales. Palma (2004) sostiene que la comunicación es un componente esencial del clima organizacional que impacta directamente en la satisfacción y la retención de los empleados, lo que es respaldado por la teoría de Robbins y Judge (2018), quienes argumentan que una comunicación eficaz es fundamental para la cohesión del equipo y la estabilidad laboral. Por tanto, existe evidencia suficiente que permite afirmar que una comunicación clara y efectiva es esencial no solo para la coordinación interna, sino también para mantener a los empleados comprometidos y reducir las tasas de rotación, contribuyendo a un entorno laboral más cohesionado y productivo.

El sexto objetivo específico de esta investigación fue identificar la relación entre las condiciones laborales y la retención del talento humano en una empresa del sector tecnológico de la ciudad de Lima, 2024. Los resultados indicaron una relación significativa, positiva y de magnitud moderada entre las condiciones laborales y la retención del talento humano ( $r = 0.571$ ,  $p = 0.000$ ). Esto implica que mejoras en las condiciones laborales, que incluyen aspectos físicos, psicosociales y económicos, están asociadas con una mayor retención del talento, resaltando la importancia de crear un

entorno laboral seguro, cómodo y justo. Con estos resultados, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis de investigación, que postulaba la existencia de una relación significativa entre las condiciones laborales y la retención del talento. Este hallazgo es consistente con lo reportado por Montoya (2024), quien identificó una relación negativa y significativa entre las condiciones laborales y la rotación de personal en una empresa del sector financiero en Lima, con un coeficiente  $r=-0.341$ , lo que indica que mejores condiciones laborales están relacionadas con una menor rotación, promoviendo la retención del personal. Asimismo, Calderón (2021) encontró una relación positiva y significativa ( $r=0.369$ ) entre las condiciones laborales y la retención del talento en la empresa Flama Gas Corporation, lo que refuerza la relevancia de este factor en la permanencia de los empleados. Además, según la teoría de Sonia Palma (2004) y Kyndt et al. (2009), las condiciones laborales son un componente crítico que influye en la percepción del clima organizacional y, por ende, en la retención del personal. Por tanto, se puede afirmar que mejorar las condiciones laborales es fundamental para incrementar la retención del talento en empresas tecnológicas, asegurando un entorno que fomente la satisfacción y el bienestar de los empleados.

## **VI.2. Conclusiones**

Se cumplió con el objetivo general de la investigación al establecer la relación entre el clima laboral y la retención del talento humano en una empresa del sector tecnológico de la ciudad de Lima, 2024. Los resultados revelaron una relación significativa, positiva y de magnitud moderada ( $p = 0.000$ ,  $r = 0.649$ ), lo que llevó a la aceptación de la hipótesis planteada: "Existe una relación significativa entre el clima laboral y la retención del talento humano en una empresa del sector tecnológico de la ciudad de Lima, 2024". Este hallazgo sugiere que un clima laboral favorable potencia la retención del talento, puesto que la percepción de un entorno de trabajo positivo y satisfactorio disuade a los trabajadores a permanecer en la empresa, contribuyendo así a la estabilidad y continuidad del personal clave.

Se desarrolló el primer objetivo específico de la investigación, encontrando que el nivel predominante de clima laboral en la empresa del sector tecnológico de la ciudad de Lima, 2024 es “favorable” con un 58% de las percepciones de los trabajadores de la muestra, y el nivel predominante de retención del talento humano en la empresa del sector tecnológico de Lima en 2024 es “alto” con un 66% de las percepciones de los trabajadores de la muestra de estudio.

Se cumplió con el objetivo específico 2 de la investigación al determinar la relación entre la autorrealización y la retención del talento humano en una empresa del sector tecnológico de la ciudad de Lima, 2024. Los resultados revelaron una relación significativa y positiva, con una magnitud moderada ( $p = 0.000$ ,  $r = 0.627$ ), lo que llevó a la aceptación de la hipótesis planteada: "Existe una relación significativa entre la autorrealización y la retención del talento humano en una empresa del sector tecnológico de la ciudad de Lima, 2024". Este hallazgo subraya que la percepción de autorrealización desempeña un papel crucial en la retención del talento, evidenciando que los empleados que perciben oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa son más propensos a permanecer en ella. Por lo tanto, es fundamental que las organizaciones fomenten el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores para fortalecer su lealtad y compromiso.

Se cumplió con el objetivo específico 3 de la investigación al determinar la relación entre el involucramiento laboral y la retención del talento humano en una empresa del sector tecnológico de la ciudad de Lima, 2024. Los resultados mostraron una relación significativa, positiva y de magnitud moderada ( $p = 0.000$ ,  $r = 0.599$ ), lo que llevó a la aceptación de la hipótesis planteada: "Existe una relación significativa entre el involucramiento laboral y la retención del talento humano en una empresa del sector tecnológico de la ciudad de Lima, 2024". Este hallazgo indica que cuando los empleados se sienten comprometidos y perciben que son una parte integral del éxito de la empresa, es más probable que permanezcan en ella a largo plazo.

Se cumplió con el objetivo específico 4 de la investigación al establecer la relación entre la supervisión y la retención del talento humano en una empresa del

sector tecnológico de la ciudad de Lima, 2024. Los hallazgos revelaron una relación significativa, positiva y de magnitud moderada ( $p = 0.000$ ,  $r = 0.543$ ), lo que permitió aceptar la hipótesis: "Existe una relación significativa entre la supervisión y la retención del talento humano en una empresa del sector tecnológico de la ciudad de Lima, 2024". Esto sugiere que la calidad de la supervisión desempeña un papel crucial en la retención del talento, puesto que un liderazgo eficaz y un apoyo constante hacen que los empleados se sientan valorados y respaldados, lo que determina su deseo de permanencia en la empresa.

Se logró cumplir con el objetivo específico 5 de la investigación al determinar la relación entre la comunicación y la retención del talento humano en una empresa del sector tecnológico de la ciudad de Lima, 2024. Los resultados mostraron una relación significativa, positiva y de magnitud moderada ( $p = 0.000$ ,  $r = 0.568$ ), validando así la hipótesis: "Existe una relación significativa entre la comunicación y la retención del talento humano en una empresa del sector tecnológico de la ciudad de Lima, 2024". Esto implica que una comunicación efectiva dentro de la empresa tiene motiva un mayor nivel de retención del talento, de este modo, cuando los empleados perciben un flujo adecuado de información y sienten que sus opiniones son valoradas, aumenta su deseo de permanencia en la organización.

Se cumplió con el objetivo específico 6 de la investigación al identificar la relación entre las condiciones laborales y la retención del talento humano en una empresa del sector tecnológico de la ciudad de Lima, 2024. Los hallazgos demostraron una relación significativa, positiva y de magnitud moderada ( $p = 0.000$ ,  $r = 0.571$ ), lo que permitió aceptar la hipótesis: "Existe una relación significativa entre las condiciones laborales y la retención del talento humano en una empresa del sector tecnológico de la ciudad de Lima, 2024". Esto implica que las condiciones laborales, que incluyen aspectos físicos, psicosociales y económicos, son determinantes clave en la retención del talento. Unas mejores condiciones laborales están asociadas con una mayor probabilidad de que los empleados altamente calificados permanezcan en la empresa.

### **VI.3. Recomendaciones**

Se recomienda a la empresa del sector tecnológico continuar fortaleciendo el clima laboral en la empresa, poniendo especial énfasis en los aspectos que los empleados consideran más relevantes, tales como la comunicación efectiva, el apoyo de los supervisores y las oportunidades de desarrollo profesional. Mejorar estos elementos puede tener un impacto significativo en la retención del talento, asegurando que los empleados se sientan valorados y motivados para permanecer en la organización.

Se sugiere a los directivos de la empresa, implementar y fortalecer políticas orientadas al desarrollo personal y profesional de los empleados, ofreciendo programas de capacitación y claras oportunidades de carrera. Estas iniciativas deberían estar diseñadas para que los empleados puedan alcanzar sus metas personales y profesionales dentro de la organización, lo cual contribuirá a aumentar su satisfacción y su lealtad hacia la empresa.

Se recomienda a los gerentes, jefes y mandos medios de la empresa, fomentar el compromiso de los empleados a través de su inclusión en la toma de decisiones y la asignación de responsabilidades que refuercen su sentido de pertenencia, de este modo, promover un entorno donde los empleados se sientan parte integral del éxito organizacional contribuirá a su permanencia a largo plazo.

Se aconseja a la empresa, capacitar a los supervisores en habilidades de liderazgo y comunicación efectiva. Un liderazgo competente y una comunicación clara y motivadora son fundamentales para mantener a los equipos de trabajo comprometidos y reducir las tasas de rotación de personal.

Asimismo, se recomienda a la empresa propiciar la mejora continua de los canales de comunicación interna, asegurando que todos los niveles de la empresa tengan acceso a la información necesaria. Crear un entorno donde las opiniones de los

empleados sean escuchadas y valoradas puede incrementar significativamente su lealtad y compromiso con la organización.

Finalmente, se sugiere a los directivos de la empresa a revisar y mejorar de manera continua las condiciones laborales, garantizando que los empleados trabajen en un entorno seguro y cómodo, reciban una compensación justa y cuenten con el apoyo emocional y social necesario dentro de la empresa. Estas acciones son esenciales para mantener altos niveles de retención de talento humano y asegurar la satisfacción de los empleados.

## Lista de referencias

- Aburto Vélchez, V. (2023). *Clima laboral y rotación de personal en el área contable de una entidad ambiental, Lima, 2021-2022* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/122822>
- Alles, M. A. (2017). *Desarrollo del talento humano: Basado en competencias* (3era ed.). Ediciones Gránica Argentina.
- Anido Seoane, N. (2020). *Causas de la alta rotación del personal de caja en un supermercado: Caso de estudio aplicado a Vegalsa-Eroski* [Tesis de maestría, Universitat Oberta de Catalunya]. <https://openaccess.uoc.edu/handle/10609/121488>
- Arias Gonzales, J. L. (2020). *Proyecto de tesis: Guía para la elaboración* (1° Ed.).  
[https://www.academia.edu/69034600/Proyecto\\_de\\_Tesis\\_Gu%C3%ADa\\_para\\_la\\_Elaboraci%C3%B3n\\_compressed](https://www.academia.edu/69034600/Proyecto_de_Tesis_Gu%C3%ADa_para_la_Elaboraci%C3%B3n_compressed)
- Armstrong, M. (2006). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action* (3rd edition). Kogan Page.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Quinn Mills, D., & Walton, R. (1984). *Managing Human Assets*. Simon and Schuster.
- Bermejo Salmon, M., Suárez Caimary, I. L., & Salazar Danger, M. (2022). El clima laboral en el contexto organizacional. *Ciencias Holguín*, 28(3).  
<https://www.redalyc.org/journal/1815/181572159004/>
- Bernal Torres, C. A. (2016). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Cuarta edición). Pearson Educación.
- Browell, S. (2002). *Retenga con éxito a sus empleados en una semana*. Grupo Planeta (GBS).

