



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN LA RETENCIÓN DEL  
TALENTO HUMANO Y EL COMPROMISO  
ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES EN UNA  
EMPRESA DE TRANSMISIÓN DE ENERGÍA  
ELÉCTRICA REP, LIMA AÑO 2017**

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

**Autor:**

**Bach. Rojas Maldonado, Zully Marlene**

**Asesor:**

**Dr. Wong Aitken Higinio Guillermo**

**Línea de investigación:**

**Talento Humano y Comportamiento organizacional**

**Pimentel – Perú  
2019**



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN LA RETENCIÓN DEL  
TALENTO HUMANO Y EL COMPROMISO  
ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES EN UNA  
EMPRESA DE TRANSMISIÓN DE ENERGÍA  
ELÉCTRICA REP, LIMA AÑO 2017**

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

**Autor:  
Bach. Rojas Maldonado, Zully Marlene**

**Pimentel – Perú  
2019**

**ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO Y  
EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES EN UNA  
EMPRESA DE TRANSMISIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA REP, LIMA AÑO  
2017**

Aprobación del Informe de Investigación

-----  
Dr. Wong Aitken Higinio Guillermo.  
Asesor

-----  
Rojas Maldonado Zully Marlene  
Alumno

-----  
Mg. Abraham Garcia Yovera  
Presidente del jurado de tesis

-----  
Mg. Carla Reyes Reyes  
Secretario del jurado de tesis

-----  
Mg. Anastacio Vallejos Carla Arleen  
Vocal del jurado de tesis

## **DEDICATORIA**

A mis padres David y Angela porque me enseñaron que con esfuerzo, sacrificio y disciplina se puede hacer realidad los sueños

## **AGRADECIMIENTO**

A mi amigo Mario David Auris, a mi Jefe Ing. Alberto Muñante porque me apoyaron a lo largo de mi carrera, a mis sobrinas Verónica y Laura por estar siempre ahí para ayudarme, a toda mi familia y a mi empresa Red de Energía del Perú por su auspicio.

## INDICE

|  |    |
|--|----|
| RESUMEN .....  | ix |
| ABSTRACT.....  | x  |
| CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....  | 12 |
| 1.1. Realidad Problemática .....   | 13 |
| 1.2. Trabajos previos.....   | 16 |
| 1.3.1 Gestión del Talento .....  | 28 |
| 1.3.1.1 Retención .....  | 29 |
| 1.3.1.2 Promoción y rendimiento del Talento humano.....                            | 30 |
| 1.3.1.3 Integración del Talento humano .....                                       | 30 |
| 1.3.1.4 Política retributiva.....  | 30 |
| 1.3.1.5 Teoría de sustento .....   | 30 |
| 1.3.2 Compromiso organizacional .....  | 34 |
| 1.3.2.1 Componentes del compromiso organizacional .....                            | 36 |
| 1.4. Formulación del problema .....  | 38 |
| 1.5. Justificación e importancia del estudio .....                                 | 38 |
| 1.6. Hipótesis .....   | 40 |
| 1.7. Objetivos .....   | 41 |
| CAPÍTULO II. MATERIAL Y MÉTODO .....   | 43 |
| 2.1. Tipo y diseño de investigación .....  | 43 |
| Tipo de investigación.....   | 43 |
| 2.2. Población y Muestra .....   | 43 |
| 2.3. Variables, operacionalización .....   | 45 |
| 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad..... | 50 |
| 2.5. Procedimientos de análisis de datos.....                                      | 51 |
| 2.6. Criterios éticos .....  | 51 |
| 2.7. Criterios de rigor científico.....  | 51 |
| CAPÍTULO III: RESULTADOS.....  | 54 |
| 3.1. Resultados de tablas y figuras.....   | 54 |
| 3.3. Aporte científico .....   | 82 |
| CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....                                  | 87 |
| 4.1. Conclusiones .....  | 87 |
| 4.2. Recomendaciones .....   | 89 |
| REFERENCIAS.....   | 90 |
| ANEXOS .....   | 96 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|          |   |    |
|----------|---|----|
| Tabla 1  | <i>Clasificación y ejemplos de rotación</i>   | 33 |
| Tabla 2  | <i>Operacionalización de las variables</i>  | 46 |
| Tabla 3  | <i>Distribución de los niveles del talento humano</i>   | 54 |
| Tabla 4  | <i>Distribución de los niveles del Área de trabajo</i>  | 55 |
| Tabla 5  | <i>Distribución de los niveles de Ambiente de trabajo</i>   | 56 |
| Tabla 6  | <i>Distribución de los niveles de Comunicación y coordinación</i>   | 57 |
| Tabla 7  | <i>Distribución de los niveles de Condiciones ambientales</i>   | 58 |
| Tabla 8  | <i>Distribución de los niveles de capacitación y formación</i>  | 59 |
| Tabla 9  | <i>Distribución de los niveles de implicaciones en las mejoras</i>  | 60 |
| Tabla 10 | <i>Distribución de los niveles de Motivación y Reconocimiento</i>   | 61 |
| Tabla 11 | <i>Tabla de contingencia entre el compromiso organizacional y la retención del Talento humano</i>                                       | 62 |
| Tabla 12 | <i>Tabla de contingencia entre el componente intrapersonal y el Talento humano</i>  | 63 |
| Tabla 13 | <i>Tabla de contingencia entre el componente interpersonal y el Talento humano</i>  | 64 |
| Tabla 14 | <i>Tabla de contingencia entre el componente de adaptabilidad y el Talento humano</i>   | 65 |
| Tabla 15 | <i>Tabla de contingencia entre el Componente de manejo de tensión y el Talento humano</i>   | 66 |
| Tabla 16 | <i>Tabla de contingencia entre la Componente del estado de ánimo en general y el Talento humano</i>                                     | 67 |
| Tabla 17 | <i>Correlación y significación entre las variables Estrategia de la Gestión de la Retención del Talento y Compromiso Organizacional</i> | 70 |
| Tabla 18 | <i>Correlación y significación entre las variables dimensión comunicación y coordinación y el compromiso organizacional</i>             | 72 |
| Tabla 19 | <i>Correlación y significación entre las variables condiciones ambientales y el compromiso organizacional</i>                           | 74 |
| Tabla 20 | <i>Correlación y significación entre las variables componente de la adaptabilidad y el talento humano</i>                               | 76 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|           |  |    |
|-----------|--|----|
| Figura 1  | <i>Modelo de March y Simon</i>                                 | 31 |
| Figura 2  | <i>Modelo de reten</i>   | 31 |
| Figura 3  | <i>Clasificación de rotación</i>                               | 32 |
| Figura 4  | <i>Distribución de los niveles del talento humano</i>          | 54 |
| Figura 5  | <i>Distribución de los niveles del Área de trabajo</i>         | 55 |
| Figura 6  | <i>Distribución de los niveles de Ambiente de trabajo</i>      | 56 |
|           | <i>Distribución de los niveles de Comunicación y</i>           |    |
| Figura 7  | <i>coordinación</i>  | 57 |
| Figura 8  | <i>Distribución de los niveles de Condiciones ambientales</i>  | 58 |
| Figura 9  | <i>Distribución de los niveles de capacitación y formación</i> | 59 |
|           | <i>Distribución de los niveles de implicaciones en las</i>     |    |
| Figura 10 | <i>mejoras</i>   | 60 |
|           | <i>Distribución de los niveles de Motivación y</i>             |    |
| Figura 11 | <i>Reconocimiento</i>  | 61 |
|           | <i>Tabla de contingencia entre el compromiso</i>               |    |
| Figura 12 | <i>organizacional y la retención del Talento humano</i>        | 62 |
|           | <i>Tabla de contingencia entre el componente</i>               |    |
| Figura 13 | <i>intrapersonal y el Talento humano</i>                       | 63 |
|           | <i>Tabla de contingencia entre el componente</i>               |    |
| Figura 14 | <i>interpersonal y el Talento humano</i>                       | 64 |
|           | <i>Tabla de contingencia entre el componente de</i>            |    |
| Figura 15 | <i>adaptabilidad y el Talento humano</i>                       | 65 |
|           | <i>Tabla de contingencia entre el Componente de manejo</i>     |    |
| Figura 16 | <i>de tensión y el Talento humano</i>                          | 66 |
|           | <i>Tabla de contingencia entre la Componente del estado</i>    |    |
| Figura 17 | <i>de ánimo en general y el Talento humano</i>                 | 67 |
|           | <i>Correlación y significación entre las variables</i>         |    |
| Figura 18 | <i>Estrategia de la Gestión de la Retención del Talento y</i>  |    |
|           | <i>Compromiso Organizacional</i>                               | 70 |
|           | <i>Correlación y significación entre las variables</i>         |    |
| Figura 19 | <i>dimensión comunicación y coordinación y el</i>              |    |
|           | <i>compromiso organizacional</i>                               | 72 |
|           | <i>Correlación y significación entre las variables</i>         |    |
| Figura 20 | <i>condiciones ambientales y el compromiso</i>                 |    |
|           | <i>organizacional</i>  | 74 |
|           | <i>Correlación y significación entre las variables</i>         |    |
| Figura 21 | <i>componente de la adaptabilidad y el talento humano</i>      | 76 |



## RESUMEN

La presente investigación titulada “**LA ESTRATEGIA DE GESTIÓN EN LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES EN UNA EMPRESA DE TRANSMISIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA REP, LIMA AÑO 2017**” se basa en la problemática de la retención de los colaboradores en la empresa, se tuvo como objetivo establecer si existe una correlación entre la estrategia de gestión en la retención de los recursos humanos y el compromiso organizacional en una Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP Lima, año 2017. La hipótesis fue medir si existe una relación directa entre la retención del talento humano y el compromiso organizacional en una Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP, Lima, año 2017. En cuanto a la metodología, el tipo de diseño fue descriptivo – y también correlacional; el universo estuvo compuesto por 385 colaboradores de la empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP. Para el caso, se solicitará la nómina de trabajadores al Departamento de Gestión de Talento Humano de la Gerencia de Administración, la muestra fue de 109 colaboradores. Los resultados demostraron la existencia de una correlación directa y significativa entre la retención del talento humano y el compromiso organizacional en una Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP; se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.282\*\* lo que se interpreta al 99% a dos colas, la correlación es significativa al nivel 0,01 bilateral, interpretándose como débil la relación entre las variables, con un  $\rho = 0.003$  ( $\rho < 0.05$ ), rechazándose la hipótesis nula.

**Palabras claves:** talento, gestión, retención, compromiso organizacional.

## ABSTRACT

The research entitled "**THE STRATEGY OF MANAGEMENT IN THE RETENTION OF HUMAN TALENT AND THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF WORKERS IN AN ELECTRIC ENERGY TRANSMISSION COMPANY REP, LIMA YEAR 2017**", aimed to establish whether there is a correlation between the management strategy in the retention of human resources and organizational commitment in a REP Lima Electric Power Transmission Company, year 2017. The hypothesis was to measure whether there is a direct relationship between the retention of human talent and organizational commitment in an-Energy Transmission Company Eléctrica REP, Lima, 2017. Regarding the methodology, the type of design was descriptive - and also correlational; the universe consisted of 385 employees of the Electric Power Transmission company REP. For this case, the payroll of workers will be requested to the General Office of Administration, the sample was 109 collaborators. The results demonstrated the existence of a direct and significant correlation between the retention of human talent and organizational commitment in a REP Electric Power Transmission Company; a Spearman's Rho correlation coefficient = 0.282 \*\* was obtained, which is interpreted as 99% in two tails; the correlation is significant at the bilateral 0.01 level, interpreted as a weak relation between the variables, with a  $\rho = 0.003$  ( $\rho < 0.05$ ), rejecting the null hypothesis.

**Keywords:** talent, management, retention, organizational commitment

**CAPÍTULO I:  
INTRODUCCIÓN**

## **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

Actualmente, las compañías trabajan arduamente por ser competitivas en el mercado que participan y frente a ello es frecuente que se encuentren modificando sus procesos, utilizando nuevas metodologías modernas y de cambios relacionados con la innovación; para la modificación de dichos procedimientos no es solo necesario la tecnología, sino es fundamental contar con recursos humanos capacitados, dado que el material humano es quien generaría la ventaja competitiva; es de esta manera que el capital humano ha venido tomando mayor valor y este mientras más profesional sea tiene un costo mayor y ello permite también que exista la llamada “fuga de talentos”. De igual manera, dado que las evoluciones de los negocios se han reducido, los ciclos de habilidades también han seguido el mismo camino; por tanto, es fundamental retener al talento en las empresas que han trazado una línea de metas para seguir siendo competitivas en el mercado.

La investigación tuvo como objetivo general establecer si existe una correlación entre la estrategia de gestión en la retención de los recursos humanos y el compromiso organizacional en una Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP Lima, año 2017. En cuanto a la metodología, el tipo de diseño fue descriptivo – y también correlacional; el universo estuvo compuesto por 385 colaboradores de la empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP a los cuales se les aplicaron cuestionarios estructurados en base a las dimensiones de las variables retención de recursos humanos y compromiso organizacional.

