

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL



**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN CON LA
RETENCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA CREYVE
CONTACT CENTER, TACNA 2024**

TESIS PRESENTADA POR:
BACHILLER LUZ MARINA ROJAS PÉREZ
ORCID: 0009-0001-0175-3536

ASESOR:
Dra. Amelia C. Mamani Huanca
ORCID: 0000-0003-2936-912X

Para Optar el título profesional de:
INGENIERÍA COMERCIAL

TACNA –PERU

2024

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL



GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN CON LA
RETENCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA CREYVE
CONTACT CENTER, TACNA 2024

TESIS PRESENTADA POR:
BACHILLER LUZ MARINA ROJAS PÉREZ
ORCID: 0009-0001-0175-3536

ASESOR:
Dra. Amelia C. Mamani Huanca
ORCID: 0000-0003-2936-912X

Para Optar el título profesional de:
INGENIERÍA COMERCIAL

TACNA –PERU

2024

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo **Luz Marina Rojas Pérez**, en calidad de: Egresado de la Escuela Profesional de **Ingeniería Comercial** de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna, identificado con DNI **70253402**. Soy autor de la tesis titulada: *“Gestión del talento humano y su relación con la retención laboral del personal de la empresa Creyve Contact Center, Tacna 2024”*, teniendo como asesor a la **Dra. Amelia C. Mamani Huanca**.

DECLARO BAJO JURAMENTO:

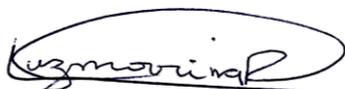
- Ser el único autor del texto entregado para obtener el **Título profesional de Ingeniería Comercial**, y que tal texto no ha sido plagiado, ni total ni parcialmente, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
- Así mismo, declaro no haber trasgredido ninguna norma universitaria con respecto al plagio ni a las leyes establecidas que protegen la propiedad intelectual, como tal no atento contra derecho de terceros.
- Declaro, que la tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- Por último, declaro que para la recopilación de datos se ha solicitado la autorización respectiva a la empresa u organización, evidenciándose que la información presentada es real y soy conocedor (a) de las sanciones penales en caso de infringir las leyes del plagio y de falsa declaración, y que firmo la presente con pleno uso de mis facultades y asumiendo todas las responsabilidades de ella derivada.

Por lo expuesto, mediante la presente, asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar como causa del trabajo presentado, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontrasen causa en

el contenido de la tesis, libro o trabajo de investigación.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Privada de Tacna.

Tacna, 10 de diciembre del 2024



Bach. Luz Marina Rojas Pérez

DNI: 70253402

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de Tesis a Dios y a mis padres. A Dios porque ha estado conmigo en cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar pese a las adversidades. A mi madre por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años; gracias a ella que me ha ayudado a construir y forjar la persona que soy. Y por último a mi padre que desde el cielo me observa y cuida.

RECONOCIMIENTO

Agradezco a Dios por permitirme continuar con salud y sabiduría para mis logros, también agradezco a la vida por darme una madre luchadora que con sus consejos me supo guiar por un buen camino, y agradezco a mi jurado dictaminador por darme la oportunidad de completar uno de mis mayores logros en mi carrera profesional.

RESUMEN

La investigación titulada *Gestión del talento humano y su relación con la retención laboral del personal de la Empresa Creyve Contact Center, Tacna 2024*, tuvo como objetivo Determinar la relación entre la gestión del talento humano y la retención laboral del personal de la empresa Creyve Contact Center, Tacna 2024. Se consideró, a nivel metodológico, un estudio de tipo básica, con un diseño no experimental y transversal, de nivel correlacional, cuya población y muestra fue de 40 trabajadores, y siendo la técnica e instrumento, la encuesta y cuestionario respectivamente. El estudio concluyó que la gestión del talento humano se relaciona de forma significativa con la retención laboral del personal de la empresa Creyve Contact Center, Tacna 2024, lo que se estableció de acuerdo al valor de significancia menor de 0.05, conforme a la prueba de Rho-Spearman, con un coeficiente de correlación de 0.667 y un p-valor de 0.000. Esto revela que una gestión efectiva del talento humano, que incluye los procesos de planificación, ejecución, verificación y actuación, está asociada con una mayor retención laboral. Los componentes clave de la gestión del talento humano, como la estructura organizativa, el manual de organización, el perfil de competencias, la definición de tareas, la evaluación del personal, la comunicación interna y la compensación, son determinantes en la estabilidad y compromiso de los trabajadores.

Palabras clave: Gestión del talento humano, planificación, verificación, retención laboral, clima de apreciación, actitud de aprendizaje

ABSTRACT

The research entitled *Human talent management and its relationship with the job retention of the staff of the Creyve Contact Center Company, Tacna 2024*, aimed to determine the relationship between human talent management and the job retention of the staff of the Creyve Contact Center Company, Tacna 2024. At a methodological level, a basic type study was considered, with a non-experimental and transversal design, at a correlational level, whose population and sample were 40 workers, and the technique and instrument being the survey and questionnaire respectively. The study concluded that human talent management is significantly related to the job retention of Creyve Contact Center, Tacna 2024 company staff, which was established according to the significance value less than 0.05, according to the Rho-Spearman test, with a correlation coefficient of 0.667 and a p-value of 0.000. This reveals that effective human talent management, which includes the planning, execution, verification and performance processes, is associated with greater job retention. Key components of human talent management, such as the organizational structure, organization manual, competency profile, task definition, staff evaluation, internal communication and compensation, are determinants of employee stability and commitment.

Keywords: Human talent management, planning, verification, job retention, appreciation climate, learning attitude

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
1.1. Identificación y determinación del problema	6
1.2. Formulación del problema	9
1.2.1. Problema Principal.....	9
1.2.2. Problemas Específicos.....	9
1.3. Objetivos: Generales y específicos	9
1.3.1. Objetivo General.....	9
1.3.2. Objetivos Específicos.....	10
1.4. Justificación, importancia y alcances de la investigación	10
1.4.1. Justificación e importancia	10
1.4.2. Alcances	12
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	13
2.1. Antecedentes relacionados con la investigación.....	13
2.1.1. A nivel Internacional.....	13
2.1.2. A nivel Nacional	16
2.1.3. A nivel Local	18
2.2. Bases Teóricas	21
2.2.1. Gestión del talento humano	21
2.2.2. Retención laboral	35
2.2.3. Descripción de la empresa.....	47
2.3. Definición de términos básicos.....	50
2.4. Sistema de Hipótesis	51
2.4.1. Hipótesis general.....	51
2.4.2. Hipótesis específicas	51
2.5. Sistema de variables.....	51
2.5.1. Identificación de la variable Gestión del talento humano	51

2.5.2. Identificación de la variable Retención laboral	52
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	55
3.1. Tipo de investigación	55
3.2. Diseño de investigación.....	55
3.3. Nivel de investigación	56
3.4. Población y muestra	56
3.4.1. Población	56
3.4.2. Muestra.....	57
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	57
3.5.1. Técnicas.....	57
3.5.2. Instrumentos	57
3.6. Técnicas de procesamiento de datos	58
3.6.1. Análisis estadístico descriptivo.....	58
3.6.2. Estadística estadístico inferencial	59
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	60
4.1. Trabajo de campo.....	60
4.1.1. Resultados para la variable Gestión del talento humano.....	61
4.1.2. Resultados para la variable Retención laboral.....	76
4.2. Verificación de hipótesis	96
4.2.1. Verificación de hipótesis general.....	98
4.2.2. Verificación de hipótesis específicas	99
4.3. Discusión de resultados	104
CONCLUSIONES	112
SUGERENCIAS	115
REFERENCIAS.....	117
ANEXOS	123

Lista de Tablas

Tabla 1 Operacionalización de la variable Gestión del Talento Humano.....	52
Tabla 2 Operacionalización de la variable Retención Laboral.....	53
Tabla 3 Resultado general para la variable Gestión del talento humano	62
Tabla 4 Resultados para la dimensión: Proceso de planificar	66
Tabla 5 Resultados para la dimensión: Proceso de hacer	69
Tabla 6 Resultados para la dimensión: Proceso de verificar.....	72
Tabla 7 Resultados para la dimensión: Proceso de actuar	75
Tabla 8 Resultado general para la variable Retención laboral	78
Tabla 9 Resultados para la dimensión: Clima de apreciación, estimulación y procedimientos.....	83
Tabla 10 Resultados para la dimensión: Actitud de aprendizaje	89
Tabla 11 Resultados para la dimensión: Presión del trabajo	92
Tabla 12 Resultados para la dimensión: Habilidad de liderazgo	95
Tabla 13 Determinación de la distribución normal mediante Shapiro-Wilk	96
Tabla 14 Comprobación de la hipótesis general.....	98
Tabla 15 Comprobación de la hipótesis específica 1	99
Tabla 16 Comprobación de la hipótesis específica 2.....	100
Tabla 17 Comprobación de la hipótesis específica 3.....	102
Tabla 18 Comprobación de la hipótesis específica 4.....	103

Lista de Figuras

Figura 1 Resultado general para la variable Gestión del talento humano.....	63
Figura 2 Resultados para la dimensión: Proceso de planificar.....	66
Figura 3 Resultados para la dimensión: Proceso de hacer	70
Figura 4 Resultados para la dimensión: Proceso de verificar	72
Figura 5 Resultados para la dimensión: Proceso de actuar	75
Figura 6 Resultado general para la variable Retención laboral.....	78
Figura 7 Resultados para la dimensión: Clima de apreciación, estimulación y procedimientos.....	84
Figura 8 Resultados para la dimensión: Actitud de aprendizaje	90
Figura 9 Resultados para la dimensión: Presión del trabajo	93
Figura 10 Resultados para la dimensión: Habilidad de liderazgo	95

INTRODUCCIÓN

El problema de la gestión del talento humano y su relación con la retención laboral del personal es crítico y afecta tanto a economías desarrolladas como en desarrollo. Las organizaciones enfrentan el desafío de gestionar eficazmente su talento humano para reducir la rotación de empleados y mejorar la retención laboral. Gallardo et al. (2013) definen la gestión del talento humano como el conjunto de procesos y prácticas relacionadas con la atracción, desarrollo, retención y uso de talento en las organizaciones.

En Estados Unidos, el Bureau of Labor Statistics (2021) reportó una tasa de renuncia voluntaria histórica, destacando la necesidad de estrategias efectivas de retención, especialmente en sectores como la tecnología y la salud. En Europa, un estudio de Eurostat (2020) muestra que la retención del personal varía significativamente entre los países, siendo más alta en economías fuertes como Alemania y los países nórdicos. En contraste, países con economías más volátiles, como Grecia y España, enfrentan mayores desafíos en la retención de talento, sugiriendo una correlación entre la estabilidad económica y la retención laboral.

En Asia, países como Singapur y Japón han implementado políticas para mejorar la retención laboral, incluyendo programas de desarrollo de habilidades y balance entre la vida laboral y personal (Ministry of Manpower, 2021). Investigaciones académicas, como las de Allen et al. (2010) y Hom et al. (2012), sugieren que las prácticas de gestión de talento, como el desarrollo de carrera y el

reconocimiento, están directamente relacionadas con la intención del empleado de permanecer en la organización.

A nivel nacional, la gestión del talento humano y las tasas de rotación y retención presentan desafíos significativos. Según el Global Talent Competitiveness Index (GTIC), Perú ocupó el puesto 82 entre 134 naciones, descendiendo desde el 78 del año anterior (Infobae, 2023). Un estudio de PWC indica que la tasa de rotación laboral en Perú es del 20,7%, una de las más elevadas de la región, que tiene un promedio de 10,9% (Perú 21, 2023). La alta rotación laboral afecta negativamente la productividad empresarial, especialmente en las pequeñas y medianas empresas, que representan alrededor del 80% del empleo en Perú.

En este contexto, es crucial implementar medidas que fomenten la estabilidad y mejoren la vida laboral de los trabajadores. Retener el talento es esencial para formar equipos capaces de enfrentar desafíos y promover el crecimiento empresarial. Adoptar estrategias para retener talento y enriquecer la experiencia de los trabajadores es crucial, ya que invertir en la gestión del talento es más beneficioso que incurrir en los costos de reclutar y entrenar nuevos empleados debido a la alta rotación (Perú 21, 2023).

Creyve Contact Center, una empresa nacional que proporciona servicios de centro de contacto y soluciones de atención al cliente, enfrenta desafíos en su sucursal de Tacna en cuanto a la retención y deserción de su personal. Se ha detectado un desequilibrio en la gestión del talento humano que genera inestabilidad en la organización, afectando diversas áreas de operación. Este problema incluye desafíos

en la planificación empresarial, atracción y selección de candidatos, desarrollo profesional, motivación y retención de talento.

Es crucial que Creyve Contact Center implemente estrategias innovadoras centradas en fortalecer la gestión del talento humano para reducir la alta rotación de personal y asegurar la retención de colaboradores cualificados y comprometidos con la empresa. La presente investigación busca determinar la relación entre la gestión del talento humano y la retención laboral del personal de Creyve Contact Center en Tacna durante 2024.

Para abordar este contexto es que la investigación presenta su desarrollo en cuatro capítulos. En el Capítulo I, Planteamiento del problema, se identifica y determina el problema de investigación, se formula el problema principal y los problemas específicos, y se establecen los objetivos generales y específicos de la investigación. Además, se justifica la importancia del estudio y se delimitan los alcances de la investigación, proporcionando un marco claro y preciso de lo que se pretende abordar y lograr con este trabajo.

El Capítulo II, Marco teórico, se dedica a revisar los antecedentes relacionados con la investigación, tanto a nivel internacional, nacional y local, para situar el estudio en el contexto adecuado. Se presentan las bases teóricas de las variables clave: gestión del talento humano y retención laboral, se define un conjunto de términos básicos que serán utilizados a lo largo del estudio, y se establecen las hipótesis generales y específicas junto con el sistema de variables.

El Capítulo III, Metodología, describe el enfoque metodológico del estudio, especificando el tipo, diseño y nivel de investigación utilizados. Se detallan la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, y las técnicas de procesamiento de datos, incluyendo tanto el análisis estadístico descriptivo como el inferencial.

En el Capítulo IV, Resultados, se presentan los hallazgos del trabajo de campo, incluyendo los resultados específicos para las variables de gestión del talento humano y retención laboral. Se realiza la verificación de la hipótesis general y específicas utilizando métodos estadísticos apropiados y se discuten los resultados obtenidos en comparación con los antecedentes y la teoría revisada.

Las conclusiones del estudio resumen los resultados en relación con los objetivos planteados, determinando que la gestión del talento humano se relaciona e influye de forma significativa con la retención laboral del personal de dicha empresa. También podremos apreciar que los componentes clave de la gestión del talento humano y que permitieron evaluarla son: la estructura organizativa, el manual de organización, el perfil de competencias, la definición de tareas, la evaluación del personal, la comunicación interna y la compensación, son determinantes en la estabilidad y compromiso de los trabajadores con el objetivo de mejorar la gestión del talento humano y aumentar la retención laboral.

Las referencias incluyen todas las fuentes bibliográficas consultadas y citadas a lo largo del estudio, asegurando el rigor académico y la credibilidad del trabajo.

Por último, se presentan los anexos de investigación en los que se detalla la matriz de consistencia, los cuestionarios para medir cada variable, y finalizando se presenta el sustento de validez y confiabilidad de cada instrumento.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Identificación y determinación del problema

Hoy en día, uno de los retos más significativos para las empresas es la alta rotación de empleados, particularmente en sectores que emplean a numerosos trabajadores operativos, como en la industria, el comercio minorista, y las cadenas de restaurantes. En este contexto, el desafío radica en cómo las organizaciones pueden gestionar eficazmente su talento humano para reducir la rotación de empleados y mejorar la retención laboral.

En el año 2023 en el Perú el índice promedio de rotación laboral llegó a un 20,7%, y si de rotación voluntaria se trata, esta proporción se mantiene llegando a ser 9,8% (Gestión, 2023).

Un informe de Bumeran del año 2024 indica que el 54% de los profesionales en Perú considera cambiar de trayectoria laboral, y un 17% asegura que buscará un nuevo trabajo debido a que no se siente a gusto en su posición actual (Baue, 2024).

Según el Diario Gestión en el año 2017, existe una crisis en Perú relacionada con la retención de talento humano, ya que las empresas en el país experimentan una pérdida anual de aproximadamente el 30% de sus empleados. Pamela Díaz Escalante, Gerente de Gestión Humana de BDO Perú, destacó en una entrevista con este medio la gravedad de perder incluso el 10% del talento humano, señalando que un porcentaje tan alto de rotación puede tener impactos negativos en la productividad y la

competitividad de la empresa. Resaltó que aquellos que dejan la empresa son generalmente empleados que no encontraron oportunidades de crecimiento profesional dentro de la misma. Subrayó la importancia de ofrecer capacitaciones continuas que sean atractivas para los empleados, así como promover un ambiente laboral positivo y una buena calidad de vida, factores clave dado que los trabajadores actualmente buscan un equilibrio entre su vida laboral y personal (Gestión, 2017).

Partiendo de esta problemática es preciso indicar los problemas que se han visto en la empresa de estudio para esta investigación. Creyve Contact Center es una empresa que se especializa en proporcionar servicios de centro de contacto y soluciones de atención al cliente. Se dedica a gestionar las interacciones con los clientes a través de diversos canales como llamadas telefónicas, correo electrónico, chat en línea y redes sociales. No obstante, a nivel local en su sucursal en la ciudad de Tacna, se ha evidenciado ciertas falencias en cuanto a la retención y deserción de su personal.

Y es que, se ha detectado un desequilibrio en la gestión del talento humano dentro del área de recursos humanos, que está generando inestabilidad en la organización. El problema se extiende en la planificación empresarial, atracción y selección de candidatos poco idóneos, lo cual muestra una mala gestión dentro de dicha área. Otro problema que también resalta dentro de dicha empresa es el desarrollo profesional que buscan los trabajadores insatisfactoriamente y la falta de motivación que sienten dentro de su entorno laboral. Estas dificultades están llevando a la empresa a despedir personal por deficiencias en competencias o habilidades.

Se ha podido apreciar según informes de la misma empresa, que cada mes se realizan convocatorias para un nuevo personal. Aproximadamente en cada convocatoria ingresa un promedio de veinticinco postulantes y solo diez aproximadamente pasan la prueba de evaluación. Posteriormente solo tres a cuatro trabajadores se quedan realizando las funciones. Cuando un trabajador muestra un bajo desempeño en sus funciones, es presionado constantemente a realizar una venta diaria, caso contrario es despedido. En su mayoría son los propios trabajadores los que se retiran voluntariamente por la presión excesiva y por muchos motivos personales que la empresa desconoce, haciendo que cada vez se hagan más convocatorias para buscar otro personal que reemplace dicho cargo. Los trabajadores antiguos y con mejor desempeño pueden alcanzar a ocupar otro cargo como de supervisores, en el área administrativa, de recursos humanos, de back office, etc, pero si no muestran un buen desempeño en sus nuevas funciones también son regresados al área de ventas como operadores, es decir dentro de la empresa todo trabajador ya sea del área administrativa u operativa ha pasado por el área de ventas desde sus inicios y no tienen un cargo fijo ya que en temporadas de pandemia hasta el personal administrativo tenía que hacer las funciones de operador también.

Esto involucra a todo el equipo de trabajo, con el objetivo de reducir la alta rotación de personal y asegurar la retención de colaboradores cualificados y comprometidos con la empresa. Por consiguiente, referente al problema deslumbrado, la investigación presente justifica su demanda de ejecución, con el propósito de determinar la relación entre la gestión del talento humano y la retención laboral del personal de la empresa Creyve Contact Center sede Tacna, durante el presente año 2024.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema Principal

¿Cómo se relaciona la gestión del talento humano y la retención laboral del personal de la empresa Creyve Contact Center, Tacna 2024?

1.2.2. Problemas Específicos

- ¿De qué manera se relaciona el proceso de planificar y la retención laboral del personal de la empresa Creyve Contact Center, Tacna 2024?
- ¿De qué manera se relaciona el proceso de hacer y la retención laboral del personal de la empresa Creyve Contact Center, Tacna 2024?
- ¿De qué manera se relaciona el proceso de verificar y la retención laboral del personal de la empresa Creyve Contact Center, Tacna 2024?
- ¿De qué manera se relaciona el proceso de actuar y la retención laboral del personal de la empresa Creyve Contact Center, Tacna 2024?

1.3. Objetivos: Generales y específicos

1.3.1. Objetivo General

Determinar la relación entre la gestión del talento humano y la retención laboral del personal de la empresa Creyve Contact Center, Tacna 2024.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Establecer la relación que existe entre el proceso de planificar y la retención laboral del personal de la empresa Creyve Contact Center, Tacna 2024.
- Describir la relación que existe entre el proceso de hacer y la retención laboral del personal de la empresa Creyve Contact Center, Tacna 2024.
- Analizar la relación que existe entre el proceso de verificar y la retención laboral del personal de la empresa Creyve Contact Center, Tacna 2024.
- Caracterizar la relación que existe entre el proceso de actuar y la retención laboral del personal de la empresa Creyve Contact Center, Tacna 2024.

1.4. Justificación, importancia y alcances de la investigación

1.4.1. Justificación e importancia

El estudio presenta su justificación desde el contexto teórico, práctico y metodológico:

Justificación Teórica: Con la investigación se hizo revisión y aplicación de las teorías referentes a las variables de estudio, tales como Ortiz et al. (2014), a partir del cual, en revisión del modelo de Zayas, Chiavenato y Besseyre Den Horts, se consideró el dimensionamiento de medición de la gestión del talento humano, mientras que respecto a la retención laboral, de igual forma se hizo revisión bibliográfica de diferentes autores, considerando el modelo de Musso y Salgado (2012) , para la determinación de las dimensiones que midan esta variable. En ese sentido, el estudio

permite contrastar estos planteamientos respecto al caso de estudio de la investigación, aportando información empírica y ampliando tales formulaciones. Así, la recopilación de estos datos proporciona una base para el desarrollo de un marco teórico que pueda cuestionar y contrastar los hallazgos de investigaciones previas. Esto también permitirá su futura implementación por profesionales en el campo de Recursos Humanos. Además, facilitará la realización de análisis detallados sobre la gestión del talento humano en las organizaciones, ofreciendo una guía para identificar teóricamente los factores que contribuyen a la rotación de personal.

Justificación Metodológica: Desde una perspectiva metodológica, este estudio es fundamental, ya que buscó ofrecer a investigadores futuros un conjunto de métodos, técnicas e instrumentos de evaluación validados y confiables. Esto es relevante para asegurar su aplicabilidad en futuras investigaciones relacionadas con la gestión del talento humano y la rotación de personal, particularmente en el contexto de empresas de servicios o específicamente en centros de contacto. Así también cabe precisar que el estudio tiene un enfoque cuantitativo, por lo cual permitirá servir de referente para estudios posteriores, que bajo un enfoque de este tipo, puedan considerar la aplicación de instrumentos que apoyados en las matemáticas y especialmente en la estadística, sirvan para contrastar la relación entre las variables y características de las variables de estudio.

Justificación Social: Los resultados de esta investigación representan un impacto significativo, permitiendo a los profesionales comprometidos en este campo tomar decisiones informadas para abordar las problemáticas actuales. Se enfocará en la gestión eficiente del recurso humano mediante la implementación de capacitaciones

continuas, estrategias motivacionales y el desarrollo de habilidades, así como en proporcionar oportunidades de crecimiento dentro de la organización. Estas acciones están diseñadas para reducir la rotación de personal y evitar futuras pérdidas económicas en Creyve Contact Center en Tacna.

1.4.2. Alcances

La investigación tuvo su alcance en la Empresa Creyve Contact Center, estando dirigido de forma directa en el personal de dicha entidad.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes relacionados con la investigación

2.1.1. A nivel Internacional

Álvarez y Santamaria (2021), presentaron su investigación titulada "La gestión del talento humano para la generación de valor en la empresa Sinergia S.A.S, de Colombia", con el objetivo de relacionar la gestión del talento humano con la generación de valor en dicha empresa. La metodología de la investigación es cuantitativa y de tipo descriptivo, con un diseño de campo transversal, no experimental y correlacional, se utilizaron 25 sujetos como unidades de observación, la técnica empleada fue la encuesta, utilizando un cuestionario estructurado con 84 ítems. Se llega a la conclusión que existe una relación positiva estadísticamente, es decir que para generar valor se debe contar con una adecuada capacidad de gestionar al personal con aportes que puedan generar las personas en sus áreas de trabajo y que a su vez podrían desarrollar capacidades dinámicas en el talento. Este estudio aporta a la investigación del trabajo los indicadores claves de la gestión del talento humano, el primer indicador es atracción, selección y reclutamiento de la convocatoria, el segundo indicador es organización para evitar errores en el proceso y mantener la cantidad adecuada de colaboradores, el tercer indicador es la retención del personal, el cuarto indicador es el Desarrollo donde se capacitan a los trabajadores para su funcionalidad y compromiso, y por último, el quinto indicador Evaluación, dentro de ella están las horas trabajadas, el tipo de trabajo según su jerarquía, y el salario promedio de los colaboradores.

Ramírez et al. (2019), llevaron a cabo un estudio titulado "Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico en el sector minero de Venezuela, Colombia y Chile". El objetivo principal fue analizar cómo se gestiona el talento humano desde una perspectiva estratégica en el sector minero de estos países. Utilizando un enfoque cuantitativo, descriptivo y un diseño no experimental transversal, el estudio incluyó a 55 participantes y se basó en un cuestionario de 9 ítems. Los resultados revelaron que en el sector minero la prioridad se centra en la estrategia organizacional enfocada principalmente en alcanzar los objetivos empresariales, a menudo a expensas del personal. Además, se determinó que la gestión del talento humano desde este enfoque estratégico es moderadamente óptima, pero la necesidad de un modelo funcional adecuado es moderadamente deficiente, señalando la urgencia de intervenciones para mejorar cómo se gestionan los comportamientos laborales de los colaboradores.

Este estudio contribuye a la investigación del trabajo al identificar indicadores clave de la gestión del talento humano desde un enfoque estratégico, incluyendo la estrategia organizacional, los rasgos y tendencias actuales, y la necesidad de un modelo funcional efectivo.

Madero (2019), publicó un artículo titulado "Modelo de Retención Laboral de Millennials, desde la Perspectiva del país de México", con el objetivo de desarrollar y validar un modelo que abarque los distintos factores de retención de personal, y para identificar las preferencias laborales que influyen en la decisión de los trabajadores de unirse o permanecer en una organización. Se utilizó una metodología cuantitativa para diseñar y aplicar un instrumento de medición compuesto por 34 ítems a una muestra de 332 individuos. Los resultados del estudio indican que las principales preferencias

del personal incluyen beneficios atractivos, oportunidades de crecimiento profesional, desarrollo de habilidades en el trabajo, un buen trato por parte de los jefes y un ambiente favorable para el trabajo en equipo. El estudio sugiere que si los directivos prestan mayor atención a estos factores de retención, podrían mejorar significativamente el desempeño de los especialistas en recursos humanos, lo cual se reflejaría en un mejor rendimiento financiero, la mejora del clima laboral y una reducción en los grados de rotación de trabajadores.