- Calderón Guerrero, K. K. (2021). *Clima laboral y la rotación de los colaboradores del área administrativa en Flama Gas Corporation Sac, Lima 2021* [Universidad César Vallejo].  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/90908>
- Cantrell, S., Commisso, C., Duda, J., Eaton, K., Flynn, J., Forsythe, J., Griffiths, M., Guziak, J., Kirby, L., Mallon, D., Marcotte, M., Poynton, S., Scoble-Williams, N., Van Durme, Y., & Zanza, M. (2024). *2024 Global Human Capital Trends*. Deloitte.  
<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>
- Cejas Martínez, M. F., Vásquez Acosta, G. R., & Chirinos, N. I. (2017). *Administración de recursos humanos: La arquitectura estratégica de las organizaciones*. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. <http://repositorio.espe.edu.ec/jspui/handle/21000/13757>
- Chiavenato, I. (2019a). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (10°). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2019b). *Introducción a la teoría general de la administración: Una visión integral de la moderna administración de las organizaciones* (10° Ed.). Mc Graw Hill.
- D'Alessio Ipinza, F. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Centrum: Pearson Educación.
- Flores Perez, A. S., & Isidro Albino, G. K. R. (2023). *El clima laboral y la rotación de personal en un call center del distrito El Agustino, Lima 2023* [Universidad César Vallejo].  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/121647>
- Gallup. (2023). *State of the Global Workplace Report*.  
<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- García Requena, J. P. (2022). *Clima organizacional y rotación de personal en los colaboradores del Consorcio Comercial Universal, San Juan de Miraflores, 2021* [Universidad Autónoma del Perú].

<https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/1772/Garcia%20Requena%2C%20Jessica%20Pamela.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

García Rubiano, M., Vesga Rodríguez, J. J., & Gómez Rada, C. A. (2020). *Clima organizacional: Teoría y práctica* (1° Ed.). Universidad Católica de Colombia.

<https://doi.org/10.14718/9789585133396.2020>

Gellerman, S. W. (1960). *People, Problems, and Profits: The Uses of Psychology in Management*. McGraw-Hill.

Hellriegel, D., Jakson, S. E., & Slocum, J. W. (2010). *Administración. Un enfoque basado en competencias. 11e*. Cengage Learning Editores S.A. de C.V.

<http://public.eblib.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=4674745>

Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2009). *Comportamiento organizacional* (12° Ed.). Cengage Learning.

[https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24927w/Comportamiento\\_organizacional\\_12ed\\_don\\_h.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24927w/Comportamiento_organizacional_12ed_don_h.pdf)

Hernández Chávez, Y., Hernández Chávez, G., & Mendieta Ramírez, A. (2014). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Historia y Comunicación Social*, 18, 837-863.

[https://doi.org/10.5209/rev\\_HICS.2013.v18.44369](https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2013.v18.44369)

Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (7°). McGraw-Hill Education.

[https://books.google.com.pe/books/about/METODOLOG%C3%8DA\\_DE\\_LA\\_INVESTIGACION%C3%93N.html?id=5A2QDwAAQBAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.pe/books/about/METODOLOG%C3%8DA_DE_LA_INVESTIGACION%C3%93N.html?id=5A2QDwAAQBAJ&redir_esc=y)

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2. ed). Wiley.

Hom, P. W., Allen, D. G., & Griffeth, R. W. (2020). *Employee retention and turnover: Why employees stay or leave* (1° Ed.). Routledge.

- Huayta Conislla, W. O. (2022). *Rotación del personal y clima laboral en un hospital público de Ica, 2021* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/84208>
- INEI. (2023). *Perú: Indicadores del Mercado Laboral a nivel departamental y de principales ciudades, 2022*. Instituto Nacional de Estadística e Informática.  
[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1905/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1905/libro.pdf)
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsen, M., & Moeyaert, B. (2009). Employee Retention: Organisational and Personal Perspectives. *Vocations and Learning*, 2(3), 195-215.  
<https://doi.org/10.1007/s12186-009-9024-7>
- Lewin, K. (1936). *Principles of Topological Psychology* (1° Ed.). Mc Graw Hill.  
[https://ia600500.us.archive.org/35/items/LEWINKurt.PrinciplesOfTopologicalPsychology\\_201605/LEWIN%2C%20Kurt.%20Principles%20of%20Topological%20Psychology.pdf](https://ia600500.us.archive.org/35/items/LEWINKurt.PrinciplesOfTopologicalPsychology_201605/LEWIN%2C%20Kurt.%20Principles%20of%20Topological%20Psychology.pdf)
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. McGraw-Hill.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate* (5. print). Harvard University Press.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2024). *Informe trimestral del mercado laboral— Situación del empleo 2023 Trimestre IV* (p. 37). Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6332762/5563550-ite-2023-t4.pdf>
- Monterroso, E. (2016). Competitividad y Estrategia: Conceptos, fundamentos y relaciones. *Revista del Departamento de Ciencias Sociales*, 3(3), 4-26. <http://www.redsocialesunlu.net/wp-content/uploads/2016/05/RSOC014-002-Competitividad-y-estrategia-MONTERROSO.pdf>
- Montoya Zevallos, N. F. (2024). *Clima laboral y rotación de personal en una empresa del sector financiero, Lima 2023* [Universidad San Ignacio de Loyola].

<https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/3431a07e-256e-4779-a916-0bc2d929edf4>

Morán Delgado, G., & Alvarado Cervantes, D. G. (2013). *Métodos de investigación*. Pearson.

<https://mitrabajodegrado.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/11/moran-y-alvarado-metodos-de-investigacion-1ra.pdf>

Musso, M., & Salgado, J. (2012). *Retención y permanencia laboral: Validación de un cuestionario para evaluar retención laboral en nuestro país*. IV Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XIX Jornadas de Investigación VIII Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. <https://www.aacademica.org/000-072/397>

Ñaupas Paitán, H., Palacios Vileta, J. J., Romero Delgado, H. E., & Valdivia Dueñas, M. R. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa -cualitativa y redacción de la tesis* (5° Ed.). Ediciones de la U. <http://www.ebooks7-24.com/?il=8046>

Palma Carrillo, S. (2004). *Escala clima laboral CL - SPC: Manual* (1° Ed.). Cartolan.

Parra Real, S. V. (2022). *Clima laboral y su relación con la rotación del personal* [Tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato]. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/37202/1/170%20GTH.pdf>

Peña Rivas, H. (2018). *Clima organizacional: Una construcción personalista del ambiente laboral como escenario de la productividad empresarial* (1° Ed.). UPSE.

Pérez Nápoles, M. (2018). El Clima Organizacional en la Unidad Empresarial de Base Proyecto e Investigaciones Hidráulicos Las Tunas. *Revista Arquitectura e Ingeniería*, 12(3), 3. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6759924>

Perú 21. (2023, mayo 3). ¿Cómo evitar la pérdida de dinero en recursos por la rotación de personal? *Peru21*. <https://peru21.pe/cheka/empresas-rotacion-personal-como-evitar-la-perdida-de-dinero-en-recursos-por-la-rotacion-de-personal-noticia/>

Pimienta Prieto, J. H., & De La Orden Hoz, A. (2018). *Metodología de la investigación* (3° Ed.).

Pearson Educación.

Prado Gamboa, C. A. (2017). Consultoría en empresa de marketing: Clima organizacional y satisfacción laboral. *REICE: Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas*, 5(10), 1-14. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6241441>

Puchol, L., & Puchol, I. (2019). *27 Nuevos casos en Dirección y Gestión de Recursos Humanos: (Incluye las soluciones propuestas por los autores)*. Ediciones Díaz de Santos.

Revista Empresarial & Laboral. (2018, abril 3). Las industrias que tienen las tasas más altas de rotación de talento. *Revista Empresarial & Laboral*.

<https://revistaempresarial.com/gestion-humana/contratacion/las-industrias-que-tienen-las-tasas-mas-altas-de-rotacion-de-talento/>

Reyna Ríos, I. P. (2022). *Retención del talento humano y el compromiso organizacional en los colaboradores del Bazar Central del Ejército en Lima, 2020* [Tesis de maestría, Universidad Privada Antenor Orrego]. <https://repositorio.upao.edu.pe/handle/20.500.12759/8788>

Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2018). *Administración* (13°). Pearson Educación.

<https://login.ezproxy.javeriana.edu.co/login?url=https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliojaveriana-ebooks/detail.action?docID=5808969>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Comportamiento organizacional*.

<https://login.ezproxy.javeriana.edu.co/login?url=https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliojaveriana-ebooks/detail.action?docID=5808969>

Sánchez Majin, F. (2022). *Influencia del Clima Organizacional en la Rotación de Personal de una Municipalidad Provincial de la Región Ucayali, 2022* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/114049>

Schein, E. H. (1979). *Organizational Psychology* (3rd edition). Pearson.

- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view* (pp. xx, 358). Jossey-Bass.
- Schneider, B. (1990). *Organizational Climate and Culture*. Wiley.
- Taruchaín Pozo, L., & Revelo Oña, R. (2023). Gestión de la atracción y retención del talento humano en el siglo XXI: Una revisión bibliográfica sistemática de la literatura latinoamericana. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(Extra 3-1), 749-756.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9124421>
- Ulrich, D. (1996). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business Press.
- Urbina Reinoso, C. L. (2019). *Clima laboral y rotación del personal del programa de formación general de una universidad privada de Trujillo* [Tesis de maestría, Universidad Privada del Norte]. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/21752>
- Uribe Prado, J. F. (2015). *Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales*. Editorial El Manual Moderno.
- Vásquez Robles, F., Napán, A. C., & Miranda Tejedo, N. (2022). Clima laboral y su relación con la rotación del personal en la empresa de call center teleatento del Perú, Lima 2021. *Revista Científica de la UCSA*, 9(2), 29-42. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.02.029>
- Vela Vásquez, L. L. (2024). *Rotación de personal y clima laboral en el Centro de Salud Tabalosos, 2022* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/137137>
- Venkatramana, S. (2022). *Turnover and Other Organizational Ailments* (1° Ed.).  
<https://turnoverbook.com/pdf/book.pdf>

Visual Capitalist. (2023). Ranked: Top Companies for Employee Retention (U.S. and UK).

*Employees Don't Want to Leave.* <https://www.visualcapitalist.com/cp/top-companies-for-employee-retention-in-the-u-s-and-uk/>

Werther, W. B., Davis, K., & Mejía Gómez, J. (2008). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas.* McGraw-Hill.