La presente investigación se estructura en los siguientes capítulos:

El Capítulo I, se resuelve la introducción, realidad problemática a nivel internacional, nacional y local, enumerando los trabajos previos, así como también las teorías relacionadas al tema. También se enuncia el problema de investigación, hipótesis, objetivo general y objetivos específicos.

El Capítulo II, muestra el tipo y diseño de investigación, así como el universo poblacional, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, también se exponen los criterios éticos y rigor científico.

El Capítulo III, evidencia los resultados de la investigación en tablas y figuras, así como también su discusión de los resultados.

Finalmente, el Capítulo IV, evidencia las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

## **1.1. Realidad Problemática**

### **A nivel internacional**

Revisando la “octava encuesta anual de investigación sobre escasez de talento” (Manpower Group, 2013) se puede apreciar que el 35% de los empleadores en promedio presentan ciertos problemas que no les permite obtener recursos humanos porque no hay talento enfocado hacia los propósitos que ellos persiguen.

En tal sentido, la insuficiencia de recursos humanos calificados es un inconveniente global, que también lo tiene el país de Alemania, que es reconocido por su gran desarrollo en ingeniería, hay necesidad de mano de obra especializada. Pero la gran diferencia es que ellos enfrentan el problema de forma práctica y eficaz, con escuelas de oficios como la Deula-Nienburg, que son centros de entrenamiento y consultoría tercerizados que vinculan la teoría con la práctica al mismo tiempo, las personas que van a capacitarse (los especialistas), si llegan por parte del estado, este costea gran parte de sus gastos y las empresas privadas invierten de igual manera en sus propios colaboradores.

En **América Latina**, la carencia de recursos humanos viene afectando los procesos de producción en diferentes países, por ejemplo, en Brasil los recursos humanos en materia tecnológica se han vuelto muy escasa, en Chile hay la ausencia de personal calificado en carreras como ingeniería civil tras los sismos y maremotos ocurridos no se encuentra este tipo de personal que es necesario dadas las circunstancias de los países. Abordando el caso peruano, la situación es similar ya que existe una gran ausencia de personal en los sectores como la minería, vivienda, mecánica metalúrgica, industrias alimentarias, ambiental y entre otros.

## **A nivel nacional**

En el año 2015, ManpowerGroup, realizó una encuesta a 41,700 directivos encargados de la oficina del personal administrativo de 42 naciones para conocer la cantidad de empresas que tienen la dificultad de sostener puestos laborales. Para los empleadores, en el 2015 la escasez alcanzó a 38%, es el mayor porcentaje en siete años, el Perú tiene el 68% de dificultad para conseguir talentos.

Como se puede apreciar muchas empresas e instituciones son afectadas por la falta de profesionales, la oferta (personal que solicita trabajar) no se encuentran en condiciones de trabajar en los puestos que se requieren debido a que no cuentan con las competencias necesarias que amerita cada puesto, es por ello, que se genera la llamada ausencia del talento humano ocasionándose un problema de competitividad en materia de recursos humanos. Según el encargado de la “Comisión de Educación de la Cámara de Comercio de Lima (CCL)”, *Idel Vexler*, las empresas e instituciones solicitan empleados con alto nivel profesional con experiencia que puedan elevar la calidad de servicio o producción en la minería, en la construcción, la metalurgia, las industrias ambientales, alimentarias, entre otros.

## **A nivel local**

De acuerdo con la realidad del entorno de ciertas empresas, de forma exploratoria y tras el análisis de una breve revisión en el desarrollo de la administración de empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP, se pudo determinar que existe ciertas desigualdades en relación al trabajo asignado ya que se deben realizar dobles funciones, presentándose ciertas fallas en la gestión administrativa, ocurriendo ausencias de personal técnico y que a la vez se encuentre comprometido con llegar a establecer las metas que se busca cumplir.

En cuanto a la problemática de la gestión del talento, entre las dificultades que presenta la Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP se tiene, por ejemplo, el tipo de contrato, resultado que los empleados de acuerdo a su condición de contratados o nombrado tienen trato distinto, afectando de esta manera la funcionabilidad de la organización.

La Gerencia General de la Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP se viene preocupando por el problema que se aqueja ya que los índices de productividad en

materia de recursos humanos se vienen afectando por este tipo de problema. La gestión de recursos humanos en la Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP, se articulan la misión, visión, lineamientos que forman su planeación que contribuye en el mejoramiento holístico para lograr las metas trazadas.

Hay paradigmas importantes que sistematizan y resguardan al trabajador en el ejercicio de sus ocupaciones, que lo capacitan, que respetan sus derechos, los cuales serán los puntos neurálgicos para la conformación de una organización con una visión de futuro con ganas de enfrentar los nuevos retos del siglo.

La responsabilidad, irradia el estilo confiable de trabajo de los empleados en la misión y las metas de la organización; por ello, para que los trabajadores consagren un amplio trabajo en el logro de los objetivos deben estar satisfechos con su labor, ya que a partir de esta, el nivel de satisfacción identificará los aspectos que están fallando, y podrá ser importante para el desarrollo profesional del trabajador, y el logro de sus metas trazadas.

El tema de la atribución de la administración del talento en el compromiso de los recursos humanos de la empresa en estudio es motivo de gran preocupación por las repercusiones en el ámbito personal y de la organización en sus estudios como: ausentismo, disminución del nivel de rendimiento, alta movilidad laboral, repercusión familiar, etc. Desde el punto de vista observacional, se han identificado numerosos factores crónicos del ambiente laboral comprometidos en su productividad profesional, como: el exceso de tareas, incentivos, calidad de las relaciones en equipo.

En cuanto a la relación de variables, se ha considerado al personal como una parte principal y de gran aporte para la organización en estudio, siendo elemental tomar en cuenta que se debe verificar frecuentemente, si las labores se están realizando adecuadamente, y si los trabajadores están en su horizonte equilibrado de su productividad o, si aún tienen una clara capacidad de avance. Por lo tanto, el presupuesto en métodos de elección, alineación, indemnización y la valoración del desempeño ha aumentado últimamente. De acuerdo con el problema determinado, se ha creído conveniente analizar correlacionalmente la gestión del talento y el compromiso de los trabajadores, tomándose en cuenta que el desarrollo adecuado de la gestión permite al ser humano, diversas capacidades y habilidades para

solucionar problemas, aprender a vivir con ellos sin entrar en un estado de confrontación entre los colaboradores.

## **1.2. Trabajos previos**

### **A nivel internacional**

Cárdenas (2017) desarrollaron la investigación titulada “Talento humano en el sector energético” en España, concluyen que la empresa presta muy poca atención en los procesos de selección de su personal, dejando áreas de oportunidad en mejorar los procesos de selección de personas. Para mejorar los procesos de selección es necesario que la empresa, se enfoque a elaborar perfiles de puestos que especifiquen de manera clara los requisitos que deben cumplir las personas para ser seleccionables. Además, es necesario conocer los tipos de cultura que se generan en la organización con el fin de asegurar que las personas seleccionadas encajen perfectamente con los requerimientos que solicita la empresa.

Angguz (2017) presentaron la investigación titulada “El desafío de retener a los mejores empleados”, en Ecuador, el autor concluye que es de suma importancia que las empresas logren identificar las personas que se configuran como un recurso estratégico debido a sus aportes con respecto al valor que ofrecen a la organización. Una vez identificadas las personas que son importantes en la organización y que son un talento, es necesario que las empresas gestionen estrategias de retención basadas en teorías motivacionales. La retención del talento humano es un reto actualmente que consiste en identificar las actividades que atraen a los principales talentos del mercado laboral hacia la organización. Es necesario que los directivos de la empresa, logren aplicar una propuesta de actividades de retención para los principales talentos que tiene la empresa. Las estrategias generalmente se encuentran basadas en mejoras salariales, y estrategias motivacionales no pecuniarias.

Agudelo (2016) presentó la investigación “Caracterización de las prácticas de talento humano en empresas del valle del Cauca”, en Colombia el autor concluye que la empresa debe adaptarse a las nuevas exigencias del mercado, a través de la aplicación de una estrategia de mejoramiento de prácticas del talento humano. En general la estrategia de mejoramiento debe estar conformada por un programa de capacitaciones que se oriente a mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes que tienen las personas de la



organización. Además, la tesis permite conocer que si bien es cierto las capacitaciones son importantes, también es necesario garantizar la adquisición de los principales talentos que ofrece el mercado. La premisa general se debe enfocar que la organización debe tener personas talentosas dentro de su estructura.

También se ha encontrado el estudio de Sanabria, Rincón, Cuéllar, Astudillo, Rodas, Estrada y Gonzales (2016), en Colombia, quienes sostienen que las estrategias modernas de gestión de talento humano deben basarse en cubrir las expectativas que tienen las personas con respecto a la organización. Todas las personas tienen una esperanza con respecto a los ofrecimientos laborales de las organizaciones. Es necesario que las empresas se vuelvan focos importantes de atracción del talento humano, para lograr este fin, las empresas deben aplicar estrategias tradicionales de retención del talento humano, las cuales responde a incrementar el salario monetario, pero además deben considerar estrategias de retención no tradicionales que se encuentran orientadas a brindar salarios emocionales o motivación no pecuniaria.

Chávez, Ramírez, Flores y Vega (2016) presentaron la investigación titulada “Estudio comparativo del modelo de liderazgo nivel 5 aplicado a la gestión del talento humano en la administración pública de tres municipalidades de Costa Rica”, El trabajo aporta un valioso estudio comparativo, donde se concluye que las instituciones públicas estudiadas no cuentan con un nivel de liderazgo adecuado, por lo cual es necesario proponer actividades que mejoren las actividades de los líderes de la organización. Estas actividades en general deben basarse en la aplicación de programa de Coaching y sobre todo en capacitaciones que se orienten a mejorar el manejo de personas en la institución.

Vásquez, Mejía, Rodríguez, & Ponce (2015) desarrollaron el estudio titulado “Retención del talento humano en pequeñas y medianas empresas: evidencias de México”. Los autores concluyen que garantizar la incorporación de personas talentosas en la organización se ha convertido en una de las tareas más importantes, pero la retención de los talentos en la organización se ha convertido en una tarea crítica que ha cobrado mucha importancia. La tesis concluye que es necesario que las empresas apliquen estrategias que permitan retener a las personas que son competitivas en la organización y que sobre todo aportan valor. La retención del talento humano debe basarse en una premisa general, la cual

es minimizar la fuga de talentos o la rotación de personal en general. La tesis también encuentra importante que minimizar la rotación del talento humano repercute directamente en un mejoramiento de los costos de selección de las personas.

Claire y Böhr (2014) desarrollaron en la Universidad Católica Boliviana San Pablo, la investigación titulada “Análisis de Tres Variables de estudio, tales como la identificación, membresía y la lealtad orientada a los recursos humanos”, en Ecuador, el propósito fue analizar el nivel del compromiso organizativo como instrumento que se aplicaría a los recursos humanos. El estudio se llevó a cabo en una empresa comercial y de servicios, donde se tomó de manera aleatoria a 26 colaboradores pertenecientes a la unidad de administración, este equipo se seleccionó para la investigación por su homogeneidad. Los colaboradores fueron hombres y mujeres, las edades estuvieron en el intervalo de 25 y 60 años de edad, que tuvieron diversas características acerca de su formación, cargo y antigüedad en la empresa. Los resultados fueron que gracias a que se sienten identificados con la organización, los pronósticos que se quieren alcanzar buscan cumplir, el tratamiento de los objetivos de la organización y los personales no tuvieron diferencias significativas y se buscó lograr los resultados planteados a partir de un adecuado sistema de trabajo. El trabajador conoce que su organización le permitirá crecer y que le brinda el espacio suficiente. Estos resultados resaltan que más del 50% de los colaboradores encuestados cuentan con un compromiso organizativo en un nivel alto, los cuales se identifican.

Littewood (2014) presentó en el Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Comercio y Administración, México, Distrito Federal. La investigación titulada “Antecedentes de la rotación voluntaria de personal, con la intención de evaluar el diseño de un modelo de rotación de los recursos humanos es aplicable a otras empresas similares”, este trabajo estuvo enfocada a la aplicación de un instrumento orientado a 142 trabajadores de cinco dependencias de una empresa financiera mexicana. En los resultados podemos apoyar la hipótesis planteada, pues la búsqueda de trabajo está correlacionada de manera significativa y negativamente con el propósito por durar ( $r = -.65$  y  $p < .01$ ); el compromiso organizativo afectuoso se correlaciona significativa y negativamente con la búsqueda de empleo ( $r = -.54$  y  $p < .01$ ) y el soporte organizacional observado se correlaciona significativa y de manera positiva con el compromiso organizativo de tipo afectivo ( $r = .62$  y  $p < .01$ ).