Este trabajo investigativo contribuye al análisis de los principales elementos que influyen en la retención de talento humano y sus respectivos indicadores, los cuales incluyen: Sentido de pertenencia (prestigio de la organización, misión y principios, expansión de la empresa, imagen corporativa, responsabilidad social, congruencia y consciencia social), clima organizacional (relación con los superiores, entorno laboral, solidaridad y cooperación entre empleados, vínculos con colegas, formación de redes y grupos de trabajo), productividad (remuneraciones, beneficios adicionales, retos profesionales, flexibilidad horaria, confort de las instalaciones y recursos tecnológicos), y finalmente, aspectos personales (posibilidades de avance profesional, desarrollo de competencias, proyección a largo plazo dentro de la empresa, reconocimientos recibidos, equilibrio entre vida laboral y personal, y seguridad en la carrera profesional).

Zúñiga (2020), llevó a cabo un estudio titulado "Plan de retención de talento para una empresa de telecomunicaciones en el sector minero de Chile", con el fin de identificar las razones principales detrás de la renuncia de empleados desvinculados entre enero de 2019 y marzo de 2020 y desarrollar un plan de retención. La investigación adoptó un enfoque cualitativo y la recolección de datos se efectuó en

tres etapas: inicialmente, se aplicaron encuestas de salida retroactivas a los ex empleados; luego, se organizaron grupos focales para profundizar en sus motivos de renuncia y razones para permanecer; finalmente, se realizaron tres entrevistas semiestructuradas a altos directivos. El estudio incluyó una muestra de 40 trabajadores. Los hallazgos revelaron que las renunciaciones se debían principalmente a una percepción de desamparo, la falta de planes de desarrollo profesional y capacitación, y las deficientes prácticas de liderazgo por parte de las jefaturas en el terreno y a nivel ejecutivo.

Este estudio aporta a la investigación las causas principales de renuncia de los empleados en una empresa de telecomunicaciones dándonos un panorama más amplio de la variable Retención laboral.

2.1.2. A nivel Nacional

Molina (2020), desarrolló la tesis titulada "Gestión del talento humano en la retención del personal de la empresa Ediciones Sembrando S.A.C., en el distrito de San Martín de Porres de la ciudad de Lima, 2020", con el objetivo de evaluar cómo la gestión del talento humano afecta la retención de empleados. El estudio, de enfoque cuantitativo, tipo aplicado, diseño no experimental y nivel explicativo, se realizó entre 30 colaboradores de las áreas de cobranzas y ventas. Se utilizó la encuesta como técnica de recolección de datos y el cuestionario como instrumento. Los resultados indicaron que la gestión del talento humano tiene un impacto significativo en la retención del personal, sugiriendo que una gestión adecuada puede mejorar la retención de talentos en la entidad.

Además, el estudio contribuyó al campo al identificar las cuatro dimensiones críticas de la gestión del talento humano: reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de desempeño, así como las dimensiones de retención del personal, incluyendo compromiso laboral, condiciones laborales y compensaciones.

Medina (2019), presentó la investigación titulada "Modelo de gestión de talento humano como estrategia para la retención del personal de la Ferretería & Industrias Jheyson S.A.C. en la Ciudad de Bagua Grande en el año 2019". El objetivo fue desarrollar un modelo de gestión de talento humano orientado a mejorar la retención de empleados. El estudio, de diseño no experimental, transeccional y de alcance descriptivo propositivo, empleó encuestas y entrevistas para recolectar datos, con una muestra de 7 individuos de la empresa. Los resultados revelaron que el 83% de los colaboradores se siente desmotivado y percibe que la empresa no valora su esfuerzo; además, un 33% consideró dejar la empresa por mejor salario y oportunidades laborales en otro lugar. Por ende, la implementación del modelo de gestión de talento humano propuesto se muestra crucial, ya que facilitaría la planificación, detalle y formalización de procesos para una gestión efectiva del personal.

Este estudio aporta a la investigación identificar y conocer los modelos más relevantes de la Gestión del talento humano, tales como: el modelo de Werther y Davis, el Modelo de Zayas, el modelo de Idalberto Chiavenato, el modelo de Beer y colaboradores y por último el modelo de gestión de recursos humanos orientados al control. Por otro lado, esta investigación también permite identificar las principales teorías de la variable Retención de personal tales como: la Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg, la Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, la Teoría de Mc Carter y Schreyer, y la teoría de estudio de Don Grimme.

Anampa y Luis (2023), llevaron a cabo una tesis titulada "Prácticas de retención de personal de TI en el sector de Tecnología de la Información en la ciudad de Lima: Estudio de caso Solera". Su objetivo fue examinar las prácticas clave de retención de personal que influyen en la decisión de los trabajadores del área tecnológica de la empresa Solera para permanecer en ella. Utilizaron un enfoque cualitativo, con un estudio de caso de carácter descriptivo y exploratorio, analizando a una muestra de 12 trabajadores a través de entrevistas semi estructuradas. La investigación concluyó que la empresa implementa 14 prácticas de retención que afectan la decisión de permanencia de sus empleados, destacándose 7 prácticas en la dimensión de Bienestar y Clima laboral, 4 en Desarrollo y Desempeño del empleado, 2 en Compensación y Beneficios, y 1 en Diseño del trabajo. Además, se identificó que el bienestar y el clima laboral son fundamentales para la retención, junto con las buenas relaciones entre compañeros y un ambiente laboral que fomente la confianza y el sentido de familia.

Este estudio también aporta al campo al describir tres modelos de retención de talento humano: el modelo de Ritu Agarwal y Thomas Ferratt, que incluye 11 prácticas; el modelo de P.K. Haridas, que identifica cuatro factores clave; y el modelo de Vogt Ihamaki, que contempla cinco factores.

2.1.3. A nivel Local

Gómez et al. (2018) , realizaron un estudio denominado "Propuesta de mejora de la gestión del talento humano en Bambos Tacna", con el objetivo de evaluar las necesidades de cambios en la gerencia, identificar las características variadas de los

empleados, y determinar las modificaciones requeridas para mejorar el ambiente laboral en Bombos de Tacna. La metodología empleada incluyó un cuestionario sobre el compromiso e identificación con la empresa, basado en preguntas cerradas y la escala de Likert. Además, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas a empleados de diversos cargos, con una muestra total de 25 trabajadores. La conclusión principal reveló que la gestión del talento humano en la sucursal de Bombos Tacna es ineficiente, principalmente debido a la falta de un área de recursos humanos bien estructurada. El diagnóstico del talento humano destacó deficiencias en capacitación y en el desarrollo de relaciones interpersonales, factores que contribuyen a un clima laboral inestable, pérdida de empleados por ofertas competitivas o renuncias espontáneas, y una escasez de herramientas adecuadas para la evaluación y desarrollo de los trabajadores.

Este estudio aporta a la investigación reconocer cuáles son las causas más importantes por las que un trabajador renuncia o se siente inestable en su trabajo dentro del mercado tacneño en el área de atención al cliente en una de las empresas más reconocidas dentro de su rubro.

Atencio et al. (2015), desarrollaron la tesis titulada "Propuesta de mejora en la retención del personal del área de ventas en Medraperu S.A.C en la ciudad de Tacna", con el fin de diseñar una estrategia para disminuir la rotación de personal en el área de ventas y determinar las causas internas y externas que contribuyen a esta rotación. La metodología empleada fue cualitativa y descriptiva, utilizando cuestionarios con una Escala de Likert y un muestreo no probabilístico que permitió incluir a todas las personas disponibles para que la muestra sea representativa de la población. Los resultados mostraron que las causas internas de la rotación incluyen horarios extensos

que ocupan todo el tiempo del empleado, un descontento con el ambiente físico de trabajo y una relación deficiente con los jefes. En cuanto a las causas externas, se identificaron la búsqueda de realización profesional, mejores oportunidades laborales y la inseguridad sobre la capacidad para cumplir con las tareas asignadas como factores clave que influyen en la decisión de los empleados de abandonar la empresa.

Este estudio aporta a la investigación identificar los factores internos y externos de la rotación de personal, así también nos proporciona analizar una propuesta de mejora para fidelizar a los colaboradores.

Chambilla (2022), desarrolló la tesis titulada “La relación de la Gestión Empresarial y la Retención del talento humano de la empresa prestadora de servicios – EPS S.A. de la ciudad de Tacna en el año 2021”, cuyo objetivo fue determinar cuál es la relación de la gestión empresarial y la retención del talento humano en dicha empresa. De acuerdo a la metodología de la investigación fue de tipo pura o fundamental, con un nivel de investigación de tipo relacional y con una muestra constituida de 221 colaboradores, usando la técnica de la encuesta. La conclusión principal de este estudio nos indica que la relación entre ambas variables es muy fuerte, ya que a medida que la empresa lleva una correcta gestión se logra la retención adecuada del personal idóneo. Por otro lado, las dimensiones de estudio como la gestión organizacional, la gestión financiera, y la gestión de operaciones se relacionan de forma significativa con la retención del talento humano, cual indica que estas dimensiones son importantes aplicarlas para retener al personal dentro de la empresa.

Este estudio aporta a la investigación las dimensiones de estudio de la variable retención del talento humano, tales como el sistema salarial, imagen corporativa, entorno laboral y el desarrollo profesional.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Gestión del talento humano

Según Montes (2022), la gestión del talento humano se entiende como un proceso de aprendizaje continuo donde los individuos reconocen sus errores, logros y satisfacciones. Las organizaciones, por su parte, se enfocan en atraer a personas que aporten un conjunto valioso de habilidades y conocimientos, facilitando su desarrollo profesional dentro de un entorno colaborativo.

Por otro lado, Boada (2022) señala que son las acciones que son ejecutadas por los directivos de una empresa para orientar el conjunto de competencias que poseen y utilizan las personas que conforman una empresa, con la finalidad de desarrollar ventajas competitivas a largo plazo, así como para la generación de valor tanto para el cliente externo como para el interno.

Asimismo, Bendezú (2020) destaca que la gestión del talento humano debería ser una prioridad en las organizaciones modernas, argumentando que el desarrollo del personal no solo mejora las habilidades de la empresa sino que también impacta positivamente en sus resultados. Propone que se considere al desarrollo personal como una estrategia esencial y se abandone la visión tradicional de los empleados como meros recursos o mano de obra.”

Cejas (2020), define la gestión del talento humano como un conjunto de actividades que incluyen planificación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas diseñadas para fomentar un desempeño eficiente del personal. Además, plantea que la organización debe servir como un medio que permita a los empleados alcanzar sus objetivos personales que, directa o indirectamente, están relacionados con su trabajo.

2.2.1.1.Importancia de la gestión del talento humano

Maldonado (2023), subraya la esencial importancia de optimizar la gestión del talento humano dentro de las organizaciones modernas, en respuesta a los rápidos cambios del entorno global. Destaca que las organizaciones deben adaptarse continuamente a estas transformaciones, asegurando que cada componente organizacional se ajuste de manera efectiva. En este contexto, el talento humano debe ser tratado no solo como mano de obra, sino como capital humano valioso, reconocido por sus capacidades y aptitudes, y cuya labor es apreciada, haciendo que los empleados se sientan satisfechos y valorados en su trabajo.

Además, el autor señala que la gestión efectiva del talento humano abarca diversas actividades críticas como reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar y monitorear al personal. También menciona la importancia de construir una base de datos confiable que apoye la toma de decisiones, fomentando un compromiso sólido y un sentido de pertenencia entre los empleados. Estas prácticas son esenciales para alcanzar la productividad, calidad y los objetivos estratégicos de la organización (p.2).

2.2.1.2.Objetivos del talento humano

Para Bouzas y Reyes (2019), existen objetivos que el área de talento humano debe cumplir, el cual se mencionaran de la siguiente manera.

- Colaborar activamente para que la organización logre sus metas, enfatizando que un entendimiento profundo de los recursos humanos es esencial, dado que sus características y dinámicas influyen directamente en los resultados empresariales.
- Utilizar eficazmente las capacidades y destrezas del personal, lo que conlleva a maximizar las fortalezas individuales para beneficio de clientes, accionistas y empleados.
- Desarrollar empleados que no solo estén bien capacitados sino también motivados, enfocándose en resguardar y valorar el activo más preciado de la empresa: su personal, asegurando que los administradores actúen como verdaderos profesionales.
- Manejar ciclos más rápidos y urgentes. Partiendo de que las empresas actuales conceden más importancia a la velocidad y prontitud, el aprendizaje. Por ello, son área clave de la estructura para acelerar los ciclos de tiempo (Bouzas & Reyes, 2019).

2.2.1.3.Funciones de la gestión del talento humano

Según Caballana (2011), la gestión del talento humano desempeña funciones clave que son cruciales para alcanzar los objetivos organizacionales.

- Empleo: Se refiere al proceso de dotar a la empresa del personal necesario, no solo en áreas de producción sino también en funciones administrativas, asegurando que se cubran todas las necesidades de mano de obra.
- Administración del personal: Implica el manejo efectivo de los empleados, asegurando que cada uno sea asignado al puesto más adecuado según sus capacidades y las necesidades de la organización.
- Retribución: Esta función abarca la asignación de salarios que sean tanto justos como motivadores, basados en el perfil profesional del empleado, así como en sus habilidades y actitudes.
- Dirección y desarrollo de RRHH: Consiste en la capacitación continua del personal, no solo para su desarrollo personal sino también profesional, asegurando que los empleados crezcan junto con la empresa.
- Relaciones laborales: Se centra en crear y mantener un ambiente laboral que motive al personal y fomente un clima organizacional que contribuya a la productividad (Caballana, 2011).

2.2.1.4. Modelos de la gestión del talento humano

Valle (2004), considera que la gestión estratégica de recursos humanos es crucial como fuente de ventaja competitiva sostenible para las organizaciones. A través del análisis de factores socioeconómicos influyentes, se han desarrollado diversos modelos para la implementación práctica de sistemas de gestión. La adopción de estos modelos depende del análisis detallado de las circunstancias específicas de cada empresa y de su entorno:

a) Modelo de Beer y colaboradores (1990)

Pone un fuerte énfasis en la centralidad de la influencia de los empleados en la gestión de recursos humanos, impactando directamente en otras áreas o políticas relevantes. Este modelo se estructura alrededor de varios elementos esenciales para la gestión de recursos humanos, incluyendo:

- Fundamentos y desafíos para la empresa: Enfoca en los principios básicos y los retos que enfrenta la organización dentro del contexto competitivo y operativo.
- Planeación y selección: Se refiere a la estrategia y metodología utilizadas para atraer y seleccionar a los candidatos más adecuados que cumplan con las necesidades de la empresa.
- Desarrollo y evaluación: Implica la capacitación y el crecimiento profesional continuos, junto con la evaluación sistemática del desempeño de los empleados.
- Compensaciones: Se centra en la estructura y estrategia de remuneración que busca motivar a los empleados y alinear sus objetivos con los de la organización.
- Servicios y asesoría para el personal: Ofrece apoyo y asesoramiento a los empleados para asegurar su satisfacción y compromiso con la empresa.
- Relaciones con el sindicato: Maneja las interacciones y negociaciones con los sindicatos para mantener un ambiente laboral armonioso.
- Perspectiva general de la administración de personal: Subraya la necesidad de que el departamento de gestión de recursos humanos obtenga

retroalimentación sobre su desempeño para mejorar continuamente las prácticas y políticas de recursos humanos.

b) Modelo de Besseyre Des Horts (1990)

Plantea un modelo de gestión estratégica de los recursos humanos al desarrollar prácticas para adquirirlas, estimularlas y por supuesto desarrollarlas, constituyendo éstas las misiones del sistema:

- Adquirir: Implica la definición clara de los puestos o funciones dentro de la organización, lo que conlleva a la creación de perfiles detallados de los puestos y las competencias necesarias para cada uno. Esto asegura que se recluten y seleccionen los candidatos más adecuados que cumplan con estos requisitos.
- Estimular: Se enfoca en optimizar los resultados a través de la implementación de un sistema de retribuciones que sea tanto equitativo como motivador. Esto incluye también la aplicación de procedimientos que mejoren las condiciones de trabajo, creando un entorno laboral más atractivo y retentivo.
- Desarrollar: Este enfoque da una gran importancia al diagnóstico organizacional, tanto externo como interno, a través de auditorías de gestión de recursos humanos (GRH). A partir de estos diagnósticos, se pueden establecer objetivos claros que guíen las estrategias para la adquisición, estimulación y desarrollo de los recursos humanos.

c) Modelo de Harper y Lynch (1992)

Se centra en una serie de actividades estructuradas que comienzan con un inventario de personal y una evaluación del potencial humano. Este enfoque inicial sirve como base para el desarrollo de las demás actividades, que incluyen: análisis y descripción de puestos, diseño de trayectorias profesionales, estrategias de promoción, planes de sucesión, programas de formación, mejora del clima laboral y motivación, selección de personal y búsqueda de talentos ("headhunting"), planificación de la comunicación, evaluación del desempeño, y establecimiento de sistemas de retribución e incentivos.

d) Modelo del CIDEC (San Sebastián, 1994)

El modelo plantea que las políticas y objetivos de RH se establecen sobre la base del plan estratégico y de la cultura o filosofía de la empresa. De esta forma se integran las diferentes actividades en un ciclo continuo que conforma el sistema: Planificación, Organización, Selección, Formación, Evaluación, Retribución, Relaciones laborales, Información y control, Desarrollo.

e) Modelo de Bustillo (1994)

Modelo centrado en el puesto de trabajo, y la motivación de las personas a través del puesto de trabajo, su desempeño, reconocimiento y progreso profesional. Las diferentes actividades de recursos humanos, son: a) Reclutamiento y Selección; b) Perfiles de competencia; c) Inventario y Descripción de puestos; d) Sistema de Objetivos; e) Evaluación del Personal; f) Formación; g) Promoción; h) Remuneración.

f) Modelo de Zayas (1996)

Destaca la importancia de la planificación estratégica, que comienza con la definición de la misión de la organización. A partir de ello, se establecen los objetivos y se diseña la estructura organizativa, plasmada en un manual de organización. Este proceso incluye el diseño de puestos y la identificación de perfiles de competencias, logrados mediante el análisis y descripción de puestos y ocupaciones. De esta manera, se determinan tanto las exigencias y requerimientos de los roles como las características necesarias en los trabajadores que los desempeñarán.

g) Modelo de Chiavenato (2000)

Organiza la gestión de recursos humanos en subsistemas interconectados, cada uno con funciones específicas:

- Subsistema de alimentación: Comprende actividades como la investigación del mercado laboral, el reclutamiento y el proceso de selección.
- Subsistema de aplicación: Incluye el análisis y la descripción de los cargos, programas de inducción, evaluación del mérito o desempeño, así como el seguimiento de factores como ausentismo y rotación del personal.
- Subsistema de mantenimiento: Se enfoca en aspectos como la remuneración, planes de beneficios sociales, higiene y seguridad laboral, además de registros y controles administrativos del personal.
- Subsistema de desarrollo: Aborda la capacitación y los planes de desarrollo profesional del equipo humano.

- Subsistema de control: Se compone de herramientas como el banco de datos y auditorías en el ámbito de los recursos humanos.

h) Modelo de GRH de diagnóstico, proyección y control de Cuesta (2005)

Organiza las actividades fundamentales de la gestión de personal en cuatro subsistemas principales:

- Flujo de recursos humanos: Incluye procesos como el inventario de personal, reclutamiento y selección, asignación de roles, evaluación del desempeño, análisis del potencial humano, promoción, movimientos internos como democión o recolocación.
- Educación y desarrollo: Se centra en la formación continua, diseño de planes de carrera, comunicación organizacional, desarrollo de una cultura de aprendizaje, fomento de la participación, y desempeño en roles y tareas específicas.
- Sistemas de trabajo: Abarca la organización del trabajo, gestión de la seguridad e higiene ocupacional, implementación de requisitos ergonómicos, optimización de los equipos de trabajo y definición de perfiles de cargo.
- Compensación laboral: Engloba la gestión de sistemas de pago, reconocimiento social y estrategias de motivación para los empleados.

i) Modelo del Ciclo PHVA según Deming (1986)

El modelo del Ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), también conocida como Ciclo de Deming o Ciclo de Mejora Continua, es una herramienta de gestión estratégica desarrollada por William Edwards Deming. Este modelo

permite mejorar continuamente todos los procesos de la organización y por su simple aplicación, que, si se hace de una forma adecuada, aporta en la realización de actividades de forma organizada y eficaz con el propósito de permitirle a las empresas una mejora integral de todas sus áreas. Cada fase del ciclo tiene un propósito específico y contribuye al objetivo general de mejora continua:

- Planificar (Plan): Esta fase es crucial para establecer los objetivos y procesos necesarios para entregar resultados que satisfagan las expectativas o resuelvan problemas. Incluye la identificación de oportunidades de mejora, la definición de objetivos claros de la organización, y la planificación de acciones específicas para alcanzar estos objetivos. También implica la recolección de datos necesarios para entender los procesos actuales y basar las decisiones de mejora.
- Hacer (Do): En esta etapa, se implementan las acciones planificadas, pero a una escala experimental o controlada inicialmente, si es posible. Esto permite probar la efectividad de los cambios antes de aplicarlos a gran escala. Es una fase de prueba donde se llevan a cabo las modificaciones en el proceso, se implementan las nuevas estrategias y se capacita al personal involucrado en estos cambios.
- Verificar (Check): Aquí se monitorea y evalúa el desempeño de los cambios implementados durante la fase de Hacer contra los objetivos establecidos en la fase de Planificar. Se recopilan datos y se lleva a cabo un análisis crítico para verificar los resultados de las acciones. Esta evaluación ayuda a entender si las metas planeadas se están alcanzando y cuáles son las áreas que necesitan ajustes adicionales.

- Actuar (Act): Basándose en los resultados obtenidos y analizados en la fase de Verificar, se toman acciones correctivas. Si los resultados son exitosos, las soluciones probadas se implementan a mayor escala y se estandarizan los procesos mejorados. Si los resultados no son los esperados, se inicia un nuevo ciclo de PHVA para hacer los ajustes necesarios.

2.2.1.5. Dimensiones para medir la gestión del talento humano

Para la presente investigación se tomará el instrumento de gestión del talento humano validado por Ortiz et al (2014), citado por Basu (2012) basado en el Modelo de Deming (1986). A continuación, se amplía el desarrollo de las dimensiones de este modelo según el instrumento de evaluación de dichos autores a fin de sustentar los componentes de la variable:

- Proceso Planificar

Implica la definición de la estructura organizativa, la creación de un manual de organización, la identificación del perfil de competencias necesario, la definición de tareas por cargo, la documentación de los cargos, la jerarquización de los puestos, la creación de un tabulador de salarios y la determinación de la compensación de los trabajadores. Aquí, la organización establece claramente qué se espera de cada empleado y cómo se compensará su trabajo. Presenta los siguientes indicadores:

- *Estructura organizativa*: Se define la estructura jerárquica y funcional de la organización, incluyendo departamentos, equipos y roles individuales.

- *Manual de organización*: Se desarrolla un documento que describe la estructura y funciones de la organización, proporcionando una guía clara.
- *Perfil de competencias*: Se identifican y definen las habilidades, conocimientos y capacidades requeridas para cada puesto.
- *Definición de tareas por cargo*: Se detallan las responsabilidades y funciones específicas de cada puesto.
- *Documentación de cargos*: Se preparan descripciones de trabajo formales que detallan las tareas, competencias y responsabilidades asociadas con cada puesto.
- *Jerarquización de puestos*: Se establece un sistema formal para clasificar los puestos en función de su nivel de responsabilidad, experiencia requerida y complejidad de las tareas.
- *Tabulador de salarios*: Se establece un sistema para determinar los salarios basado en el nivel de trabajo, las habilidades y la experiencia.
- *Compensación*: Se desarrolla un plan de compensación que puede incluir salario, bonificaciones, beneficios y otros incentivos para atraer y retener al personal.

- **Proceso Hacer**

En esta etapa, la organización ejecuta los procesos de reclutamiento y selección con un objetivo claro, evalúa al personal, realiza la inducción de nuevos empleados, promueve y desarrolla a los trabajadores, implementa un plan de formación, asegura la comunicación interna efectiva y proporciona servicios al personal. La organización está tomando medidas activas para atraer, desarrollar y mantener a su personal. Presenta los siguientes indicadores:

- *Objetivo del reclutamiento y selección:* Se define el objetivo de la contratación y selección para asegurar que se contrate a los candidatos más adecuados para los puestos.
- *Proceso de reclutamiento y selección:* Se llevan a cabo las actividades necesarias para atraer y seleccionar a los candidatos más adecuados.
- *Evaluación del personal:* Se realiza una evaluación continua del rendimiento y las competencias del personal.
- *Inducción:* Se introducen a los nuevos empleados en la organización, proporcionándoles la información y la formación necesarias para desempeñar su trabajo.
- *Promoción y desarrollo:* Se establecen oportunidades para el crecimiento profesional y la promoción interna.
- *Plan de formación:* Se desarrolla un programa de formación para mejorar las competencias del personal y alinearse con los objetivos de la organización.
- *Comunicación interna:* Se implementan estrategias para facilitar la comunicación eficaz entre todos los niveles de la organización.
- *Servicios al personal:* Se proporcionan servicios para el bienestar de los trabajadores, como la atención médica, el apoyo psicológico y los programas de bienestar.

- **Proceso Verificar**

La organización realiza evaluaciones de desempeño, analiza los resultados de las evaluaciones, monitorea el ausentismo y la rotación de personal y evalúa el clima laboral. Este proceso permite a la organización supervisar su rendimiento en

términos de gestión del talento humano y detectar cualquier problema que pueda surgir. Presenta los siguientes indicadores:

- *Evaluación de desempeño*: Se realiza una evaluación regular del rendimiento de los trabajadores para identificar las áreas de mejora y reconocer los logros.
- *Resultados de evaluación*: Se analizan los resultados de las evaluaciones para identificar patrones, tendencias y áreas de mejora.
- *Ausentismo*: Se monitoriza y se abordan las tasas de ausentismo para mantener la productividad y el compromiso de los trabajadores.
- *Rotación de personal*: Se monitoriza y se abordan las tasas de rotación de personal para retener a los trabajadores valiosos.
- *Clima laboral*: Se evalúa regularmente el clima laboral para identificar y abordar cualquier problema que pueda afectar a la moral o la productividad de los trabajadores.