Willis Towers Watson. (2022). *Encuesta Global de Actitudes de Beneficios 2022—América Latina.*

Consultora WTW. <https://www.wtwco.com/es-AR/Insights/2022/04/infographic-more-than-half-of-employees-open-to-leaving-employer>

## Apéndice

### Anexo 1: Instrumento Cuestionario en escala de Likert para medir la variable Clima laboral

| CUESTIONARIO DE MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL   |               |   |            |                  |   |   |   |   |
|---|---------------|---|------------|------------------|---|---|---|---|
| Escala de Clima Laboral (CL-SPC)  |               |   |            |                  |   |   |   |   |
| Creado por la Dra. Sonia Palma Carrillo en el año 2004  |               |   |            |                  |   |   |   |   |
| SEXO: Masculino _____ Femenino _____ EDAD: _____  |               |   |            |                  |   |   |   |   |
| <b>Instrucciones:</b>   |               |   |            |                  |   |   |   |   |
| Estimados colaboradores:  |               |   |            |                  |   |   |   |   |
| Les solicitamos amablemente que tomen unos momentos para leer detenidamente cada una de las líneas del siguiente cuestionario. Es muy importante que respondan con total sinceridad, marcando con una "X" la alternativa que mejor refleje su punto de vista, de acuerdo con la siguiente escala: |               |   |            |                  |   |   |   |   |
| Total desacuerdo  | En desacuerdo | Indiferente   | De acuerdo | Total acuerdo    |   |   |   |   |
| 1   | 2             | 3   | 4          | 5                |   |   |   |   |
| Categorías / Preguntas  |               |   |            | ESCALA DE LIKERT |   |   |   |   |
| AUTORREALIZACIÓN  |               |   |            | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Desarrollo personal   | 1             | Cada trabajador asegura su nivel de logro personal en la empresa                              |            |                  |   |   |   |   |
|   | 2             | Los objetivos de la empresa pueden convertirse en retos para usted                            |            |                  |   |   |   |   |
|   | 3             | Cumplir con las tareas diarias en la empresa, permite el desarrollo del personal              |            |                  |   |   |   |   |
|   | 4             | Cumplir con las actividades laborales es una tarea gratificante                               |            |                  |   |   |   |   |
|   | 5             | La empresa promueve el desarrollo personal  |            |                  |   |   |   |   |
|   | 6             | La empresa es una buena opción para alcanzar su desarrollo personal                           |            |                  |   |   |   |   |
| Desarrollo profesional  | 7             | Existen oportunidades de progresar en la empresa  |            |                  |   |   |   |   |
|   | 8             | La actividad en la que laboro me permite aprender y desarrollarme como profesional            |            |                  |   |   |   |   |
|   | 9             | Mi trabajo me hace sentir realizado profesionalmente  |            |                  |   |   |   |   |
|   | 10            | Se reconocen los logros en la labor desempeñada en el cargo                                   |            |                  |   |   |   |   |
| INVOLUCRAMIENTO LABORAL   |               |   |            | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Compromiso con la empresa   | 11            | Se siente comprometido con el éxito de la empresa   |            |                  |   |   |   |   |
|   | 12            | Participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo                               |            |                  |   |   |   |   |
|   | 13            | Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de mayor responsabilidad |            |                  |   |   |   |   |
|   | 14            | El personal está comprometido con la empresa y lo demuestra a través del trabajo diario       |            |                  |   |   |   |   |

|                               |    |   |          |          |          |          |          |  |
|-------------------------------|----|---|----------|----------|----------|----------|----------|--|
|                               | 15 | El grupo con el que trabaja funciona como un equipo bien integrado                      |          |          |          |          |          |  |
|                               | 16 | En la empresa se hacen mejor las cosas cada día   |          |          |          |          |          |  |
| Identificación con la empresa | 17 | Los trabajadores cooperan entre sí en la empresa  |          |          |          |          |          |  |
|                               | 18 | Cada trabajador se considera factor clave para el éxito de la empresa                   |          |          |          |          |          |  |
|                               | 19 | Los servicios de la empresa son motivo de orgullo del personal                          |          |          |          |          |          |  |
|                               | 20 | Existe colaboración entre el personal de las diversas áreas                             |          |          |          |          |          |  |
| <b>SUPERVISIÓN</b>            |    |   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |  |
| Apoyo para las tareas         | 21 | Los directivos de la empresa brindan apoyo para superar los obstáculos que se presentan |          |          |          |          |          |  |
|                               | 22 | Los directivos de la empresa se interesan por el éxito de su personal                   |          |          |          |          |          |  |
|                               | 23 | En la empresa se afronta y superan los obstáculos                                       |          |          |          |          |          |  |
|                               | 24 | Los directivos de la empresa promueven la capacitación que se necesita                  |          |          |          |          |          |  |
|                               | 25 | Los Gerentes, Jefes y superiores escuchan los planteamientos que se le hacen            |          |          |          |          |          |  |
|                               | 26 | Se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras                              |          |          |          |          |          |  |
| Orientación para las tareas   | 27 | La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar las tareas                        |          |          |          |          |          |  |
|                               | 28 | Se valora los altos niveles de desempeño  |          |          |          |          |          |  |
|                               | 29 | Los directivos de la empresa expresan reconocimientos por los logros obtenidos          |          |          |          |          |          |  |
|                               | 30 | Se dispone de un sistema para el aseguramiento y control de las actividades             |          |          |          |          |          |  |
| <b>COMUNICACIÓN</b>           |    |   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |  |
| Fluidez de la comunicación    | 31 | En su trabajo la información fluye adecuadamente  |          |          |          |          |          |  |
|                               | 32 | En los grupos de trabajo existe una relación armoniosa                                  |          |          |          |          |          |  |
|                               | 33 | Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía                               |          |          |          |          |          |  |
|                               | 34 | La empresa fomenta y promueve la comunicación interna                                   |          |          |          |          |          |  |
|                               | 35 | Se comunican los avances de otras áreas de la empresa                                   |          |          |          |          |          |  |
| Claridad de la comunicación   | 36 | Cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo                |          |          |          |          |          |  |
|                               | 37 | Existen suficientes canales de información  |          |          |          |          |          |  |
|                               | 38 | Mi jefe inmediato superior me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo        |          |          |          |          |          |  |

|                              |    |   |          |          |          |          |          |
|------------------------------|----|---|----------|----------|----------|----------|----------|
|                              | 39 | Los objetivos del trabajo se informan oportunamente al personal           |          |          |          |          |          |
|                              | 40 | Se toma en cuenta la opinión de los trabajadores de la empresa            |          |          |          |          |          |
| <b>CONDICIONES LABORALES</b> |    |   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| Elementos materiales         | 41 | En la empresa se mejoran continuamente los métodos de trabajo             |          |          |          |          |          |
|                              | 42 | Existe un adecuado entorno físico de su área de trabajo                   |          |          |          |          |          |
|                              | 43 | La alta dirección provee de insumos para el trabajo diario                |          |          |          |          |          |
|                              | 44 | Existen normas y procedimientos como guías de trabajo                     |          |          |          |          |          |
|                              | 45 | El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos          |          |          |          |          |          |
|                              | 46 | Se dispone de recursos tecnológicos que facilitan el trabajo              |          |          |          |          |          |
| Elementos psicosociales      | 47 | Se recibe la motivación necesaria para realizar su trabajo                |          |          |          |          |          |
|                              | 48 | Estoy motivado para participar en actividades programadas                 |          |          |          |          |          |
| Elementos económicos         | 49 | La remuneración es considerada atractiva en esta empresa                  |          |          |          |          |          |
|                              | 50 | La remuneración económica es muy baja con relación a la labor que realiza |          |          |          |          |          |

**Baremos para identificar los niveles de las dimensiones y variables**

| DIMENSIONES                    | MUY DESFAVORABLE    | DESFAVORABLE         | MEDIO                 | FAVORABLE             | MUY FAVORABLE         |
|--------------------------------|---------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>AUTORREALIZACIÓN</b>        | Puntajes de 10 a 17 | Puntajes de 18 a 25  | Puntajes de 26 a 33   | Puntajes de 34 a 41   | Puntajes de 42 a 50   |
| <b>INVOLUCRAMIENTO LABORAL</b> | Puntajes de 10 a 17 | Puntajes de 18 a 25  | Puntajes de 26 a 33   | Puntajes de 34 a 41   | Puntajes de 42 a 50   |
| <b>SUPERVISIÓN</b>             | Puntajes de 10 a 17 | Puntajes de 18 a 25  | Puntajes de 26 a 33   | Puntajes de 34 a 41   | Puntajes de 42 a 50   |
| <b>COMUNICACIÓN</b>            | Puntajes de 10 a 17 | Puntajes de 18 a 25  | Puntajes de 26 a 33   | Puntajes de 34 a 41   | Puntajes de 42 a 50   |
| <b>CONDICIONES LABORALES</b>   | Puntajes de 10 a 17 | Puntajes de 18 a 25  | Puntajes de 26 a 33   | Puntajes de 34 a 41   | Puntajes de 42 a 50   |
| <b>Clima laboral</b>           | Puntajes de 50 a 89 | Puntajes de 90 a 129 | Puntajes de 130 a 169 | Puntajes de 170 a 209 | Puntajes de 210 a 250 |

**Anexo 2:** Instrumento Cuestionario en escala de Likert para medir la variable Retención del talento humano

| <b>CUESTIONARIO SOBRE RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>  |   |   |            |   |   |                          |               |             |            |                       |   |   |   |   |   |
|---|---|---|------------|---|---|--------------------------|---------------|-------------|------------|-----------------------|---|---|---|---|---|
| <b>Creado por Kyndt et al. (2009) validado y adaptado al contexto latinoamericano por Musso y Salgado (2012)</b>  |   |   |            |   |   |                          |               |             |            |                       |   |   |   |   |   |
| <b>N° de preguntas:</b> 34  |   | <b>Tipo de administración:</b> Individual |            | <b>Tiempo de aplicación:</b> 10 minutos |   |                          |               |             |            |                       |   |   |   |   |   |
| <b>Dimensiones:</b> Clima de apreciación, estimulación y procedimientos - actitud de aprendizaje - presión del trabajo - habilidades de liderazgo   |   |   |            | <b>Tipo de escala:</b> Escala de Likert |   |                          |               |             |            |                       |   |   |   |   |   |
| <p><b>Instrucciones:</b><br/>Estimados colaboradores:<br/>Les solicitamos amablemente que tomen unos momentos para leer detenidamente cada una de las líneas del siguiente cuestionario. Es muy importante que respondan con total sinceridad, marcando con una "X" la alternativa que mejor refleje su punto de vista, de acuerdo con la siguiente escala:</p> <table border="1" style="margin: 10px auto; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="padding: 5px;">Totalmente en desacuerdo</th> <th style="padding: 5px;">En desacuerdo</th> <th style="padding: 5px;">Indiferente</th> <th style="padding: 5px;">De acuerdo</th> <th style="padding: 5px;">Totalmente de acuerdo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">1</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">2</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">3</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">4</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">5</td> </tr> </tbody> </table> |   |   |            |   |   | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Indiferente | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente en desacuerdo  | En desacuerdo   | Indiferente                               | De acuerdo | Totalmente de acuerdo                   |   |                          |               |             |            |                       |   |   |   |   |   |
| 1   | 2   | 3   | 4          | 5                                       |   |                          |               |             |            |                       |   |   |   |   |   |
| <b>SEXO:</b> Masculino _____ Femenino _____ <b>EDAD:</b> _____  |   |   |            |   |   |                          |               |             |            |                       |   |   |   |   |   |
| <b>CLIMA DE APRECIACIÓN, ESTIMULACIÓN Y PROCEDIMIENTOS</b>  |   |   |            |   | 1 | 2                        | 3             | 4           | 5          |                       |   |   |   |   |   |
| 1   | Mi compañía me da la oportunidad de potenciar en mis fortalezas.  |   |            |   |   |                          |               |             |            |                       |   |   |   |   |   |
| 2   | Nuestras ideas e intereses son tomadas en cuenta por los directivos de la empresa.  |   |            |   |   |                          |               |             |            |                       |   |   |   |   |   |
| 3   | La compañía me motiva a desarrollar, si es posible, mis propios intereses laborales.  |   |            |   |   |                          |               |             |            |                       |   |   |   |   |   |
| 4   | El personal de dirección de esta compañía siempre está dispuesto para dar consejos relacionados a mejorar mi desempeño laboral. |   |            |   |   |                          |               |             |            |                       |   |   |   |   |   |
| 5   | Mi compañía me estimula a valorar mi puesto de trabajo y me presenta de forma clara una línea de carrera.                       |   |            |   |   |                          |               |             |            |                       |   |   |   |   |   |
| 6   | El personal de dirección de la compañía trata de entender los problemas que experimentan los trabajadores para solucionarlos.   |   |            |   |   |                          |               |             |            |                       |   |   |   |   |   |
| 7   | El personal de dirección de la compañía parece esforzarse en ser agradable con los trabajadores.                                |   |            |   |   |                          |               |             |            |                       |   |   |   |   |   |
| 8   | Mi compañía me da la oportunidad de capacitarme en temas que me interesan.  |   |            |   |   |                          |               |             |            |                       |   |   |   |   |   |
| 9   | La mayoría de los ejecutivos de la compañía se esfuerzan por conocer a los trabajadores.  |   |            |   |   |                          |               |             |            |                       |   |   |   |   |   |
| 10  | En esta compañía creen en mí.   |   |            |   |   |                          |               |             |            |                       |   |   |   |   |   |