Figuroa (2014) desarrolló la investigación titulada “Estrategias de atracción y retención de los recursos humanos en la empresa minera de Colombia”, en la que se hizo una investigación bibliográfica donde se analizaron ciertos componentes que resultaron influyentes para las empresas del sector minero al momento de retener el personal técnico para cierto cargo. Este estudio se hizo en tres etapas: la primera etapa fue la consulta de fuentes secundarias, la segunda etapa fue el análisis de los componentes que se dan en la organización empresarial como agentes catalizadores de la retención de talentos y la tercera etapa fue la redacción del artículo. Los resultados fueron que las estrategias de retención en el sector de la minería de Colombia están basadas en compensaciones económicas, de la mano también con los reconocimientos por méritos y condiciones de bienestar integral. Se prioriza el personal propio del área de influencia. Los planes de carrera más concretos no son evidentes, a los requerimientos de la estructura empresarial. Finalmente, se observa que las estrategias de retención de las compañías mineras en Colombia están basadas en compensaciones.

Genesi y Suarez (2014) presentaron la investigación relacionada con la gestión de calidad del talento humano, donde el objetivo del análisis fue analizar la gestión de calidad del talento humano en las organizaciones educativas inteligentes en la escuela Técnica Comercial Robinsoniana “Hermágoras Chávez” en el Municipio Cabimas en Zulia - Venezuela. Literalmente, se encuentra fundamentada en las contribuciones de Ivancevich (2005) entre otros. En relación con la metodología, fue descriptivo analítico de campo no experimental transeccional. En cuanto a los sujetos de la investigación, la población y muestra estuvo compuesta por 55 colaboradores. La técnica empleada para obtener la información fue la encuesta y como instrumento un cuestionario diseñado por el autor en dos versiones. La información estadística fue procesada empleando un modelo cuantificado de tipo descriptivo que permitió establecer en las variables reconocer que el recurso humano no despliega los elementos y el contenido de la gestión.

Mejía, Bravo y Montoya (2013) en Ecuador, encuentran como aporte que, si se quiere ir más allá de lo económica o técnico de la definición para indicar un debate ético, a cerca de las relaciones económicas en el sistema económico capitalista global. Este antecedente es importante para justificar el tema que se propone, ya que se demuestra la gestión del talento humano en el aspecto financiero de la compañía, a su vez la gestión del talento

humano es el capital y/o activo intangible más importante que tiene toda empresa, en el caso de REP la falta de personal es un factor que impacta en la rentabilidad y el servicio al cliente.

Pons y Ramos (2012) realizaron la investigación titulada “Influencia de los diferentes tipos de liderazgo y el tratamiento de las prácticas de la Gestión de RRHH con el Clima Organizacional de Innovación”. En España, la muestra son 458 empleados que pertenecen a 16 organizaciones, en su mayoría privadas. Estas organizaciones empresariales manejan los sectores de transporte, producción industrial, energía, consultoría, tecnología, sanidad, educación, distribución de alimentación y distribución de suministros industriales. En relación con la estructura de la muestra, según el sexo 218 (47.6%) son varones y 211 (46.1%) son damas. La media de la edad es de 36.9 años y el 50% se concentra entre 29 y 44 años. Se concluyó en la correlación existente entre el estilo de liderazgo desarrollado y la apreciación de un clima organizacional innovador. El clima es percibido como innovador si es que los miembros perciben que les permite participar de forma activa y los capacita para ser más competentes. Empero las limitaciones del estudio, los resultados indican que las organizaciones que quieran impulsar un clima innovador deberán propagar los conocimientos de RR.HH. que inciten la colaboración de los trabajadores, su formación y desarrollo el cual deberían proponer tipos de liderazgo que sirvan de impulso a los trabajadores.

Tormo y Osca (2012) desarrollaron en la Universidad Politécnica de Valencia la tesis titulada “Características de los antecedentes organizacionales y personales de las intenciones de compartir conocimiento: apoyo, clima y compromiso organizativo”, en Guatemala, el objetivo del estudio fue analizar exploratoriamente a tres antecedentes organizacionales y personales en los propósitos de compartir conocimiento: el apoyo, el clima y el compromiso con la organización. Se analizó un muestreo de 168 colaboradores del sector cerámico, poniéndose a prueba un modelo de ecuaciones estructurales que distingue relaciones directas e indirectas. Concretamente se analizaron las correlaciones directas entre apoyo y clima, en las que las intenciones de compartir los conocimientos y las relaciones indirectas de esas dos variables a través del compromiso afectivo de los trabajadores con su empresa. Los datos obtenidos dieron una muestra de que la orientación a la tarea tiene un efecto directo ante los propósitos de compartir conocimiento, mientras que las dimensiones, el apoyo a la innovación y el apoyo organizacional, influyen indirectamente a través del compromiso

afectivo. Las conclusiones fueron que la forma de gestionar el conocimiento de los trabajadores se revela como un aspecto importante de la innovación y el éxito de las organizaciones porque desde ya los estudios se han multiplicado en los últimos tiempos. Sin embargo, la investigación aun plantea dudas sobre los antecedentes que estimulan a un trabajador a participar lo que sabe con sus compañeros. También se analizó mediante ecuaciones estructurales el peso de tres variables, organizativas y personales, en las finalidades de cooperar con el conocimiento.

Cardona (2012) realizaron un estudio denominado “El impacto del aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones”, en Colombia, en la cual indican que la relación entre el aprendizaje organizacional y el desempeño ha sido documentada teóricamente, pero se requiere más investigación empírica para diferenciar las asociaciones entre estas variables. Estas circunstancias originaron la investigación, el cual su objetivo principal se enfocó en dos aspectos: primero en edificar un modelo teórico que describa la relación entre el aprendizaje organizacional y el rendimiento empresarial apreciado; y segundo contrastar empíricamente estas relaciones en 45 empresas medianas y grandes que están localizadas en el departamento de Caldas. El contraste empírico realizado a través de un estudio a 45 empresas, aplicando un diseño cuantitativo - explicativo, empleando métodos multivariados como los análisis de varianza (Anova), de clústeres y de componentes principales. Los resultados fueron que se acepta la hipótesis sobre la capacidad de aprendizaje influye en el desempeño de la organización.

González (2010) realizó su tesis titulada “Estrategias de retención de los recursos humanos: Una reflexión sobre su efectividad y alcances”. El objetivo fue indagar la seguridad y alcances de las habilidades de retención del personal en 89 empresas productivas del Valle de Aburrá, Antioquia, Colombia. Su metodología fue cualitativa. Los resultados fueron que no existen estrategias formales de retención de personal, en el cual cuestionaron la efectividad y alcances de su implementación, en la que distingue una nueva realidad y movilidad laboral frecuente. Se concluyó que las estrategias de retención definidas por las empresas analizadas en esta investigación llegan a ser una serie de procedimientos del sostenimiento interno. Por lo tanto, los autores recomendaron implementar una estrategia de retención de trabajadores “claves” según la realidad de cada empresa. Dicha política llevará los razonamientos clave de identificación del trabajador “clave” y los procesos de su

ejecución. Aunque el sistema monetario aún prevalece como estrategia de retención, es bueno considerar, en las políticas los aspectos no monetarios

### **A nivel nacional**

De la Puente (2017) determino la relación entre el compromiso organizacional y la motivación de logro en el personal administrativo. Entre los principales resultados que encuentra la investigación se obtiene que existe un alto grado de relación positiva y directa entre el compromiso organizacional y la motivación. Esto quiere decir que si se incrementa el nivel compromiso organizacional se obtiene una mejora proporcional en la motivación del logro de los colaboradores de la empresa. Además, se encuentra relaciones directas entre las dimensiones de capacitaciones y eficiencia del personal, así como también se encuentran relaciones entre el sentido de logro y motivación salarial.

Vargas (2017) el propósito de la investigación fue determinar el grado de compromiso organizacional de los médicos residentes del H. R. D. L. M., Luego de la aplicación de un cuestionario se encuentra como resultado que los medicos muestran un alto compromiso organizacional teniendo como un factor positivo el componente afectivo que se generan al momento de interactuar con los pacientes. En general la gran mayoría de los médicos presentan un alto compromiso organizacional y vocación de servicio debido a que tienen un alto nivel de motivación intrínseca.

Cabrera (2015) desarrolló su tesis en la Universidad César Vallejo, sede Huaral la investigación titulada “Gestión del recurso humano y el compromiso organizativo en una muestra de profesores de la sección de post grado, en la maestría de Administración de la Educación en la Universidad César Vallejo, sede Huaral, 2014”, el objetivo fue medir la relación de gestión de los RRHH y el compromiso de la organización con los profesores de la Universidad Cesar Vallejo. La metodología abordada fue descriptiva y correlacional. El muestreo de tipo probabilístico abarcó a un grupo de profesores de la carrera de administración de la educación; los resultados demostraron una correlación directa y significativa entre la gestión de los recursos humanos y el compromiso organizativo de los profesores, con una significancia de 0,05,  $p = 0,000 < 0,05$  y Rho de Spearman = 0,57.

Mitta y Dávila (2015) desarrollaron la investigación titulada “Retención de la gestión de los recursos humanos, abarcando las políticas y prácticas que se aplicaron en jóvenes *Millennials* en un grupo de empresas, el estudio tuvo como objetivo conocer las prácticas de conservación de empleados a los jóvenes *Millennials*. Para lograrlo se realizaron dos objetivos, identificar las políticas y prácticas de retención de personal para fidelizar a los jóvenes *Millennials*. Las herramientas para el acopio de información fueron las entrevistas a un grupo de gerentes de recursos humanos y las encuestas, que se aplicaron a jóvenes estudiantes de la PUCP. La encuesta se aplicó a un grupo de jóvenes entre 18 y 26 años de la PUCP que cursan el noveno y décimo ciclo de las carreras Gestión y Alta Dirección, Economía e Ingeniería Industrial. Se concluye que existe una relación entre la fidelización y las estrategias de retención, para los encuestados el hecho de brindarle una línea de carrera, retroalimentación, capacitaciones, rotación de tareas y flexibilidad generan la sensación de desarrollo personal y profesional, lo que genera satisfacción.

Quispitúpac y Mateo (2014) estudiaron como retener personas claves del negocio en su óptimo estado de efectividad para las funciones que realizan y lograr las metas corporativas en un seguimiento real del retorno esperado por cada inversión realizada. La investigación fue de tipo aplicada, demostrando que en las empresas la Gestión del Talento no sólo es tarea o responsabilidad de Recursos Humanos, sino también de todos los líderes de la empresa y la razón de esto es que los resultados de cada equipo de trabajo dependen de su jefes o Líderes, desde el proceso de reclutamiento hasta la formación de reemplazos. Se concluyó la investigación demostrando que el principal reto en la elaboración de la tesis fue conocer las necesidades y características del mercado empresarial, dado que, el modelo de negocio se basa en la oferta de intangibles (gestión de talento humano).

Pérez (2014) se orientó a estudiar el sentido e intensidad de la relación entre motivación y compromiso organizacional en un contexto sociodemográfico y organizacional específico. La Motivación ha sido medida con la escala de Motivación en el trabajo-MAWS (Gagné, 2010) la cual considera motivación autónoma (MA) y motivación controlada (MC); el compromiso organizacional ha sido evaluado con la escala de Compromiso Organizacional ECS (Meyer, Allen & Smith, 1993) que incluye al compromiso afectivo (CA), compromiso de continuidad (CC) y compromiso normativo (CN). La muestra estuvo integrada por personal administrativo (n= 226) de dos universidades de Lima (pública y

privada). Los resultados reportan que aquellos que priorizan la autonomía y voluntad propia (MA) poseen un compromiso afectivo elevado (CA); de modo contrastante, los que esperan recompensas externas (MC) presentan puntajes altos en torno al alto costo de tiempo y esfuerzo presentes si dejan la organización (CC); asimismo, aquellos que perciban la necesidad de permanecer en su organización, lo harán guiados por la obligación y la evitación de culpa (CN). Los hallazgos reportados en el presente estudio fueron constatados por investigaciones previas; por lo que observar que también existen este tipo de relaciones en el contexto peruano-universitario, permite darles sustento empírico adicional a dichas propuestas (Gagné & Deci,2005). Al asociar las variables psicológicas estudiadas con las variables socioeconómicas y organizacionales; y comparar los dos grupos de estudio se ha observado diferencias significativas entre ellos.

Córdova (2014) presentó la investigación titulada “La utilización de un diseño de estrategias motivadoras para la retención de la gestión de los recursos humanos de la Empresa Thunderbird Hoteles Las Américas SA”, el propósito del estudio fue diseñar un Modelo de Motivación que contribuya a la Retención del Talento Humano de la empresa Thunderbird Hoteles Las Américas S.A. El diseño metodológico fue de tipo de casos y se analizó la empresa hotelera la cual está compuesta por 180 colaboradores. Es importante evaluar constantemente las opiniones de los colaboradores a través de instrumentos que permitan tomar decisiones asertivas para mejorar la gestión del talento humano y retener a los mejores talentos de la organización.