- **Proceso Actuar**

En la etapa final, la organización toma medidas para mejorar el clima laboral, organizar el trabajo, promover la polivalencia (la capacidad de los trabajadores para realizar varias tareas), enriquecer los puestos, revisar la política de sueldos y tomar medidas contra el ausentismo y la rotación de personal. En este punto, la organización está respondiendo a los problemas identificados y tomando medidas para mejorar su gestión del talento humano. Presenta los siguientes indicadores:

- *Mejora del clima laboral*: Se implementan estrategias para mejorar el ambiente de trabajo y fomentar una cultura positiva.

- *Organización del trabajo*: Se optimizan los procesos y estructuras de trabajo para mejorar la eficiencia y la productividad.
- *Polivalencia*: Se fomenta la flexibilidad y la adaptabilidad de los trabajadores para que puedan desempeñar diferentes roles y tareas según sea necesario.
- *Enriquecimiento de puestos*: Se ofrecen oportunidades para que los trabajadores asuman más responsabilidades y desafíos en sus roles actuales.
- *Política de sueldos*: Se revisa y actualiza la política de sueldos para garantizar la equidad y la competitividad.
- *Medidas contra el ausentismo y rotación de personal*: Se implementan estrategias para reducir el ausentismo y la rotación de personal, como ofrecer un ambiente de trabajo atractivo, oportunidades de desarrollo y reconocimiento del rendimiento.

2.2.2. Retención laboral

Nica et al. (2020), describen la retención laboral como el proceso de identificar y mantener a los trabajadores que son fundamentales para la operación y éxito de la organización, enfocándose en estrategias para mejorar su bienestar y compromiso.

Por otro lado, Bockerman y Ilmakunnas (2019) definen la retención laboral como el enfoque estratégico que adoptan las organizaciones para maximizar la permanencia de los trabajadores en la empresa, minimizando la rotación voluntaria a través de prácticas que mejoran la satisfacción y el compromiso laboral.

Asimismo, Park y Shaw (2018) conceptualizan la retención laboral como la capacidad de una organización para mantener a sus empleados comprometidos y motivados para seguir trabajando en la misma empresa, reduciendo la rotación y fomentando la lealtad.

2.2.2.1.Importancia de la retención laboral

Desde una perspectiva operacional, Ton (2019) señala que la retención de personal permite a las organizaciones mantener una fuerza laboral estable y experimentada. Esto se traduce en una curva de aprendizaje reducida para los trabajadores que ya están familiarizados con los procesos y objetivos de la empresa, lo que a su vez, mejora la eficiencia operativa. Los trabajadores que permanecen en la empresa durante periodos más largos desarrollan un mayor conocimiento de sus roles y responsabilidades, y acumulan experiencia que es valiosa para el funcionamiento interno de la organización.

Ton (2019) destaca que, en términos financieros, la retención de empleados puede representar un ahorro significativo para las empresas. Los costos asociados con el reclutamiento, la selección, la contratación y la capacitación de nuevos empleados son sustanciales. Al reducir la rotación de personal, las empresas pueden minimizar estos costos y, por ende, aumentar su rentabilidad. Invertir en estrategias de retención es, por lo tanto, una inversión en la estabilidad financiera de la empresa.

La retención también juega un papel crucial en la construcción y el mantenimiento de una cultura organizacional fuerte y positiva. Los trabajadores de

larga duración tienden a desarrollar un sentido de lealtad y pertenencia hacia la organización, lo que puede fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo. Esto no solo mejora la moral y la satisfacción laboral, sino que también promueve un sentido de comunidad y equipo entre los trabajadores, lo cual es esencial para el éxito a largo plazo de cualquier empresa

Finalmente, Ton (2019) argumenta que la retención de empleados está directamente relacionada con la satisfacción del cliente. Los trabajadores que se quedan más tiempo en la empresa suelen tener una mejor comprensión de los productos, servicios y políticas de la empresa, lo que les permite proporcionar un servicio al cliente de mayor calidad. Esto se traduce en una mejor experiencia del cliente, lo que puede aumentar la lealtad del cliente y, a su vez, impulsar las ventas y el crecimiento de la empresa.

2.2.2.2.Elementos de la retención laboral

De acuerdo a Gallup (2020), los elementos de la retención del personal se centran en la satisfacción de las necesidades de los trabajadores en diversos niveles, incluyendo el compromiso, el desarrollo profesional y el bienestar emocional. Gallup destaca que los factores clave para la retención del personal incluyen:

- Compromiso del empleado: La conexión emocional que los trabajadores sienten hacia su trabajo, colegas y organización. El compromiso se fomenta a través del reconocimiento, la comunicación efectiva y la participación en la toma de decisiones.

- Oportunidades de desarrollo: La percepción de los trabajadores de que tienen oportunidades para aprender, crecer y avanzar en su carrera dentro de la organización. Esto incluye acceso a capacitación, mentoría y planes de desarrollo profesional.
- Relaciones con los supervisores: La calidad de la relación entre los trabajadores y sus jefes directos. Los supervisores que muestran empatía, apoyo y comunicación clara son esenciales para retener a los trabajadores.
- Reconocimiento y recompensa: La apreciación de los esfuerzos y logros de los trabajadores. El reconocimiento puede ser tanto financiero como no financiero, y juega un papel crucial en la motivación y satisfacción laboral.
- Bienestar emocional: La atención a la salud mental y emocional de los trabajadores, asegurando un equilibrio entre la vida laboral y personal y ofreciendo apoyo en momentos de necesidad (Gallup, 2020).

2.2.2.3. Factores que influyen en la retención del talento

Al determinar las causas de la rotación de personal, las organizaciones pueden implementar tácticas efectivas para mantener a sus empleados. Balanagalakshmi y Kumari (2019) destacaron varios aspectos que contribuyen positivamente a la retención de talento, entre ellos:

- Establecer paquetes salariales y compensaciones alineados con las tendencias del mercado laboral para atraer y retener talento.
- Priorizar iniciativas que promuevan el bienestar integral de los trabajadores, incluyendo aspectos físicos, emocionales y sociales.

- Fomentar un ambiente laboral armonioso y relaciones laborales cordiales, fortaleciendo la cohesión y la productividad del equipo.
- Diseñar e implementar programas de capacitación orientados al desarrollo de competencias y habilidades específicas.
- Brindar oportunidades claras para el crecimiento profesional y el desarrollo de carrera dentro de la organización.

2.2.2.4. Modelos que explican la Retención laboral

La tabla busca presentar los diversos modelos que han reconocido factores clave relacionados con la retención de talento, proporcionando a las empresas un marco de referencia para diseñar y estructurar políticas efectivas en este ámbito. Estos modelos actúan como una guía práctica para abordar los desafíos asociados a la retención y al desarrollo de estrategias alineadas con las necesidades organizacionales y del personal:

a) Modelo del equilibrio de March y Simon (1981)

La permanencia de un empleado en la organización se define por la satisfacción que siente la persona con el trabajo, mientras que su salida refleja las alternativas de trabajo que tiene en el mercado externo. Los factores más importantes que ellos definen son la satisfacción laboral y la falta de alternativas.

b) Modelo de Steers y Porter (1991)

Los conductores de la rotación laboral están relacionados tanto a factores personales como de la organización. Identifican cinco dimensiones: recompensas

extrínsecas, oportunidades de desarrollo, grado de compromiso, inversiones e influencias no laborables.

c) Modelo de Mobley y colaboradores (1979)

Introdujeron el compromiso organizacional como un factor esencial para la retención del talento. Según este enfoque, los empleados que sienten una fuerte conexión con la organización tienden a quedarse, ya que comparten y respaldan sus objetivos y valores fundamentales.

d) Modelo de Muchinsky y Morrow (1980)

Adicionan el factor de prestigio de las organizaciones, el cual refleja el esfuerzo que debe realizar la empresa para atraer y retener a los colaboradores más talentosos y valiosos, es decir, debe convertirse en un empleador de elección.

e) Modelo de Price y Mueller (1981)

Incorpora la justicia distributiva como un factor clave. Este concepto se refiere a las percepciones de los colaboradores sobre la equidad en las recompensas, así como en las políticas y procedimientos implementados por las organizaciones. La percepción de justicia influye directamente en la satisfacción y la permanencia del personal.

f) Modelo de Eva Kyndt, Filip Dochy, Maya Michielsen y Bastiaan Moeyaert (2009)

Este modelo fue planteado por autores que previamente hicieron una investigación para saber cómo los gerentes medios aprenden bajo presión en la

industria hotelera, un contexto considerado exigente pero poco estudiado en cuanto a estrategias de aprendizaje, clima laboral y estilos de liderazgo. Se hipotetizó que el clima en el lugar de trabajo y el estilo de liderazgo de los superiores influirían en las estrategias de aprendizaje. Los autores estudiaron 5 factores para evaluar la retención laboral, los cuales son pilares importantes para que la organización lleve un mejor control de su personal, dándose a si un modelo estratégico para medir la variable de retención laboral. Este modelo presenta los siguientes factores o componentes de estudio:

Factor 1: Apreciación y estímulo

- El personal directivo intenta comprender los problemas que experimentan los empleados en su trabajo.
- En el trabajo tengo la oportunidad suficiente de utilizar mis talentos personales y de emplear mi iniciativa.
- El personal directivo de esta empresa parece esforzarse por ser amable con los empleados.
- En el trabajo parece haber un interés honesto por las cosas que hago fuera del trabajo.
- El personal directivo de esta empresa siempre parece estar dispuesto a dar consejos sobre cómo puedo aprender algo nuevo.
- Se puede criticar las normas de trabajo y las críticas son atendidas.
- Cuando se implementan reformas, es porque alguien tuvo una buena idea que se implementó.
- Mi empresa me da la oportunidad de formarme en temas que me interesan.

- Mi empresa me estimula a pensar en dónde me encuentro y dónde tengo que llegar para alcanzar los objetivos de la empresa.
- En esta empresa la gente puede elegir realmente el trabajo que quiere hacer.
- En el trabajo que hago me estimulan a desarrollarme en cosas en las que todavía no soy muy bueno.
- La empresa me motiva a desarrollar, si es posible, mis intereses particulares relacionados con el trabajo.
- En esta empresa tengo la oportunidad de organizar mi trabajo de manera que se adapte a mi forma de aprender.
- Hay muchas formas en las que puedo elegir aprender.
- Nuestros pensamientos e intereses son tomados en serio por el personal ejecutivo.
- Mi empresa me da la oportunidad de especializarme en mis puntos fuertes.
- La mayoría de los jefes tienen la intención de conocernos.
- Tengo la sensación de que tengo que dejar de lado mis propias ideas para cumplir con la estrategia corporativa.
- En mi trabajo tengo la oportunidad de hacer algo con mis habilidades y conocimientos.
- En mi trabajo me siento estimulado a pensar en las habilidades en las que soy bueno.
- Tenemos mucha libertad de elección en lo que respecta a las tareas que tenemos que hacer.
- Mi ejecutivo aprecia que alguien tenga una nueva forma de ver un problema.

Factor 2: Habilidades de liderazgo

- Soy capaz de comunicarme, presentar y pronunciar discursos con fluidez.
- Soy capaz de convencer a todo el mundo de la corrección y la necesidad de las ideas y acciones que propongo y emprendo.
- En mi trabajo utilizo mi creatividad e inventiva.
- Pienso en acciones viables y concretas que están de acuerdo con mi visión y mis objetivos personales.
- Soy capaz de asignar tareas a las personas adecuadas de forma clara.
- Cuando hablo en grupo, capto toda la atención de todos.
- Soy capaz de motivar a los demás para que hagan sus tareas lo mejor posible.
- Cuando trabajo en equipo, tomo la iniciativa con facilidad.
- Tomo buenas decisiones, incluso cuando estoy bajo presión.
- Me considero capaz de asumir una función ejecutiva en esta empresa.
- Tengo una función ejecutiva en esta empresa.
- Los demás en esta organización me ven como una persona que presenta la decisión con disposición.

Factor 3: Presión laboral

- En este entorno, las exigencias laborales suelen ser excesivas.
- En ocasiones, siento que las demandas de mi trabajo abarcan demasiados aspectos.
- La presión constante del trabajo, como los plazos, las tareas pendientes y la competencia, genera tensión e incluso episodios de desánimo.

- La carga de trabajo es considerablemente elevada.
- La organización parece enfocarse mayormente en señalar mis debilidades.
- Como empleado, estoy expuesto a un nivel significativo de presión laboral.

Factor 4: Seguir procedimientos

- Al realizar mi trabajo, sigo estrictamente las instrucciones establecidas, incluso cuando no coinciden con mis propias ideas o perspectivas.
- Cuando se hacen innovaciones, generalmente es porque la gerencia ha decidido una estrategia corporativa y unos objetivos corporativos y luego tratamos de lograr estos objetivos lo mejor posible.
- En mi trabajo es muy importante que haga lo que se espera de mí lo más fielmente posible.
- Generalmente cuando sucede un problema tengo confianza en los procesos dictados por la empresa.
- En esta empresa, las expectativas son que debo dedicar mucho tiempo a aprender.
- En la mayor parte de las circunstancias laborales, la organización hace cumplir los procesos.

Factor 5: Actitud de aprendizaje

- Cuando tengo la intención de aprender algo que puede ser útil en el puesto laboral, tomo la iniciativa.

- Para comprender mejor un problema complejo, dejo volar mi imaginación, incluso cuando la solución no parece estar al alcance de la mano.
- Me da gusto emprender diligencias por iniciativa subjetiva.
- Algunos temas que surgen durante el trabajo son tan interesantes que los investigo más a fondo, incluso cuando no es necesario para mi trabajo.
- Me gusta tener aceptación de tareas desafiantes y complejas.
- Si tengo la oportunidad de aprender, sin duda la aprovecharé.
- Creo que es fundamental el aprendizaje constante a lo largo de mi vida.

Los autores en su estudio muestran la importancia de tener en cuenta tanto los factores personales (nivel de educación, antigüedad, habilidades de liderazgo y actitudes de aprendizaje), como los factores organizacionales (valoración y estimulación, y presión del trabajo) a la hora de investigar la retención de los empleados. Es por ello que este modelo plantea los factores más importantes que evalúan la retención laboral de los empleados y entender el motivo de sus renuncias o despidos.

2.2.2.5. Dimensiones para medir la retención laboral

Los autores Musso y Salgado (2012), diseñaron y validaron un instrumento basado en el Modelo de Kyndt et al. (2009), el cual sostiene las siguientes dimensiones: Clima de apreciación, estimulación y procedimientos, Actitud de Aprendizaje, Presión del trabajo, y Habilidades de Liderazgo. Cada uno de ellos se desarrolla a continuación con la finalidad de proporcionar una ampliación del modelo que sustenta los contenidos de los componentes de la variable:

- **Clima de apreciación, estimulación y procedimientos**

Se refiere al ambiente organizacional que valora y reconoce las contribuciones de los trabajadores. Un clima de apreciación implica que los trabajadores se sienten valorados y respetados por su trabajo y esfuerzos. La estimulación, por otro lado, se relaciona con el grado en que los trabajadores se sienten motivados y desafiados por su trabajo de manera positiva. Los procedimientos eficientes y justos en la toma de decisiones y en la asignación de recursos y recompensas son cruciales para crear un entorno de trabajo donde los trabajadores se sientan seguros y apoyados para alcanzar sus objetivos profesionales.

- **Actitud de aprendizaje**

Se enfoca en la disposición y capacidad de los trabajadores para adquirir nuevos conocimientos y mejorar sus habilidades. Esta dimensión valora la importancia del desarrollo personal y profesional continuo. Las organizaciones que fomentan un entorno de aprendizaje continuo permiten a los trabajadores explorar nuevas ideas, innovar y adaptarse a los cambios, lo cual es esencial para su crecimiento y satisfacción laboral. Una fuerte actitud de aprendizaje se correlaciona con un mayor compromiso y rendimiento, ya que los trabajadores se sienten más empoderados y capaces de enfrentar desafíos.

- **Presión del trabajo**

Se refiere al nivel de exigencia y estrés que experimentan los trabajadores en su entorno laboral. Mientras que una cierta cantidad de presión puede ser estimulante y llevar a una mayor productividad, un exceso de esta puede resultar en agotamiento, insatisfacción y, finalmente, en la decisión de dejar la empresa. Esta

dimensión abarca factores como las cargas de trabajo, los plazos, las expectativas de rendimiento y la forma en que se manejan las demandas laborales. Gestionar adecuadamente la presión del trabajo es crucial para mantener un equilibrio que promueva la eficiencia sin comprometer el bienestar de los trabajadores.

- **Habilidades de liderazgo**

Examina el impacto del liderazgo en la retención de los trabajadores. Un liderazgo efectivo es fundamental para crear un ambiente laboral que respalde la retención de personal. Las habilidades de liderazgo involucran la capacidad de inspirar, motivar y guiar a los trabajadores hacia la consecución de los objetivos organizacionales. Líderes competentes son aquellos que entienden las necesidades y aspiraciones de sus empleados, y trabajan para alinearlas con las metas de la organización, fomentando un entorno de respeto, confianza y colaboración.

2.2.3. Descripción de la empresa

CreyVe Contact Center es una empresa dedicada al rubro de las Telecomunicaciones creada en el año 2014, bajo la gerencia del señor Alex Loyola, está ubicada en la calle Arias y Araguez n°836. Esta sociedad brinda el servicio de llamadas telefónicas para ofrecer diferentes tipos de servicios requeridos al mercado peruano y europeo de España. Esta empresa empezó en el año 2014, ofreciendo el servicio de una de las marcas más reconocidas como Claro y Movistar. Pasado el tiempo, adquirió contratos con diferentes marcas para el mercado español de Europa, brindando el servicio de luz eléctrica y gas.

2.2.3.1.Cultura organizacional

a. Misión

Brindar la mejor atención personalizada a nuestros clientes para solucionar sus necesidades. Así también, trabajar para diferentes marcas reconocidas del mercado peruano y europeo al alcance de sus servicios.

b. Visión

Ser líder en el mercado peruano abarcando una cadena de centros de call de centers en diferentes puntos del país.

c. Valores

- Puntualidad
- Responsabilidad
- Compromiso
- Pro actividad

2.2.3.2.Estructura organizacional

La empresa se compone de las siguientes áreas:

- Administrativo (2 trabajadores)
- Recursos humanos (1 trabajador)

- Back office: coordinador de post venta (1 trabajador)
- Supervisores de venta (3 trabajadores)
- Teleoperadores (33 trabajadores)

Las funciones que se ejercen son:

- Área Administrativa:** En el área administrativa se llevan a cabo los tramites documentarios de la empresa, la contabilidad y pago a los trabajadores. Para esta área las encargadas son dos personas con apoyo administrativo.
- Área de Recurso Humanos:** Esta área se encarga de la gestión para el reclutamiento del talento humano, así también de todo lo que conlleva el proceso de capacitación y selección del personal. Para esta área solo una persona está encargada.
- Back office:** Esta área se encarga de hacer una post venta con cada cliente, realizando un seguimiento a cada venta realizada, como las caídas de las ventas, la satisfacción de los clientes y las ventas rechazadas.
- Supervisores de ventas:** Esta área se encarga de controlar de manera directa que los operadores cumplan con su meta asignada diariamente.
- Operadores:** La función principal de esta área es realizar llamadas a diferentes clientes para ofrecer el servicio requerido. En esta área cada operador debe realizar por lo menos 250 llamadas al día para lograr su meta diaria.

2.3. Definición de términos básicos

- a) **Actitud de aprendizaje:** Se enfoca en la disposición y capacidad de los trabajadores para adquirir nuevos conocimientos y mejorar sus habilidades (Kyndt, Dochy, Michielsen, & Moeyaert, 2009).
- b) **Actuar:** La organización responde a los problemas identificados y tomando medidas para mejorar su gestión del talento humano (Basu, 2012).
- c) **Ausentismo laboral:** Inasistencia por causas justificadas o injustificadas al trabajo de un empleado (Cuevas, García, & Villa, 2011).
- d) **Capacitación:** Conjunto de ejercicios que buscan incrementar los conocimientos, habilidades y aptitudes de los empleados (Pérez, 2021).
- e) **Clima de apreciación, estimulación y procedimientos:** Se refiere al ambiente organizacional que valora y reconoce las contribuciones de los trabajadores (Kyndt, Dochy, Michielsen, & Moeyaert, 2009).
- f) **Condiciones de trabajo:** Incluyen aspectos relacionados con la seguridad y otros factores del entorno laboral. Esto contribuye a que los colaboradores se sientan más motivados, valorados y comprometidos con su desempeño (Lourdes, 2018).
- g) **Desarrollo profesional:** Conjunto de acciones que lleva a cabo una persona para aumentar o reforzar su empleo. Está compuesto por varios factores, cuyo dominio por tu parte ayudarán en gran medida a conseguir el éxito (Moreno, 2018).
- h) **Selección:** Conjunto de pruebas dosificadas en diversas etapas con el propósito de elegir a los candidatos idóneos para cada puesto de trabajo. El objetivo es conocer a los candidatos para saber quién es el más apto para desempeñar cada puesto de trabajo (Carazo, 2020).

2.4. Sistema de Hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

La gestión del talento humano se relaciona de forma significativa con la retención laboral del personal de la empresa Creyve Contact Center, Tacna 2024.

2.4.2. Hipótesis específicas

- El proceso de planificar se relaciona de forma significativa con la retención laboral del personal de la empresa Creyve Contact Center, Tacna 2024.
- El proceso de hacer se relaciona de forma significativa con la retención laboral del personal de la empresa Creyve Contact Center, Tacna 2024.
- El proceso de verificar se relaciona de forma significativa con la retención laboral del personal de la empresa Creyve Contact Center, Tacna 2024.
- El proceso de actuar se relaciona de forma significativa con la retención laboral del personal de la empresa Creyve Contact Center, Tacna 2024.

2.5. Sistema de variables

2.5.1. Identificación de la variable Gestión del talento humano

2.5.1.1. Definición operacional: Gestión del talento humano

Según Montes (2022), la gestión del talento humano se entiende como un proceso de aprendizaje continuo donde los individuos reconocen sus errores, logros y

satisfacciones. Para la operacionalización se tomó el modelo de Ortiz et al (2014), quienes establecen el dimensionamiento de la variable en 4 componentes.

Tabla 1

Operacionalización de la variable Gestión del Talento Humano

Variable	Dimensiones	Indicadores	Tipo de variables	Escala
Variable 1: Gestión del talento humano	Proceso Planificar	Estructura organizativa	Cuantitativa	Ordinal
		Manual de organización		
		Perfil de competencias		
		Definición de tareas por cargo		
		Documentación de cargos		
		Jerarquización de puestos		
		Tabulador de salarios		
		Compensación		
		Objetivo del reclutamiento y selección		
		Proceso de reclutamiento y selección		
	Proceso Hacer	Evaluación del personal		
		Inducción		
		Promoción y desarrollo		
		Plan de formación		
		Comunicación interna		
		Servicios al personal		
	Proceso Verificar	Evaluación de desempeño		
		Resultados de evaluación		
		Ausentismo		
		Rotación de personal		
Clima laboral				
Mejora del clima laboral				
Proceso Actuar	Organización del trabajo			
	Polivalencia			
	Enriquecimiento de puestos			
	Política de sueldos			
	Medidas contra el ausentismo y rotación de personal			

Nota. Elaboración propia

2.5.2. Identificación de la variable Retención laboral.

2.5.2.1. Definición operacional: Retención Laboral

Nica et al. (2020), describen la retención laboral como el proceso de identificar y mantener a los trabajadores que son fundamentales para la operación y éxito de la

organización, enfocándose en estrategias para mejorar su bienestar y compromiso (p. 104). Cabe precisar que para la investigación se consideró el modelo de Musso y Salgado (2012) los cuales determinaron 4 componentes para la variable.

Tabla 2

Operacionalización de la variable Retención Laboral

Variable	Dimensiones	Indicadores	Tipo de variables	Escala
Variable 2: Retención laboral	Clima de apreciación, estimulación y procedimientos	Oportunidades de especialización	Cuantitativa	Ordinal
		Consideración de ideas e intereses		
		Motivación para el desarrollo personal		
		Disponibilidad de asesoramiento ejecutivo		
		Estímulo para la autoevaluación y alineación con metas empresariales		
		Comprensión ejecutiva de los problemas laborales		
		Esfuerzo ejecutivo en la amabilidad		
		Oportunidades de capacitación en intereses personales		
		Esfuerzo ejecutivo para conocer a los trabajadores		
		Creencia en las capacidades de los trabajadores		
	Actitud de aprendizaje	Oportunidades para usar talentos y tomar iniciativa		
		Reforzamiento de procedimientos laborales		
		Apertura a críticas de reglamentaciones		
		Confianza en procedimientos empresariales		
		Estímulo para desarrollarse en nuevas habilidades		
		Apreciación de nuevas perspectivas		
		Expectativas de aprendizaje continuo		
		Implementación de reformas basadas en ideas innovadoras		
		Interés en actividades extralaborales de los trabajadores		
		Oportunidad de aprender		
Presión del trabajo	Iniciativa para el aprendizaje útil			
	Importancia del aprendizaje continuo			
	Realización de actividades por iniciativa propia			
	Uso de creatividad e inventiva en el trabajo			
	Capacidad de motivación a otros			
	Aceptación de tareas desafiantes			
	Planificación de acciones alineadas con metas personales			
	Conocimiento de fortalezas personales			
	Nivel de presión experimentado por el trabajador			
	Intensidad de la presión laboral percibida			
Habilidades de liderazgo	Efecto de la presión constante en bienestar emocional			
	Capacidad para asumir liderazgo en equipo			
	Percepción de liderazgo por parte de otros			
		Autoevaluación de la capacidad ejecutiva		

Nota. Elaboración propia

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Tipo de investigación

Esta investigación se define como un estudio cuantitativo de tipo básico descriptivo, que tiene como propósito principal cuantificar y describir las variables relacionadas con la gestión del talento humano y la retención laboral en Creyve Contact Center, Tacna. Mediante el empleo de técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales, se busca examinar y clarificar la conexión existente entre las prácticas de gestión del talento humano y la retención de empleados en la mencionada empresa durante el año 2024. Este análisis se apoya en teorías preexistentes sobre la gestión del talento humano y retención laboral, con el fin de contrastarlas y adaptarlas a la situación actual de la organización. El objetivo último de este estudio es enriquecer tanto el conocimiento científico como el práctico, proporcionando datos empíricos que sirvan de base para optimizar las estrategias de gestión del talento y fomentar la permanencia del personal en la empresa (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

3.2. Diseño de investigación

El estudio adopta un diseño no experimental en cuanto a la participación del investigador, ya que no se manipularán deliberadamente las variables ni el entorno de estudio en Creyve Contact Center, Tacna. En términos de la dimensión temporal, se utilizará un diseño transversal, puesto que la recolección de datos se llevará a cabo en un único momento, específicamente durante el año 2024, para analizar la gestión del

talento humano y su relación con la retención laboral del personal en ese período determinado (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

3.3. Nivel de investigación

El nivel de investigación de esta tesis es correlacional, ya que se busca identificar, cuantificar y verificar la existencia de una relación significativa entre la gestión del talento humano y la retención laboral del personal de Creyve Contact Center en Tacna durante el año 2024. Este estudio tiene como objetivo determinar cómo estas dos variables interactúan y se influyen mutuamente, empleando para ello herramientas de investigación y métodos de análisis estadístico.