|                                 |   |          |          |          |          |          |
|---------------------------------|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| 11                              | En el trabajo tengo suficiente oportunidad para aplicar mis talentos personales y tomar iniciativas.                                  |          |          |          |          |          |
| 12                              | Cuando ocurre un problema usualmente confío en los procedimientos que son dictados por la compañía.                                   |          |          |          |          |          |
| 13                              | Lo que hago en mi trabajo me estimula para desarrollarme en cosas para las que aún no soy bueno.                                      |          |          |          |          |          |
| 14                              | Mis superiores aprecian cuando alguien tiene una nueva manera de encarar un problema.   |          |          |          |          |          |
| 15                              | Para la mayoría de las situaciones en el trabajo, los procedimientos son reforzados por la compañía.                                  |          |          |          |          |          |
| 16                              | Podemos criticar las reglamentaciones laborales y nuestras críticas son escuchadas.   |          |          |          |          |          |
| 17                              | En esta compañía, las expectativas son que debo pasar mucho tiempo aprendiendo.   |          |          |          |          |          |
| 18                              | Cuando se establece una reforma es porque alguien tuvo una buena idea que fue implementada.   |          |          |          |          |          |
| 19                              | En el trabajo parecen estar honestamente interesados en las cosas que hago fuera del horario de trabajo.                              |          |          |          |          |          |
| <b>ACTITUD DE APRENDIZAJE</b>   |   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 20                              | Si tengo la oportunidad de aprender, definitivamente lo hago.   |          |          |          |          |          |
| 21                              | Tomo la iniciativa cuando quiero aprender algo que puede ser útil en mi lugar de trabajo.   |          |          |          |          |          |
| 22                              | Pienso que es importante aprender a lo largo de toda la vida.   |          |          |          |          |          |
| 23                              | Me encanta realizar actividades por mi propia iniciativa.   |          |          |          |          |          |
| 24                              | Cuando hago mi trabajo uso mi creatividad e inventiva.  |          |          |          |          |          |
| 25                              | Soy capaz de motivar a otras personas para hacer las tareas lo mejor posible.   |          |          |          |          |          |
| 26                              | Me encanta aceptar tareas complejas y desafiantes.  |          |          |          |          |          |
| 27                              | Pienso en acciones concretas y factibles que concuerdan con mi visión y metas personales.   |          |          |          |          |          |
| 28                              | Conozco muy bien cuáles son mis puntos fuertes.   |          |          |          |          |          |
| <b>PRESIÓN DEL TRABAJO</b>      |   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 29                              | Como empleado estoy bajo mucha presión.   |          |          |          |          |          |
| 30                              | La presión laboral es muy alta aquí.  |          |          |          |          |          |
| 31                              | La presión constante del trabajo (cosas que necesitan ser hechas, fechas límite y la competitividad) me tensan y a veces me deprimen. |          |          |          |          |          |
| <b>HABILIDADES DE LIDERAZGO</b> |   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 32                              | Cuando trabajo en equipo tomo rápidamente el liderazgo.   |          |          |          |          |          |
| 33                              | Otros en esta compañía me ven como alguien que toma el liderazgo fácilmente.  |          |          |          |          |          |
| 34                              | Me siento capaz de tomar una función ejecutiva en esta compañía.  |          |          |          |          |          |

**Baremos para identificar los niveles de las dimensiones y variables**

| DIMENSIONES / VARIABLES                             | NIVEL               |                      |                       |
|---|---------------------|----------------------|-----------------------|
|   | BAJO                | MEDIO                | ALTO                  |
| CLIMA DE APRECIACIÓN, ESTIMULACIÓN Y PROCEDIMIENTOS | Puntajes de 19 a 44 | Puntajes de 45 a 69  | Puntajes de 70 a 95   |
| ACTITUD DE APRENDIZAJE                              | Puntajes de 9 a 20  | Puntajes de 21 a 33  | Puntajes de 34 a 45   |
| PRESIÓN DEL TRABAJO                                 | Puntajes de 3 a 6   | Puntajes de 7 a 11   | Puntajes de 12 a 15   |
| HABILIDADES DE LIDERAZGO                            | Puntajes de 3 a 6   | Puntajes de 7 a 11   | Puntajes de 12 a 15   |
| RETENCIÓN DEL TALENTO                               | Puntajes de 34 a 79 | Puntajes de 80 a 124 | Puntajes de 125 a 170 |

### Anexo 3: Confiabilidad de los instrumentos de medición

Para realizar la prueba de fiabilidad de los instrumentos se realizó una prueba piloto a 15 trabajadores de la empresa y como soporte informático se empleó el software estadístico IBM SPSS v27.

Base de datos cargada en el software IBM SPSS v27.

The screenshot shows the IBM SPSS v27 interface with a data entry window titled '\*BASE DE DATOS CONFIABILIDAD.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos'. The window displays a grid with columns labeled CL\_1 through CL\_29 and rows numbered 1 to 35. The data contains numerical values representing reliability scores for various items. The status bar at the bottom indicates 'Visible: 84 de 84 variables' and 'IBM SPSS Statistics Processor está listo'.

Para identificar el grado de confiabilidad del instrumento se tuvo en cuenta el siguiente tabla

**Tabla 10**

*Interpretación de coeficiente Alfa de Cronbach*

| Rango       | Nivel de confiabilidad |
|-------------|------------------------|
| Mayor a 0.9 | Excelente              |
| 0,80 a 0,89 | Bueno                  |

---

|              |              |
|--------------|--------------|
| 0,70 a 0,79  | Aceptable    |
| 0,60 a 0,69  | Cuestionable |
| 0.5 a 0.59   | Pobre        |
| 0,50 a menos | Inaceptable  |

---

Nota. Elaboración propia en base al libro Metodología de la investigación de Ñaupas et al. (2018)

#### **a) Prueba de confiabilidad de instrumento para medir la variable clima laboral**

- Cálculo de la prueba Alfa de Cronbach para evaluar la consistencia interna del instrumento cuestionario en escala de Likert que mide la variable Clima laboral

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,970             | 50             |

#### **Interpretación:**

El valor del coeficiente Alfa de Cronbach obtenido de 0.970 indica que el cuestionario presenta un grado de confiabilidad “excelente” y es adecuado para ser aplicado en la presente tesis.

#### **b) Prueba de confiabilidad de instrumento para medir la variable Retención del talento humano**

- Cálculo de la prueba Alfa de Cronbach para evaluar la consistencia interna del instrumento cuestionario en escala de Likert que mide la variable Retención del talento humano

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,933             | 34             |

**Interpretación:**

El valor del coeficiente Alfa de Cronbach obtenido de 0.933 indica que el cuestionario presenta un grado de confiabilidad “excelente” y es adecuado para ser aplicado en la presente tesis.

**Anexo 4:** Validación de los instrumentos de medición

Variable 01: Clima Laboral. Experto 01



**UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE**  
**ESCUELA DE POSGRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS**

Clima Laboral y retención del talento humanos en una empresa del sector tecnológico de la ciudad de Lima, 2024

**I. DATOS GENERALES**

- 1.1 Apellidos y nombres del experto: Bardales Zegarra Samantha del Carmen Giulliana
- 1.2 Grado académico: Magister en Gestión y Dirección del Talento Humano
- 1.3 Áreas de experiencia profesional: Recursos Humanos
- 1.4 Cargo e institución donde labora: Encargada del área de recursos humanos – I.E.P SEMILLITAS
- 1.5 Nombre del instrumento motivo de evaluación: Cuestionario de medición del clima laboral
- 1.6 Autor del Instrumento: Dra. Sonia Palma Carrillo

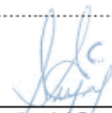
**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

| ITEMS | PREGUNTA  | APRECIACIÓN |    | OBSERVACIONES |
|-------|---|-------------|----|---------------|
|       |   | SI          | NO |               |
| 1     | ¿El instrumento responde al planteamiento del problema?   | X           |    |               |
| 2     | ¿El instrumento responde a los objetivos del problema?  | X           |    |               |
| 3     | ¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento? | X           |    |               |
| 4     | ¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?                              | X           |    |               |
| 5     | ¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?                         | X           |    |               |
| 6     | ¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa?   | X           |    |               |
| 7     | ¿El número de ítems es el adecuado?   | X           |    |               |
| 8     | ¿Los ítems del instrumento son válidos?   | X           |    |               |
| 9     | ¿Se debe incrementar el número de ítems?  |             | X  |               |
| 10    | ¿Se debe eliminar algunos ítems o modificar? Detalle en el anexo 3                              |             | X  |               |

**Aportes y/o sugerencias:**

.....

X\_Aplicable       No aplicable

  
Mg. Samantha del Carmen Giulliana  
Bardales Zegarra  
Fecha: 04/08/2024



Anexo 3: Instrumento

Clima Laboral y retención del talento humanos en una empresa del sector tecnológico de la ciudad de Lima, 2024

**Investigador: Fiorella Vallejos Fernández**

Señor especialista, se le pide su colaboración para que luego de un riguroso análisis de los ítems del cuestionario: **Cuestionario de medición del clima laboral**, que le mostramos; marque con un aspa el casillero que cree conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional, denotando si cuenta o no cuenta con los requisitos mínimos de formulación para su posterior aplicación.