Orellana (2012) realizó la investigación “Clima institucional y el nivel de desempeño de los profesores de la Escuela de Ciencias de la Comunicación”. Para lo cual utilizó el análisis correlacional teniendo como propósito determinar el clima organizacional y el desempeño docente, y analizar si hay relación entre estas variables, en los docentes de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la casa de estudios del Centro del Perú. A 18 profesores se aplicó la Escala del Clima Organizacional de R. Likert y 250 estudiantes evaluaron el desempeño de sus docentes a través de una asignatura a su cargo con Escala del Desempeño Docente de J. Aliaga, et al. El clima social que tiene como resultado ( $X=218,06$ ) y el desempeño docente que tiene como resultado ( $X=143,01$ ) son altas del promedio ideal, no hay relaciones significativas entre las variables de estudio ( $r=0,13$ ,  $p=0,60$ ). El estudio es concluyente en que el clima social es adecuado, el desempeño de los profesores es regular y



no existe relación entre el clima y el desempeño. Es importante hacer estudios en muestras más grandes y perfeccionar el desempeño docente a través de capacitaciones.

Loli y Cuba (2012) se orientaron a conocer la relación que existe entre el compromiso organizacional y algunas variables demográficas (estudiados por Matéu y Zajac) en una muestra de 190 personas con una elevada educación, proveniente de diversas organizaciones y de varios tamaños. Se encontró correlación alta entre compromiso afectivo y satisfacción general con el trabajo, también entre compromiso afectivo y compromiso con el trabajo, igual que compromiso afectivo y claridad del rol. En cambio, no fue significativa la relación con jerarquía del puesto. Por otro lado, las correlaciones entre el compromiso de conveniencia y las demás variables resultaron inferiores, siendo la más alta con claridad del rol, seguida por satisfacción con el trabajo. En cambio, ninguna de las variables demográficas denotó asociación importante con el compromiso de conveniencia. Ni el sexo ni el estado civil denotaron ejercer influencia alguna sobre el compromiso.

Rivera (2010) la investigación se encuentra orientados a analizar el compromiso organizacional como factor de éxito en la organización. La investigación concluye que el personal de la realidad objeto de estudio se encuentra altamente comprometido con la organización. Debido a que en general la empresa aplica estrategias de capacitación, las mismas que generan un alto de compromiso y redistribución de aportes hacia la empresa. En general de los empleados de la organización perciben que es necesario que elevar los niveles de productividad organizacional como forma de compromiso y agradecimiento. Finalmente, la tesis recomienda que es necesario que la empresa aplique otros métodos de motivación con el fin de encontrar nuevos métodos de compromiso organizacional.

### **A nivel local**

Vargas (2017), en sus tesis titulada “Grado de compromiso organizacional según el modelo de Meyer y Allen en los médicos residentes del Hospital Regional Docente “Las Mercedes”. La presente tesis tuvo objetivo general determinar el grado de compromiso organizacional que presentan el personal médico del Hospital Regional Docente “Las Mercedes”. Entre los principales resultados se encuentra que el grado de compromiso organizacional es medio en los médicos de segundo y tercer año, mientras que los médicos que pertenecen al primer año presentan un nivel alto, se evidencia que el compromiso

organizacional es más alto en el personal nuevo, mientras que es más bajo en personal que lleva en tiempo en la organización. Entre las conclusiones se obtiene que el componente afectivo incrementa considerablemente el compromiso organizacional, así también se obtiene que la dimensión continuidad laboral incrementa el compromiso organizacional del personal médico. La presente tesis permite determinar que componente afectivo incrementa considerablemente el compromiso organizacional, así también se obtiene que la dimensión continuidad laboral incrementa el compromiso organizacional.

Acuña y Ventura (2016), en sus tesis titulada “Propuesta de mejora del nivel de compromiso de los trabajadores en la empresa “Cerámicos Lambayeque”. La tesis tuvo como objetivo general elaborar una propuesta que permite mejorar el nivel de compromiso laboral de los colaboradores de la empresa “Cerámicos Lambayeque”. La tesis siguió un tipo de investigación propositiva, descriptiva. Entre los principales resultados se encuentra que los colaboradores de la empresa presentan un nivel moderado de compromiso organizacional. Como conclusiones se obtiene que la propuesta que permite mejorar el nivel de compromiso de organizacional debe estar orientada a desarrollar actividades que permitan generar confianza, flexibilidad, y reconocimiento sobre el desempeño sobresaliente en la empresa. La propuesta también debe contemplar actividades que permitan mejorar los lazos de afectividad de los colaboradores con la organización. La organización también debe establecer acciones de capacitación que permitan mejorar las habilidades de los colaboradores. La presente tesis permite determinar que una propuesta que permite mejorar el nivel de compromiso de organizacional debe estar orientada a desarrollar actividades que permitan generar confianza, flexibilidad, y reconocimiento sobre el desempeño sobresaliente en la empresa. La propuesta también debe contemplar actividades que permitan mejorar los lazos de afectividad de los colaboradores con la organización.

Cumpa (2015), en su tesis titulada “Engagement en colaboradores de tres empresas de comercialización de bebidas y alimentos de la ciudad de Chiclayo-2015”. El estudio tuvo como objetivo general describir los niveles de engagement laboral que presentan los colaboradores de la empresa. La población de estudio estuvo conformado por 65 colaboradores de ambos sexos de todas las empresas de estudio. Entre los principales resultados se encuentra que existen diferencias significativas en el engagement entre los colaboradores de las empresas de comercialización de bebidas y alimentos de la ciudad de

Chiclayo. Entre las conclusiones se encuentran que los colaboradores de la empresas presentan diferentes niveles de engagement laboral debido a que los niveles de engagement se relacionan directamente con el estilo de liderazgo y el clima organizacional de cada empresa. Además se evidencia que los colaboradores presentan diferentes criterios para medir su compromiso laboral en relación al nivel de remuneración salarial que perciben. La investigación permite determinar que los colaboradores presentan diferentes criterios para medir su compromiso laboral en relación al nivel de remuneración salarial que perciben.

Peréz (2015), en su tesis titulada “El Clima organizacional y su influencia en el compromiso organizacional: Caso Sipán Distribuciones S.A.C”. El objetivo de la presente tesis fue determinar el grado de influencia que existe entre el clima organizacional y el compromiso organizacional en la empresa Sipán Distribuciones S.A.C. Entre los principales resultados se encuentra que existe una influencia significativa entre los factores del clima organizacional y el compromiso organizacional en la empresa Sipán Distribuciones. Como conclusiones se evidencia que los colaboradores de la empresa perciben en general el clima organizacional de la empresa como positivo, la empresa provee el material necesario para realizar el trabajo diario, existe un estilo de liderazgo que permite realizar el trabajo de manera espontanea y la toma de decisiones, además los canales de comunicación en la empresa se encuentran delimitados. Con respecto al compromiso organizacional se encuentra que los colaboradores presentan un nivel alto, los colaboradores se sienten identificados con la empresa, evidenciando sentimientos de gratitud y de lealtad hacia la organización. La presente tesis nos permite determinar que el material necesario para realizar el trabajo diario, un estilo de liderazgo que permita realizar el trabajo de manera espontanea y la toma de decisiones y los canales de comunicación delimitados permiten el compromiso organizacional.

García (2015), en su tesis “Síndrome de Burnout y Compromiso Organizacional en trabajadores de un grupo Importador de Vehículos Menores, Región Norte 2012”, cuyo objetivo general fue determinar el grado de relación que existe entre el síndrome de Burnout y compromiso organizacional, como hallazgos importantes en la tesis se encuentra que existe una relación significativa entre el síndrome de Burnout y compromiso organizacional en los colaboradores de la empresa. Entre las conclusiones se encuentran que los colaboradores de la empresa presentan un nivel medio moderado de compromiso organizacional, el nivel de

compromiso organizacional se ve influenciado directamente por la dimensión agotamiento físico que presentan los colaboradores, además la dimensión la realización profesional influye en el nivel promedio del compromiso organizacional, se evidencia que la empresa asigna una sobre carga laboral a los colaboradores de la empresa, además se evidencia que los colaboradores de la empresa no reciben un programa de capacitación constante.

### **1.3.1 Gestión del Talento**

Definiremos al talento humano desde el enfoque de los paradigmas de los Recursos y Capacidades. Ulrich (1986) fue uno de los autores principales en aplicar la Teoría de Recursos y Capacidades al área de los recursos humanos. “Las intenciones fueron enfocarse a esta área como principal estrategia de constituirse en una ventaja competitiva”.

Robbins (1999) define el compromiso organizacional como un estado, o un conjunto de sentimientos por los cuales los colaboradores de una empresa, se muestran comprometidos con la misión y visión de la organización.

Steers 2008, (citado por Arias, 2001) expresan que el compromiso organizacional es un sentimiento de seguir a la empresa y aportar valor. Por otro lado, Heifetz (2005) expresa que el compromiso organizacional implica la participación activa de los colaboradores de la empresa.

Chiavenato (2012) sostiene que el compromiso organizacional consiste en que todos los colaboradores de la empresa compartan en general la visión de la empresa.

Posteriormente Cappelli y Singh (1992) plantearon las bases para la denominada "gestión estratégica de recursos humanos". Así, subrayaron la importancia de los recursos humanos en la generación de rentas a partir de la creación de habilidades específicas a la empresa.

Las características que hacen a un recurso estratégico y, por tanto, apto para crear ventajas competitivas sostenibles en el tiempo son: ser valioso, poco común, no imitable y no sustituible, es decir, que agreguen valor y que no exista un mercado para conseguirlos,

por lo tanto, la organización además de atraer y retener talentos debe establecer mecanismos que contribuyan a maximizar su contribución al valor agregado (Córdova, 2014).

Fernández (2007) señala que las personas, son aquellos elementos de la organización que tiene dentro de sus estructuras, y que permite agregar valor para la organización. Una persona talentosa se caracteriza por tener conocimientos, habilidades y actitudes que generan una ventaja competitiva para la organización.

Como se puede apreciar de los conceptos anteriores, el talento humano se asienta bajo los criterios de Valor que aportan a la organización y a la especificidad de sus conocimientos, habilidades y destrezas y que por tanto no están a disposición de un elevado número de empresas. Atchison, (1991) señala que estas características se estudian en los “trabajadores centrales” de la organización, es decir, en el grupo de individuos que definen la actividad clave y están directamente vinculados con el desarrollo de las capacidades centrales o nucleares de la empresa, exceptuando a la dirección de la misma, señala que este colectivo es considerado el verdadero recurso humano estratégico, es decir, el capital humano que debe ser retenido y fidelizado, por contra, otros grupos de empleados que se centran en tareas menos relevantes o periféricas respecto a la principal actividad de la compañía y, por tanto, no resultan especialmente estratégicos para la empresa. De lo anterior podríamos deducir que el talento humano varía de organización en organización y dependerán de la estrategia empresarial y los parámetros que han establecido para diferenciar a los empleados con mayores conocimientos, habilidades y experiencia considerados más expertos y brillantes puesto y que posean la capacidad de influir incrementar el resultado empresarial.

#### **1.3.1.1 Retención**

Gonzales, (2009) cita la definición de retención de Harvard (2003), toda actividad que genera la empresa con el fin de evitar que los trabajadores migren hacia otra organización.

Hatum y Ghelfi (2011) define retención como todas las actividades en mantener a los colaboradores dentro de la organización, la estrategia de retención se basa en la satisfacción de los clientes.

Chiavenato (2009) se refiere a la retención como el subsistema de mantenimiento de personal, señalando a las remuneraciones y prestaciones sociales como prestaciones de las organizaciones para inducir a que los empleados permanecen en ella y se pongan la camiseta.

Holtom, Mitchell, Lee, y Eberly (2008) señalan que los administradores han puesto en práctica las políticas y prácticas de recursos humanos para reducir activamente la rotación de personal evitables e indeseable. De lo citado anteriormente definiremos la retención como las prácticas para reducir la decisión de desvinculaciones del talento humano para la organización.

### **1.3.1.2 Promoción y rendimiento del Talento humano**

La promoción es la transferencia de un colaborador de un puesto de trabajo a otro al que le pertenece mayor remuneración, autoridad y responsabilidad, un nivel con una mayor jerarquía en la organización, o varios de esos aspectos. Al colaborador que se le promociona le supone una mejora en su situación económica y social.

### **1.3.1.3 Integración del Talento humano**

La composición del área de recursos humanos es un conjunto de actividades por las cuales las empresas solucionan los procesos de la gestión del talento humano.