La finalidad es establecer la correlación entre las prácticas de gestión del talento humano y la retención laboral de los trabajadores para fundamentar intervenciones o mejoras en las políticas de gestión de talento de la empresa (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

3.4. Población y muestra

3.4.1. Población

De acuerdo con los datos proporcionados por el Departamento de Recursos Humanos de Creyve Contact Center sede Tacna, el número de trabajadores en la empresa al momento de iniciar esta investigación es de 40. Por lo tanto, esta cifra se tomará como la población total para el estudio en cuestión.

AREA	NUMERO DE TRABAJADORES
ADMINISTRATIVA	2
RECURSOS HUMANOS	1
BACK OFFICE	1
SUPERVISORES DE VENTA	3
TELEOPERADORES DE VENTA	33
TOTAL	40

Nota. Elaboración propia

3.4.2. Muestra

Dado que se trata de una población conocida y de tamaño reducido, se optó por un muestreo censal. En consecuencia, la muestra estará conformada por los 40 trabajadores de la empresa Creyve Contact Center, sede Tacna.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.5.1. Técnicas

En el presente trabajo de investigación, la encuesta se empleará como técnica principal de recolección de datos, siendo esta ampliamente utilizada en estudios de naturaleza básica, transversal, descriptiva, no experimental y correlacional (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

3.5.2. Instrumentos

El instrumento a emplear para cada variable, será el cuestionario. Así, para la gestión del talento humano fue tomado de la investigación de Ortiz et al. (2014) el cual

fue diseñado basado en el Modelo teórico de Basu (2012), pasando por distintos criterios de validez como el criterio de juicio de expertos, tomando en consideración a 05 especialistas.

Asimismo, se analizó el índice de confiabilidad de Alfa de Cronbach donde se evidencio; Planificar (8 ítems): 0,700. Hacer (8 ítems): 0,698. Verificar (5 ítems): 0,704. Actuar (6 ítems): 0,715. Como los valores son superiores a 0,60, se considera la consistencia interna de los ítems como satisfactoria.

Por otro lado, para la medición de la variable 2 “Retención laboral”, se considerará el cuestionario elaborado y validado por Musso y Salgado (2012), basado en el Modelo teórico de Kyndt et al. (2009). La primera dimensión agrupa aquellos ítems referidos al Clima de apreciación, estimulación y procedimientos ($\alpha=.915$); la segunda dimensión denominada Actitud de aprendizaje ($\alpha=.758$); la tercera dimensión llamada Presión del trabajo ($\alpha=.791$); y la cuarta dimensión relacionada con las Habilidades de liderazgo ($\alpha=.699$).

3.6. Técnicas de procesamiento de datos

3.6.1. Análisis estadístico descriptivo

Inicialmente, se emplearán técnicas estadísticas descriptivas para ofrecer una visión general y detallada de los datos recolectados. Esto incluirá el cálculo de medias, modas, medianas, desviaciones estándar, y otros indicadores de tendencia central y dispersión. Estas métricas proporcionarán un resumen claro y conciso sobre las

características generales de las variables de gestión del talento humano y retención laboral en la empresa mediante tablas y figuras, con apoyo del programa MS Excel.

3.6.2. Estadística estadístico inferencial

Posteriormente, para examinar las hipótesis planteadas sobre la relación entre la gestión del talento humano y la retención laboral en Creyve Contact Center, se aplicará la prueba de correlación de Rho-Spearman con apoyo del programa SPSS versión 24. Este análisis inferencial permitirá determinar la significancia estadística y confirmar o refutar la existencia de una relación significativa entre estas dimensiones. El coeficiente de correlación resultante proporcionará una medida del nivel de asociación entre las prácticas de gestión del talento humano y la retención laboral del personal en la empresa.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. Trabajo de campo

En cuanto al trabajo de campo se realizaron las siguientes tareas:

Primero, se obtuvo el permiso necesario del gerente general de Creyve Contact Center en Tacna para realizar el estudio. Con la autorización expresa, se coordinó con los responsables de cada departamento para organizar las visitas y asegurar la disponibilidad de los empleados para participar en la encuesta.

Según la fecha autorizada, se visitó a cada trabajador, explicando claramente el objetivo y el contenido de los cuestionarios. Se garantizó que cada participante comprendiera las preguntas, brindándoles un tiempo adecuado, entre 10 y 15 minutos, para completar la encuesta sin apresurarse y reflexionando sobre sus respuestas.

Después de que los trabajadores finalizaron la encuesta, se recolectaron los cuestionarios con cuidado para asegurar que todos los datos estuvieran completos y correctamente registrados, y en caso de alguna información faltante se informó al encuestado para que complete el llenado. Posteriormente, estos datos fueron procesados mediante un software estadístico especializado, lo que permitió organizar y analizar los resultados de manera efectiva para su debida interpretación en los siguientes apartados.

4.1.1. Resultados para la variable Gestión del talento humano

4.1.1.1. Análisis general

La variable Gestión del talento humano fue evaluada a través de cuatro dimensiones: Proceso Planificar, Proceso Hacer, Proceso Verificar y Proceso Actuar. Estas dimensiones miden cómo la organización define, ejecuta, supervisa y mejora los procesos relacionados con la gestión del talento humano.

El resultado general de la variable Gestión del talento humano muestra que un 77.50% de los encuestados perciben esta variable como muy bajo, seguido de un 15.00% que la evalúa como bajo. Esto indica una percepción predominantemente negativa sobre la gestión del talento humano en la empresa, sugiriendo que existen áreas críticas que requieren mejoras significativas.

La dimensión Proceso Planificar muestra que un 77.50% de los encuestados la evalúan como muy bajo y un 15.00% como bajo. Esto sugiere que los trabajadores perciben deficiencias en la estructura organizativa, el manual de organización, el perfil de competencias, la definición de tareas por cargo, la documentación de cargos, la jerarquización de puestos, el tabulador de salarios y la compensación.

En cuanto a la dimensión Proceso Hacer, un 62.50% de los encuestados la perciben como muy bajo y un 27.50% como bajo. Esto indica que los trabajadores consideran que los procesos de reclutamiento y selección, evaluación del personal, inducción, promoción y desarrollo, plan de formación, comunicación interna y servicios al personal no están siendo gestionados de manera efectiva.

La dimensión Proceso Verificar presenta una percepción negativa aún más marcada, con un 82.50% de respuestas en muy bajo y un 17.50% en bajo. Esto refleja que los trabajadores no están satisfechos con los procesos de evaluación de desempeño, resultados de evaluación, ausentismo, rotación de personal y clima laboral, indicando la necesidad de una supervisión y control más efectivos.

La dimensión Proceso Actuar muestra que un 70.00% de los encuestados la evalúan como muy bajo y un 25.00% como bajo. Esto sugiere que las acciones para mejorar el clima laboral, organizar el trabajo, promover la polivalencia, enriquecer los puestos, revisar la política de sueldos y tomar medidas contra el ausentismo y la rotación de personal no están siendo adecuadamente implementadas.

A partir de los hallazgos puede denotarse la necesidad de mejorar la planificación, ejecución, supervisión y acción en los procesos de gestión del talento humano para aumentar la satisfacción, la retención y el bienestar de los trabajadores en la empresa.

Tabla 3

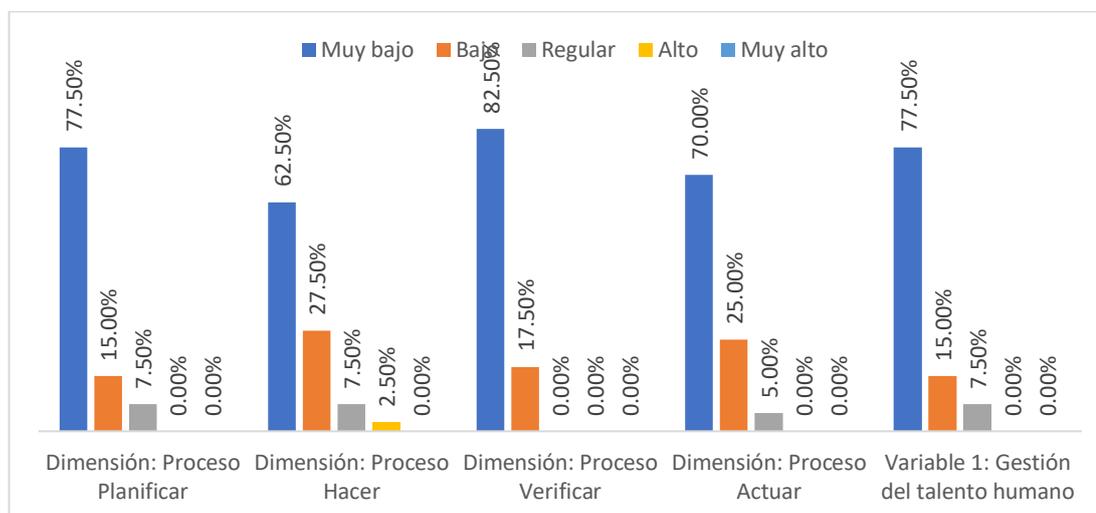
Resultado general para la variable Gestión del talento humano

Indicador / Dimensión	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto
Dimensión: Proceso Planificar	77.50%	15.00%	7.50%	0.00%	0.00%
Dimensión: Proceso Hacer	62.50%	27.50%	7.50%	2.50%	0.00%
Dimensión: Proceso Verificar	82.50%	17.50%	0.00%	0.00%	0.00%
Dimensión: Proceso Actuar	70.00%	25.00%	5.00%	0.00%	0.00%
Variable 1: Gestión del talento humano	77.50%	15.00%	7.50%	0.00%	0.00%

Nota. Encuesta aplicada al personal de la Empresa Creyve Contact Center

Figura 1

Resultado general para la variable Gestión del talento humano



Nota. Encuesta aplicada al personal de la Empresa Creyve Contact Center

4.1.1.2. Análisis según las dimensiones

4.1.1.2.1. Dimensión: Proceso de planificar

La dimensión Proceso Planificar fue evaluada a través de ocho indicadores específicos: estructura organizativa, manual de organización, perfil de competencias, definición de tareas por cargo, documentación de cargos, jerarquización de puestos, tabulador de salarios y compensación. Estos indicadores buscan medir cómo la organización establece y define los fundamentos para la gestión del talento humano.

El resultado general de la dimensión Proceso Planificar muestra que un 77.50% de los encuestados perciben esta dimensión como muy bajo, seguido de un 15.00% que la evalúa como bajo. Esto indica una percepción predominantemente negativa

sobre cómo la empresa planifica y estructura sus procesos de gestión del talento humano, sugiriendo que existen importantes áreas de mejora en esta dimensión.

El indicador estructura organizativa es mayormente negativo, con un 75.00% de los encuestados calificándola como muy bajo y un 17.50% como bajo. Los trabajadores consideran que la estructura organizativa no está adecuadamente definida o no se ajusta a las necesidades operativas de la empresa, lo cual podría estar afectando la claridad en los roles y responsabilidades, generando confusión y disminuyendo la eficiencia operativa.

El manual de organización también recibió una valoración negativa, con un 75.00% de las respuestas en muy bajo y un 17.50% en bajo. Esto indica una falta de documentación formal que oriente a los trabajadores sobre las políticas y procedimientos de la empresa, lo cual puede resultar en una falta de cohesión y dirección en las operaciones diarias.

El perfil de competencias obtuvo una valoración de 70.00% en muy bajo y 20.00% en bajo, lo que refleja que los trabajadores sienten que no se han definido claramente las habilidades y competencias necesarias para sus roles. Esta falta de definición puede dificultar la selección y el desarrollo del personal, afectando negativamente la productividad y la satisfacción laboral.

La definición de tareas por cargo también fue evaluada negativamente, con un 52.50% en muy bajo y un 40.00% en bajo. Esto sugiere que las responsabilidades

específicas de cada puesto no están claramente establecidas, lo cual puede conducir a una asignación ineficiente de tareas y una falta de accountability entre los trabajadores.

La documentación de cargos presenta una valoración similar, con un 45.00% en muy bajo y un 52.50% en bajo. Esto indica una carencia de descripciones de trabajo formales y detalladas, lo que podría generar ambigüedad en las expectativas laborales y dificultar el rendimiento efectivo del personal.

La jerarquización de puestos también muestra resultados negativos, con un 40.00% en muy bajo y un 45.00% en bajo. Esto sugiere que no existe un sistema claro y efectivo para clasificar los puestos de trabajo según su importancia y nivel de responsabilidad, lo que podría afectar las oportunidades de desarrollo y promoción dentro de la empresa.

El tabulador de salarios recibió una valoración negativa, con un 42.50% en muy bajo y un 47.50% en bajo. Esto indica que no existe un sistema transparente y equitativo para determinar los salarios, lo cual puede generar insatisfacción y percepciones de inequidad entre los trabajadores.

Finalmente, la compensación también muestra una valoración negativa, con un 30.00% en muy bajo y un 37.50% en bajo. Esto sugiere que los trabajadores no están satisfechos con el paquete de compensación ofrecido, lo cual puede afectar negativamente su motivación y su deseo de permanecer en la empresa. En ese sentido, la dimensión Proceso Planificar presenta varios desafíos significativos en la gestión del talento humano en Creyve Contact Center. Los resultados reflejan la necesidad de

mejoras significativas en la estructura organizativa, el manual de organización, el perfil de competencias, la definición de tareas por cargo, la documentación de cargos, la jerarquización de puestos, el tabulador de salarios y la compensación.

Tabla 4

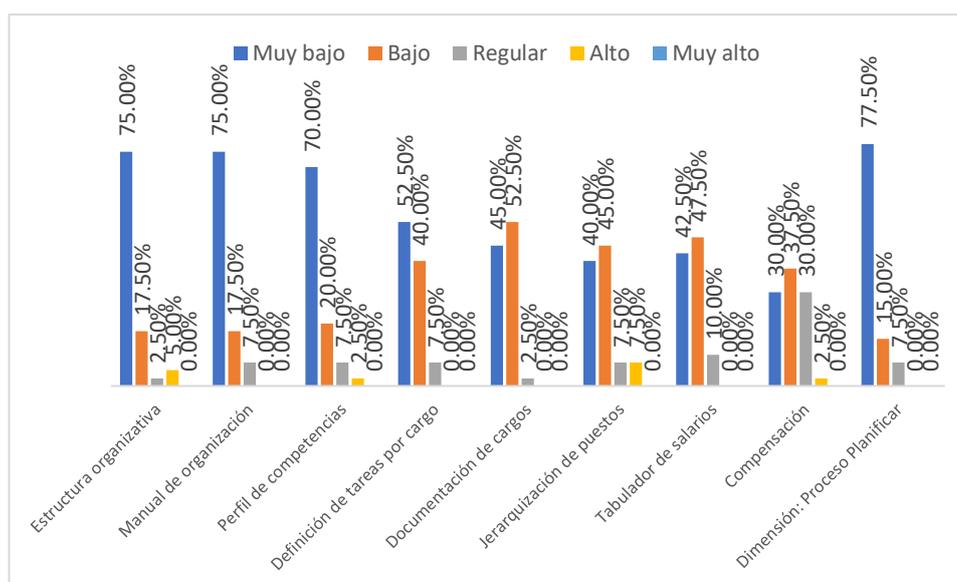
Resultados para la dimensión: Proceso de planificar

Indicador / Dimensión	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto
Estructura organizativa	75.00%	17.50%	2.50%	5.00%	0.00%
Manual de organización	75.00%	17.50%	7.50%	0.00%	0.00%
Perfil de competencias	70.00%	20.00%	7.50%	2.50%	0.00%
Definición de tareas por cargo	52.50%	40.00%	7.50%	0.00%	0.00%
Documentación de cargos	45.00%	52.50%	2.50%	0.00%	0.00%
Jerarquización de puestos	40.00%	45.00%	7.50%	7.50%	0.00%
Tabulador de salarios	42.50%	47.50%	10.00%	0.00%	0.00%
Compensación	30.00%	37.50%	30.00%	2.50%	0.00%
Dimensión: Proceso Planificar	77.50%	15.00%	7.50%	0.00%	0.00%

Nota. Encuesta aplicada al personal de la Empresa Creyve Contact Center

Figura 2

Resultados para la dimensión: Proceso de planificar



Nota. Encuesta aplicada al personal de la Empresa Creyve Contact Center

4.1.1.2.2. *Dimensión: Proceso de hacer*

La dimensión Proceso Hacer en la investigación sobre la gestión del talento humano y su relación con la retención laboral del personal de Creyve Contact Center en Tacna, 2024, se evalúa a través de varios indicadores específicos: objetivo del reclutamiento y selección, proceso de reclutamiento y selección, evaluación del personal, inducción, promoción y desarrollo, plan de formación, comunicación interna y servicios al personal. Estos indicadores buscan medir cómo se ejecutan los procesos relacionados con la atracción, desarrollo y mantenimiento del personal en la organización.

El resultado general de la dimensión Proceso Hacer muestra que un 62.50% de los encuestados perciben esta dimensión como muy bajo, seguido de un 27.50% que la evalúa como bajo. Esto indica una percepción predominantemente negativa sobre cómo la empresa ejecuta los procesos de gestión del talento humano, sugiriendo que existen importantes áreas de mejora en esta dimensión.

El indicador objetivo del reclutamiento y selección muestra que un 65.00% de los encuestados lo evalúan como bajo y un 17.50% como muy bajo. Esto sugiere que los trabajadores no consideran que la empresa tenga un objetivo claro y efectivo para su proceso de reclutamiento y selección, lo cual puede afectar la calidad de los nuevos empleados que se integran a la organización.

En cuanto al proceso de reclutamiento y selección, un 42.50% de los encuestados lo perciben como bajo y un 37.50% como muy bajo. Esto indica que el

procedimiento para atraer y seleccionar candidatos no está cumpliendo con las expectativas de los trabajadores, lo que podría resultar en una baja calidad de las contrataciones y, en consecuencia, afectar la retención del personal.

La evaluación del personal es otro indicador que recibe una valoración negativa, con un 45.00% de respuestas en muy bajo y un 35.00% en bajo. Esto sugiere que los trabajadores no están satisfechos con cómo se evalúa su desempeño, lo que podría estar afectando su motivación y desarrollo profesional dentro de la empresa.

El indicador inducción presenta un 40.00% de respuestas en bajo y otro 40.00% en regular. Esto refleja que el proceso de introducción de nuevos empleados a la organización es percibido como insuficiente, lo que puede dificultar la adaptación y el desempeño de los nuevos integrantes del equipo.

En cuanto a promoción y desarrollo, un 52.50% de los encuestados lo evalúan como muy bajo y un 40.00% como bajo. Esto indica que los trabajadores no ven oportunidades claras para su crecimiento y desarrollo profesional dentro de la empresa, lo cual puede desmotivarles y aumentar la rotación laboral.

El plan de formación muestra una percepción especialmente negativa, con un 62.50% de respuestas en muy bajo y un 35.00% en bajo. Esto sugiere que los trabajadores consideran que no hay un programa adecuado para mejorar sus competencias y habilidades, afectando su desarrollo y satisfacción laboral.

La comunicación interna también recibe una valoración negativa, con un 55.00% de respuestas en muy bajo y un 35.00% en bajo. Esto refleja una falta de canales efectivos de comunicación dentro de la organización, lo cual puede generar malentendidos y una baja moral entre los trabajadores.

Por último, el indicador servicios al personal muestra una percepción más equilibrada, con un 50.00% de respuestas en regular. Sin embargo, aún existe un 27.50% que lo evalúa como muy bajo y un 22.50% como bajo, lo que sugiere que hay áreas de mejora en los servicios ofrecidos a los trabajadores para su bienestar y satisfacción.

Los resultados reflejan la necesidad de mejorar los procesos de reclutamiento y selección, evaluación del personal, inducción, promoción y desarrollo, plan de formación, comunicación interna y servicios al personal para mejorar la satisfacción y retención de los trabajadores en la empresa.

Tabla 5

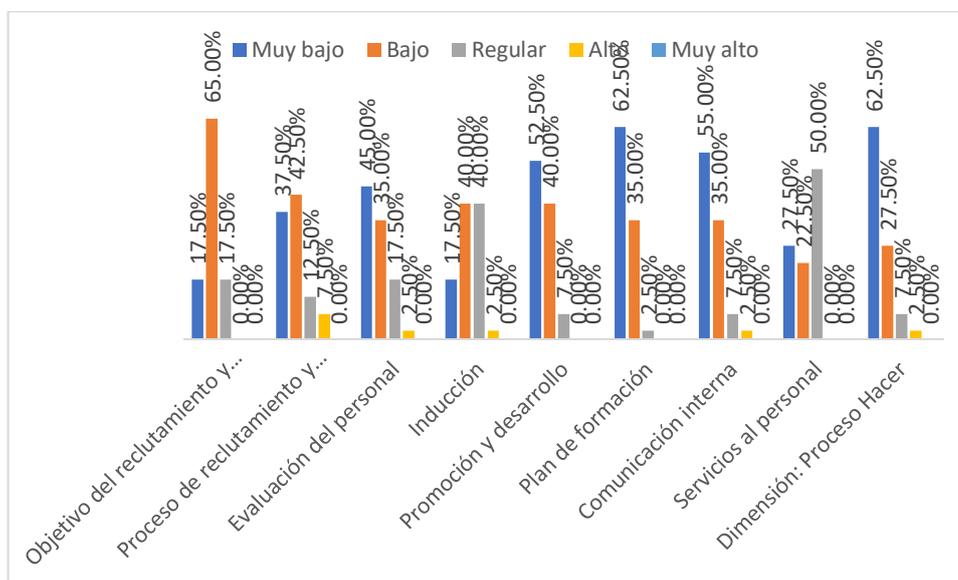
Resultados para la dimensión: Proceso de hacer

Indicador / Dimensión	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto
Objetivo del reclutamiento y selección	17.50%	65.00%	17.50%	0.00%	0.00%
Proceso de reclutamiento y selección	37.50%	42.50%	12.50%	7.50%	0.00%
Evaluación del personal	45.00%	35.00%	17.50%	2.50%	0.00%
Inducción	17.50%	40.00%	40.00%	2.50%	0.00%
Promoción y desarrollo	52.50%	40.00%	7.50%	0.00%	0.00%
Plan de formación	62.50%	35.00%	2.50%	0.00%	0.00%
Comunicación interna	55.00%	35.00%	7.50%	2.50%	0.00%
Servicios al personal	27.50%	22.50%	50.00%	0.00%	0.00%
Dimensión: Proceso Hacer	62.50%	27.50%	7.50%	2.50%	0.00%

Nota. Encuesta aplicada al personal de la Empresa Creyve Contact Center

Figura 3

Resultados para la dimensión: Proceso de hacer



Nota. Encuesta aplicada al personal de la Empresa Creyve Contact Center

4.1.1.2.3. Dimensión: Proceso de verificar

La dimensión Proceso Verificar se evaluó a través de cinco indicadores específicos: evaluación de desempeño, resultados de evaluación, ausentismo, rotación de personal y clima laboral. Estos indicadores buscan medir cómo la organización supervisa y evalúa el rendimiento y bienestar de su personal.

El resultado general de la dimensión Proceso Verificar muestra que un 82.50% de los encuestados perciben esta dimensión como muy bajo, seguido de un 17.50% que la evalúa como bajo. Esto indica una percepción altamente negativa sobre cómo la empresa verifica y controla los procesos de gestión del talento humano, sugiriendo la necesidad de mejoras considerables en esta área.

El indicador evaluación de desempeño muestra que un 52.50% de los encuestados lo evalúan como bajo y un 47.50% como muy bajo. Esto sugiere que los trabajadores no están satisfechos con la manera en que se evalúa su desempeño, lo cual puede afectar su motivación y desarrollo profesional dentro de la empresa.

En cuanto a los resultados de evaluación, un 55.00% de los encuestados lo perciben como muy bajo y un 40.00% como bajo. Esto indica que los trabajadores no consideran que los resultados de sus evaluaciones sean útiles o justos, lo cual puede generar descontento y desconfianza en los procesos de evaluación de la empresa.

El ausentismo es otro indicador que recibe una valoración negativa, con un 47.50% de respuestas en muy bajo y un 37.50% en bajo. Esto sugiere que la empresa no está gestionando adecuadamente el ausentismo, lo que puede afectar la productividad y el compromiso de los trabajadores.

El indicador rotación de personal presenta una percepción negativa, con un 50.00% de respuestas en muy bajo y un 50.00% en bajo. Esto refleja que la empresa está teniendo dificultades significativas para retener a sus empleados, lo cual puede estar afectando la continuidad y estabilidad de la organización.

El clima laboral también recibe una valoración negativa, con un 52.50% de respuestas en muy bajo y un 32.50% en bajo. Esto indica que los trabajadores no están satisfechos con el ambiente de trabajo, lo cual puede afectar su bienestar y productividad.

Los resultados dan cuenta que existe necesidad de mejorar significativamente los procesos de evaluación de desempeño, la utilidad y justicia de los resultados de las evaluaciones, la gestión del ausentismo, la retención de personal y el clima laboral. Abordar estas áreas es esencial para mejorar la satisfacción y retención de los trabajadores en la empresa.