**NOTA: Para cada ítem se considera la escala de 1 a 4 donde:**

**(1) Deficiente, (1.5) Bajo, (2.5) Regular, (3.5) Bueno, (4) Muy Bueno**

**Las categorías a evaluar son:** Redacción, contenido, congruencia y pertinencia.

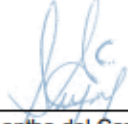
En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o correspondencia.

| ITEMS / INDICADORES            |    |   | (1.0) | (1.5) | (2.5) | (3.5) | (4.0) | OBSERVACIONES |
|--------------------------------|----|---|-------|-------|-------|-------|-------|---------------|
| <b>AUTORREALIZACIÓN</b>        |    |   |       |       |       |       |       |               |
| Desarrollo personal            | 1  | Cada trabajador asegura su nivel de logro personal en la empresa                              |       |       |       | X     |       |               |
|                                | 2  | Los objetivos de la empresa pueden convertirse en retos para usted                            |       |       |       | X     |       |               |
|                                | 3  | Cumplir con las tareas diarias en la empresa, permite el desarrollo del personal              |       |       |       | X     |       |               |
|                                | 4  | Cumplir con las actividades laborales es una tarea gratificante                               |       |       |       | X     |       |               |
|                                | 5  | La empresa promueve el desarrollo personal  |       |       |       | X     |       |               |
|                                | 6  | La empresa es una buena opción para alcanzar su desarrollo personal                           |       |       |       | X     |       |               |
| Desarrollo profesional         | 7  | Existen oportunidades de progresar en la empresa  |       |       |       | X     |       |               |
|                                | 8  | La actividad en la que laboro me permite aprender y desarrollarme como profesional            |       |       |       | X     |       |               |
|                                | 9  | Mi trabajo me hace sentir realizado profesionalmente  |       |       |       | X     |       |               |
|                                | 10 | Se reconocen los logros en la labor desempeñada en el cargo                                   |       |       |       | X     |       |               |
| <b>INVOLUCRAMIENTO LABORAL</b> |    |   |       |       |       |       |       |               |
| Compromiso con la empresa      | 11 | Se siente comprometido con el éxito de la empresa   |       |       |       | X     |       |               |
|                                | 12 | Participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlos                              |       |       |       | X     |       |               |
|                                | 13 | Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de mayor responsabilidad |       |       |       | X     |       |               |

| Identificación con la empresa | 14 | El personal está comprometido con la empresa y lo demuestra a través del trabajo diario |  |  | X |  |  |
|-------------------------------|----|---|--|--|---|--|--|
|                               | 15 | El grupo con el que trabaja funciona como un equipo bien integrado                      |  |  | X |  |  |
|                               | 16 | En la empresa se hacen mejor las cosas cada día   |  |  | X |  |  |
|                               | 17 | Los trabajadores cooperan entre sí en la empresa  |  |  | X |  |  |
|                               | 18 | Cada trabajador se considera factor clave para el éxito de la empresa                   |  |  | X |  |  |
|                               | 19 | Los servicios de la empresa son motivo de orgullo del personal                          |  |  | X |  |  |
|                               | 20 | Existe colaboración entre el personal de las diversas áreas                             |  |  | X |  |  |
| <b>SUPERVISIÓN</b>            |    |   |  |  |   |  |  |
| Apoyo para las tareas         | 21 | Los directivos de la empresa brindan apoyo para superar los obstáculos que se presentan |  |  | X |  |  |
|                               | 22 | Los directivos de la empresa se interesan por el éxito de su personal                   |  |  | X |  |  |
|                               | 23 | En la empresa se afronta y superan los obstáculos                                       |  |  | X |  |  |
|                               | 24 | Los directivos de la empresa promueven la capacitación que se necesita                  |  |  | X |  |  |
|                               | 25 | Los Gerentes, Jefes y superiores escuchan los planteamientos que se le hacen            |  |  | X |  |  |
|                               | 26 | Se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras                              |  |  | X |  |  |
| Orientación para las tareas   | 27 | La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar las tareas                        |  |  | X |  |  |
|                               | 28 | Se valora los altos niveles de desempeño  |  |  | X |  |  |
|                               | 29 | Los directivos de la empresa expresan reconocimientos por los logros obtenidos          |  |  | X |  |  |
|                               | 30 | Se dispone de un sistema para el aseguramiento y control de las actividades             |  |  | X |  |  |
| <b>COMUNICACIÓN</b>           |    |   |  |  |   |  |  |
| Fluidez de la comunicación    | 31 | En su trabajo la información fluye adecuadamente  |  |  | X |  |  |
|                               | 32 | En los grupos de trabajo existe una relación armoniosa                                  |  |  | X |  |  |
|                               | 33 | Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía                               |  |  | X |  |  |
|                               | 34 | La empresa fomenta y promueve la comunicación interna                                   |  |  | X |  |  |
|                               | 35 | Se comunican los avances de otras áreas de la empresa                                   |  |  | X |  |  |
| Claridad de la comunicación   | 36 | Cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo                |  |  | X |  |  |
|                               | 37 | Existen suficientes canales de información  |  |  | X |  |  |



|                              |    |  |  |  |  |   |  |  |
|------------------------------|----|--|--|--|--|---|--|--|
|                              | 38 | Mi jefe inmediato superior me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo |  |  |  | X |  |  |
|                              | 39 | Los objetivos del trabajo se informan oportunamente al personal                  |  |  |  | X |  |  |
|                              | 40 | Se toma en cuenta la opinión de los trabajadores de la empresa                   |  |  |  | X |  |  |
| <b>CONDICIONES LABORALES</b> |    |  |  |  |  |   |  |  |
| Elementos materiales         | 41 | En la empresa se mejoran continuamente los métodos de trabajo                    |  |  |  | X |  |  |
|                              | 42 | Existe un adecuado entorno físico de su área de trabajo                          |  |  |  | X |  |  |
|                              | 43 | La alta dirección provee de insumos para el trabajo diario                       |  |  |  | X |  |  |
|                              | 44 | Existen normas y procedimientos como guías de trabajo                            |  |  |  | X |  |  |
|                              | 45 | El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos                 |  |  |  | X |  |  |
|                              | 46 | Se dispone de recursos tecnológicos que facilitan el trabajo                     |  |  |  | X |  |  |
| Elementos psicosociales      | 47 | Se recibe la motivación necesaria para realizar su trabajo                       |  |  |  | X |  |  |
|                              | 48 | Estoy motivado para participar en actividades programadas                        |  |  |  | X |  |  |
| Elementos económicos         | 49 | La remuneración es considerada atractiva en esta empresa                         |  |  |  | X |  |  |
|                              | 50 | La remuneración económica es muy baja con relación a la labor que realiza        |  |  |  | X |  |  |



Mg. Samantha del Carmen Giulliana  
Bardales Zegarra  
Fecha: 04/08/2024

Experto 02:



**UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE**  
**ESCUELA DE POSGRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS**

Clima Laboral y retención del talento humanos en una empresa del sector tecnológico de la ciudad de Lima, 2024

**I. DATOS GENERALES**

- 1.1 Apellidos y nombres del experto: Henry William Castañeda Palacios
- 1.2 Grado académico: MBA
- 1.3 Áreas de experiencia profesional: Tecnología, Gestión, Finanzas Corporativas
- 1.4 Cargo e institución donde labora: Gerente Desarrollo Software – ZyTrust S.A.
- 1.5 Nombre del instrumento motivo de evaluación: Cuestionario de medición del clima laboral
- 1.6 Autor del Instrumento: Dra. Sonia Palma Carrillo

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

| ITEMS | PREGUNTA  | APRECIACIÓN |    | OBSERVACIONES |
|-------|---|-------------|----|---------------|
|       |   | SI          | NO |               |
| 1     | ¿El instrumento responde al planteamiento del problema?   | X           |    |               |
| 2     | ¿El instrumento responde a los objetivos del problema?  | X           |    |               |
| 3     | ¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento? | X           |    |               |
| 4     | ¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?                              | X           |    |               |
| 5     | ¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?                         | X           |    |               |
| 6     | ¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa?   | X           |    |               |
| 7     | ¿El número de ítems es el adecuado?   | X           |    |               |
| 8     | ¿Los ítems del instrumento son válidos?   | X           |    |               |
| 9     | ¿Se debe incrementar el número de ítems?  |             | X  |               |
| 10    | ¿Se debe eliminar algunos ítems o modificar? Detalle en el anexo 3                              |             | X  |               |

**Aportes y/o sugerencias:**

.....  
.....

\_X\_ Aplicable

\_\_\_ No aplicable



Henry Castañeda Palacios  
Fecha: 07/08/2024



Anexo 3: Instrumento

Clima Laboral y retención del talento humanos en una empresa del sector tecnológico de la ciudad de Lima, 2024

**Investigador: Fiorella Vallejos Fernández**

Señor especialista, se le pide su colaboración para que luego de un riguroso análisis de los ítems del cuestionario: **Cuestionario de medición del clima laboral**, que le mostramos; marque con un aspa el casillero que cree conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional, denotando si cuenta o no cuenta con los requisitos mínimos de formulación para su posterior aplicación.

**NOTA: Para cada ítem se considera la escala de 1 a 4 donde:**

**(1) Deficiente, (1.5) Bajo, (2.5) Regular, (3.5) Bueno, (4) Muy Bueno**

**Las categorías a evaluar son:** Redacción, contenido, congruencia y pertinencia.

En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o correspondencia.

| ITEMS / INDICADORES            |    | (1.0)   | (1.5)    | (2.5)    | (3.5)    | (4.0)    | OBSERVACIONES |
|--------------------------------|----|---|----------|----------|----------|----------|---------------|
| <b>AUTORREALIZACIÓN</b>        |    |   |          |          |          |          |               |
| Desarrollo personal            | 1  | Cada trabajador asegura su nivel de logro personal en la empresa                              |          |          | X        |          |               |
|                                | 2  | Los objetivos de la empresa pueden convertirse en retos para usted                            |          |          |          | X        |               |
|                                | 3  | Cumplir con las tareas diarias en la empresa, permite el desarrollo del personal              |          |          |          | X        |               |
|                                | 4  | Cumplir con las actividades laborales es una tarea gratificante                               |          |          |          | X        |               |
|                                | 5  | La empresa promueve el desarrollo personal  |          |          |          | X        |               |
|                                | 6  | La empresa es una buena opción para alcanzar su desarrollo personal                           |          |          | X        |          |               |
| Desarrollo profesional         | 7  | Existen oportunidades de progresar en la empresa  |          |          |          | X        |               |
|                                | 8  | La actividad en la que laboro me permite aprender y desarrollarme como profesional            |          |          |          | X        |               |
|                                | 9  | Mi trabajo me hace sentir realizado profesionalmente  |          |          |          | X        |               |
|                                | 10 | Se reconocen los logros en la labor desempeñada en el cargo                                   |          |          |          | X        |               |
| <b>INVOLUCRAMIENTO LABORAL</b> |    | <b>1</b>  | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |               |
| Compromiso con la empresa      | 11 | Se siente comprometido con el éxito de la empresa   |          |          | X        |          |               |
|                                | 12 | Participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo                               |          |          |          | X        |               |
|                                | 13 | Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de mayor responsabilidad |          |          | X        |          |               |