### **1.3.1.4 Política retributiva**

Como toda política, debe hacer mención a un escenario de acción amplio, que conlleva un conjunto de pautas generales que, para este caso determinado, dinamizarán el desarrollo del sistema retributivo o de compensación en la empresa. (Inqualitas, 2011).

### **1.3.1.5 Teoría de sustento**

#### **Modelo de March y Simón (1958)**

Una de las primeras aproximaciones, en la que se identifican los complejos procesos psicológicos asociados con el abandono organizacional es la propuesta de March y Simón (1958). En este modelo, representado en la figura 1, se considera que la rotación voluntaria es el resultado de la decisión racional adoptada por el individuo de no participar en la empresa (Holtom, et. al. 2008).

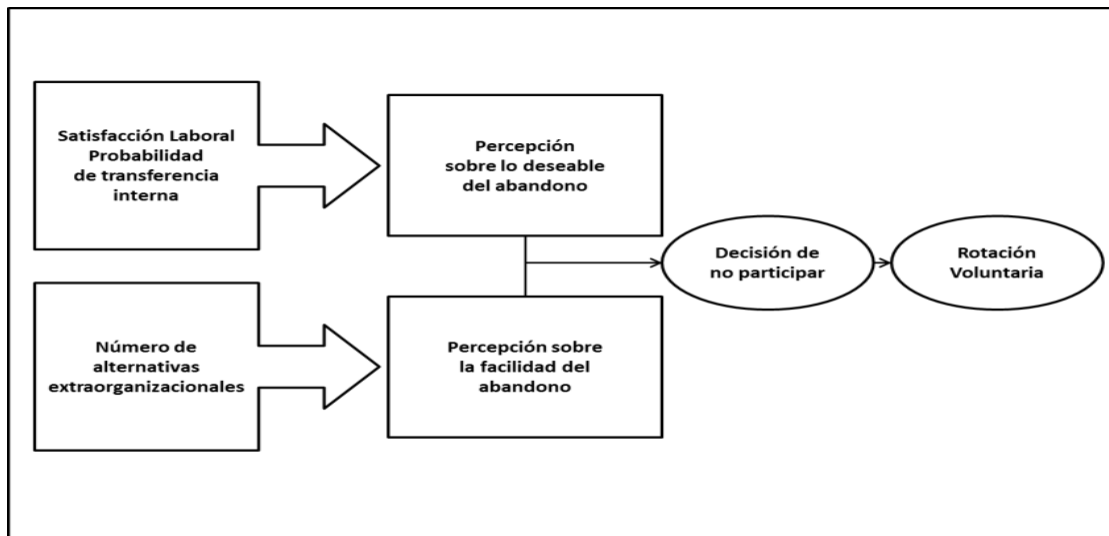


Figura 1. Modelo de March Y Simón. Adaptado de “Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances (1a.ed.)”, por Revista Universidad EAFIT, Vol. 45, núm. 156, octubre-diciembre.

### Modelo RETEN de Luna y Camps (2003)

También denominado “modelo estratégico de retención de personal en la organización”, este modelo incluye prácticas de alto rendimiento (PAR) en concreto selección objetiva.

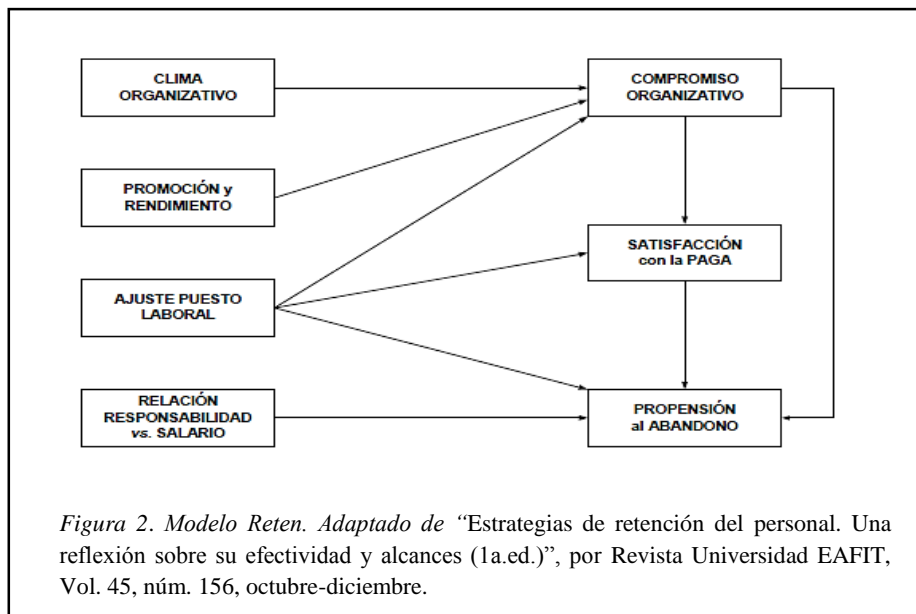


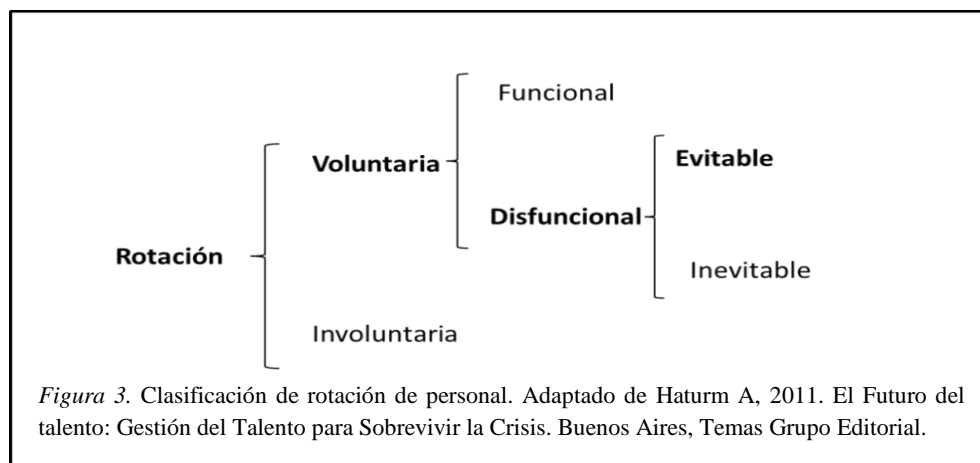
Figura 2. Modelo Reten. Adaptado de “Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances (1a.ed.)”, por Revista Universidad EAFIT, Vol. 45, núm. 156, octubre-diciembre.

A manera de conclusión de la literatura antes expuesta podemos notar que la decisión del talento humano para desvincularse de su organización está influenciada por tres factores

básicamente, la insatisfacción laboral, el decremento del compromiso organizativo, confluendo en la decisión de desvinculación propiamente dicha. Los modelos enfocados en los factores organizativos convergen en prácticas de gestión del talento humano como elementos de contención ante una decisión de abandono, la satisfacción de empleado como generadora de compromiso deberán también ir acompañadas de aspectos complementados al factor laboral para hacerlos más efectivos. (Luna y Camps, 2003)

En el presente trabajo nos centraremos en las prácticas de gestión del talento como factores organizativos que influyen directamente en el compromiso organizacional, los mismos que influenciarán en la disminución frente a la decisión de desvinculación de la organización por parte del empleado. En tal sentido a continuación se ha hecho una sinopsis de los principales modelos de rotación/retención que desde la competencia organizacional destacan las prácticas de gestión humana como factores de retención. Para efectos de la presente investigación definiremos rotación voluntaria como la decisión del talento humano para desvincularse de su organización. (Luna y Camps, 2003)

Clasificación de la rotación de personal, sobre la base de los estudios elaborados por Martín (2011), señala que complementariamente a las definiciones propuestas en la literatura, una forma de conceptualizar la retención es a través de sus clasificaciones. Los principales criterios de clasificación que se han ido desarrollando en la literatura de retención y que permiten comprender mejor su concepto, son tres: voluntariedad, funcionalidad y evitabilidad.





El criterio de voluntariedad está en función de quién origina la salida de la empresa es decir el trabajador decide abandonarla: Rotación Voluntaria; o si es obligado a salir Rotación Involuntaria (Martin, 2011)

El criterio, funcionalidad, fue introducido por Dalton, Krachardt y Porter (1981) y que, desde una perspectiva organizacional, diferenciaban entre rotación funcional y disfuncional, en función del tipo de empleado que abandonara la organización. La primera se refiere a la salida de empleados poco valiosos o productivos y, por tanto, puede ser beneficiosa para la empresa. La rotación disfuncional es aquella en la que se marcha algún empleado muy valioso y, por tanto, las consecuencias para la organización pueden ser muy negativas, ya que en la mayoría de los casos son empleados difícilmente sustituibles. Y, por último, se añade el criterio de evitabilidad a la clasificación anterior distinguiendo además de funcional-disfuncional, entre evitable y no evitable por parte de la organización, en función de la capacidad que pueda tener la organización para evitar o no la marcha de los empleados.

Agrupando estos tres criterios, Hom y Griffeth (1995) clasifican la rotación considerando la voluntariedad, la funcionalidad y la evitabilidad, definiendo cuatro situaciones posibles: rotación voluntaria, rotación voluntaria funcional, Rotación voluntaria disfuncional no evitable y Rotación voluntaria disfuncional evitable.

**Tabla 1**

*Clasificación y ejemplos de rotación*

|                                |                    | <b>Control del parte del empleado</b>   |  |
|--------------------------------|--------------------|---|--|
|                                |                    | <b>Voluntaria Funcional</b>   | <b>Involuntaria Funcional</b>  |
| <b>CONTROL POR PARTE DE LA</b> | <b>Evitable</b>    | Se marchan empleados problemáticos bajo desempeño   | Se marchan empleados problemáticos bajo desempeño  |
|                                | <b>No Evitable</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por aspectos retributivos, horario vacaciones, falta de promoción, formación, etc.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimisiones forzosas</li> <li>• despidos</li> <li>• jubilaciones forzosas</li> </ul> |
|                                |                    | <b>Disfuncional</b>   | <b>Disfuncional</b>  |
|                                |                    | Se marchan recursos humanos valiosos  | Se marchan recursos humanos valiosos   |
|                                |                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por aspectos retributivos, horario, vacaciones, falta de promoción, formación, etc.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimisiones forzosas</li> <li>• despidos</li> <li>• jubilaciones Forzosas</li> </ul> |

|                    |  |  |   |   |
|--------------------|--|--|---|---|
| <b>No Evitable</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio por cuestiones personales</li> <li>• Baja por maternidad sin retorno</li> <li>• Dejar el trabajo para atender tareas domésticas u otros</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio de ciudad</li> <li>• Cambio por cuestiones personales</li> <li>• Baja por maternidad sin retorno</li> <li>• Decisión de dejar el trabajo para atender tareas domésticas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incapacidad total o parcial (impidiendo su actividad habitual en la empresa)</li> <li>• Fallecimiento</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incapacidad total o parcial (impidiendo su actividad habitual en la empresa)</li> <li>• Fallecimiento</li> </ul> |
|--------------------|--|--|---|---|

*Nota:* Adaptado de Maerz y Campion (1998), Hom y Griffeth (1995) y Abelson (1984). Encontrado en la Investigación de Aguilar, J. (2015). Prácticas De Gestión Del Talento Humano, 113-124.

El ámbito de este estudio se enfoca en la rotación voluntaria disfuncional y evitable.

### 1.3.2 Compromiso organizacional

Meyer y Allen (1997) expresan que el compromiso organizacional lo conforman el conjunto de percepciones que generan sentimientos positivos de compromiso, que se convierten en la aceptación mental de contribuir con la organización.

Meyer y Allen (1997) expresan que el compromiso organizacional se encuentra conformado por los siguientes elementos:

*Atribucionales:* El compromiso en los colaboradores responde a atributos que ofrece el empleador

*Retributivas:* El grado de compromiso de los colaboradores que responde directamente a las políticas de remuneración.

Blau y Boal (1987) definen el compromiso organizacional como estados mentales que presentan los colaboradores para contribuir con la empresa.

Meyer y Allen (1997) expresan que es un conjunto de sentimientos y percepciones positivas que presentan los colaboradores con la institución.

Cohen y Levinthal (1989) lo definieron como la dedicación y lealtad de un individuo hacia la organización.

Mowday, Porter y Steers, (1982); encuentran que el compromiso organizacional es un conjunto de sentimientos positivos que presentan los empleados. (citado por Sallan et, al, 2009).

Para efectos del presente trabajo se definirá el compromiso según la perspectiva de Meyer y Allen (1991) “un sentimiento de obligación de los empleados de permanecer en la organización”.