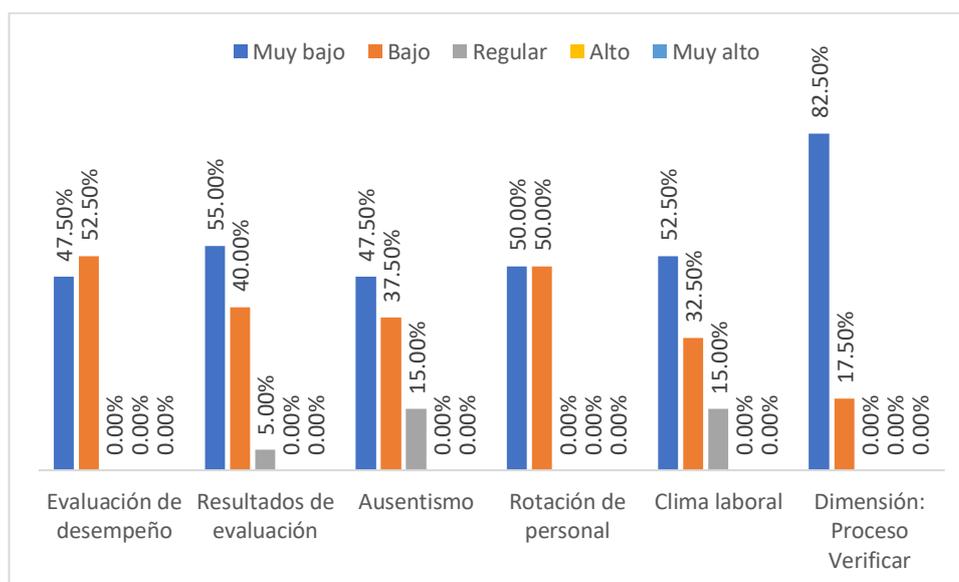
Tabla 6

Resultados para la dimensión: Proceso de verificar

Indicador / Dimensión	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto
Evaluación de desempeño	47.50%	52.50%	0.00%	0.00%	0.00%
Resultados de evaluación	55.00%	40.00%	5.00%	0.00%	0.00%
Ausentismo	47.50%	37.50%	15.00%	0.00%	0.00%
Rotación de personal	50.00%	50.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Clima laboral	52.50%	32.50%	15.00%	0.00%	0.00%
Dimensión: Proceso Verificar	82.50%	17.50%	0.00%	0.00%	0.00%

Nota. Encuesta aplicada al personal de la Empresa Creyve Contact Center

Figura 4

Resultados para la dimensión: Proceso de verificar

Nota. Encuesta aplicada al personal de la Empresa Creyve Contact Center

4.1.1.2.4. Dimensión: Proceso de actuar

La dimensión Proceso Actuar fue evaluada a través de seis indicadores específicos: mejora del clima laboral, organización del trabajo, polivalencia, enriquecimiento de puestos, política de sueldos y medidas contra el ausentismo y rotación de personal. Estos indicadores miden las acciones que la organización toma para mejorar y mantener un ambiente de trabajo positivo y productivo.

El resultado general de la dimensión Proceso Actuar muestra que un 70.00% de los encuestados perciben esta dimensión como muy bajo, seguido de un 25.00% que la evalúa como bajo. Esto indica una percepción mayoritariamente negativa sobre las acciones de la empresa para mejorar y mantener un ambiente laboral adecuado, lo cual sugiere la necesidad de mejoras significativas en esta área.

El indicador mejora del clima laboral fue evaluado negativamente, con un 50.00% de los encuestados calificándolo como muy bajo y un 42.50% como bajo. Esto sugiere que los trabajadores no consideran que la empresa esté tomando acciones efectivas para mejorar el clima laboral, lo cual puede afectar negativamente su bienestar y productividad.

En cuanto a la organización del trabajo, un 47.50% de los encuestados lo perciben como bajo y un 30.00% como muy bajo. Esto indica que los trabajadores no consideran que la organización del trabajo sea eficiente, lo que puede generar problemas de coordinación y eficacia en las operaciones diarias.

El indicador polivalencia presenta una percepción negativa, con un 55.00% de respuestas en bajo y un 45.00% en muy bajo. Esto refleja que la empresa no está fomentando adecuadamente la flexibilidad y adaptabilidad de los trabajadores para realizar diversas tareas, lo cual puede limitar su desarrollo y capacidad de respuesta a las necesidades cambiantes del trabajo.

El enriquecimiento de puestos también recibe una valoración negativa, con un 45.00% de respuestas en bajo y un 35.00% en muy bajo. Esto sugiere que los trabajadores no perciben oportunidades para asumir más responsabilidades y desafíos en sus roles actuales, lo cual puede afectar su motivación y satisfacción laboral.

La política de sueldos muestra una percepción particularmente negativa, con un 57.50% de respuestas en muy bajo y un 37.50% en bajo. Esto indica que los trabajadores no consideran que la política de sueldos sea justa y competitiva, lo cual puede generar insatisfacción y afectar la retención de talento.

Por último, el indicador medidas contra el ausentismo y rotación de personal presenta una valoración negativa, con un 52.50% de respuestas en muy bajo y un 47.50% en bajo. Esto refleja que la empresa no está implementando estrategias efectivas para reducir el ausentismo y la rotación de personal, lo cual puede afectar la estabilidad y productividad de la organización.

A partir de los resultados puede notarse que existe necesidad de mejorar las acciones para mejorar el clima laboral, organizar el trabajo de manera más eficiente,

fomentar la polivalencia, enriquecer los puestos de trabajo, establecer una política de sueldos justa y competitiva, y tomar medidas efectivas contra el ausentismo y la rotación de personal para mejorar la satisfacción y retención de los trabajadores en la empresa.

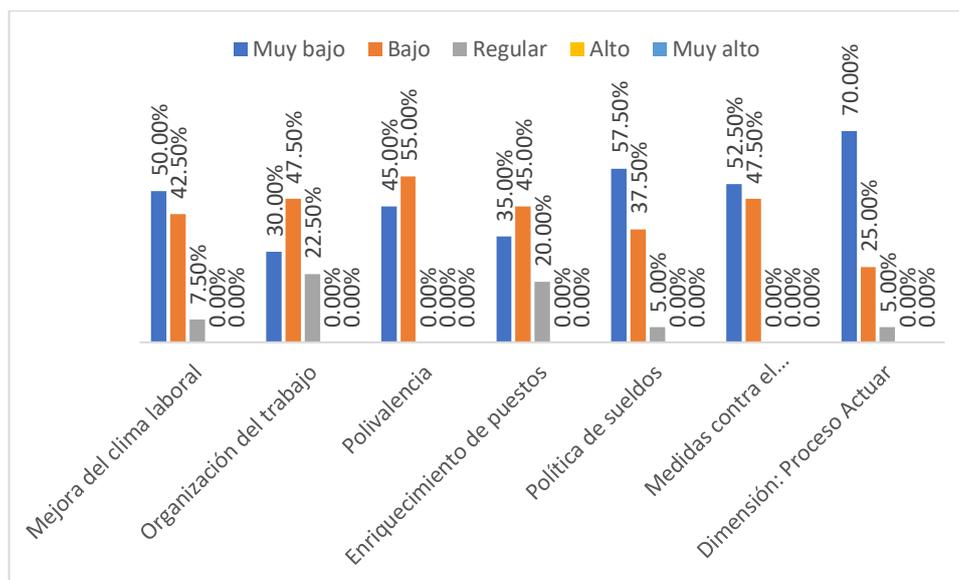
Tabla 7

Resultados para la dimensión: Proceso de actuar

Indicador / Dimensión	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto
Mejora del clima laboral	50.00%	42.50%	7.50%	0.00%	0.00%
Organización del trabajo	30.00%	47.50%	22.50%	0.00%	0.00%
Polivalencia	45.00%	55.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Enriquecimiento de puestos	35.00%	45.00%	20.00%	0.00%	0.00%
Política de sueldos	57.50%	37.50%	5.00%	0.00%	0.00%
Medidas contra el ausentismo y rotación de personal	52.50%	47.50%	0.00%	0.00%	0.00%
Dimensión: Proceso Actuar	70.00%	25.00%	5.00%	0.00%	0.00%

Nota. Encuesta aplicada al personal de la Empresa Creyve Contact Center

Figura 5

Resultados para la dimensión: Proceso de actuar

Nota. Encuesta aplicada al personal de la Empresa Creyve Contact Center

4.1.2. Resultados para la variable Retención laboral

4.1.2.1. Análisis general

La variable Retención laboral fue evaluada a través de cuatro dimensiones: Clima de apreciación, estimulación y procedimientos, Actitud de aprendizaje, Presión del trabajo y Habilidades de liderazgo. Estas dimensiones miden diversos aspectos que pueden influir en la retención de los trabajadores dentro de la organización.

El resultado general de la variable Retención laboral muestra que un 55.00% de los encuestados perciben esta variable como muy bajo, seguido de un 37.50% que la evalúa como bajo. Esto indica una percepción mayoritariamente negativa sobre los factores que influyen en la retención laboral en la empresa, sugiriendo la necesidad de mejoras significativas para mantener a los trabajadores motivados y comprometidos.

La dimensión Clima de apreciación, estimulación y procedimientos muestra que un 62.50% de los encuestados la evalúan como muy bajo y un 32.50% como bajo. Esto sugiere que los trabajadores no se sienten suficientemente valorados ni estimulados, y perciben que los procedimientos no son adecuados, lo cual puede afectar su motivación y compromiso con la empresa.

En cuanto a la dimensión Actitud de aprendizaje, un 75.00% de los encuestados la perciben como muy bajo y un 17.50% como bajo. Esto indica que los trabajadores no consideran que la empresa fomente adecuadamente una actitud de

aprendizaje continuo, lo cual puede limitar su desarrollo profesional y su satisfacción en el trabajo.

La dimensión Presión del trabajo presenta una percepción más equilibrada, con un 35.00% de respuestas en alto y un 27.50% en muy alto. Sin embargo, un 30.00% lo evalúa como regular, lo que sugiere que aunque la presión laboral es alta, puede estar siendo manejada de manera que no impacte negativamente a todos los trabajadores de la misma forma.

La dimensión Habilidades de liderazgo muestra que un 72.50% de los encuestados la evalúan como muy bajo y un 22.50% como bajo. Esto refleja que los trabajadores no consideran que tienen las habilidades de liderazgo necesarias, lo cual puede afectar su capacidad para asumir roles de liderazgo y su motivación para permanecer en la empresa.

En ese sentido, la variable Retención laboral, a partir de los resultados, da cuenta de la necesidad de mejorar el clima de apreciación, la estimulación y los procedimientos, fomentar una actitud de aprendizaje continuo, manejar adecuadamente la presión del trabajo y desarrollar las habilidades de liderazgo entre los trabajadores para mejorar su satisfacción y retención en la empresa.

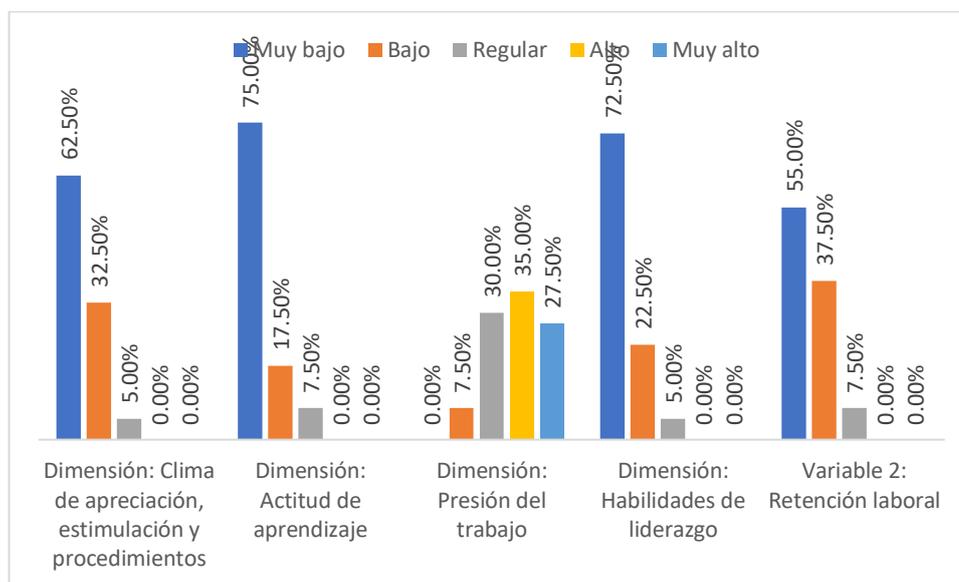
Tabla 8

Resultado general para la variable Retención laboral

Indicador / Dimensión	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto
Dimensión: Clima de apreciación, estimulación y procedimientos	62.50%	32.50%	5.00%	0.00%	0.00%
Dimensión: Actitud de aprendizaje	75.00%	17.50%	7.50%	0.00%	0.00%
Dimensión: Presión del trabajo	0.00%	7.50%	30.00%	35.00%	27.50%
Dimensión: Habilidades de liderazgo	72.50%	22.50%	5.00%	0.00%	0.00%
Variable 2: Retención laboral	55.00%	37.50%	7.50%	0.00%	0.00%

Nota. Encuesta aplicada al personal de la Empresa Creyve Contact Center

Figura 6

Resultado general para la variable Retención laboral

Nota. Encuesta aplicada al personal de la Empresa Creyve Contact Center

4.1.2.2. Análisis según dimensiones

4.1.2.2.1. Dimensión: Clima de apreciación, estimulación y procedimientos

La dimensión Clima de apreciación, estimulación y procedimientos fue evaluada a través de catorce indicadores específicos: oportunidades de especialización, consideración de ideas e intereses, motivación para el desarrollo personal, disponibilidad de asesoramiento ejecutivo, estímulo para la autoevaluación y alineación con metas empresariales, comprensión ejecutiva de los problemas laborales, esfuerzo ejecutivo en la amabilidad, oportunidades de capacitación en intereses personales, esfuerzo ejecutivo para conocer a los trabajadores, creencia en las capacidades de los trabajadores, oportunidades para usar talentos y tomar iniciativa, reforzamiento de procedimientos laborales, y apertura a críticas de reglamentaciones. Estos indicadores miden cómo la organización valora, motiva y apoya a sus empleados.

El resultado general de la dimensión Clima de apreciación, estimulación y procedimientos muestra que un 62.50% de los encuestados perciben esta dimensión como muy bajo, seguido de un 32.50% que la evalúa como bajo. Esto indica una percepción predominantemente negativa sobre cómo la empresa crea un clima de trabajo que valore y motive a los trabajadores, sugiriendo la necesidad de mejoras significativas en esta área.

El indicador oportunidades de especialización muestra que un 65.00% de los encuestados lo evalúan como muy bajo y un 22.50% como bajo. Esto sugiere que los trabajadores no consideran que la empresa les brinde suficientes oportunidades para

especializarse en sus áreas de interés, lo cual puede afectar su desarrollo profesional y satisfacción laboral.

En cuanto a la consideración de ideas e intereses, un 47.50% de los encuestados lo perciben como bajo y un 40.00% como muy bajo. Esto indica que los trabajadores no sienten que sus ideas e intereses sean tomados en cuenta por la organización, lo cual puede generar desmotivación y falta de compromiso.

El indicador motivación para el desarrollo personal presenta una percepción negativa, con un 50.00% de respuestas en muy bajo y un 40.00% en bajo. Esto refleja que la empresa no está motivando adecuadamente a los trabajadores para que se desarrollen personalmente, lo cual puede limitar su crecimiento y satisfacción en el trabajo.

La disponibilidad de asesoramiento ejecutivo también recibe una valoración negativa, con un 52.50% de respuestas en muy bajo y un 37.50% en bajo. Esto sugiere que los trabajadores no tienen suficiente acceso a asesoramiento ejecutivo para orientarlos en su desarrollo profesional, lo cual puede afectar su capacidad para alcanzar sus metas.

El estímulo para la autoevaluación y alineación con metas empresariales muestra un 50.00% de respuestas en bajo y un 35.00% en muy bajo. Esto indica que la empresa no está estimulando adecuadamente a los trabajadores para que reflexionen sobre su desempeño y se alineen con las metas de la organización, lo cual puede afectar su compromiso y efectividad.

En cuanto a la comprensión ejecutiva de los problemas laborales, un 50.00% de los encuestados lo perciben como bajo y un 37.50% como regular. Esto refleja que los trabajadores sienten que los ejecutivos no entienden completamente los problemas que enfrentan en el trabajo, lo cual puede generar frustración y falta de apoyo.

El indicador esfuerzo ejecutivo en la amabilidad muestra una percepción más equilibrada, con un 42.50% de respuestas en bajo y un 30.00% en regular. Sin embargo, un 27.50% lo evalúa como muy bajo, lo que sugiere que hay margen para mejorar la amabilidad y empatía de los ejecutivos hacia los trabajadores.

Las oportunidades de capacitación en intereses personales presentan una percepción negativa, con un 47.50% de respuestas en muy bajo y un 40.00% en bajo. Esto indica que los trabajadores no consideran que la empresa les brinde suficientes oportunidades para capacitarse en áreas que les interesan, lo cual puede afectar su desarrollo y satisfacción.

El esfuerzo ejecutivo para conocer a los trabajadores muestra un 52.50% de respuestas en bajo y un 20.00% en muy bajo. Esto sugiere que los ejecutivos no están haciendo suficientes esfuerzos para conocer a los trabajadores, lo cual puede afectar la relación y comunicación dentro de la organización.

El indicador creencia en las capacidades de los trabajadores presenta una percepción negativa, con un 52.50% de respuestas en bajo y un 40.00% en muy bajo.

Esto refleja que los trabajadores no sienten que la empresa crea en sus capacidades, lo cual puede afectar su motivación y desempeño.

Las oportunidades para usar talentos y tomar iniciativa también reciben una valoración negativa, con un 52.50% de respuestas en muy bajo y un 37.50% en bajo. Esto indica que los trabajadores no consideran que la empresa les brinde suficientes oportunidades para utilizar sus talentos y tomar iniciativas, lo cual puede limitar su creatividad y proactividad.

El reforzamiento de procedimientos laborales muestra una percepción particularmente negativa, con un 57.50% de respuestas en muy bajo y un 40.00% en bajo. Esto sugiere que los trabajadores no consideran que los procedimientos laborales sean reforzados adecuadamente, lo cual puede afectar la consistencia y calidad del trabajo.

La apertura a críticas de reglamentaciones presenta una percepción negativa, con un 52.50% de respuestas en muy bajo y un 45.00% en bajo. Esto indica que los trabajadores no sienten que sus críticas y sugerencias sobre las reglamentaciones laborales sean escuchadas y consideradas, lo cual puede afectar su motivación y sentido de pertenencia.

Los resultados denotan que existe necesidad de mejorar significativamente las oportunidades de especialización, la consideración de ideas e intereses, la motivación para el desarrollo personal, la disponibilidad de asesoramiento ejecutivo, el estímulo para la autoevaluación y alineación con metas empresariales, la comprensión ejecutiva

de los problemas laborales, el esfuerzo ejecutivo en la amabilidad, las oportunidades de capacitación en intereses personales, el esfuerzo ejecutivo para conocer a los trabajadores, la creencia en las capacidades de los trabajadores, las oportunidades para usar talentos y tomar iniciativa, el reforzamiento de procedimientos laborales y la apertura a críticas de reglamentaciones para mejorar la satisfacción y retención de los trabajadores en la empresa.

Tabla 9

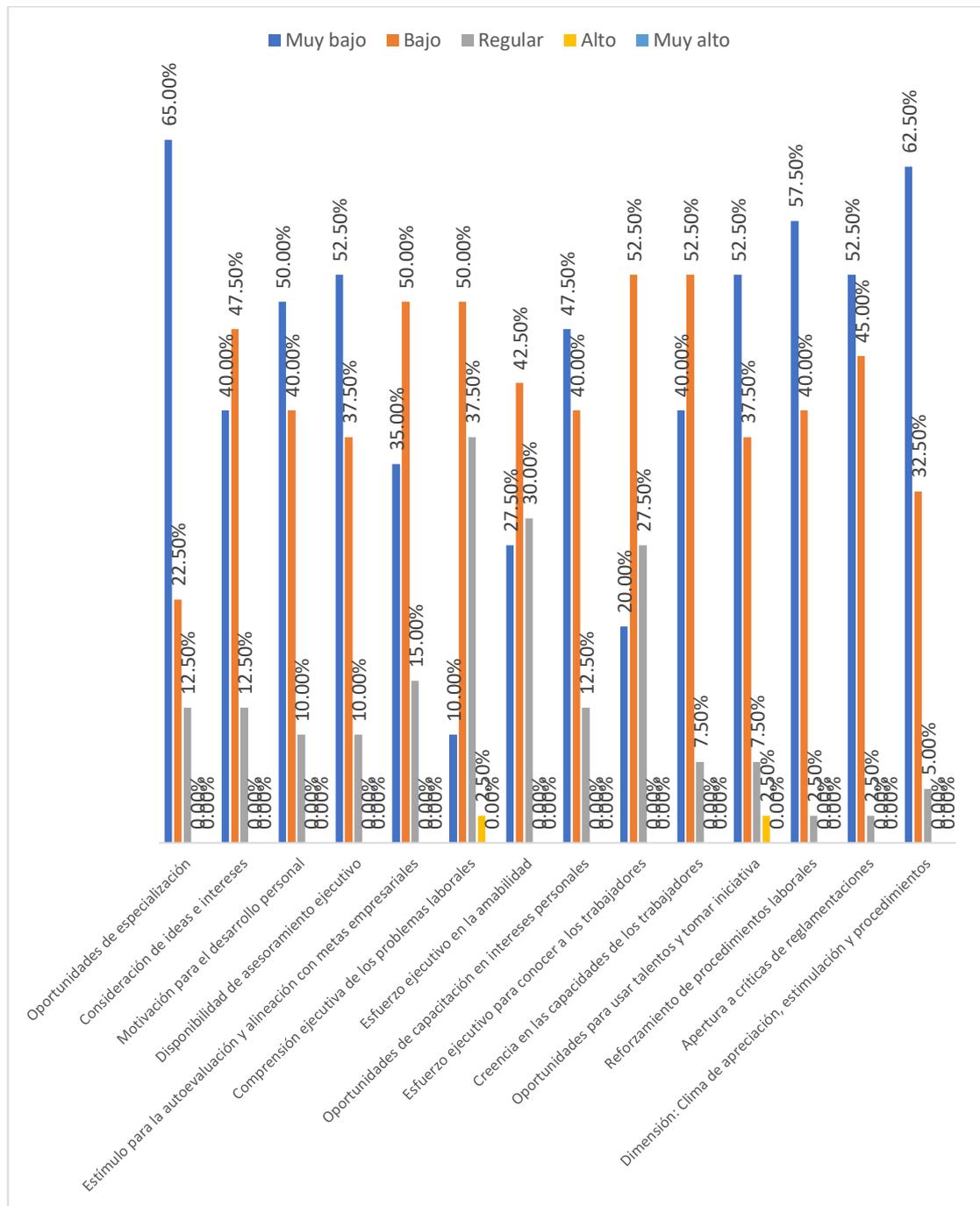
Resultados para la dimensión: Clima de apreciación, estimulación y procedimientos

Indicador / Dimensión	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto
Oportunidades de especialización	65.00%	22.50%	12.50%	0.00%	0.00%
Consideración de ideas e intereses	40.00%	47.50%	12.50%	0.00%	0.00%
Motivación para el desarrollo personal	50.00%	40.00%	10.00%	0.00%	0.00%
Disponibilidad de asesoramiento ejecutivo	52.50%	37.50%	10.00%	0.00%	0.00%
Estímulo para la autoevaluación y alineación con metas empresariales	35.00%	50.00%	15.00%	0.00%	0.00%
Comprensión ejecutiva de los problemas laborales	10.00%	50.00%	37.50%	2.50%	0.00%
Esfuerzo ejecutivo en la amabilidad	27.50%	42.50%	30.00%	0.00%	0.00%
Oportunidades de capacitación en intereses personales	47.50%	40.00%	12.50%	0.00%	0.00%
Esfuerzo ejecutivo para conocer a los trabajadores	20.00%	52.50%	27.50%	0.00%	0.00%
Creencia en las capacidades de los trabajadores	40.00%	52.50%	7.50%	0.00%	0.00%
Oportunidades para usar talentos y tomar iniciativa	52.50%	37.50%	7.50%	2.50%	0.00%
Reforzamiento de procedimientos laborales	57.50%	40.00%	2.50%	0.00%	0.00%
Apertura a críticas de reglamentaciones	52.50%	45.00%	2.50%	0.00%	0.00%
Dimensión: Clima de apreciación, estimulación y procedimientos	62.50%	32.50%	5.00%	0.00%	0.00%

Nota. Encuesta aplicada al personal de la Empresa Creyve Contact Center

Figura 7

Resultados para la dimensión: Clima de apreciación, estimulación y procedimientos



Nota. Encuesta aplicada al personal de la Empresa Creyve Contact Center

4.1.2.2.2. *Dimensión: Actitud de aprendizaje*

La dimensión Actitud de aprendizaje fue evaluada a través de quince indicadores específicos: confianza en procedimientos empresariales, estímulo para desarrollarse en nuevas habilidades, apreciación de nuevas perspectivas, expectativas de aprendizaje continuo, implementación de reformas basadas en ideas innovadoras, interés en actividades extralaborales de los trabajadores, oportunidad de aprender, iniciativa para el aprendizaje útil, importancia del aprendizaje continuo, realización de actividades por iniciativa propia, uso de creatividad e inventiva en el trabajo, capacidad de motivación a otros, aceptación de tareas desafiantes, planificación de acciones alineadas con metas personales y conocimiento de fortalezas personales. Estos indicadores miden cómo la organización fomenta y valora la actitud de aprendizaje continuo entre sus empleados.

El resultado general de la dimensión Actitud de aprendizaje muestra que un 75.00% de los encuestados perciben esta dimensión como muy bajo, seguido de un 17.50% que la evalúa como bajo. Esto indica una percepción mayoritariamente negativa sobre cómo la empresa fomenta la actitud de aprendizaje entre los trabajadores, sugiriendo la necesidad de mejoras significativas en esta área.

El indicador confianza en procedimientos empresariales muestra que un 62.50% de los encuestados lo evalúan como muy bajo y un 27.50% como bajo. Esto sugiere que los trabajadores no confían en los procedimientos empresariales establecidos, lo cual puede afectar su disposición a seguir y aplicar nuevas metodologías y aprendizajes.

En cuanto al estímulo para desarrollarse en nuevas habilidades, un 52.50% de los encuestados lo perciben como bajo y un 32.50% como muy bajo. Esto indica que los trabajadores no consideran que la empresa les brinde suficiente estímulo para desarrollar nuevas habilidades, lo cual puede limitar su crecimiento profesional.

El indicador apreciación de nuevas perspectivas presenta una percepción negativa, con un 50.00% de respuestas en bajo y un 25.00% en muy bajo. Esto refleja que los trabajadores no sienten que sus nuevas ideas y perspectivas sean apreciadas, lo cual puede desincentivar la creatividad y la innovación en el trabajo.

Las expectativas de aprendizaje continuo muestran un 65.00% de respuestas en muy bajo y un 32.50% en bajo. Esto sugiere que los trabajadores no consideran que la empresa fomente adecuadamente el aprendizaje continuo, lo cual puede afectar su desarrollo profesional a largo plazo.

La implementación de reformas basadas en ideas innovadoras presenta una percepción negativa, con un 60.00% de respuestas en muy bajo y un 35.00% en bajo. Esto indica que los trabajadores no consideran que la empresa implemente adecuadamente ideas innovadoras, lo cual puede limitar la adaptación y mejora continua de la organización.

En cuanto al interés en actividades extralaborales de los trabajadores, un 55.00% de los encuestados lo perciben como muy bajo y un 30.00% como bajo. Esto refleja que la empresa no muestra suficiente interés en las actividades extralaborales

de los trabajadores, lo cual puede afectar su sentido de pertenencia y equilibrio entre la vida laboral y personal.