|                               |    |   |          |          |          |          |          |  |
|-------------------------------|----|---|----------|----------|----------|----------|----------|--|
|                               | 14 | El personal está comprometido con la empresa y lo demuestra a través del trabajo diario |          |          | X        |          |          |  |
|                               | 15 | El grupo con el que trabaja funciona como un equipo bien integrado                      |          |          |          | X        |          |  |
|                               | 16 | En la empresa se hacen mejor las cosas cada día   |          |          |          | X        |          |  |
| Identificación con la empresa | 17 | Los trabajadores cooperan entre sí en la empresa  |          |          |          | X        |          |  |
|                               | 18 | Cada trabajador se considera factor clave para el éxito de la empresa                   |          |          |          | X        |          |  |
|                               | 19 | Los servicios de la empresa son motivo de orgullo del personal                          |          |          |          | X        |          |  |
|                               | 20 | Existe colaboración entre el personal de las diversas áreas                             |          |          |          | X        |          |  |
| <b>SUPERVISIÓN</b>            |    |   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |  |
| Apoyo para las tareas         | 21 | Los directivos de la empresa brindan apoyo para superar los obstáculos que se presentan |          |          | X        |          |          |  |
|                               | 22 | Los directivos de la empresa se interesan por el éxito de su personal                   |          |          |          | X        |          |  |
|                               | 23 | En la empresa se afronta y superan los obstáculos                                       |          |          | X        |          |          |  |
|                               | 24 | Los directivos de la empresa promueven la capacitación que se necesita                  |          |          |          | X        |          |  |
|                               | 25 | Los Gerentes, Jefes y superiores escuchan los planteamientos que se le hacen            |          |          |          | X        |          |  |
|                               | 26 | Se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras                              |          |          |          | X        |          |  |
| Orientación para las tareas   | 27 | La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar las tareas                        |          |          |          | X        |          |  |
|                               | 28 | Se valora los altos niveles de desempeño  |          |          | X        |          |          |  |
|                               | 29 | Los directivos de la empresa expresan reconocimientos por los logros obtenidos          |          |          |          | X        |          |  |
|                               | 30 | Se dispone de un sistema para el aseguramiento y control de las actividades             |          |          | X        |          |          |  |
| <b>COMUNICACIÓN</b>           |    |   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |  |
| Fluidez de la comunicación    | 31 | En su trabajo la información fluye adecuadamente  |          |          | X        |          |          |  |
|                               | 32 | En los grupos de trabajo existe una relación armoniosa                                  |          |          |          | X        |          |  |
|                               | 33 | Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía                               |          |          |          | X        |          |  |
|                               | 34 | La empresa fomenta y promueve la comunicación interna                                   |          |          |          | X        |          |  |
|                               | 35 | Se comunican los avances de otras áreas de la empresa                                   |          |          |          | X        |          |  |
| Claridad de la comunicación   | 36 | Cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo                |          |          |          | X        |          |  |
|                               | 37 | Existen suficientes canales de información  |          |          | X        |          |          |  |



|                              |    |  |          |          |          |          |          |  |
|------------------------------|----|--|----------|----------|----------|----------|----------|--|
|                              | 38 | Mi jefe inmediato superior me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo |          |          | X        |          |          |  |
|                              | 39 | Los objetivos del trabajo se informan oportunamente al personal                  |          |          |          | X        |          |  |
|                              | 40 | Se toma en cuenta la opinión de los trabajadores de la empresa                   |          |          |          | X        |          |  |
| <b>CONDICIONES LABORALES</b> |    |  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |  |
| Elementos materiales         | 41 | En la empresa se mejoran continuamente los métodos de trabajo                    |          |          |          | X        |          |  |
|                              | 42 | Existe un adecuado entorno físico de su área de trabajo                          |          |          |          | X        |          |  |
|                              | 43 | La alta dirección provee de insumos para el trabajo diario                       |          |          | X        |          |          |  |
|                              | 44 | Existen normas y procedimientos como guías de trabajo                            |          |          |          | X        |          |  |
|                              | 45 | El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos                 |          |          |          | X        |          |  |
|                              | 46 | Se dispone de recursos tecnológicos que facilitan el trabajo                     |          |          |          | X        |          |  |
| Elementos psicosociales      | 47 | Se recibe la motivación necesaria para realizar su trabajo                       |          |          | X        |          |          |  |
|                              | 48 | Estoy motivado para participar en actividades programadas                        |          |          | X        |          |          |  |
| Elementos económicos         | 49 | La remuneración es considerada atractiva en esta empresa                         |          |          |          | X        |          |  |
|                              | 50 | La remuneración económica es muy baja con relación a la labor que realiza        |          |          | X        |          |          |  |



Henry Castañeda Palacios  
Fecha: 07/08/2024

Experto 03:



**UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE**  
**ESCUELA DE POSGRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS**

Clima Laboral y retención del talento humanos en una empresa del sector tecnológico de la ciudad de Lima, 2024

**I. DATOS GENERALES**

- 1.1 Apellidos y nombres del experto: Mendoza Mondragón, Luis Robinson
- 1.2 Grado académico: Magíster en Administración
- 1.3 Áreas de experiencia profesional: Gestión de Proyectos de Tecnologías de Información
- 1.4 Cargo e institución donde labora: Gerente de Servicios al Cliente en ZyTrust SA
- 1.5 Nombre del instrumento motivo de evaluación: Cuestionario de medición del clima laboral
- 1.6 Autor del Instrumento: Dra. Sonia Palma Carrillo

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

| ITEMS | PREGUNTA  | APRECIACIÓN |    | OBSERVACIONES |
|-------|---|-------------|----|---------------|
|       |   | SI          | NO |               |
| 1     | ¿El instrumento responde al planteamiento del problema?   | x           |    |               |
| 2     | ¿El instrumento responde a los objetivos del problema?  | x           |    |               |
| 3     | ¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento? | x           |    |               |
| 4     | ¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?                              | x           |    |               |
| 5     | ¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?                         | x           |    |               |
| 6     | ¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa?   | x           |    |               |
| 7     | ¿El número de ítems es el adecuado?   | x           |    |               |
| 8     | ¿Los ítems del instrumento son válidos?   | x           |    |               |
| 9     | ¿Se debe incrementar el número de ítems?  |             | x  |               |
| 10    | ¿Se debe eliminar algunos ítems o modificar? Detalle en el anexo 3                              |             | x  |               |

**Aportes y/o sugerencias:**

.....

.....

\_X\_ Aplicable

\_\_\_ No aplicable



Luis Mendoza Mondragón  
Fecha: 07/08/2024



Clima Laboral y retención del talento humanos en una empresa del sector tecnológico de la ciudad de Lima, 2024

**Investigador: Fiorella Vallejos Fernández**

Señor especialista, se le pide su colaboración para que luego de un riguroso análisis de los ítems del cuestionario: **Cuestionario de medición del clima laboral**, que le mostramos; marque con un aspa el casillero que cree conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional, denotando si cuenta o no cuenta con los requisitos mínimos de formulación para su posterior aplicación.

**NOTA: Para cada ítem se considera la escala de 1 a 4 donde:**

**(1) Deficiente, (1.5) Bajo, (2.5) Regular, (3.5) Bueno, (4) Muy Bueno**

**Las categorías a evaluar son:** Redacción, contenido, congruencia y pertinencia.

En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o correspondencia.

| ITEMS / INDICADORES            |    | (1.0)   | (1.5) | (2.5) | (3.5) | (4.0) | OBSERVACIONES |
|--------------------------------|----|---|-------|-------|-------|-------|---------------|
| <b>AUTORREALIZACIÓN</b>        |    |   |       |       |       |       |               |
| Desarrollo personal            | 1  | Cada trabajador asegura su nivel de logro personal en la empresa                              |       |       |       | x     |               |
|                                | 2  | Los objetivos de la empresa pueden convertirse en retos para usted                            |       |       |       | x     |               |
|                                | 3  | Cumplir con las tareas diarias en la empresa, permite el desarrollo del personal              |       |       |       | x     |               |
|                                | 4  | Cumplir con las actividades laborales es una tarea gratificante                               |       |       |       | x     |               |
|                                | 5  | La empresa promueve el desarrollo personal  |       |       |       | x     |               |
|                                | 6  | La empresa es una buena opción para alcanzar su desarrollo personal                           |       |       |       | x     |               |
| Desarrollo profesional         | 7  | Existen oportunidades de progresar en la empresa  |       |       |       | x     |               |
|                                | 8  | La actividad en la que laboro me permite aprender y desarrollarme como profesional            |       |       |       | x     |               |
|                                | 9  | Mi trabajo me hace sentir realizado profesionalmente  |       |       |       | x     |               |
|                                | 10 | Se reconocen los logros en la labor desempeñada en el cargo                                   |       |       |       | x     |               |
| <b>INVOLUCRAMIENTO LABORAL</b> |    |   |       |       |       |       |               |
| Compromiso con la empresa      | 11 | Se siente comprometido con el éxito de la empresa   |       |       |       | x     |               |
|                                | 12 | Participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo                               |       |       |       | x     |               |
|                                | 13 | Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de mayor responsabilidad |       |       |       | x     |               |





Variable 02: Retención del Talento Humanos. Experto 01



**UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE**  
**ESCUELA DE POSGRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS**

Clima Laboral y retención del talento humanos en una empresa del sector tecnológico de la ciudad de Lima, 2024

**I. DATOS GENERALES**

- 1.1 Apellidos y nombres del experto: Bardales Zegarra Samantha del Carmen Giulliana
- 1.2 Grado académico: Magister en Gestión y Dirección del Talento Humano
- 1.3 Áreas de experiencia profesional: Recursos Humanos
- 1.4 Cargo e institución donde labora: Encargada del área de recursos humanos – I.E.P SEMILLITAS
- 1.5 Nombre del instrumento motivo de evaluación: Cuestionario sobre retención del talento humano
- 1.6 Autor del Instrumento: Kyndt et al. validado y adaptado al contexto latinoamericano por Musso y Salgado

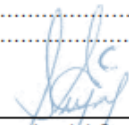
**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

| ITEMS | PREGUNTA  | APRECIACIÓN |    | OBSERVACIONES |
|-------|---|-------------|----|---------------|
|       |   | SI          | NO |               |
| 1     | ¿El instrumento responde al planteamiento del problema?   | X           |    |               |
| 2     | ¿El instrumento responde a los objetivos del problema?  | X           |    |               |
| 3     | ¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento? | X           |    |               |
| 4     | ¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?                              | X           |    |               |
| 5     | ¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?                         | X           |    |               |
| 6     | ¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa?   | X           |    |               |
| 7     | ¿El número de ítems es el adecuado?   | X           |    |               |
| 8     | ¿Los ítems del instrumento son válidos?   | X           |    |               |
| 9     | ¿Se debe incrementar el número de ítems?  |             | X  |               |
| 10    | ¿Se debe eliminar algunos ítems o modificar? Detalle en el anexo 3                              |             | X  |               |

**Aportes y/o sugerencias:**

.....  
.....