Existen ciertas conceptualizaciones acerca del compromiso organizacional, tal como a continuación se menciona: Uno de los primordiales retos modernos, ya que permanece el temor constante de recorte de personal, la pérdida de seguridad laboral, el cambio abrumador de tecnología y la tensión de tener que hacer más con menos; por ello, los administradores, o quienes lideran una organización, necesitan promover un lugar de trabajo estimulante para potencializar el compromiso de los colaboradores, que, ante los temores antes mencionados, deberían desarrollar un óptimo trabajo gracias a las diversas estrategias organizacionales que fomenta la organización en función de la teoría y hallazgos empíricos que presentamos a continuación. (Luthans, 2008, p. 32).

Por lo tanto, se puede también establecer que el compromiso organizacional se halla unido a la actitud responsable que tenga cada uno de los colaboradores y de igual forma relacionada hacia los elementos consecutivos en el desarrollo de la motivación.

Robbins (2008) implica que el compromiso organizacional, es un sentimiento de alto grado de implicancia con la empresa. Es un sentimiento y estado mental de lealtad y redistribución de las actividades de motivación que aplica la empresa. (p. 241).

Robbins (2009) también indica que el compromiso organizacional se da cuando las organizaciones enfocan sus actividades en gestionar de manera adecuada las personas de la organización, con el fin de incrementar el grado de satisfacción de los empleados. De esta

manera la empresa busca incrementar el sentimiento de bienestar que presentan los colaboradores, logrando que las personas se sientan identificadas con la organización.

Steers 2008, (citado por Arias, 2001) ubica al compromiso como la fuerza recíproca de identificación y de involucramiento de un colaborador con una organización. Por otro lado, Hellriegel (1999) conceptualiza el compromiso organizacional como la intensidad de la contribución de un empleado y su identidad con la organización. Este se identifica por la creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización, la destreza a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y el deseo de corresponder a la organización. Asimismo, Chiavenato (2012) considera que el compromiso organizacional es “el sentimiento y la comprensión del pasado y del presente de la organización, como también la comprensión y transmisión de los objetivos de la organización por todos sus participantes”. Es así que se estaría dando lugar para la alienación del empleado, si no, más bien, el compromiso del mismo.

Según Arciniega (2002) es la meta de todo director o gerente de que sus colaboradores se identifiquen con la empresa. Este planteamiento resulta interesante siempre y cuando también los directores y gerentes se integren con los trabajadores en un contexto eminentemente deontológico.

Para efectos del presente trabajo se definirá el compromiso según la perspectiva de Allen y Meyer (1990) “un sentimiento de obligación de los empleados de permanecer en la organización”.

### **1.3.2.1 Componentes del compromiso organizacional**

El compromiso organizacional se relaciona con los sentimientos de apego que expresan los colaboradores de una empresa. Para gestionarlo es necesario comprender sus componentes. Claire y Bohrt (2014) plantean que el compromiso tiene tres componentes a saber:

*Identificación:* tiene que ver con el grado de implicación y de identificación que tienen los colaboradores con las estructuras organizacionales.

*Membresía:* es el conjunto de percepciones y sentimiento que empleados muestran para ser considerados parte de la organización.

*Lealtad:* implica el estado mental y convicción de sentirse obligado a cumplir con los objetivos de una empresa, debido a que la empresa gestiona de manera adecuada a las personas.

Meyer y Allen (1997) agruparon en tres grandes temas generales las diferentes definiciones del compromiso organizacional: afectivo, de continuidad y normativo. Además de acuerdo con Arciniega (2002) existen tres caras, o en términos más técnicos, tres tipos de dimensiones, lo cual no significa que existan tres variables distintas, sino que en realidad es una sola, pero con tres facetas. Las tres dimensiones del compromiso organizacional son:

*Componente afectivo:* Tiene que ver con el conjunto de sentimientos, que generan sensaciones afectivas con las estructuras organizacionales.

*Componente continuo:* Tiene que ver con el grado de conciencia que tienen los colaboradores, con respecto al abandono de la organización. Los empleados altamente comprometidos son conscientes de los costos de selección que tienen las empresas, con respecto a la integración de nuevos talentos.

*Componente normativo:* Tiene que ver con el conocimiento de las normas que deben seguir los colaboradores de la empresa.

### **Teoría de compromiso organizacional de Meyer y Allen**

El interés de contar con recursos humanos que desempeñen fuertes relaciones de tipo psicológico se encuentra fundamentada en los efectos de la actitud laboral.

Meyer y Allen (1991) definen el compromiso organizacional como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, que influyen en la decisión de continuar o dejar la organización. Asimismo, estos autores señalan que el compromiso organizacional es un “constructor de concepto multidimensional que

comprende tres tipos de compromiso organizacional: el afectivo, el de continuidad y el normativo. (Arciniega & Gonzales, 2006).

La **escala de compromiso organizacional**. Meyer y Allen (1991) han estructurado una escala que mide el compromiso organizacional y sus tres dimensiones. Esta escala, como se había mencionado anteriormente, es la que ha tenido y recibido mayor soporte, así como también la que ha sido ampliamente utilizada durante las últimas décadas por muchos autores. Los tres tipos de compromiso han sido sometidos a revisión e investigaciones para demostrar la validez y confiabilidad de la escala. Cabe resaltar que, debido a ello, la escala de Meyer y Allen ha tenido algunas modificaciones desde sus inicios.

### **Relación entre la motivación y el compromiso organizacional**

Meyer y Allen (1991) introducen el concepto de Mecanismo de Anticipación Vigorizante (AIM), para describir situaciones donde el comportamiento vigorizante es mejorado con anticipaciones de hechos conocidos. El comportamiento donde se presenta una actitud adversa puede llevar a gran cantidad de implicaciones negativas, y muchos estarán renuentes a estructurar el comportamiento. Así una estructuración en el comportamiento sea adecuada, esta debe estar de acuerdo con las creencias y consideraciones del individuo. Con tal situación, las personas estaremos motivadas o preparadas para entonces.

#### **1.4. Formulación del problema**

¿Existe una relación entre la estrategia de gestión en la retención del talento humano y el compromiso organizacional en una Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP, año 2017?

#### **1.5. Justificación e importancia del estudio**

##### **Teórica**

Ñaupas, Novoa, Mejía y Villagómez (2011), afirma que la investigación se justifica de manera teórica debido a que se utilizaron teorías validadas científicamente a nivel mundial, las teorías que se estudiaron se encontraron relacionadas con las variables de investigación, gestión de retención del talento humano y compromiso organizacional, propuestas por Chiavenato (2009) y Meyer y Allen (1997). Para efectos de identificar las teorías científicas que permitan un desarrollo integral de las variables de estudio, se realizó

una investigación exhaustiva de la bibliografía, encontrando los modelos teóricos que permiten realizar la investigación.

### **Metodológico**

Desde el punto de vista metodológico, la investigación se justifica porque se utilizó un enfoque netamente cuantitativo con el fin de hallar datos y estadísticas porcentuales que permitan cuantificar los niveles de las variables de estudio, también se realizó un tipo de investigación descriptiva que permitió describir las principales características que presentan la empresa con respecto a la gestión de retención del talento humano y el compromiso organizacional. Para fines del presente proyecto de investigación se hizo uso del método deductivo el cual permite llegar a conclusiones generales a partir de hechos particulares, utilizando un tipo de investigación descriptiva y correlacional. (Ñaupas, Novoa, Mejía y Villagómez, 2011)

### **Social**

Desde un punto social, la investigación se justifica porque permite solucionar un problema o vacío de una teoría, en un aspecto práctico de una realidad puntual (Ñaupas, Novoa, Mejía y Villagómez, 2011) Con este estudio se pretende aportar a los directivos de la empresa de transmisión de energía eléctrica REP un análisis que permita mejorar la gestión del talento humano, en tal sentido se deberá dar a conocer cuáles son las habilidades de gestión de personal que influyen en el compromiso organizacional. Con este estudio también se evaluará el rol del Estado, las políticas que debe implementar para fomentar una mejoría en el sector educación especialmente en el de estudios superiores, el papel fiscalizador que juega con respecto a ciertas instituciones educativas ineficientes que solo lucran con los estudiantes y no brindan beneficios para la inserción laboral.

### **Importancia**

Con este estudio se evaluará el rol del Estado, las políticas que debe implementar para fomentar una mejoría en el sector educación especialmente en el de estudios superiores, el papel fiscalizador que juega con respecto a ciertas instituciones educativas ineficientes que solo lucran con los estudiantes y no brindan beneficios para la inserción laboral.

El estudio contribuye en explicar las ventajas principales de ese tipo de instituciones: recursos humanos, diseño organizacional, liderazgo, compromiso, flexibilidad, experiencia, planeación y confiabilidad en el desarrollo de sus funciones, como también los problemas cuando la gestión del talento no es buena, para lo que se tomara como herramienta de una mejor gestión para así estar atento a los cambios del medio y dar respuesta rápidamente a las necesidades y expectativas a los usuarios cada vez más exigentes.

Analizar la gestión del talento como una poderosa herramienta para obtener el éxito en la compañía es importante porque se origina la participación de los trabajadores, que favorece para replantear el pensamiento administrativo de cara al año 2021. Según esto, el presente trabajo servirá como referencia para la comprensión de una nueva tendencia administrativa que genera cambios radicales y origina la excelencia institucional.

## **1.6. Hipótesis**

Existe una correlación directa entre la retención del talento humano y el compromiso organizacional en una Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP, Lima, año 2017.

### **Hipótesis específica**

Existe una relación directa entre la dimensión comunicación y coordinación y el compromiso organizacional en una Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP, Lima, año 2017.

Existe una relación directa entre los niveles de las condiciones ambientales y el compromiso organizacional en una Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP, Lima, año 2017.

Existe una relación directa entre los niveles de capacitación y formación y el compromiso organizacional de los empleados en una Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP, Lima, año 2017.



## **1.7. Objetivos**

### **Objetivo general**

Establecer si existe una relación entre la estrategia de gestión en la retención del talento humano y el compromiso organizacional en una Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP Lima, año 2017.

### **Objetivos específicos**

Establecer si existe una relación entre la comunicación y coordinación y el compromiso organizacional en una Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP, Lima.

Establecer la relación que se da entre los niveles de las condiciones ambientales y el compromiso organizacional en una Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP, Lima.

Establecer la relación que se da entre los niveles de capacitación y formación y el compromiso organizacional de los empleados en una Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP, Lima.

**CAPÍTULO II:  
MATERIAL Y MÉTODO**

## **CAPÍTULO II. MATERIAL Y MÉTODO**

### **2.1. Tipo y diseño de investigación**

#### **Tipo de investigación**

La presente investigación es de tipo descriptiva, porque identificó las características que presenta la gestión de retención del talento humano y el compromiso organizacional en la institución.

Burns & Grove (2004) manifiestan que la investigación de tipo descriptiva se caracteriza por describir los datos y características de la población o fenómeno del estudio, puesto que los investigadores recogen los datos sobre la base de una hipótesis, para dar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades.

Además, la investigación es de tipo correlacional, porque se determinó la relación existente entre la gestión de retención del talento humano y el compromiso organizacional. La investigación correlacional, permite establecer los grados de correlaciones entre las variables o dimensiones de las variables en una realidad problemática. (Burns y Groove, 2004)

#### **Diseño de investigación**

El diseño de investigación que se utilizó es no experimental, debido a que las variables de estudio no se manipularon, y la recolección de datos se realizó en un solo espacio de tiempo.

Selltiz (1980) manifiesta que el diseño no experimental se caracteriza porque las variables objeto de estudio no se manipulan y se estudian en un solo espacio de tiempo.

### **2.2. Población y Muestra**

#### **Población**

La población es un conjunto de elementos que comparten características en común. Es la totalidad de elementos que se utilizan en una investigación. (Selltiz, 1980). El universo estuvo conformado por 385 colaboradores de la empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP. Para el caso, se solicitará la nómina de trabajadores al Departamento de

Gestión de Talento Humano de la Gerencia de Administración. De acuerdo a la población existente, el muestreo ha sido el siguiente:

### Muestra

De acuerdo a la población existente, el muestreo ha sido el siguiente:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

N = Población.

Z $\alpha$  = 1.96 al cuadrado (Ya que se trabajará en una seguridad del 95% de respuestas confiables)

p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)

q = 1 - p (en este caso 1-0.05 = 0.95)

d = precisión (para esta investigación será de 5%)

#### Aplicando la Fórmula:

N = 385 trabajadores

Z $\alpha$  = 1.96

p = 0.05

q = 0.95

d = 0.08

$$n = \frac{3850 * (1.96)^2 * 0.08 * 0.95}{0.08^2 (3850-1) + 1.96^2 * 0.08 * 0.95}$$

$$n = \frac{702.5326}{9.804976}$$

|                          |
|--------------------------|
| <b>n = 109 empleados</b> |
|--------------------------|

### **2.3. Variables, operacionalización**

#### **Variable Independiente X: Estrategia en la Gestión de la Retención del Talento.**

Chiavenato (2009) se refiere a la retención como el subsistema de mantenimiento de personal, señalando a las remuneraciones y prestaciones sociales como prestaciones de las organizaciones para inducir a que los empleados permanecen en ella y se pongan la camiseta.