El indicador oportunidad de aprender muestra una percepción más equilibrada, con un 62.50% de respuestas en regular. Sin embargo, un 25.00% lo evalúa como bajo y un 12.50% como muy bajo, lo que sugiere que aunque hay oportunidades de aprendizaje, estas no son suficientes o adecuadas para todos los trabajadores.

La iniciativa para el aprendizaje útil presenta una percepción negativa, con un 45.00% de respuestas en bajo y un 30.00% en muy bajo. Esto indica que los trabajadores no sienten que tienen la oportunidad de tomar iniciativas útiles para su aprendizaje, lo cual puede limitar su proactividad y crecimiento profesional.

El indicador importancia del aprendizaje continuo muestra una percepción mixta, con un 65.00% de respuestas en regular. Sin embargo, un 20.00% lo evalúa como muy bajo, lo que sugiere que la importancia del aprendizaje continuo no está totalmente internalizada entre los trabajadores.

La realización de actividades por iniciativa propia presenta una percepción negativa, con un 45.00% de respuestas en muy bajo y un 35.00% en bajo. Esto indica que los trabajadores no se sienten suficientemente incentivados a realizar actividades por iniciativa propia, lo cual puede limitar su creatividad y motivación.

El uso de creatividad e inventiva en el trabajo muestra una percepción negativa, con un 50.00% de respuestas en muy bajo y un 32.50% en bajo. Esto sugiere que los

trabajadores no sienten que tienen la oportunidad de ser creativos e inventivos en su trabajo, lo cual puede afectar su satisfacción y desempeño laboral.

La capacidad de motivación a otros presenta una percepción negativa, con un 55.00% de respuestas en muy bajo y un 37.50% en bajo. Esto indica que los trabajadores no sienten que tienen la capacidad o las oportunidades para motivar a otros, lo cual puede afectar la cohesión y la moral del equipo.

El indicador aceptación de tareas desafiantes muestra una percepción negativa, con un 47.50% de respuestas en muy bajo y un 32.50% en bajo. Esto refleja que los trabajadores no sienten que tienen la oportunidad de aceptar tareas desafiantes, lo cual puede limitar su desarrollo y crecimiento profesional.

La planificación de acciones alineadas con metas personales presenta una percepción negativa, con un 50.00% de respuestas en muy bajo y un 40.00% en bajo. Esto sugiere que los trabajadores no sienten que pueden planificar acciones que estén alineadas con sus metas personales, lo cual puede afectar su motivación y satisfacción laboral.

El conocimiento de fortalezas personales muestra una percepción negativa, con un 40.00% de respuestas en muy bajo y un 27.50% en bajo. Esto indica que los trabajadores no sienten que tienen un buen conocimiento de sus fortalezas personales, lo cual puede limitar su desarrollo y efectividad en el trabajo.

En ese sentido, la dimensión Actitud de aprendizaje, según los resultados, refleja la necesidad de mejorar significativamente la confianza en los procedimientos empresariales, el estímulo para desarrollarse en nuevas habilidades, la apreciación de nuevas perspectivas, las expectativas de aprendizaje continuo, la implementación de reformas basadas en ideas innovadoras, el interés en actividades extralaborales, la oportunidad de aprender, la iniciativa para el aprendizaje útil, la importancia del aprendizaje continuo, la realización de actividades por iniciativa propia, el uso de creatividad e inventiva en el trabajo, la capacidad de motivación a otros, la aceptación de tareas desafiantes, la planificación de acciones alineadas con metas personales y el conocimiento de fortalezas personales para mejorar la satisfacción y retención de los trabajadores en la empresa.

Tabla 10

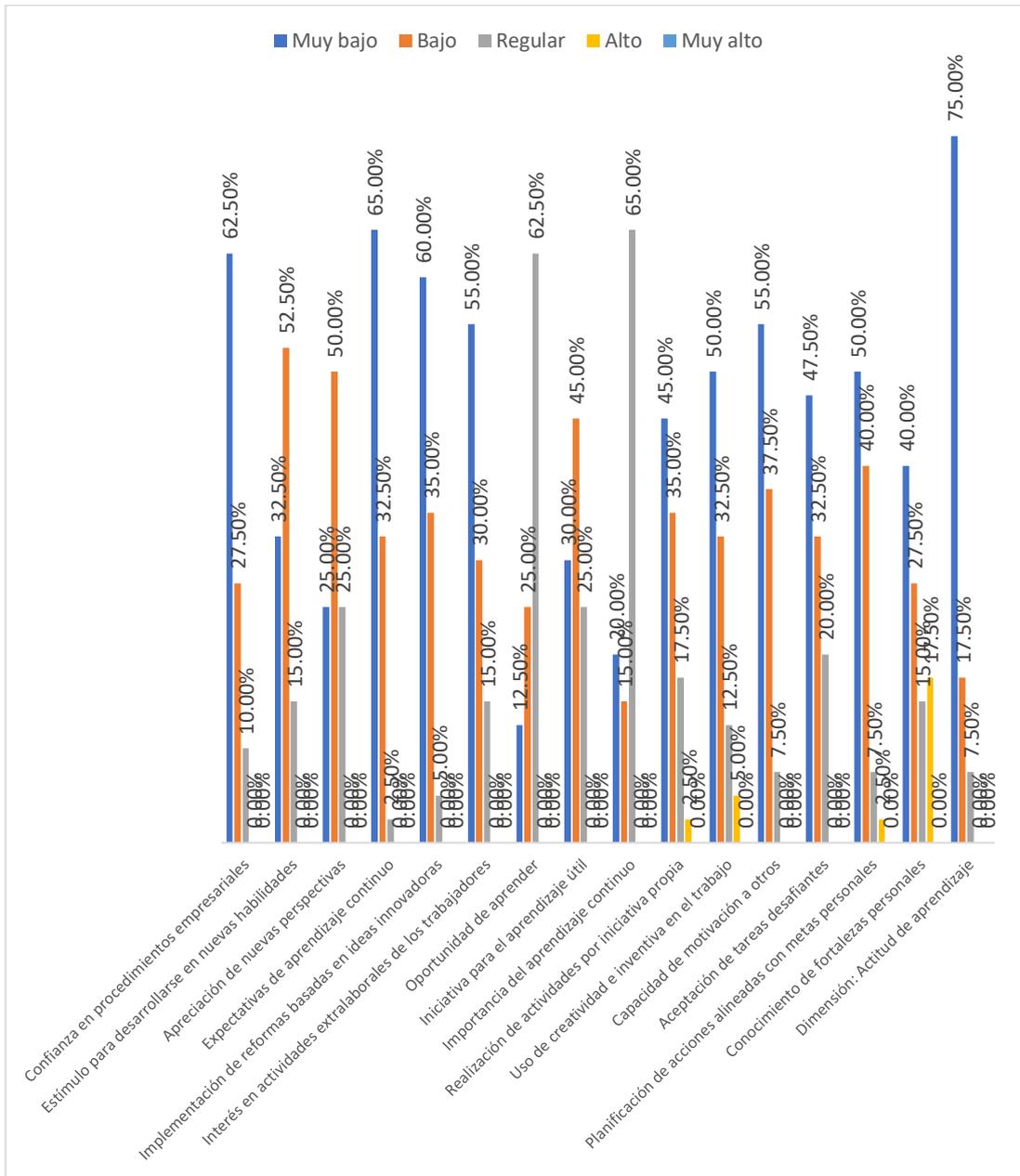
Resultados para la dimensión: Actitud de aprendizaje

Indicador / Dimensión	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto
Confianza en procedimientos empresariales	62.50%	27.50%	10.00%	0.00%	0.00%
Estímulo para desarrollarse en nuevas habilidades	32.50%	52.50%	15.00%	0.00%	0.00%
Apreciación de nuevas perspectivas	25.00%	50.00%	25.00%	0.00%	0.00%
Expectativas de aprendizaje continuo	65.00%	32.50%	2.50%	0.00%	0.00%
Implementación de reformas basadas en ideas innovadoras	60.00%	35.00%	5.00%	0.00%	0.00%
Interés en actividades extralaborales de los trabajadores	55.00%	30.00%	15.00%	0.00%	0.00%
Oportunidad de aprender	12.50%	25.00%	62.50%	0.00%	0.00%
Iniciativa para el aprendizaje útil	30.00%	45.00%	25.00%	0.00%	0.00%
Importancia del aprendizaje continuo	20.00%	15.00%	65.00%	0.00%	0.00%
Realización de actividades por iniciativa propia	45.00%	35.00%	17.50%	2.50%	0.00%
Uso de creatividad e inventiva en el trabajo	50.00%	32.50%	12.50%	5.00%	0.00%
Capacidad de motivación a otros	55.00%	37.50%	7.50%	0.00%	0.00%
Aceptación de tareas desafiantes	47.50%	32.50%	20.00%	0.00%	0.00%
Planificación de acciones alineadas con metas personales	50.00%	40.00%	7.50%	2.50%	0.00%
Conocimiento de fortalezas personales	40.00%	27.50%	15.00%	17.50%	0.00%
Dimensión: Actitud de aprendizaje	75.00%	17.50%	7.50%	0.00%	0.00%

Nota. Encuesta aplicada al personal de la Empresa Creyve Contact Center

Figura 8

Resultados para la dimensión: Actitud de aprendizaje



Nota. Encuesta aplicada al personal de la Empresa Creyve Contact Center

4.1.2.2.3. *Dimensión: Presión del trabajo*

La dimensión Presión del trabajo fue evaluada a través de tres indicadores específicos: nivel de presión experimentado por el trabajador, intensidad de la presión laboral percibida y efecto de la presión constante en el bienestar emocional. Estos indicadores miden cómo la presión laboral impacta a los trabajadores en términos de experiencia, percepción y bienestar emocional.

El resultado general de la dimensión Presión del trabajo muestra que un 35.00% de los encuestados perciben esta dimensión como alta, seguido de un 27.50% que la evalúa como muy alta. Esto indica una percepción mayoritariamente negativa sobre los niveles de presión laboral en la empresa, sugiriendo que la presión experimentada es significativa y puede estar afectando el bienestar de los trabajadores.

El indicador nivel de presión experimentado por el trabajador muestra que un 67.50% de los encuestados lo evalúan como alto y un 22.50% como regular. Esto sugiere que los trabajadores experimentan altos niveles de presión en su entorno laboral, lo cual puede afectar su desempeño y bienestar general.

En cuanto a la intensidad de la presión laboral percibida, un 55.00% de los encuestados lo perciben como alta y un 35.00% como regular. Esto indica que los trabajadores perciben una alta intensidad de presión en sus roles, lo cual puede generar estrés y afectar su productividad y satisfacción en el trabajo.

El efecto de la presión constante en el bienestar emocional presenta una percepción más equilibrada, con un 45.00% de respuestas en alta y un 22.50% en muy alta. Sin embargo, un 15.00% lo evalúa como regular y otro 15.00% como muy bajo, lo que sugiere que la presión constante está teniendo un impacto significativo en el bienestar emocional de los trabajadores, afectando su salud mental y motivación.

Los hallazgos dan cuenta de la necesidad de abordar y gestionar adecuadamente los niveles de presión laboral para mejorar el bienestar, la satisfacción y la retención de los trabajadores en la empresa.

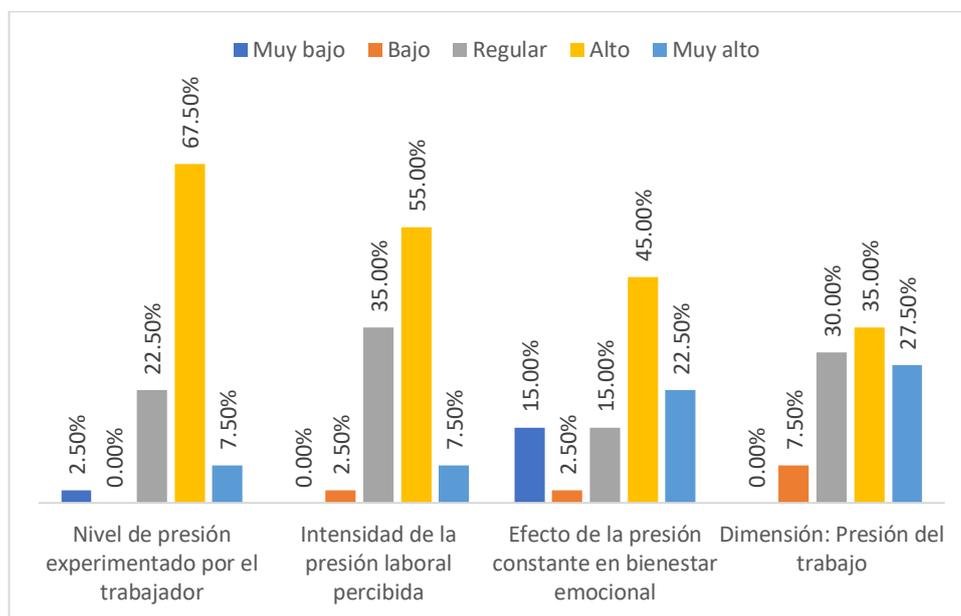
Tabla 11

Resultados para la dimensión: Presión del trabajo

Indicador / Dimensión	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto
Nivel de presión experimentado por el trabajador	2.50%	0.00%	22.50%	67.50%	7.50%
Intensidad de la presión laboral percibida	0.00%	2.50%	35.00%	55.00%	7.50%
Efecto de la presión constante en bienestar emocional	15.00%	2.50%	15.00%	45.00%	22.50%
Dimensión: Presión del trabajo	0.00%	7.50%	30.00%	35.00%	27.50%

Nota. Encuesta aplicada al personal de la Empresa Creyve Contact Center

Figura 9

Resultados para la dimensión: Presión del trabajo

Nota. Encuesta aplicada al personal de la Empresa Creyve Contact Center

4.1.2.2.4. Dimensión: Habilidad de liderazgo

La dimensión Habilidades de liderazgo fue evaluada a través de tres indicadores específicos: capacidad para asumir liderazgo en equipo, percepción de liderazgo por parte de otros y autoevaluación de la capacidad ejecutiva. Estos indicadores miden cómo los trabajadores perciben y evalúan sus habilidades de liderazgo dentro de la organización.

El resultado general de la dimensión Habilidades de liderazgo muestra que un 72.50% de los encuestados perciben esta dimensión como muy bajo, seguido de un 22.50% que la evalúa como bajo. Esto indica una percepción mayoritariamente negativa sobre las habilidades de liderazgo entre los trabajadores, sugiriendo que existen importantes áreas de mejora en esta competencia clave.

El indicador capacidad para asumir liderazgo en equipo muestra que un 67.50% de los encuestados lo evalúan como muy bajo y un 27.50% como bajo. Esto sugiere que los trabajadores no se sienten capaces de asumir roles de liderazgo en sus equipos, lo cual puede afectar la dinámica de grupo y la efectividad en la toma de decisiones.

En cuanto a la percepción de liderazgo por parte de otros, un 60.00% de los encuestados lo perciben como muy bajo y un 37.50% como bajo. Esto indica que los trabajadores no son vistos como líderes por sus compañeros, lo cual puede limitar su influencia y capacidad para guiar y motivar a otros.

El indicador autoevaluación de la capacidad ejecutiva presenta una percepción negativa, con un 57.50% de respuestas en bajo y un 42.50% en muy bajo. Esto refleja que los trabajadores no tienen confianza en sus propias habilidades ejecutivas, lo cual puede afectar su autoconfianza y su capacidad para asumir responsabilidades mayores.

En ese sentido, los resultados indican que existe necesidad de desarrollar y fortalecer las habilidades de liderazgo entre los trabajadores para mejorar su capacidad de asumir roles de liderazgo, ser percibidos como líderes por sus compañeros y tener una autoevaluación positiva de sus capacidades ejecutivas. Esto contribuirá a una mayor cohesión, motivación y efectividad en los equipos de trabajo dentro de la empresa.

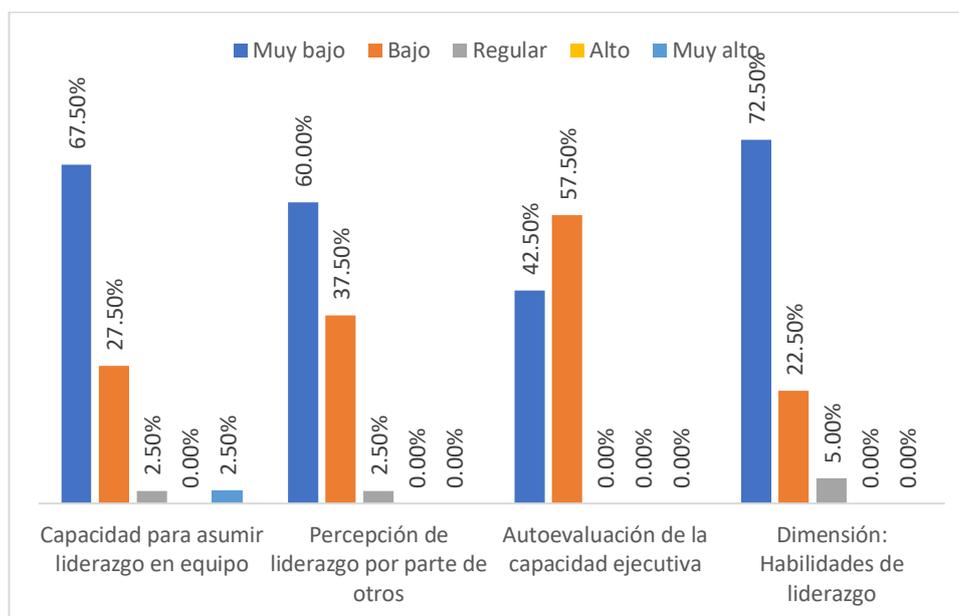
Tabla 12

Resultados para la dimensión: Habilidad de liderazgo

Indicador / Dimensión	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto
Capacidad para asumir liderazgo en equipo	67.50%	27.50%	2.50%	0.00%	2.50%
Percepción de liderazgo por parte de otros	60.00%	37.50%	2.50%	0.00%	0.00%
Autoevaluación de la capacidad ejecutiva	42.50%	57.50%	0.00%	0.00%	0.00%
Dimensión: Habilidades de liderazgo	72.50%	22.50%	5.00%	0.00%	0.00%

Nota. Encuesta aplicada al personal de la Empresa Creyve Contact Center

Figura 10

Resultados para la dimensión: Habilidad de liderazgo

Nota. Encuesta aplicada al personal de la Empresa Creyve Contact Center

4.2. Verificación de hipótesis

La investigación al ser de nivel correlacional conlleva que se ejecute una prueba de correlación estadística, para lo cual es necesario, según su elección, que se establezca si los datos a procesar siguen o no una distribución normal, lo que una vez calculado permitirá determinar si debe implementarse una prueba paramétrica o no paramétrica.

En ese sentido, se ejecuta la prueba de distribución normal de Shapiro-Wilk, tomando en cuenta que la cantidad de datos a procesar son menores de cincuenta. El resultado es:

Tabla 13

Determinación de la distribución normal mediante Shapiro-Wilk

	Estadístico	Shapiro-Wilk gl	P-valor
Variable 1: Gestión del talento humano	.544	40	.000
Variable 2: Retención laboral	.726	40	.000

Nota. Encuesta aplicada al personal de la Empresa Creyve Contact Center

El criterio para determinar si los datos siguen o no una distribución normal es:

P-valor < 0.05: No existe distribución normal

P-valor > 0.05: Existe distribución normal

Según el hallazgo se aprecia que los valores calculados, según la significancia, están por debajo de 0.05, por lo cual se puede determinar que los datos no siguen una distribución normal, lo que sugiere que es necesario, para calcular la correlación, que se aplique una prueba no paramétrica, eligiendo para ello la prueba de correlación de Rho-Spearman (Martínez & Campos, 2015).

La prueba de Rho-Spearman permite determinar la correlación entre variables a partir de la evaluación de dos criterios: El P-valor o valor de significancia y el coeficiente de correlación.

En cuanto al P-valor:

P-valor $>$ 0.05: No existe correlación significativa

P-valor $<$ 0.05: Existe correlación significativa

Por otro lado, los valores para establecer el grado de relación entre variables, se establecen según el coeficiente de correlación, cuyos valores son:

0: Correlación nula

De 0.01 – 0.19: Correlación muy baja

De 0.20 – 0.39: Correlación baja

De 0.40 – 0.69: Correlación moderada

De 0.70 – 0.89: Correlación alta

De 0.90 – 0.99: Correlación muy alta

1: Correlación perfecta

4.2.1. Verificación de hipótesis general

Se ha formulado:

H0: La gestión del talento humano no se relaciona de forma significativa con la retención laboral del personal de la empresa Creyve Contact Center, Tacna 2024.

H1: La gestión del talento humano se relaciona de forma significativa con la retención laboral del personal de la empresa Creyve Contact Center, Tacna 2024.

La correlación de Rho-Spearman tiene como resultado:

Tabla 14

Comprobación de la hipótesis general

	Correlación Rho-Spearman	Variable 2: Retención laboral
Variable 1: Gestión del talento humano	Coefficiente de correlación	0.667
	Sig. (bilateral)	0.000
	N	40

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

Nota. Encuesta aplicada al personal de la Empresa Creyve Contact Center

La prueba de correlación de Rho-Spearman determinó un coeficiente de correlación de 0.667 y un p-valor de 0.000, lo que indica una relación positiva y significativa entre la gestión del talento humano y la retención laboral del personal. Con un coeficiente de Rho-Spearman de 0.667, la relación es moderada, lo que sugiere que mejoras en la gestión del talento humano están asociadas de manera moderada con un incremento en la retención de los trabajadores. El p-valor de 0.000 confirma que esta correlación es estadísticamente significativa, permitiendo rechazar la hipótesis

nula (H0) y aceptar la hipótesis alternativa (H1), destacando la importancia de prácticas efectivas de gestión del talento para mejorar la estabilidad y el compromiso de los trabajadores en la empresa.

4.2.2. Verificación de hipótesis específicas

4.2.2.1. Verificación de hipótesis específica 1

H0: El proceso de planificar no se relaciona de forma significativa con la retención laboral del personal de la empresa Creyve Contact Center, Tacna 2024

H1: El proceso de planificar se relaciona de forma significativa con la retención laboral del personal de la empresa Creyve Contact Center, Tacna 2024

La correlación de Rho-Spearman tiene como resultado:

Tabla 15

Comprobación de la hipótesis específica 1

	Correlación Rho-Spearman	Variable 2: Retención laboral
Dimensión: Proceso de planificar	Coefficiente de correlación	0.667
	Sig. (bilateral)	0.000
	N	40

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

Nota. Encuesta aplicada al personal de la Empresa Creyve Contact Center

A partir de la prueba de correlación de Rho-Spearman, se tiene un coeficiente de correlación de 0.667 y un p-valor de 0.000, lo cual indica una relación positiva y significativa entre el proceso de planificar y la retención laboral del personal. Con un

coeficiente de Rho-Spearman de 0.667, la relación es moderada, sugiriendo que mejoras en el proceso de planificar están asociadas de manera moderada con un aumento en la retención de los trabajadores. El p-valor de 0.000 confirma que esta correlación es estadísticamente significativa, permitiendo rechazar la hipótesis nula (H0) y aceptar la hipótesis alternativa (H1), subrayando la importancia de un proceso de planificación efectivo para mejorar la estabilidad y compromiso de los trabajadores en la empresa.

4.2.2.2. Verificación de hipótesis específica 2

Se plantea:

H0: El proceso de hacer no se relaciona de forma significativa con la retención laboral del personal de la empresa Creyve Contact Center, Tacna 2024.

H1: El proceso de hacer se relaciona de forma significativa con la retención laboral del personal de la empresa Creyve Contact Center, Tacna 2024.

La correlación de Rho-Spearman tiene como resultado:

Tabla 16

Comprobación de la hipótesis específica 2

	Correlación Rho-Spearman	Variable 2: Retención laboral
Dimensión: Proceso de hacer		
	Coefficiente de correlación	0.625
	Sig. (bilateral)	0.000
	N	40

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

Nota. Encuesta aplicada al personal de la Empresa Creyve Contact Center

En función de la prueba de correlación de Rho-Spearman, se tiene que un coeficiente de correlación de 0.625 y un p-valor de 0.000, lo cual indica una relación positiva y significativa entre el proceso de hacer y la retención laboral del personal de la empresa. Con un coeficiente de Rho-Spearman de 0.625, la relación es moderada, sugiriendo que mejoras en el proceso de hacer están asociadas de manera moderada con un aumento en la retención de los trabajadores. El p-valor de 0.000 confirma que esta correlación es estadísticamente significativa, permitiendo rechazar la hipótesis nula (H_0) y aceptar la hipótesis alternativa (H_1), subrayando la importancia de un proceso de ejecución efectivo para mejorar la estabilidad y compromiso de los trabajadores en la empresa.

4.2.2.3. Verificación de hipótesis específica 3

Se tiene:

H_0 : El proceso de verificar no se relaciona de forma significativa con la retención laboral del personal de la empresa Creyve Contact Center, Tacna 2024.

H_1 : El proceso de verificar se relaciona de forma significativa con la retención laboral del personal de la empresa Creyve Contact Center, Tacna 2024.

La correlación de Rho-Spearman tiene como resultado:

Tabla 17

Comprobación de la hipótesis específica 3

	Correlación Rho-Spearman	Variable 2: Retención laboral
Dimensión: Proceso de verificar		
	Coefficiente de correlación	0.603
	Sig. (bilateral)	0.000
	N	40

** *La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)*

Nota. Encuesta aplicada al personal de la Empresa Creyve Contact Center

De acuerdo de la prueba de correlación de Rho-Spearman, se obtuvo un coeficiente de correlación de 0.603 y un p-valor de 0.000, lo cual indica una relación positiva y significativa entre el proceso de verificar y la retención laboral del personal. Con un coeficiente de Rho-Spearman de 0.603, la relación es moderada, lo que sugiere que mejoras en el proceso de verificar están asociadas moderadamente con un incremento en la retención de los trabajadores. El p-valor de 0.000 confirma que esta correlación es estadísticamente significativa, permitiendo rechazar la hipótesis nula (H0) y aceptar la hipótesis alternativa (H1), destacando la relevancia de un proceso de verificación efectivo para fortalecer la estabilidad y el compromiso de los trabajadores en la empresa.

4.2.2.4. Verificación de hipótesis específica 4

Se planteó:

H0: El proceso de actuar no se relaciona de forma significativa con la retención laboral del personal de la empresa Creyve Contact Center, Tacna 2024.

H1: El proceso de actuar no se relaciona de forma significativa con la retención laboral del personal de la empresa Creyve Contact Center, Tacna 2024.