\_X\_ Aplicable       \_No\_ aplicable

  
Mg. Samantha del Carmen Giulliana  
Bardales Zegarra  
Fecha: 04/08/2024



Anexo 3: Instrumento

Clima Laboral y retención del talento humanos en una empresa del sector tecnológico de la ciudad de Lima, 2024

**Investigador: Fiorella Vallejos Fernández**

Señor especialista, se le pide su colaboración para que luego de un riguroso análisis de los ítems del cuestionario: **Cuestionario sobre retención del talento humano**, que le mostramos; marque con un aspa el casillero que cree conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional, denotando si cuenta o no cuenta con los requisitos mínimos de formulación para su posterior aplicación.

**NOTA: Para cada ítem se considera la escala de 1 a 4 donde:**

**(1) Deficiente, (1.5) Bajo, (2.5) Regular, (3.5) Bueno, (4) Muy Bueno**

**Las categorías a evaluar son:** Redacción, contenido, congruencia y pertinencia.

En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o correspondencia.

| ITEMS / INDICADORES  |   | (1.0) | (1.5) | (2.5) | (3.5) | (4.0) | OBSERVACIONES |
|--|---|-------|-------|-------|-------|-------|---------------|
| <b>CLIMA DE APRECIACIÓN, ESTIMULACIÓN Y PROCEDIMIENTOS</b> |   |       |       |       | X     |       |               |
| 1  | Mi compañía me da la oportunidad de potenciar en mis fortalezas.  |       |       |       | X     |       |               |
| 2  | Nuestras ideas e intereses son tomadas en cuenta por los directivos de la empresa.  |       |       |       | X     |       |               |
| 3  | La compañía me motiva a desarrollar, si es posible, mis propios intereses laborales.  |       |       |       | X     |       |               |
| 4  | El personal de dirección de esta compañía siempre está dispuesto para dar consejos relacionados a mejorar mi desempeño laboral. |       |       |       | X     |       |               |
| 5  | Mi compañía me estimula a valorar mi puesto de trabajo y me presenta de forma clara una línea de carrera.                       |       |       |       | X     |       |               |
| 6  | El personal de dirección de la compañía trata de entender los problemas que experimentan los trabajadores para solucionarlos.   |       |       |       | X     |       |               |
| 7  | El personal de dirección de la compañía parece esforzarse en ser agradable con los trabajadores.                                |       |       |       | X     |       |               |
| 8  | Mi compañía me da la oportunidad de capacitarme en temas que me interesan.  |       |       |       | X     |       |               |
| 9  | La mayoría de los ejecutivos de la compañía se esfuerzan por conocer a los trabajadores.  |       |       |       | X     |       |               |
| 10   | En esta compañía creen en mí.   |       |       |       | X     |       |               |
| 11   | En el trabajo tengo suficiente oportunidad para aplicar mis talentos personales y tomar iniciativas.                            |       |       |       | X     |       |               |
| 12   | Cuando ocurre un problema usualmente confío en los procedimientos que son dictados por la compañía.                             |       |       |       | X     |       |               |
| 13   | Lo que hago en mi trabajo me estimula para desarrollarme en cosas para las que aún no soy bueno.                                |       |       |       | X     |       |               |



|                                 |   |  |  |  |   |  |  |
|---------------------------------|---|--|--|--|---|--|--|
| 14                              | Mis superiores aprecian cuando alguien tiene una nueva manera de encarar un problema.   |  |  |  | X |  |  |
| 15                              | Para la mayoría de las situaciones en el trabajo, los procedimientos son reforzados por la compañía.                                  |  |  |  | X |  |  |
| 16                              | Podemos criticar las reglamentaciones laborales y nuestras críticas son escuchadas.   |  |  |  | X |  |  |
| 17                              | En esta compañía, las expectativas son que debo pasar mucho tiempo aprendiendo.   |  |  |  | X |  |  |
| 18                              | Cuando se establece una reforma es porque alguien tuvo una buena idea que fue implementada.   |  |  |  | X |  |  |
| 19                              | En el trabajo parecen estar honestamente interesados en las cosas que hago fuera del horario de trabajo.                              |  |  |  | X |  |  |
| <b>ACTITUD DE APRENDIZAJE</b>   |   |  |  |  |   |  |  |
| 20                              | Si tengo la oportunidad de aprender, definitivamente lo hago.   |  |  |  | X |  |  |
| 21                              | Tomo la iniciativa cuando quiero aprender algo que puede ser útil en mi lugar de trabajo.   |  |  |  | X |  |  |
| 22                              | Pienso que es importante aprender a lo largo de toda la vida.   |  |  |  | X |  |  |
| 23                              | Me encanta realizar actividades por mi propia iniciativa.   |  |  |  | X |  |  |
| 24                              | Cuando hago mi trabajo uso mi creatividad e inventiva.  |  |  |  | X |  |  |
| 25                              | Soy capaz de motivar a otras personas para hacer las tareas lo mejor posible.   |  |  |  | X |  |  |
| 26                              | Me encanta aceptar tareas complejas y desafiantes.  |  |  |  | X |  |  |
| 27                              | Pienso en acciones concretas y factibles que concuerdan con mi visión y metas personales.   |  |  |  | X |  |  |
| 28                              | Conozco muy bien cuáles son mis puntos fuertes.   |  |  |  | X |  |  |
| <b>PRESIÓN DEL TRABAJO</b>      |   |  |  |  |   |  |  |
| 29                              | Como empleado estoy bajo mucha presión.   |  |  |  | X |  |  |
| 30                              | La presión laboral es muy alta aquí.  |  |  |  | X |  |  |
| 31                              | La presión constante del trabajo (cosas que necesitan ser hechas, fechas límite y la competitividad) me tensan y a veces me deprimen. |  |  |  | X |  |  |
| <b>HABILIDADES DE LIDERAZGO</b> |   |  |  |  |   |  |  |
| 32                              | Cuando trabajo en equipo tomo rápidamente el liderazgo.   |  |  |  | X |  |  |
| 33                              | Otros en esta compañía me ven como alguien que toma el liderazgo fácilmente.  |  |  |  | X |  |  |
| 34                              | Me siento capaz de tomar una función ejecutiva en esta compañía.  |  |  |  | X |  |  |



Mg. Samantha del Carmen Giulliana  
Bardales Zegarra  
Fecha: 04/08/2024

Experto 02:



**UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE**  
**ESCUELA DE POSGRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS**

Clima Laboral y retención del talento humanos en una empresa del sector tecnológico de la ciudad de Lima, 2024

**I. DATOS GENERALES**

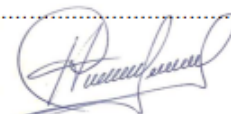
- 1.1 Apellidos y nombres del experto: Henry William Castañeda Palacios
- 1.2 Grado académico: MBA
- 1.3 Áreas de experiencia profesional: Tecnología, Gestión, Finanzas Corporativas
- 1.4 Cargo e institución donde labora: Gerente Desarrollo Software – ZyTrust S.A.
- 1.5 Nombre del instrumento motivo de evaluación: Cuestionario sobre retención del talento humano
- 1.6 Autor del Instrumento: Kyndt et al. validado y adaptado al contexto latinoamericano por Musso y Salgado

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

| ITEMS | PREGUNTA  | APRECIACIÓN |    | OBSERVACIONES |
|-------|---|-------------|----|---------------|
|       |   | SI          | NO |               |
| 1     | ¿El instrumento responde al planteamiento del problema?   | X           |    |               |
| 2     | ¿El instrumento responde a los objetivos del problema?  | X           |    |               |
| 3     | ¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento? | X           |    |               |
| 4     | ¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?                              | X           |    |               |
| 5     | ¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?                         | X           |    |               |
| 6     | ¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa?   | X           |    |               |
| 7     | ¿El número de ítems es el adecuado?   | X           |    |               |
| 8     | ¿Los ítems del instrumento son válidos?   | X           |    |               |
| 9     | ¿Se debe incrementar el número de ítems?  |             | X  |               |
| 10    | ¿Se debe eliminar algunos ítems o modificar? Detalle en el anexo 3                              |             | X  |               |

**Aportes y/o sugerencias:**

.....  
 .....  
 X\_Aplicable       No aplicable



Henry Castañeda Palacios  
 Fecha: 07/08/2024



Anexo 3: Instrumento

Clima Laboral y retención del talento humanos en una empresa del sector tecnológico de la ciudad de Lima, 2024

**Investigador: Fiorella Vallejos Fernández**

Señor especialista, se le pide su colaboración para que luego de un riguroso análisis de los ítems del cuestionario: **Cuestionario sobre retención del talento humano**, que le mostramos; marque con un aspa el casillero que cree conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional, denotando si cuenta o no cuenta con los requisitos mínimos de formulación para su posterior aplicación.

**NOTA: Para cada ítem se considera la escala de 1 a 4 donde:**

**(1) Deficiente, (1.5) Bajo, (2.5) Regular, (3.5) Bueno, (4) Muy Bueno**

**Las categorías a evaluar son:** Redacción, contenido, congruencia y pertinencia.

En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o correspondencia.

|    | ITEMS / INDICADORES   | (1.0) | (1.5) | (2.5) | (3.5) | (4.0) | OBSERVACIONES |
|----|---|-------|-------|-------|-------|-------|---------------|
|    | <b>CLIMA DE APRECIACIÓN, ESTIMULACIÓN Y PROCEDIMIENTOS</b>  |       |       |       |       |       |               |
| 1  | Mi compañía me da la oportunidad de potenciar mis fortalezas.   |       |       |       | x     |       |               |
| 2  | Nuestras ideas e intereses son tomadas en cuenta por los directivos de la empresa.  |       |       |       | x     |       |               |
| 3  | La compañía me motiva a desarrollar, si es posible, mis propios intereses laborales.  |       |       | x     |       |       |               |
| 4  | El personal de dirección de esta compañía siempre está dispuesto para dar consejos relacionados a mejorar mi desempeño laboral. |       |       |       | x     |       |               |
| 5  | Mi compañía me estimula a valorar mi puesto de trabajo y me presenta de forma clara una línea de carrera.                       |       |       |       | x     |       |               |
| 6  | El personal de dirección de la compañía trata de entender los problemas que experimentan los trabajadores para solucionarlos.   |       |       | x     |       |       |               |
| 7  | El personal de dirección de la compañía parece esforzarse en ser agradable con los trabajadores.                                |       |       | x     |       |       |               |
| 8  | Mi compañía me da la oportunidad de capacitarme en temas que me interesan.  |       |       | x     |       |       |               |
| 9  | La mayoría de los ejecutivos de la compañía se esfuerzan por conocer a los trabajadores.  |       |       |       | x     |       |               |
| 10 | En esta compañía creen en mí.   |       |       |       | x     |       |               |
| 11 | En el trabajo tengo suficiente oportunidad para aplicar mis talentos personales y tomar iniciativas.                            |       |       |       |       | x     |               |
| 12 | Cuando ocurre un problema usualmente confío en los procedimientos que son dictados por la compañía.                             |       |       |       | x     |       |               |
| 13 | Lo que hago en mi trabajo me estimula para desarrollarme en cosas para las que aún no soy bueno.                                |       |       |       | x     |       |               |