#### **Variable Dependiente Y: Compromiso organizacional.**

Meyer y Allen (1997) expresan que el compromiso organizacional lo conforman el conjunto de percepciones que generan sentimientos positivos de compromiso, que se convierten en la aceptación mental de contribuir con la organización.

En la Tabla siguiente se presenta la operacionalización de las variables,

**Tabla 2**

*Operacionalización de la variable independiente*

| Variables   | Dimensiones  | Indicadores  | Ítems   | Técnica / Instrumento |
|---|--|--|---|-----------------------|
| <b>Variable Independiente:</b><br>Estrategia en la Gestión de la Retención del Talento Humano | <b>D1. Comunicación y Coordinación</b>                             | <b>Integración de las ideas, opiniones y sugerencias</b> | ¿Cómo se ha sentido trabajando en la empresa                                    |                       |
|   |  |  | ¿El trabajo en su área está bien organizado?                                    |                       |
|   |  |  | ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?                        |                       |
|   |  |  | ¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?                                   |                       |
|   |  |  | ¿En su puesto de trabajo puede desarrollar al máximo sus habilidades?           |                       |
|   |  | <b>Colaboración en el cumplimiento de las metas</b>      | ¿Tiene información de cómo desempeña su trabajo?                                |                       |
|   |  |  | ¿El responsable de su área demuestra conocimiento y dominio de sus funciones?   |                       |
|   |  |  | ¿El responsable soluciona los problemas de una manera eficaz?                   |                       |
|   |  |  | ¿El responsable del área delega eficazmente funciones de responsabilidad?       |                       |
|   |  |  | ¿El responsable del área toma decisiones con la participación de la persona?    |                       |
|   |  |  | ¿El responsable me mantiene informado de los aspectos que afectan mi desempeño? |                       |
|   |  |  | ¿Cómo clasifica su relación con los compañeros de trabajo?                      |                       |
|   |  |  | ¿Es habitual la colaboración para sacar adelante un trabajo?                    |                       |
|   |  |  | ¿Se siente parte de un equipo de trabajo?                                       |                       |
|   |  |  | ¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?                |                       |
| ¿El ambiente de trabajo le produce stress?  |  |  |   |                       |
| <b>Responsabilidad y delegación</b>   | ¿La comunicación interna dentro de su área funciona correctamente? |  |   |                       |

|  |                                |   |                        |
|--|--------------------------------|---|------------------------|
|  |                                | ¿Me resulta fácil la comunicación con mi jefe y mis subalternos?                    |                        |
|  |                                | ¿Recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo?         |                        |
|  |                                | ¿Conoces los servicios que prestan las otras áreas de trabajo?                      |                        |
|  |                                | ¿Tienes una adecuada coordinación con las otras áreas de trabajo?                   |                        |
|  |                                | ¿La comunicación entre el personal de su área y los usuarios es buena?              |                        |
|  |                                | ¿Las condiciones de trabajo de su área son seguras?                                 |                        |
|  |                                | ¿Las condiciones ambientales del área de trabajo facilitan las actividades diarias? |                        |
|  |                                | ¿Las instalaciones del área facilitan el trabajo y los servicios prestados?         |                        |
|  |                                | ¿Las herramientas informáticas que utiliza están adaptadas a su trabajo?            |                        |
|  | Actualización del conocimiento | ¿Recibe la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?         |                        |
|  |                                | ¿El plan de capacitación de la empresa es útil para usted?                          |                        |
|  |                                | ¿Sus necesidades con respecto a capacitación han sido atendidas?                    |                        |
|  |                                | ¿Cuándo ha necesitado capacitación al margen del plan, se le han facilitado?        |                        |
|  |                                | ¿Cuándo implementa nueva capacitación el contenido es suficiente para su labor?     | Encuesta /Cuestionario |
|  |                                | ¿Entre los objetivos de su área es prioritaria la calidad del servicio?             |                        |
|  |                                | ¿El responsable de su área pone en marcha iniciativas de mejoría?                   |                        |
|  |                                | ¿La identidad de sus actividades diarias aspectos susceptibles de mejoría?          |                        |
|  |                                | ¿En su área le consulta sobre iniciativas de mejoría en la calidad del servicio?    |                        |
|  | Capacitación y Formación       | ¿Se siente participe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?                |                        |
|  |                                | ¿El último año ha percibido una tendencia a la mejoría en la calidad del servicio?  |                        |
|  |                                | ¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?                                |                        |
|  |                                | ¿Se reconoce adecuadamente las tareas que desarrolla?                               |                        |
|  |                                | ¿Le hacen un reconocimiento especial cuando hace una mejora en su trabajo?          |                        |
|  |                                | ¿Las condiciones salariales para usted son buenas?                                  |                        |
| <b>D2. Condiciones Ambientales</b>             |                                |   |                        |
| <b>D3. Niveles de capacitación y formación</b> | <b>Planes de crecimiento</b>   |   |                        |

¿La empresa le proporciona oportunidades para desarrollar su carrera?

¿Se siente subutilizado en el cargo que ocupa actualmente?

**Motivación y reconocimiento** ¿La empresa proporciona auxilios de educación, transporte, alimentación, vivienda?

¿El nombre de la empresa y su prestigio donde trabaja son gratificantes para usted?

Fuente: elaboración propia

### Tabla 3

#### Operacionalización de la variable dependiente

| Variables   | Dimensiones   | Indicadores  | Ítems   | Técnica / Instrumento |
|---|---------------|--|---|-----------------------|
| Variable Dependiente:<br><br>Compromiso organizacional. | D1. Afectivo  | Lealtad.   | 1. Me gustaría continuar el resto de mi carrera profesional en esta organización.<br>2. Siento de verdad, que cualquier problema en esta organización, es también mi problema.<br>3. Trabajar en esta organización significa mucho para mí.<br>4. En esta organización me siento como en familia.<br>5. Estoy orgulloso de trabajar en esta organización<br>6. Me siento emocionalmente unido a esta organización.<br>7. Me siento parte integrante de esta organización. |                       |
|   | D2. Normativo | Vinculación con los empleados,<br><br>Continuidad laboral. | 8. Creo que no estaría bien dejar esta organización, aunque me vaya a beneficiar en el cambio.<br>9. Creo que debo mucho a esta organización<br>10. Esta organización se merece mi lealtad<br>11. No siento ninguna obligación de tener que seguir trabajando para esta organización.<br>12. Me sentiría culpable si ahora dejara esta organización.<br>13. Creo que no podría dejar esta organización porque siento que tengo una obligación con la gente de aquí.       |                       |



|               |  |  |
|---------------|--|--|
|               | Cumplimiento<br>de las<br>obligaciones | 14. Si continúo en esta organización es porque en otra no tendría las mismas ventajas y beneficios que recibo aquí (costes).   |
|               | Ventajas                               | 15. Aunque quisiera, sería muy difícil para mí dejar este trabajo ahora mismo (ambos).<br>16. Una de las desventajas de dejar esta organización es que hay pocas posibilidades de encontrar otro empleo (alternativas).<br>17. Si ahora decidiera dejar esta organización muchas cosas en mi vida personal se verían interrumpidas (costes). |
| D3. Calculado |  | 18. En este momento, dejar esta organización supondría un gran coste para mí (costes).   |
|               | Desventajas                            | 19. Creo que si dejara esta organización no tendría muchas opciones de encontrar otro trabajo (alternativas).<br>20. Ahora mismo, trabajo en esta organización más porque lo necesito que porque yo quiera (costes).<br>21. Podría dejar este trabajo, aunque no tenga otro a la vista (alternativas).                                       |

---

*Fuente: elaboración propia*

## **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

### **Técnicas de recolección de datos**

La técnica es la encuesta. “El recojo de los de datos es un método que tiene detallado los procedimientos para obtener la información”. (Hernández, Fernández y Baptista, ,2010).

### **Instrumentos de recolección de datos:**

El instrumento de recolección de datos del estudio fue el cuestionario, que permitió obtener datos estadísticos. Según Del Cid et al. (2007), expresa que el cuestionario es un conjunto de preguntas que se relacionan entre sí, las preguntas pueden ser de tipo cerradas o abiertas y guardan una relación entre sí.

Instrumento diseñado y validado por la Universidad ESAN, siendo los autores Ricardo Ernesto Balarezo Cardoza, Israel Gustavo Ramos Hidalgo, Walter Fabrizio Rendón Morán y Ronald Iván Rey Traverso, en la ciudad de Lima del año 2014 (véase Anexo 2). El objetivo fue medir el nivel de Retención de los empleados de su empresa en ocho diferentes factores, así:

Factor 1. Las áreas de trabajo

Factor 2. La Dirección de cada área de trabajo

Factor 3. El ambiente de trabajo

Factor 4. La Comunicación y la coordinación

Factor 5. Las Condiciones ambientales de trabajo

Factor 6. La Capacitación y la formación

Factor 7. Las Implicaciones en el mejoramiento

Factor 8. La Motivación y el reconocimiento

Los ocho factores se agruparon en tres dimensiones: Promoción y rendimiento, integración y política retributiva.

## *Instrumento para evaluar el compromiso organizacional*

### **Estadísticos de fiabilidad de la escala de compromiso**

| <b>Alfa de Cronbach</b> | <b>Alfa de Cronbach</b>                | <b>N de</b> |
|-------------------------|--|-------------|
|                         | basada en los<br>elementos tipificados | elementos   |
| <b>,918</b>             | <b>.926</b>                            | <b>17</b>   |

Las principales técnicas utilizadas para esta investigación serán las siguientes:

Análisis documental, que se encarga de la recolección y del estudio de documentos que tienen que ver con el tema.

#### **2.5. Procedimientos de análisis de datos**

La encuesta, que se aplicó a los directivos de la muestra hallada. El cuestionario fue tabulado, mediante tablas especiales, al igual que los gráficos de relación necesarios para los análisis respectivos. En aquellos casos que sea apropiado se presentarán algunas medidas de tendencia central de las variables como la media, mediana y la moda. Para efectos de la valoración de la escala se han planteado 10 variables y 5 ítems por variable, dando un total de 50 ítems, para obtener puntajes por variable y en forma total. Es necesario recalcar que el análisis de fenómenos humanos, como la percepción de la gestión del talento, difiere del análisis de otros tipos de fenómenos financieros, físicos o naturales.

#### **2.6. Criterios éticos**

Para la toma de datos, estos fueron de carácter confidencial, también, el nombre de la empresa motivo de estudio ha sido tomada para los fines académicos.

#### **2.7. Criterios de rigor científico**

##### Fiabilidad

Se realizaron registros sistematizados y que se reflejan en la discusión del proceso con otros investigadores que estén interesados en líneas de trabajo similares.

##### Validez

La validez concierne a la interpretación correcta de los resultados y los hallazgos encontrados han sido analizados.

### Credibilidad o valor de la verdad

El criterio de credibilidad se refleja en los resultados demostrados a través de la contrastación de las hipótesis.

### Neutralidad

Garantía de que los resultados de una investigación no están sesgados por motivaciones, intereses, y perspectivas de la investigadora.

**CAPÍTULO III:  
RESULTADOS**

## CAPÍTULO III: RESULTADOS

### 3.1. Resultados de tablas y figuras

#### Análisis descriptivo de los resultados de la variable retención del talento humano

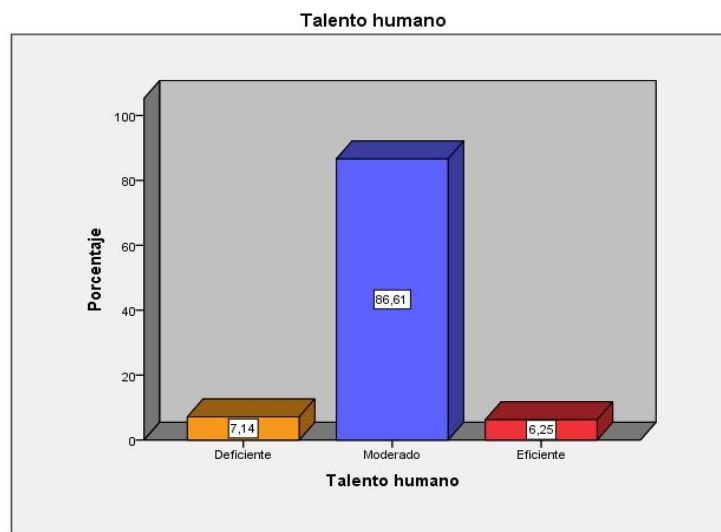
**Tabla 4**

*Distribución de los niveles del talento humano*

|            | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Deficiente | 8          | 7,1        |
| Moderado   | 97         | 86,6       |
| Eficiente  | 7          | 6,3        |
| Total      | 112        | 100,0      |

*Fuente:* elaboración propia

**Distribución de los niveles del talento humano. Adaptado del “Análisis de información estadística y Base de datos de la encuesta realizada, por la Tesista.**



**Figura 4:** se observan de una muestra de 112 colaboradores; el 86,6% presentan un nivel moderado del talento humano, el 7,1% presentan un nivel deficiente del talento humano; el 6,3% presentan un nivel eficiente del talento humano.