Tabla 18

Comprobación de la hipótesis específica 4

	Correlación Rho-Spearman	Variable 2: Retención laboral
Dimensión: Proceso de actuar	Coefficiente de correlación	0.396
	Sig. (bilateral)	0.05
	N	40

** *La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)*

Nota. Encuesta aplicada al personal de la Empresa Creyve Contact Center

A partir de la prueba de correlación de Rho-Spearman, se obtuvo un coeficiente de correlación de 0.396 y un p-valor de 0.05, lo cual indica una relación positiva y significativa entre el proceso de actuar y la retención laboral del personal. Con un coeficiente de Rho-Spearman de 0.396, la relación es baja, lo que indica que, aunque existen mejoras en el proceso de actuar, estas están asociadas de manera menos pronunciada con un aumento en la retención de los trabajadores. El p-valor de 0.05 confirma que esta correlación es estadísticamente significativa, permitiendo rechazar la hipótesis nula (H0) y aceptar la hipótesis alternativa (H1), resaltando la importancia de implementar acciones efectivas para mejorar la estabilidad y compromiso de los trabajadores en la empresa.

4.3. **Discusión de resultados**

Los resultados de la Gestión del talento humano, presentan una percepción mayoritariamente negativa por parte de los trabajadores de la empresa Creyve Contact Center en Tacna para el año 2024. En la dimensión Proceso Planificar, un 77.50% de los encuestados la evaluó como muy bajo y un 15.00% como bajo, destacando deficiencias en la estructura organizativa, el manual de organización, el perfil de competencias, la definición de tareas por cargo, la documentación de cargos, la jerarquización de puestos, el tabulador de salarios y la compensación. Similarmente, en la dimensión Proceso Hacer, un 62.50% de los trabajadores la calificaron como muy bajo y un 27.50% como bajo, indicando problemas en los procesos de reclutamiento y selección, evaluación del personal, inducción, promoción y desarrollo, plan de formación, comunicación interna y servicios al personal. En la dimensión Proceso Verificar, los resultados son aún más críticos, con un 82.50% de los encuestados evaluando esta dimensión como muy bajo y un 17.50% como bajo. Esto refleja insatisfacción con los procesos de evaluación de desempeño, resultados de evaluación, ausentismo, rotación de personal y clima laboral. En la dimensión Proceso Actuar, un 70.00% de los trabajadores percibieron esta dimensión como muy bajo y un 25.00% como bajo, sugiriendo que las acciones para mejorar el clima laboral, organizar el trabajo, promover la polivalencia, enriquecer los puestos, revisar la política de sueldos y tomar medidas contra el ausentismo y la rotación de personal no están siendo efectivas. En conjunto, estos resultados subrayan una gestión del talento humano deficiente en varias áreas críticas, impactando negativamente la percepción y satisfacción de los trabajadores. La percepción general de la variable Gestión del talento humano es que un 77.50% de los encuestados la considera muy baja y un

15.00% la califica como baja, lo que indica que hay una necesidad urgente de implementar mejoras en todos los procesos relacionados con la gestión del talento humano. Estos resultados resaltan la necesidad de establecer una estructura organizativa clara, mejorar la documentación y definición de roles, desarrollar procesos efectivos de reclutamiento y selección, y crear un ambiente laboral que promueva el desarrollo profesional, la comunicación interna y la motivación de los trabajadores.

En cuanto a la Retención laboral, también muestra una percepción negativa entre los trabajadores de Creyve Contact Center. En la dimensión Clima de apreciación, estimulación y procedimientos, un 62.50% de los encuestados evaluó esta dimensión como muy bajo y un 32.50% como bajo, indicando que los trabajadores no se sienten suficientemente valorados ni estimulados, y perciben que los procedimientos no son adecuados. En la dimensión Actitud de aprendizaje, un 75.00% de los trabajadores la calificaron como muy bajo y un 17.50% como bajo, sugiriendo que la empresa no fomenta adecuadamente una actitud de aprendizaje continuo, lo cual limita el desarrollo profesional y la satisfacción laboral. Por otro lado, la dimensión Presión del trabajo presenta una percepción más equilibrada, con un 35.00% de respuestas en alto y un 27.50% en muy alto, aunque un 30.00% lo evalúa como regular, lo que sugiere que la presión laboral es alta pero manejada de manera que no impacta negativamente a todos los trabajadores de la misma forma. Finalmente, en la dimensión Habilidades de liderazgo, un 72.50% de los encuestados la evaluó como muy bajo y un 22.50% como bajo, reflejando que los trabajadores no consideran que tienen las habilidades de liderazgo necesarias, lo cual puede afectar su capacidad para asumir roles de liderazgo y su motivación para permanecer en la empresa. Estos

resultados denotan que existe necesidad de mejorar el clima de apreciación, fomentar el aprendizaje continuo, manejar adecuadamente la presión laboral y desarrollar habilidades de liderazgo para aumentar la retención laboral en la empresa.

Por otro lado, a partir de la prueba de correlación de Rho-Spearman, se ha demostrado una correlación significativa entre la gestión del talento humano y la retención laboral del personal de Creyve Contact Center en Tacna. El coeficiente de correlación general fue de 0.667 con un p-valor de 0.000, indicando una relación moderada y positiva entre estas variables. Este resultado se ve reflejado en las hipótesis específicas, donde el proceso de planificar mostró un coeficiente de 0.667 y un p-valor de 0.000, el proceso de hacer un coeficiente de 0.625 y un p-valor de 0.000, y el proceso de verificar un coeficiente de 0.603 y un p-valor de 0.000, todos indicando una relación moderada y significativa. Aunque el proceso de actuar presentó una correlación más baja de 0.396 con un p-valor de 0.05, también fue significativa, sugiriendo una relación baja pero relevante. Estos resultados explican que mejoras en los procesos de gestión del talento humano están asociadas con una mayor retención de los trabajadores, subrayando la importancia de implementar prácticas efectivas en estas áreas para fortalecer la estabilidad y el compromiso del personal en la empresa.

Los hallazgos se contrastaron con los antecedentes de la investigación. Así, a nivel internacional, respecto a Álvarez y Santamaria (2021) en su investigación sobre la relación entre la gestión del talento humano y la generación de valor en la empresa Sinergia S.A.S de Colombia, concluyeron que existe una relación positiva considerable, subrayando la importancia de una adecuada gestión del talento humano para generar valor y desarrollar capacidades dinámicas. Los hallazgos de nuestra

investigación en Creyve Contact Center son coherentes con estos resultados, ya que se demuestra una correlación moderada entre la gestión del talento humano y la retención laboral, lo cual sugiere que una gestión efectiva puede mejorar significativamente la retención de los trabajadores. Ambos estudios destacan la importancia de procesos como la atracción, selección, retención y desarrollo del personal para lograr una mejor estabilidad y compromiso en las organizaciones.

En cuanto a Ramírez et al. (2019) realizaron un análisis sobre la gestión del talento humano desde un enfoque estratégico en el sector minero de Venezuela, Colombia y Chile, concluyendo que esta gestión es moderadamente óptima y que existe una necesidad urgente de un modelo funcional que mejore los comportamientos de los colaboradores. En comparación, nuestra investigación en Creyve Contact Center también identificó deficiencias significativas en la gestión del talento humano, con la mayoría de los indicadores evaluados negativamente por los trabajadores. Sin embargo, a diferencia del estudio de Ramírez et al., nuestra investigación encontró una correlación positiva y significativa entre la gestión del talento humano y la retención laboral, subrayando la importancia de mejorar estas prácticas para fortalecer la retención del personal.

En función de Madero (2019) en su estudio sobre la retención laboral de Millennials en México concluyó que las prestaciones y beneficios atractivos, oportunidades de crecimiento, desarrollo de habilidades, trato de los jefes y el trabajo en equipo son cruciales para la retención de personal. Estos factores se alinean con los hallazgos de nuestra investigación en Creyve Contact Center, donde se destacó la necesidad de mejorar el clima de apreciación, la actitud de aprendizaje, la gestión del

liderazgo y la reducción de la presión laboral para aumentar la retención. Ambos estudios indican que un entorno laboral favorable, oportunidades de desarrollo y una gestión efectiva son esenciales para retener a los trabajadores y mejorar su compromiso y satisfacción.

Por otro lado, conforme a Zúñiga (2020) investigó las principales causas de renuncia en una empresa de telecomunicaciones en Chile, identificando la falta de planes de desarrollo de carrera, formación y malas prácticas de liderazgo como factores críticos. Nuestra investigación en Creyve Contact Center encontró similitudes, ya que los trabajadores señalaron la necesidad de mejorar en áreas como el desarrollo profesional, la capacitación y las habilidades de liderazgo. Además, ambos estudios subrayan la importancia de implementar estrategias específicas para abordar estos problemas y mejorar la retención laboral. Zúñiga propuso un plan de retención personalizado que abarca el desarrollo de empleados, visitas programadas y gestión del liderazgo, lo cual es congruente con la necesidad identificada en nuestra investigación de fortalecer estos aspectos para aumentar la retención y compromiso de los trabajadores.

En cuanto a los antecedentes nacionales, Molina (2020) en su investigación sobre la gestión del talento humano en la retención del personal de la empresa Ediciones Sembrando S.A.C. concluyó que una adecuada gestión del talento humano influye significativamente en la retención del personal, identificando como dimensiones clave el reclutamiento, la selección, la capacitación y la evaluación de desempeño. Estos hallazgos son consistentes con nuestra investigación en Creyve Contact Center, donde también se identificaron deficiencias significativas en la

gestión del talento humano, con un énfasis en la necesidad de mejorar los procesos de planificación, ejecución, verificación y actuación para aumentar la retención laboral. Ambas investigaciones destacan la importancia de una gestión efectiva del talento humano para mejorar la estabilidad y el compromiso de los trabajadores, subrayando que una correcta aplicación de estas prácticas puede contribuir significativamente a retener a los talentos adecuados en la organización.

Respecto a Medina (2019) presentó un modelo de gestión del talento humano como estrategia para la retención del personal en Ferretería & Industrias Jheyson S.A.C., concluyendo que una parte significativa de los colaboradores estaba desmotivada debido a la falta de reconocimiento y bajos salarios, lo que afectaba su decisión de permanecer en la empresa. Nuestra investigación en Creyve Contact Center encontró resultados similares, donde la mayoría de los trabajadores evaluaron negativamente las prácticas de gestión del talento humano y la retención laboral, indicando la necesidad de mejorar en áreas como la motivación, la compensación y el reconocimiento. Ambos estudios sugieren que la implementación de modelos de gestión del talento humano bien estructurados y orientados al control puede mejorar significativamente la retención laboral al planificar, detallar y formalizar los procesos de gestión del personal.

Así mismo, Anampa y Luis (2023) en su estudio sobre las prácticas de retención de personal de TI en Solera encontraron que la dimensión Bienestar y Clima laboral es la más influyente en la decisión de permanencia de los trabajadores, destacando la importancia de buenas relaciones laborales y un ambiente de trabajo agradable. Nuestra investigación en Creyve Contact Center también identificó la

necesidad de mejorar el clima de apreciación, estimulación y procedimientos, así como la actitud de aprendizaje y la gestión del liderazgo, para aumentar la retención laboral. Ambos estudios resaltan la relevancia de crear un ambiente laboral positivo y de apoyar el desarrollo y bienestar de los trabajadores como factores clave para retener el talento en la empresa. Además, los modelos de retención de talento humano propuestos por Anampa y Luis pueden servir como referencia para desarrollar estrategias efectivas en Creyve Contact Center.

En cuanto a los antecedentes locales, Gómez et al. (2018) en su investigación sobre la gestión del talento humano en Bambos Tacna concluyeron que la gestión del talento humano se desarrolla de manera ineficiente y poco progresiva debido a la ausencia de un área de recursos humanos bien definida. Se identificaron deficiencias significativas en la capacitación, desarrollo de relaciones interpersonales y herramientas de evaluación y desarrollo del personal, lo cual genera un clima laboral inestable y alta rotación de empleados. Estos hallazgos son coherentes con nuestra investigación en Creyve Contact Center, donde también se encontraron deficiencias importantes en la gestión del talento humano, particularmente en las dimensiones de planificación, ejecución, verificación y actuación, lo que resulta en una baja retención laboral. Ambos estudios subrayan la necesidad de establecer y fortalecer áreas de recursos humanos para mejorar el clima laboral, la capacitación y el desarrollo del personal, así como la importancia de implementar herramientas efectivas para la evaluación y desarrollo de los trabajadores.

Por último, Atencio et al. (2015) en su tesis sobre la retención del personal del área de ventas en MedraPeru S.A.C. en Tacna concluyeron que las causas internas de

la rotación de personal incluyen horarios dobles, desacuerdo con el ambiente físico y baja relación con los jefes, mientras que las causas externas son la búsqueda de realización profesional, mejores oportunidades laborales y la inseguridad de cumplir con las labores encargadas. Nuestra investigación en Creyve Contact Center también identificó la importancia de factores internos como el clima de apreciación, la actitud de aprendizaje y las habilidades de liderazgo, y factores externos como las oportunidades de desarrollo profesional y la percepción de estabilidad laboral. Ambos estudios destacan la necesidad de abordar tanto las causas internas como externas de la rotación de personal para mejorar la retención laboral. Atencio et al. propusieron mejoras específicas para fidelizar a los colaboradores, lo cual es congruente con nuestras recomendaciones de fortalecer la gestión del talento humano para aumentar la retención y el compromiso de los trabajadores.

CONCLUSIONES

1. PRIMERO: Se determinó que la gestión del talento humano se relaciona de forma significativa con la retención laboral del personal de la empresa Creyve Contact Center, Tacna 2024, lo que se estableció de acuerdo al valor de significancia menor de 0.05, conforme a la prueba de Rho-Spearman, con un coeficiente de correlación de 0.667 y un p-valor de 0.000. Esto revela que una gestión efectiva del talento humano, que incluye los procesos de planificación, ejecución, verificación y actuación, está asociada con una mayor retención laboral. Los componentes clave de la gestión del talento humano, como la estructura organizativa, el manual de organización, el perfil de competencias, la definición de tareas, la evaluación del personal, la comunicación interna y la compensación, son determinantes en la estabilidad y compromiso de los trabajadores.
2. SEGUNDA: Se estableció que el proceso de planificar se relaciona de forma significativa con la retención laboral del personal de la empresa Creyve Contact Center, Tacna 2024, según el valor de significancia menor de 0.05, conforme a la prueba de Rho-Spearman, con un coeficiente de correlación de 0.667 y un p-valor de 0.000. Este resultado demuestra que una planificación efectiva, que incluye la definición de la estructura organizativa, la creación de un manual de organización, la identificación del perfil de competencias, la documentación de cargos, la jerarquización de puestos, y la compensación, está asociada con una mayor retención laboral. Estos elementos aseguran que los trabajadores comprendan sus roles y responsabilidades y se sientan valorados y justamente recompensados.

3. TERCERA: Se describió que el proceso de hacer se relaciona de forma significativa con la retención laboral del personal de la empresa Creyve Contact Center, Tacna 2024, lo cual se demostró a partir del valor de significancia menor de 0.05, conforme a la prueba de Rho-Spearman, con un coeficiente de correlación de 0.625 y un p-valor de 0.000. Este hallazgo indica que la ejecución de procesos como el reclutamiento y selección, la inducción, la promoción y desarrollo, la evaluación del personal, y la comunicación interna, está moderadamente asociada con una mayor retención laboral. Estos procesos aseguran que los trabajadores se sientan adecuadamente integrados, desarrollados y apoyados en sus roles.

4. CUARTA: Se analizó que el proceso de verificar se relaciona de forma significativa con la retención laboral del personal de la empresa Creyve Contact Center, Tacna 2024, según el valor de significancia menor de 0.05, conforme a la prueba de Rho-Spearman, con un coeficiente de correlación de 0.603 y un p-valor de 0.000. Este resultado sugiere que una verificación efectiva, que incluye la evaluación de desempeño, el análisis de los resultados de las evaluaciones, el monitoreo del ausentismo y la rotación de personal, y la evaluación del clima laboral, está moderadamente asociada con una mayor retención laboral. Estos procesos permiten identificar y abordar problemas potenciales, asegurando un ambiente de trabajo positivo y justo para los trabajadores.

5. QUINTA: Se caracterizó que el proceso de actuar se relaciona de forma significativa con la retención laboral del personal de la empresa Creyve Contact Center, Tacna 2024, según el valor de significancia menor de 0.05, conforme a la prueba de Rho-Spearman, con un coeficiente de correlación de 0.396 y un p-valor

de 0.05 Aunque la relación es baja, este resultado indica que las acciones tomadas para mejorar el clima laboral, organizar el trabajo, promover la polivalencia, enriquecer los puestos, revisar la política de sueldos, y tomar medidas contra el ausentismo y la rotación de personal, están asociadas con la retención laboral. Estas acciones contribuyen a crear un entorno laboral más atractivo y motivador para los trabajadores.

SUGERENCIAS

1. Se aconseja al Gerente de la empresa Creyve Contact Center que elabore un programa integral de gestión del talento humano donde aborde áreas como de recursos humanos y administración para que establezcan políticas que promuevan el desarrollo profesional y se mantenga una comunicación efectiva con los teleoperadores del área de ventas.
2. Se recomienda al Gerente de la empresa que desarrolle y mantenga actualizados los documentos y políticas relacionados con la planificación, incluyendo la estructura organizativa, el manual de organización, la identificación del perfil de competencias, la documentación de cargos, la jerarquización de puestos y la compensación, asegurando que se comuniquen de manera efectiva a todos los niveles de la organización.
3. Se sugiere al Gerente que implemente programas de inducción bien estructurados con capacitaciones constantes en base a las funciones de los trabajadores, así también oportunidades de desarrollo profesional continuo como cursos, seminarios, conferencias o talleres para que desarrollen sus habilidades y asegurar que los trabajadores se sientan adecuadamente integrados, desarrollados y apoyados en sus roles.
4. Se propone al Gerente que implemente un sistema de evaluación para medir el desempeño de los trabajadores y analizar los resultados, como por ejemplo el método de Evaluación por objetivos; también se recomienda aplicar mecanismos

para monitorear y mejorar el clima laboral con encuestas internas anónimas donde se recopilara opiniones y percepciones de cada trabajador con el fin de identificar y solucionar problemas rápidamente.

5. Se recomienda al Gerente que mediante programas de enriquecimiento de puestos brinde a los trabajadores tareas adicionales para aumentar su responsabilidad y satisfacción laboral, así también aplicar políticas de sueldos competitivas en base a la producción de cada trabajador para motivarlos a mejorar. Por último, se recomienda aplicar estrategias efectivas para reducir el ausentismo como por ejemplo estableciendo una cultura de trabajo en equipo, bonificaciones para premiar la puntualidad y la asistencia de cada trabajador, entre otros.

REFERENCIAS

- Álvarez, E., & Santamaría, M. (2021). Gestión del talento humano para la generación de valor en la empresa sinergia S.A.S de la ciudad de Barranquilla. [Tesis de grado. Universidad de la Costa]. Repositorio digital CUC. Obtenido de <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/8754>
- Anampa, C., & Luis, L. (2023). *Prácticas de retención de personal de TI en el sector de Tecnología de la Información: Estudio de caso Solera*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Atencio, Y., Cano, K., & Cano, A. (2015). *Propuesta de mejora en la retención del personal del Área de Ventas en Medraperu S.A.C en Tacna*. Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado John Von Neumann .
- Balanagalakshmi, B., & Kumari, S. (2019). Employees' satisfaction on retention management practices. *International Journal of Recent Technology and Engineering*,, 8(1C2), 142-148.
- Basu, R. (2012). *Managing quality en projects*. Ltd. England: Gower Publishing.
- Baue, A. (17 de Mayo de 2024). *Retención de talento: desafíos y oportunidades*. Obtenido de El Comercio Sitio Web: <https://elcomercio.pe/economia/opinion/retencion-de-talento-desafios-y-oportunidades-por-augusto-bauer-opinion-economia-talento-lideres-retencion-de-talento-recursos-humanos-noticia/>
- Beer, M., Eisenstat, R., & Spector, B. (1990). *The Critical Path to Corporate Renewal*. Harvard Business Review Press.
- Bendezú, K. (2020). Gestión del talento humano y la satisfacción laboral de los

trabajadores de una institución educativa privada. *Investigación Valdizana*, 22-28. doi:<https://doi.org/10.33554/riv.14.1.494>

Besseyre Des Horts, C. (1990). *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Madrid, España: Deusto.

Boada, R. (2022). *Teoría talentista; La gestión de personas con talentos bien identificados*. Mc Graw- Hill. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaupt/229059>

Bockerman, P., & Ilmakunnas, P. (2019). Job Disamenities, Job Satisfaction, Quit Intentions, and Actual Separations: Putting the Pieces Together. *Industrial Relations*, 58(2), 235-261.

Bouzas, J., & Reyes, G. (2019). *Gestión del talento humano*. IURE editores. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaupt/130372>

Bustillo, C. (1994). *La Gestión de Recursos Humanos y la Motivación de las personas*. España: Capital Humano.

Caballana, J. (2011). *Introducción a la gestión de los recursos humanos*. México: Trillas.

Carazo, J. (2020). *Proceso de Selección*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/proceso-de-seleccion.html>

Cejas, M. (2020). La administración sobre el talento humano eje promisorio es la gestión de gente: reflexiones y desafíos. *CIDE*, 10-11. Obtenido de <file:///C:/Users/ASUS/Downloads/Dialnet-GestionEstrategicaDelTalentoHumanoEnElSectorSaludD-7673072.pdf>

Chambilla, L. (2022). *La relación de la Gestión Empresarial y la Retención del talento humano de la empresa prestadora de servicios – EPS S.A. de la ciudad de Tacna en el año 2021*. Tacna: Universidad Privada de Tacna.

- Chiavenato, I. (2000). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá, Colombia: Prentice Hall.
- Cuesta, A. (2005). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. 2da. Edición, Revisada y Ampliada*. La Habana, Cuba: Academia.
- Cuevas, Y., García, T., & Villa, M. (2011). *Caracterización del Ausentismo Laboral en un Centro Médico de I Nivel, Tesis Especialista en Salud Ocupacional*, Colombia: Universidad del Rosario.
- Deming, W. (1986). *Out of the Crisis*. Massachusetts Institute of Technology. Center for Advanced Engineering Study.
- Gallup. (2020). *State of the American Workplace*. Obtenido de <https://www.gallup.com/workplace/238085/state-american-workplace-report-2020.aspx>
- Gestión. (26 de Abril de 2017). *Empresas peruanas pierden el 30% de sus empleados anualmente ¿por qué?* Obtenido de Diario Gestión Sitio Web: <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/empresas-peruanas-pierden-30-empleados-anualmente-133824-noticia/>
- Gestión. (5 de Mayo de 2023). *¿Cómo evitar la pérdida de recursos por la alta rotación de personal?* Obtenido de Diario Gestión Sitio Web: <https://gestion.pe/tendencias/como-evitar-la-perdida-de-dinero-en-recursos-por-la-rotacion-de-personal-noticia/>
- Gómez, A., Ayala, A., & Morales, J. (2018). *Propuesta de mejora de la gestión del talento humano en Bambos Tacna*. Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado John Von Neumann.
- Harper y Lynch. (1992). *Management estratégico y recursos humanos. Volumen 1 de La Gaceta de los negocios: Manuales de recursos humanos*.

- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (Sexta ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsen, M., & Moeyaert, B. (2009). Employee Retention: Organisational and Personal Perspectives. *Vocations and Learning*, 2, 195-215.
- Lourdes, M. (2018). *Administración: gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson Education.
- Madero, S. (2019). Modelo de Retención Laboral de Millennials, desde la Perspectiva de México. *Investigación administrativa. México*, 48(124). doi:<http://orcid.org/0000000339967609>
- Maldonado, D. (2023). Importancia de la gestión del talento humano para optimizar las organizaciones. 1-2. doi:DOI 10.35381/gep.v5i8.49
- March, J., & Simon, H. (1981). *Teoría de la organización*. Barcelona, España: Ariel.
- Martínez, A., & Campos, F. (2015). Correlación entre Actividades de Interacción Social Registradas con Nuevas Tecnologías y el grado de Aislamiento Social en los Adultos Mayores. *Revista mexicana de ingeniería biomédica*, 181-191.
- Medina, A. (2019). *Modelo de gestión de talento humano como estrategia para la retención del personal de la Ferretería & Industrias Jheyson S.A.C. en la ciudad de Bagua Grande – 2018*. Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza De Amazonas.
- Mobley, W., Griffeth, R., Hand, H., & Meglino, B. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493–522. doi:<https://doi.org/10.1037/0033-2909.86.3.493>
- Molina, J. (2020). *Gestión del talento humano en la retención del personal de la*

empresa Ediciones Sembrando S.A.C., San Martín de Porres, 2020.

Universidad César Vallejo.

- Montes, H. (2022). Gestión de proyectos como estrategia para la evaluación de desempeño del talento humano en las empresas. *Ciencias administrativas*, 12. doi:<https://doi.org/10.24215/23143738e093>
- Moreno, O. (2018). *Qué es el desarrollo profesional y cómo te ayuda*. Obtenido de <http://oscarmoreno.com/desarrollo-profesional/>
- Muchinsky, P., & Morrow, P. (1980). A multidisciplinary model of voluntary employee turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 17(3), 263–290. doi:[https://doi.org/10.1016/0001-8791\(80\)90022-6](https://doi.org/10.1016/0001-8791(80)90022-6)
- 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*.
- Nica, E., Potcovaru, A., & Popescu, G. (2020). The Role of Work-Life Balance in Employee Retention. *Economics, Management, and Financial Markets*, 15(2), 89-95.
- Ortiz, A., Izquierdo, H., & Rodríguez, C. (2014). Diseño de un Instrumento de Evaluación de la Gestión de Recursos Humanos. Aplicación en Pymes Industriales. *Research Gate. 12th Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology*, 1-10.
- Park, T., & Shaw, J. (2018). Turnover Rates and Organizational Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 103(5), 475-501.
- Pérez, M. (2021). *Definición de Capacitación*. Obtenido de

<https://conceptodefinicion.de/capacitacion/>

Price, J., & Mueller, C. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24(3), 543–565. doi:<https://doi.org/10.2307/255574>

Ramírez, R., Espíndola, C., Ruíz, G., & Hugueth, A. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información Tecnológica*, 30(6), 167-176. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>

Steers, R., & Porter, L. (1991). *Motivation and Work Behavior*. McGraw-Hill.

Ton, Z. (2019). The Good Jobs Strategy: How the Smartest Companies Invest in Employees to Lower Costs and Boost Profits. *MIT Sloan Management Review*, 60(2), 34-39.

Valle, R. (2004). *La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Pearson.

Zayas, P. (1996). *¿Cómo seleccionar al personal de la empresa?* La Habana, Cuba: Editorial Academia.