|                                 |   |  |  |   |   |  |  |
|---------------------------------|---|--|--|---|---|--|--|
| 14                              | Mis superiores aprecian cuando alguien tiene una nueva manera de encarar un problema.   |  |  |   | x |  |  |
| 15                              | Para la mayoría de las situaciones en el trabajo, los procedimientos son reforzados por la compañía.                                  |  |  |   | x |  |  |
| 16                              | Podemos criticar las reglamentaciones laborales y nuestras críticas son escuchadas.   |  |  | x |   |  |  |
| 17                              | En esta compañía, las expectativas son que debo pasar mucho tiempo aprendiendo.   |  |  | x |   |  |  |
| 18                              | Cuando se establece una reforma es porque alguien tuvo una buena idea que fue implementada.   |  |  |   | x |  |  |
| 19                              | En el trabajo parecen estar honestamente interesados en las cosas que hago fuera del horario de trabajo.                              |  |  |   | x |  |  |
| <b>ACTITUD DE APRENDIZAJE</b>   |   |  |  |   |   |  |  |
| 20                              | Si tengo la oportunidad de aprender, definitivamente lo hago.   |  |  | x |   |  |  |
| 21                              | Tomo la iniciativa cuando quiero aprender algo que puede ser útil en mi lugar de trabajo.   |  |  |   | x |  |  |
| 22                              | Pienso que es importante aprender a lo largo de toda la vida.   |  |  |   | x |  |  |
| 23                              | Me encanta realizar actividades por mi propia iniciativa.   |  |  |   | x |  |  |
| 24                              | Cuando hago mi trabajo uso mi creatividad e inventiva.  |  |  | x |   |  |  |
| 25                              | Soy capaz de motivar a otras personas para hacer las tareas lo mejor posible.   |  |  |   | x |  |  |
| 26                              | Me encanta aceptar tareas complejas y desafiantes.  |  |  |   | x |  |  |
| 27                              | Pienso en acciones concretas y factibles que concuerdan con mi visión y metas personales.   |  |  | x |   |  |  |
| 28                              | Conozco muy bien cuáles son mis puntos fuertes.   |  |  |   | x |  |  |
| <b>PRESIÓN DEL TRABAJO</b>      |   |  |  |   |   |  |  |
| 29                              | Como empleado estoy bajo mucha presión.   |  |  |   | x |  |  |
| 30                              | La presión laboral es muy alta aquí.  |  |  |   | x |  |  |
| 31                              | La presión constante del trabajo (cosas que necesitan ser hechas, fechas límite y la competitividad) me tensan y a veces me deprimen. |  |  |   | x |  |  |
| <b>HABILIDADES DE LIDERAZGO</b> |   |  |  |   |   |  |  |
| 32                              | Cuando trabajo en equipo tomo rápidamente el liderazgo.   |  |  |   | x |  |  |
| 33                              | Otros en esta compañía me ven como alguien que toma el liderazgo fácilmente.  |  |  |   | x |  |  |
| 34                              | Me siento capaz de tomar una función ejecutiva en esta compañía.  |  |  |   | x |  |  |



Henry Castañeda Palacios

Fecha: 07/08/2024

Experto 03:



**UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE**  
**ESCUELA DE POSGRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS**

Clima Laboral y retención del talento humanos en una empresa del sector tecnológico de la ciudad de Lima, 2024

**I. DATOS GENERALES**

- 1.1 Apellidos y nombres del experto: Mendoza Mondragón, Luis Robinson
- 1.2 Grado académico: Magister en Administración
- 1.3 Áreas de experiencia profesional: Gestión de Proyectos de Tecnologías de Información
- 1.4 Cargo e institución donde labora: Gerente de Servicios al Cliente en ZyTrust SA
- 1.5 Nombre del instrumento motivo de evaluación: Cuestionario sobre retención del talento humano
- 1.6 Autor del Instrumento: Kyndt et al. validado y adaptado al contexto latinoamericano por Musso y Salgado

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

| ITEMS | PREGUNTA  | APRECIACIÓN |    | OBSERVACIONES |
|-------|---|-------------|----|---------------|
|       |   | SI          | NO |               |
| 1     | ¿El instrumento responde al planteamiento del problema?   | X           |    |               |
| 2     | ¿El instrumento responde a los objetivos del problema?  | X           |    |               |
| 3     | ¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento? | X           |    |               |
| 4     | ¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?                              | X           |    |               |
| 5     | ¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?                         | X           |    |               |
| 6     | ¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa?   | X           |    |               |
| 7     | ¿El número de ítems es el adecuado?   | X           |    |               |
| 8     | ¿Los ítems del instrumento son válidos?   | X           |    |               |
| 9     | ¿Se debe incrementar el número de ítems?  |             | X  |               |
| 10    | ¿Se debe eliminar algunos ítems o modificar? Detalle en el anexo 3                              |             | X  |               |

**Aportes y/o sugerencias:**

.....

.....

X\_Aplicable

No aplicable



Luis Mendoza Mondragón  
Fecha: 07/08/2024



Clima Laboral y retención del talento humanos en una empresa del sector tecnológico de la ciudad de Lima, 2024

**Investigador: Fiorella Vallejos Fernández**

Señor especialista, se le pide su colaboración para que luego de un riguroso análisis de los ítems del cuestionario: **Cuestionario sobre retención del talento humano**, que le mostramos; marque con un aspa el casillero que cree conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional, denotando si cuenta o no cuenta con los requisitos mínimos de formulación para su posterior aplicación.

**NOTA: Para cada ítem se considera la escala de 1 a 4 donde:**

**(1) Deficiente, (1.5) Bajo, (2.5) Regular, (3.5) Bueno, (4) Muy Bueno**

**Las categorías a evaluar son:** Redacción, contenido, congruencia y pertinencia.

En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o correspondencia.

|  | ITEMS / INDICADORES   | (1.0) | (1.5) | (2.5) | (3.5) | (4.0) | OBSERVACIONES |
|--|---|-------|-------|-------|-------|-------|---------------|
| <b>CLIMA DE APRECIACIÓN, ESTIMULACIÓN Y PROCEDIMIENTOS</b> |   |       |       |       |       |       |               |
| 1  | Mi compañía me da la oportunidad de potenciar mis fortalezas.   |       |       |       |       | X     |               |
| 2  | Nuestras ideas e intereses son tomadas en cuenta por los directivos de la empresa.  |       |       |       |       | X     |               |
| 3  | La compañía me motiva a desarrollar, si es posible, mis propios intereses laborales.  |       |       |       |       | X     |               |
| 4  | El personal de dirección de esta compañía siempre está dispuesto para dar consejos relacionados a mejorar mi desempeño laboral. |       |       |       |       | X     |               |
| 5  | Mi compañía me estimula a valorar mi puesto de trabajo y me presenta de forma clara una línea de carrera.                       |       |       |       |       | X     |               |
| 6  | El personal de dirección de la compañía trata de entender los problemas que experimentan los trabajadores para solucionarlos.   |       |       |       |       | X     |               |
| 7  | El personal de dirección de la compañía parece esforzarse en ser agradable con los trabajadores.                                |       |       |       |       | X     |               |
| 8  | Mi compañía me da la oportunidad de capacitarme en temas que me interesan.  |       |       |       |       | X     |               |
| 9  | La mayoría de los ejecutivos de la compañía se esfuerzan por conocer a los trabajadores.  |       |       |       |       | X     |               |
| 10   | En esta compañía creen en mí.   |       |       |       |       | X     |               |
| 11   | En el trabajo tengo suficiente oportunidad para aplicar mis talentos personales y tomar iniciativas.                            |       |       |       |       | X     |               |
| 12   | Cuando ocurre un problema usualmente confío en los procedimientos que son dictados por la compañía.                             |       |       |       |       | X     |               |
| 13   | Lo que hago en mi trabajo me estimula para desarrollarme en cosas para las que aún no soy bueno.                                |       |       |       |       | X     |               |



|                                 |   |  |  |  |   |   |  |
|---------------------------------|---|--|--|--|---|---|--|
| 14                              | Mis superiores aprecian cuando alguien tiene una nueva manera de encarar un problema.   |  |  |  |   | X |  |
| 15                              | Para la mayoría de las situaciones en el trabajo, los procedimientos son reforzados por la compañía.                                  |  |  |  |   | X |  |
| 16                              | Podemos criticar las reglamentaciones laborales y nuestras críticas son escuchadas.   |  |  |  |   | X |  |
| 17                              | En esta compañía, las expectativas son que debo pasar mucho tiempo aprendiendo.   |  |  |  |   | X |  |
| 18                              | Cuando se establece una reforma es porque alguien tuvo una buena idea que fue implementada.   |  |  |  |   | X |  |
| 19                              | En el trabajo parecen estar honestamente interesados en las cosas que hago fuera del horario de trabajo.                              |  |  |  |   | X |  |
| <b>ACTITUD DE APRENDIZAJE</b>   |   |  |  |  |   |   |  |
| 20                              | Si tengo la oportunidad de aprender, definitivamente lo hago.   |  |  |  |   | X |  |
| 21                              | Tomo la iniciativa cuando quiero aprender algo que puede ser útil en mi lugar de trabajo.   |  |  |  |   | X |  |
| 22                              | Pienso que es importante aprender a lo largo de toda la vida.   |  |  |  |   | X |  |
| 23                              | Me encanta realizar actividades por mi propia iniciativa.   |  |  |  |   | X |  |
| 24                              | Cuando hago mi trabajo uso mi creatividad e inventiva.  |  |  |  |   | X |  |
| 25                              | Soy capaz de motivar a otras personas para hacer las tareas lo mejor posible.   |  |  |  |   | X |  |
| 26                              | Me encanta aceptar tareas complejas y desafiantes.  |  |  |  |   | X |  |
| 27                              | Pienso en acciones concretas y factibles que concuerdan con mi visión y metas personales.   |  |  |  |   | X |  |
| 28                              | Conozco muy bien cuáles son mis puntos fuertes.   |  |  |  |   | X |  |
| <b>PRESIÓN DEL TRABAJO</b>      |   |  |  |  |   |   |  |
| 29                              | Como empleado estoy bajo mucha presión.   |  |  |  | X |   |  |
| 30                              | La presión laboral es muy alta aquí.  |  |  |  |   | X |  |
| 31                              | La presión constante del trabajo (cosas que necesitan ser hechas, fechas límite y la competitividad) me tensan y a veces me deprimen. |  |  |  |   | X |  |
| <b>HABILIDADES DE LIDERAZGO</b> |   |  |  |  |   |   |  |
| 32                              | Cuando trabajo en equipo tomo rápidamente el liderazgo.   |  |  |  |   | X |  |
| 33                              | Otros en esta compañía me ven como alguien que toma el liderazgo fácilmente.  |  |  |  |   | X |  |
| 34                              | Me siento capaz de tomar una función ejecutiva en esta compañía.  |  |  |  |   | X |  |



Luis Mendoza Mondragón  
Fecha: 07/08/2024