Zúñiga, R. (2020). *Plan de retención de talento para una empresa chilena de telecomunicaciones con operaciones en sector minero*. Universidad de Chile.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN CON LA RETENCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA CREYVE CONTACT CENTER, TACNA 2024.

PROBLEMAS Problema General	OBJETIVOS Objetivo General	HIPOTESIS Hipótesis General	Variable	Dimensiones	Indicadores
<p>¿Cómo se relaciona la gestión del talento humano y la retención laboral del personal de la empresa Creyve Contact Center, Tacna 2024?</p>	<p>Determinar la relación entre la gestión del talento humano y la retención laboral del personal de la empresa Creyve Contact Center, Tacna 2024.</p>	<p>La gestión del talento humano se relaciona de forma significativa con la retención laboral del personal de la empresa Creyve Contact Center, Tacna 2024.</p>		Proceso de Planificar	<p>Estructura organizativa Manual de organización Perfil de competencias Definición de tareas por cargo Documentación de cargos Jerarquización de puestos Tabulador de salarios Compensación</p>
<p>Problemas específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿De qué manera se relaciona el proceso de planificar y la retención laboral del personal de la empresa Creyve Contact Center, Tacna 2024? • ¿De qué manera se relaciona el proceso de hacer y la retención laboral del personal de la empresa Creyve Contact Center, Tacna 2024? 	<p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer la relación que existe entre el proceso de planificar y la retención laboral del personal de la empresa Creyve Contact Center, Tacna 2024. • Describir la relación que existe entre el proceso de hacer y la retención laboral del personal de la empresa Creyve Contact Center, Tacna 2024. 	<p>Hipótesis específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • El proceso de planificar se relaciona de forma significativa con la retención laboral del personal de la empresa Creyve Contact Center, Tacna 2024. • El proceso de hacer se relaciona de forma significativa con la retención laboral del personal de la empresa Creyve Contact Center, Tacna 2024. 	Variable 1: Gestión del talento humano	Proceso de hacer	<p>Objetivo del reclutamiento y selección Proceso de reclutamiento y selección Evaluación del personal Inducción Promoción y desarrollo Plan de formación Comunicación interna Servicios al personal Evaluación de desempeño Resultados de evaluación Ausentismo Rotación de personal Clima laboral Mejora del clima laboral Organización del trabajo Polivalencia Enriquecimiento de puestos</p>
				Proceso de verificar	
				Proceso de Actuar	

- ¿De qué manera se relaciona el proceso de verificar y la retención laboral del personal de la empresa Creyve Contact Center, Tacna 2024?
- Analizar la relación que existe entre el proceso de verificar y la retención laboral del personal de la empresa Creyve Contact Center, Tacna 2024.
- El proceso de verificar se relaciona de forma significativa con la retención laboral del personal de la empresa Creyve Contact Center, Tacna 2024.
- ¿De qué manera se relaciona el proceso de actuar y la retención laboral del personal de la empresa Creyve Contact Center, Tacna 2024?
- Caracterizar la relación que existe entre el proceso de actuar y la retención laboral del personal de la empresa Creyve Contact Center, Tacna 2024.
- El proceso de actuar se relaciona de forma significativa con la retención laboral del personal de la empresa Creyve Contact Center, Tacna 2024.

Variable 2:
Retención
laboral

Clima de
apreciación,
estimulación y
procedimientos

Actitud de
aprendizaje

Política de sueldos
Medidas contra el ausentismo y rotación de personal
Oportunidades de especialización
Consideración de ideas e intereses
Motivación para el desarrollo personal
Disponibilidad de asesoramiento ejecutivo
Estímulo para la autoevaluación y alineación con metas empresariales
Comprensión ejecutiva de los problemas laborales
Esfuerzo ejecutivo en la amabilidad
Oportunidades de capacitación en intereses personales
Esfuerzo ejecutivo para conocer a los trabajadores
Creencia en las capacidades de los trabajadores
Oportunidades para usar talentos y tomar iniciativa
Reforzamiento de procedimientos laborales
Apertura a críticas de reglamentaciones
Confianza en procedimientos empresariales
Estímulo para desarrollarse en nuevas habilidades
Apreciación de nuevas perspectivas
Expectativas de aprendizaje continuo
Implementación de reformas basadas en ideas innovadoras
Interés en actividades extralaborales de los trabajadores
Oportunidad de aprender
Iniciativa para el aprendizaje útil
Importancia del aprendizaje continuo
Realización de actividades por iniciativa propia

METODO Y DISEÑO		POBLACIÓN Y MUESTRA		TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	
Tipo de investigación:	Básica	Población: 40 trabajadores	Técnica:	Encuesta	Uso de creatividad e inventiva en el trabajo Capacidad de motivación a otros Aceptación de tareas desafiantes Planificación de acciones alineadas con metas personales Conocimiento de fortalezas personales Nivel de presión experimentado por el trabajador
Diseño de investigación:	No experimental - Transversal	Muestra: 40 trabajadores	Instrumentos:	Cuestionario	Presión del trabajo Intensidad de la presión laboral percibida Efecto de la presión constante en bienestar emocional
Nivel de investigación	Correlacional		Tratamiento estadístico:	IBM SPSS Versión 24	Habilidades de liderazgo Capacidad para asumir liderazgo en equipo Percepción de liderazgo por parte de otros Autoevaluación de la capacidad ejecutiva

Anexo 2: Instrumentos de investigación

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Diseñado y validado por Ortiz et al. (2014), en base al Modelo de Basu (2012)

El presente cuestionario ha sido validado por los autores Alexis Ortiz Useche, Henry Izquierdo y Carlos Rodríguez Monroy y, por lo tanto, se considera la validez de este cuestionario con ítems en base a información indexada. Dicho cuestionario tiene como finalidad evaluar su opinión respecto a la gestión del talento humano que percibe en calidad de trabajador de la empresa Creyve Contact Center sede Tacna. Para ello, se requiere que marque con una “X” sobre la casilla que represente mejor dicha percepción, donde:

1	2	3	4	5
Nunca / Muy bajo cumplimiento	Casi nunca / Bajo cumplimiento	Algunas veces / Regular cumplimiento	Casi siempre / Alto cumplimiento	Siempre / Muy alto cumplimiento

D1. PROCESO DE PLANIFICAR						
1	La empresa procura informar de forma periódica la estructura organizativa de la empresa, es decir el organigrama jerárquico donde se define las funciones de cada miembro de la empresa.	1	2	3	4	5
2	La empresa procura actualizar periódicamente el Manual de Organización conforme a las exigencias laborales.	1	2	3	4	5
3	Se cuenta con un perfil de competencias para el área que usted desempeña	1	2	3	4	5
4	Las funciones de su puesto de trabajo están definidas a partir del de un perfil de competencias, el mismo que ha sido socializado con el personal de la empresa.	1	2	3	4	5
5	Las descripciones de su puesto de trabajo están debidamente documentadas.	1	2	3	4	5
6	Se han jerarquizado los puestos de trabajo de acuerdo a su importancia con respecto a los otros dentro de la empresa.	1	2	3	4	5
7	Existe un tabulador de salarios que se revisa periódicamente.	1	2	3	4	5
8	La compensación está ligada al desempeño y ofrece mayor importancia a aspectos como el trabajo en equipo o la participación en los resultados de la empresa.	1	2	3	4	5
D2. PROCESO DE HACER						
9	El reclutamiento y selección para el nuevo personal que ingresa tiene como objetivo incorporar individuos con la disposición de impulsar con toda su capacidad el desarrollo de la empresa.	1	2	3	4	5
10	Existe un procedimiento adecuado para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección.	1	2	3	4	5
11	Para la evaluación del personal de nuevo ingreso se consideran las competencias laborales del cargo a ocupar, y se utilizan	1	2	3	4	5

	instrumentos como test de habilidades y aptitudes cognitivas además de entrevistas estructuradas.					
12	Existe una práctica de inducción para el personal de nuevo ingreso a la empresa.	1	2	3	4	5
13	La empresa le brinda planes de carrera como capacitaciones, o proyectos de formación para la promoción y el desarrollo dentro de su área.	1	2	3	4	5
14	La empresa le brinda un sistema de capacitación interna anualmente para su formación en su puesto de trabajo.	1	2	3	4	5
15	Dentro de su área existen procesos de comunicación interna apropiados, para retroalimentar a los trabajadores sobre los resultados de su trabajo.	1	2	3	4	5
16	Se le facilitan los servicios (pago de la remuneración, vacaciones, permisos, servicios médicos, bonos, dotación) en la oportunidad requerida.	1	2	3	4	5
D3. PROCESO DE VERIFICAR						
17	La empresa cuenta con procedimientos que evalúan el desempeño del personal periódicamente.	1	2	3	4	5
18	Los resultados de la evaluación para medir su desempeño se utilizan para identificar puntos fuertes y débiles del personal, detectar necesidades de formación y recompensar el desempeño.	1	2	3	4	5
19	Se registra el ausentismo del personal dentro de su área y se analizan sus causas.	1	2	3	4	5
20	Se registra y hace seguimiento a la rotación del personal dentro de su área.	1	2	3	4	5
21	Periódicamente se mide el clima laboral dentro de la empresa y los resultados se presentan a los trabajadores.	1	2	3	4	5
D4. PROCESO DE ACTUAR						
22	Se toman acciones dirigidas a mejorar el clima laboral con sus compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
23	La organización del trabajo en la empresa favorece el trabajo en equipo para con sus compañeros dentro de la empresa.	1	2	3	4	5
24	Se desarrolla la polivalencia (trabajador tiene la capacidad de adaptarse y realizar otras tareas y funciones) en los trabajadores dentro de la empresa.	1	2	3	4	5
25	La empresa toma acciones para mejorar las condiciones laborales (herramientas e infraestructura) para cada puesto de trabajo dentro de la empresa	1	2	3	4	5
26	La gerencia se esfuerza por mantener una política de sueldos competitiva y oportunidades de desarrollo.	1	2	3	4	5
27	La gerencia toma medidas para enfrentar el ausentismo y la rotación de personal dentro de la empresa.	1	2	3	4	5

Gracias por participar.

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA RETENCIÓN LABORAL

Diseñado y validado por Musso y Salgado (2012), basado en el Modelo de Kyndt et al. (2009)

El presente cuestionario ha sido validado por los autores Mariel Musso y Javier Salgado y, por lo tanto, se considera la validez de este cuestionario con ítems en base a información indexada. Dicho cuestionario tiene como finalidad evaluar su opinión respecto a la retención laboral que percibe en calidad de trabajador de la empresa Creyve Contact Center sede Tacna. Para ello, se requiere que marque con una “X” sobre la casilla que represente mejor dicha percepción, donde:

1	2	3	4	5
Nunca / Muy bajo cumplimiento	Casi nunca / Bajo cumplimiento	Algunas veces / Regular cumplimiento	Casi siempre / Alto cumplimiento	Siempre / Muy alto cumplimiento

D1. CLIMA DE APRECIACIÓN, ESTIMULACIÓN Y PROCEDIMIENTOS						
1	Mi compañía me da la oportunidad de especializarme en mis fortalezas.	1	2	3	4	5
2	Nuestras ideas e intereses son tomadas seriamente por la gerencia.	1	2	3	4	5
3	La compañía me motiva para desarrollar, si es posible, mis propios intereses laborales.	1	2	3	4	5
4	La gerencia de la empresa siempre presta disposición a dar consejos sobre cómo puedo aprender cosas nuevas.	1	2	3	4	5
5	Mi compañía me estimula para que piense donde estoy y que necesito hacer para lograr las metas de la compañía.	1	2	3	4	5
6	La gerencia de la empresa trata de entender los problemas que los trabajadores experimentan en su trabajo.	1	2	3	4	5
7	La gerencia de la empresa muestra disposición para ser agradable con los trabajadores y crear buenas relaciones.	1	2	3	4	5
8	Mi compañía me da la oportunidad de capacitarme en temas que me interesan.	1	2	3	4	5
9	La gerencia se esfuerza en conocer al personal	1	2	3	4	5
10	En esta compañía creen en mí capacidad.	1	2	3	4	5
11	En el trabajo tengo suficiente oportunidad para usar mis talentos personales y tomar iniciativa.	1	2	3	4	5
12	Para la mayoría de las situaciones en el trabajo, los procedimientos son reforzados por la compañía.	1	2	3	4	5
13	Podemos criticar las reglamentaciones laborales y nuestras críticas son escuchadas.	1	2	3	4	5
D2. ACTITUD DE APRENDIZAJE						
14	Cuando ocurre un problema usualmente confío en los procedimientos que son dictados por la compañía.	1	2	3	4	5
15	Lo que hago en mi trabajo me estimula para desarrollarme en cosas para las que aún no soy bueno.	1	2	3	4	5

16	La gerencia aprecia cuando alguien tiene una nueva manera de encarar un problema.	1	2	3	4	5
17	En esta compañía, las expectativas son que debo pasar mucho tiempo aprendiendo.	1	2	3	4	5
18	Cuando se establece una reforma es porque alguien tuvo una buena idea que fue implementada.	1	2	3	4	5
19	En el trabajo parecen estar honestamente interesados en las cosas que hago afuera del horario de trabajo.	1	2	3	4	5
20	Si tengo la oportunidad de aprender, definitivamente lo hago.	1	2	3	4	5
21	Tomo la iniciativa cuando quiero aprender algo que puede ser útil en mi lugar de trabajo.	1	2	3	4	5
22	Pienso que es importante aprender a lo largo de toda mi vida.	1	2	3	4	5
23	Me encanta realizar actividades por iniciativa propia.	1	2	3	4	5
24	Cuando hago mi trabajo uso mi creatividad e inventiva.	1	2	3	4	5
25	Soy capaz de motivar a otras personas para hacer las tareas lo mejor posible.	1	2	3	4	5
26	Me encanta aceptar tareas complejas y desafiantes.	1	2	3	4	5
27	Pienso en acciones concretas y factibles que concuerdan con mi visión y metas personales.	1	2	3	4	5
28	Conozco muy bien cuáles son mis puntos fuertes.	1	2	3	4	5
D3. PRESIÓN DEL TRABAJO						
29	Como empleado estoy bajo mucha presión.	1	2	3	4	5
30	La presión laboral es muy alta aquí.	1	2	3	4	5
31	La presión constante del trabajo (cosas que necesitan ser hechas, fechas límite y la competitividad) me tensan y a veces deprimen.	1	2	3	4	5
D4. HABILIDADES DE LIDERAZGO						
32	Cuando trabajo en equipo tomo rápidamente el liderazgo.	1	2	3	4	5
33	Otros en esta compañía me ven como alguien que toma el liderazgo fácilmente.	1	2	3	4	5
34	Me siento capaz de asumir una función gerencial en esta compañía.	1	2	3	4	5

Gracias por participar.

dación por juicio de expertos

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): ... CONTRERAS MAMANI, Adelma .
- 1.2. Grado Académico... MAGISTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL
- 1.3. Profesión: ... INGENIERO COMERCIAL
- 1.4. Institución donde labora: ... UPT
- 1.5. Cargo que desempeña: ... Docente
- 1.6. Denominación del Instrumento:
 " QUESTIONARIO PARA EVALUAR LA RETENCIÓN LABORAL "
- 1.7. Autor del instrumento:
- 1.8. Carrera Profesional:

II VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
SUMATORIA PARCIAL					24	
SUMATORIA TOTAL					24	

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa: _____

3.2. Opinión: FAVORABLE DEBE MEJORAR _____
NO FAVORABLE _____

3.3. Observaciones: Ninguna.

Tacna, 23 de setiembre del 2024



Firma

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Contreras Mamani Adelma
 1.2. Grado Académico: MAGISTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL
 1.3. Profesión: INGENIERO COMERCIAL
 1.4. Institución donde labora: UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
 1.5. Cargo que desempeña: DOCENTE
 1.6. Denominación del Instrumento: CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
 1.7. Autor del instrumento: LUZ MARINA ROJAS PEREZ
 1.8. Carrera Profesional: INGENIERÍA COMERCIAL

II VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
SUMATORIA PARCIAL					24	
SUMATORIA TOTAL					24	

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa: 24

3.2. Opinión: FAVORABLE X DEBE MEJORAR _____
NO FAVORABLE _____

3.3. Observaciones: _____
Mejorar redacción ítem 25.

Tacna, 23 de setiembre del 2024



Firma

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Zaida González Adrián Enrique
 1.2. Grado Académico: Magister
 1.3. Profesión: Ingeniero Comercial
 1.4. Institución donde labora: Universidad Ricardo Lagos
 1.5. Cargo que desempeña: Docente - Director de Escuela
 1.6. Denominación del Instrumento: Guía para elaborar la Retención Laboral y la Gestión del Talento Humano
 1.7. Autor del instrumento: Luz Marina Rojas Pérez
 1.8. Carrera Profesional: Ingeniero Comercial

II VALIDACIÓN

1

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
SUMATORIA PARCIAL					24	
SUMATORIA TOTAL					24	

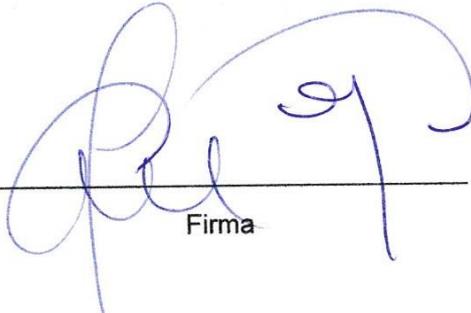
III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa: 24

3.2. Opinión: FAVORABLE DEBE MEJORAR
NO FAVORABLE

3.3. Observaciones: OK

Tacna, 23 de setiembre del 2024



Firma

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): AMELIA C. MAMANI HUASCA
 1.2. Grado Académico: DOCTOR
 1.3. Profesión: INGENIERO
 1.4. Institución donde labora: UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACHO
 1.5. Cargo que desempeña: DOCENTE
 1.6. Denominación del Instrumento:
CUESTIONARIO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y
RETENCIÓN LABORAL
 1.7. Autor del instrumento: LUZ MARINA ROJAS PÉREZ
 1.8. Carrera Profesional: ING° COMERCIAL

II VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Mal	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				/	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				/	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				/	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				/	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				/	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				/	
SUMATORIA PARCIAL					24	
SUMATORIA TOTAL		24				

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

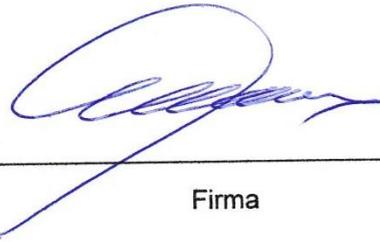
3.1. Valoración total cuantitativa: 80%

3.2. Opinión: FAVORABLE DEBE MEJORAR

NO FAVORABLE

3.3. Observaciones: _____

Tacna, 23 de setiembre del 2024



Firma

Anexo 3: Base de datos

	Se cuenta con una estructura organizativa.	Existe un Manual de Organización.	Se cuenta con un perfil de competencias.	Las tareas de cada cargo están definidas a partir del perfil de competencias.	Las descripciones de cargo están documentadas.	Se han jerarquizado los puestos de acuerdo a su importancia relativa con respecto a los otros dentro de la empresa.	Existe un tabulador de salarios que se revisa periódicamente.	La compensación y ofrece mayor importancia a aspectos como el trabajo en equipo o la participación en los resultados de la empresa.	Dimensión: Proceso o Planificar	El reclutamiento y selección tiene como objetivo incorporar a la organización individuos con la disposición de impulsar con toda su capacidad el desarrollo de la empresa.	Para la evaluación del personal de nuevo ingreso se consideran las competencias laborales del cargo a ocupar, y se utilizan instrumentos como test de habilidades y aptitudes cognitivas además de entrevistas estructuradas.	Existe una política de inducción para el personal de nuevo ingreso.	Se cuenta con planes de carrera para promoción y desarrollo del personal.	La empresa dispone de un plan anual de formación.	Existen procesos de comunicación interna apropiados, los cuales se utilizan, entre otros fines, para reorientar a los trabajadores sobre los resultados de su trabajo.	Se facilitan los servicios al personal (pago de nómina, vacaciones, permisos, servicios médicos, bonos, dotación) en la oportunidad requerida y a plena satisfacción de los trabajadores.	Dimensión: Proceso o Hacer	Existe un procedimiento de evaluación de desempeño que comprende una aplicación periódica.	Los resultados de la evaluación de desempeño se utilizan para identificar puntos fuertes y débiles del personal, detectar necesidades de formación y recomendar el desempeño.	Se registra el ausentismo y se analiza sus causas.	Se registra y hace seguimiento a la rotación del personal.	Períodicamente se mide el clima laboral y los resultados se presentan a los trabajadores.	Dimensión: Proceso o Verificar	Se toman acciones dirigidas a mejorar el clima laboral, derivadas de los resultados de su medición.	La organización del trabajo en la empresa favorece el trabajo en equipo.	Se desarrollan la política en los trabajadores de común acuerdo.	Se toman acciones para enriquecer los puestos de trabajo.	La dirección se esfuerza por mantener una política de sueldos competitiva y oportunidades de desarrollo.	Se toman medidas para enfrentar el ausentismo y la rotación de personal.	Dimensión: Proceso o Actuar	VARIABLE: Gestión del talento humano	
1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	1	1	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
3	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	
4	4	3	3	3	2	4	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	
5	1	1	2	2	2	1	1	3	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	
6	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1
7	4	3	3	3	2	4	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	
8	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	
9	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	
10	1	1	2	2	2	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	
11	1	1	1	1	1	2	2	1	1	3	2	2	2	2	2	3	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	
12	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	
13	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1	
14	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	
15	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	
16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	2	3	2	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1	
17	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	

18	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	
19	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	3	1	3	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	
20	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	
21	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	
22	1	1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	1	3	1	1	1	3	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	
23	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	3	1	1	1	1	1	1	
24	1	1	1	1	1	2	2	3	1	2	2	2	3	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	3	2	1	1	1	1	
25	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	3	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	
26	1	1	2	2	2	1	1	3	1	2	3	1	3	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	3	1	2	1	1	1	1	
27	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	3	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	3	1	1	
28	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	
29	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	1	1	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2
30	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	
31	1	1	1	2	2	2	3	2	1	1	1	3	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	3	1	1	1	1	2	1	1
32	1	1	1	1	2	2	2	3	1	2	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1
33	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1
34	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	3	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1
35	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	3	1	1	1	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1
36	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	
37	1	1	1	1	2	2	2	3	1	1	1	2	2	2	1	1	3	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1
38	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
39	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	3	2	1	1	2	2	2	1	1	3	2	2	2	1	2	1
40	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	3	1	1	1	1	1	1

	Mi compañía me da la oportunidad de especializar en mis fortalezas.	Nuestras ideas e intereses son tomadas seriamente por el equipo ejecutivo.	La compañía me motiva para desarrollar lo que es posible, mis propios intereses laborales.	El personal ejecutivo en esta compañía se estima que tiene seriedad y que necesita hacer para lograr las metas de la compañía.	El personal ejecutivo trata de entender los problemas que los empleados experimentan en su trabajo.	El personal ejecutivo en esta compañía parece esforzarse en ser agradable con los empleados.	Mi compañía me da la oportunidad de capacitarme en temas que me interesan.	La mayoría de los ejecutivos hacen un esfuerzo para conocerlos.	En esta compañía creen en mí.	En el trabajo tengo suficiente oportunidad para usar mis talentos personales y tomar iniciativa.	Para la mayoría de las situaciones en el trabajo, los procedimientos son reforzados por la compañía.	Podemos criticar las regulaciones laborales y nuestras críticas son escuchadas.	Dimensión: Clima de apreciación, estimulación y procedimientos	Cuando ocurre un problema usualmente confío en los procedimientos que son dictados por la compañía.	Lo que hago en mi trabajo me estimula para desarrollarme y en cosas para las que aún no soy bueno.	Mis superiores aprecian cuando alguien tiene una nueva manera de encarar un problema.	En esta compañía, las expectativas son que debo pasar mucho tiempo aprendiendo.	Cuando se establece una reforma es porque alguien tuvo una buena idea que fue implementada.	En el trabajo parece honestamente interesado en las cosas que hago fuera del horario de trabajo.	Si tengo la oportunidad de aprender, definitivamente lo hago.	Tomé la iniciativa cuando quiero aprender algo que puede ser útil en mi lugar de trabajo.	Pienso que es importante aprender a lo largo de toda mi vida.	Me encanta realizar actividades por iniciativa propia.	Cuando hago mi trabajo uso mi creatividad e inventiva.	Soy capaz de motivar a otras personas para hacer las tareas lo mejor posible.	Me encanta aceptar tareas complejas y desafiantes.	Pienso en acciones concretas y factibles que concuerdan con mi visión y metas personales.	Conozco muy bien cuáles son mis puntos fuertes.	Dimensión: Actitud de aprendizaje	Como empleado estoy muy motivado y bajo presión.	La presión constante del trabajo que necesito hacer, fechas límite y la competitividad me tensan y a veces deprimen.	Dimensión: Presión del trabajo	Cuando trabajo en equipo tomo rápidamente el liderazgo.	Otros en esta compañía me ven como alguien que toma el liderazgo fácilmente.	Me siento capaz de tomar una función ejecutiva en esta compañía.	Dimensión: Habilidades de liderazgo	Variable 2: Retención laboral		
1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	3	2	1	2	3	2	2	2	3	1	2	2	4	2	4	4	1	3	2	2	2	2	2	2	2	
2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	1	2	3	1	1	1	3	1	2	2	2	1	4	3	4	4	4	1	2	2	2	1	2
3	2	1	2	1	1	3	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	2	4	1	3	3	1	2	2	1	1	1	1	1	
4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	
5	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	3	1	1	1	2	2	3	3	2	1	1	3	1	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	
6	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	3	2	2	2	2	2	1	4	4	4	4	4	1	1	2	1	1	
7	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	
8	1	2	1	1	1	1	3	2	3	2	1	1	1	1	2	2	2	1	2	3	1	1	1	1	2	1	1	4	4	4	4	4	4	1	2	1	1	1	
9	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	
10	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	3	1	1	1	2	2	3	3	2	1	1	1	3	3	4	3	3	1	1	1	1	1	1	
11	1	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	3	1	1	2	2	1	1	1	5	4	5	5	1	1	1	2	1	2		
12	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	4	3	4	4	4	1	2	2	1	1		
13	1	1	1	2	1	3	1	1	3	1	1	1	1	2	2	1	1	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	4	4	4	4	4	1	1	2	1	1		
14	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	4	4	2	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3		
15	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	3	3	2	1	1	1	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1		
16	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	3	1	1	1	3	2	3	1	1	2	1	1	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1		
17	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	1	1	2	1	2	2		
18	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	1	3	1	1	1	3	2	3	1	1	1	1	1	4	5	4	5	1	1	1	1	1	1		