*Fuente:* elaboración propia

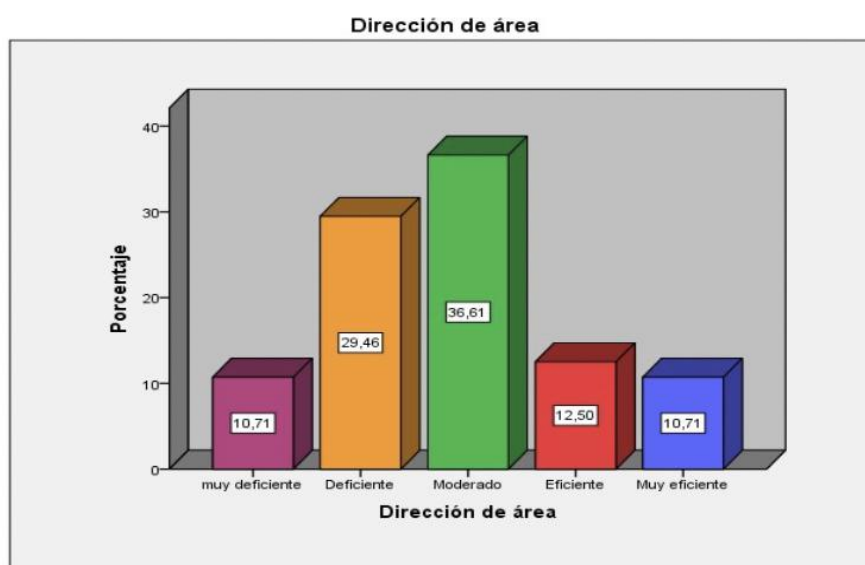
**Tabla 5**

*Distribución de los niveles del Área de trabajo*

|                | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|------------|
| Muy deficiente | 12         | 10,7       |
| Deficiente     | 33         | 29,5       |
| Moderado       | 41         | 36,6       |
| Eficiente      | 14         | 12,5       |
| Muy eficiente  | 12         | 10,7       |
| Total          | 112        | 100,0      |

Fuente: elaboración propia

**Distribución de los niveles de dirección de área. Adaptado del “Análisis de información estadística y Base de datos de la encuesta realizada, por la Tesista.**



**Figura 5:** se observan de una muestra de 112 colaboradores; el 36,6% presentan un moderado componente de dirección de área, el 29,5% presenta un deficiente componente de dirección de área; el 12,5% presentan una eficiente componente de dirección de área y el 10,7% presenta muy deficiente y a la vez muy eficiente componente de dirección de área.

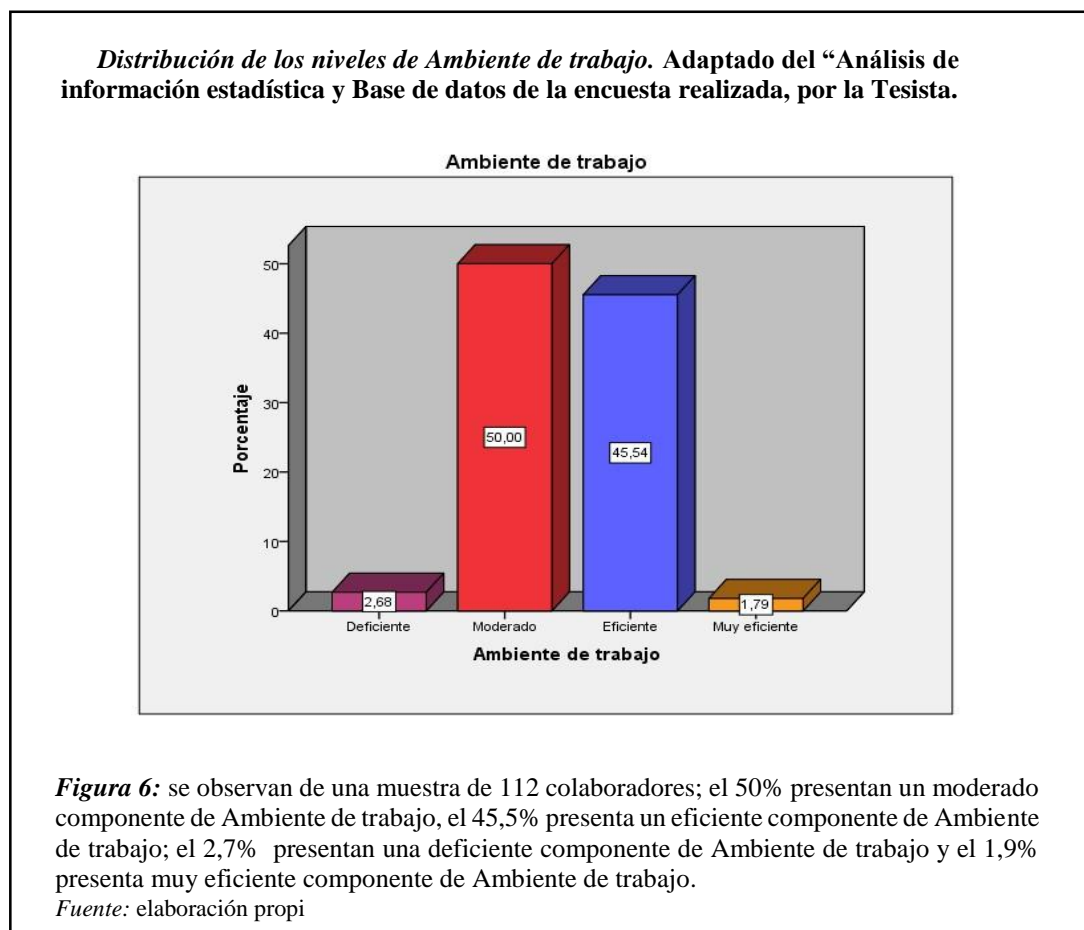
Fuente: elaboración propia

**Tabla 6**

*Distribución de los niveles de Ambiente de trabajo*

|               | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|------------|------------|
| Deficiente    | 3          | 2,7        |
| Moderado      | 56         | 50,0       |
| Eficiente     | 51         | 45,5       |
| Muy eficiente | 2          | 1,8        |
| Total         | 112        | 100,0      |

Fuente: elaboración propia



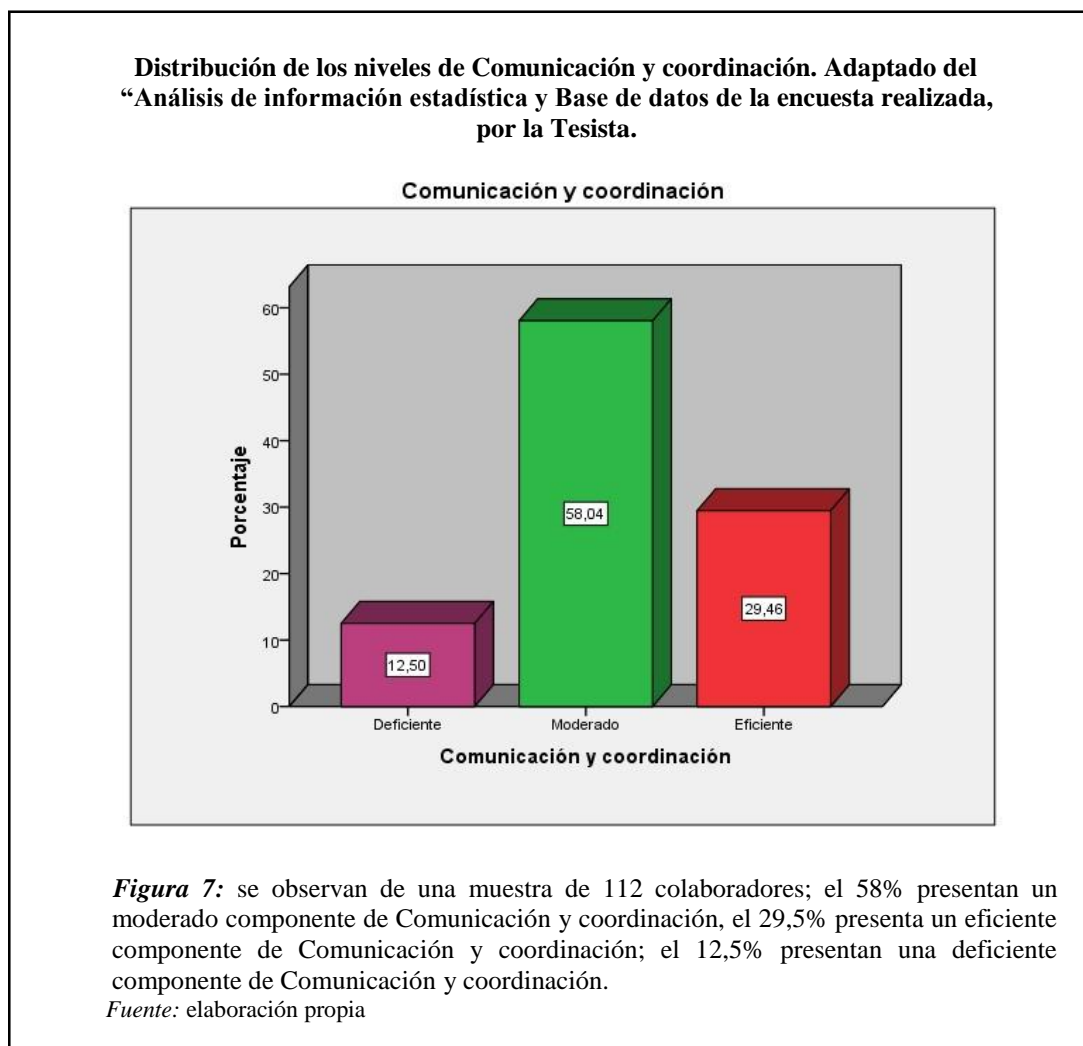


**Tabla 7**

*Distribución de los niveles de Comunicación y coordinación*

|            | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Deficiente | 14         | 12,5       |
| Moderado   | 65         | 58,0       |
| Eficiente  | 33         | 29,5       |
| Total      | 112        | 100,0      |

*Fuente:* elaboración propia



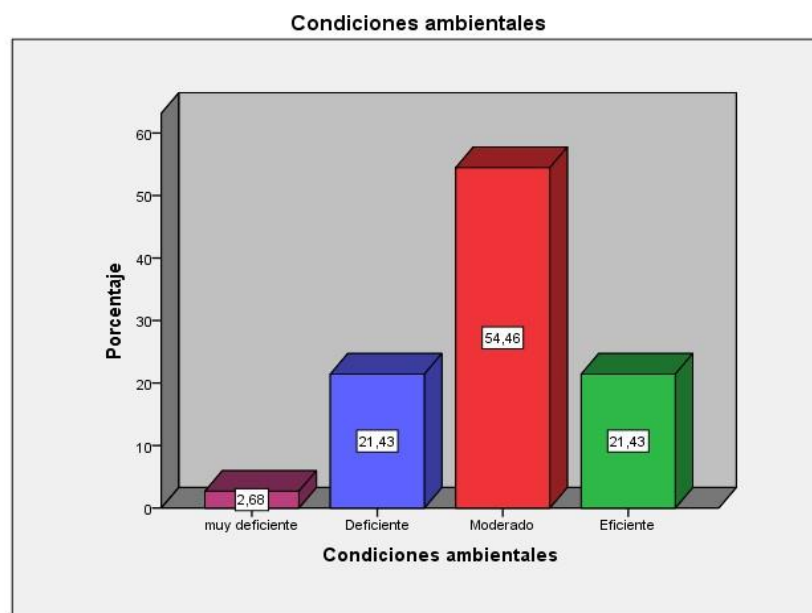
**Tabla 8**

*Distribución de los niveles de Condiciones ambientales*

|                | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|------------|
| Muy deficiente | 3          | 2,7        |
| Deficiente     | 24         | 21,4       |
| Moderado       | 61         | 54,5       |
| Eficiente      | 24         | 21,4       |
| Total          | 112        | 100,0      |

*Fuente:* elaboración propia

**Distribución de los niveles de Condiciones ambientales. Adaptado del “Análisis de información estadística y Base de datos de la encuesta realizada, por la Tesista.**



**Figura 8:** se observan de una muestra de 112 colaboradores; el 54,5% presentan un moderado componente de Condiciones ambientales, el 21,4% presenta un eficiente componente de Condiciones ambientales y a la vez un deficiente componente de Condiciones ambientales y el 2,7% presenta muy deficiente componente de Condiciones ambientales.

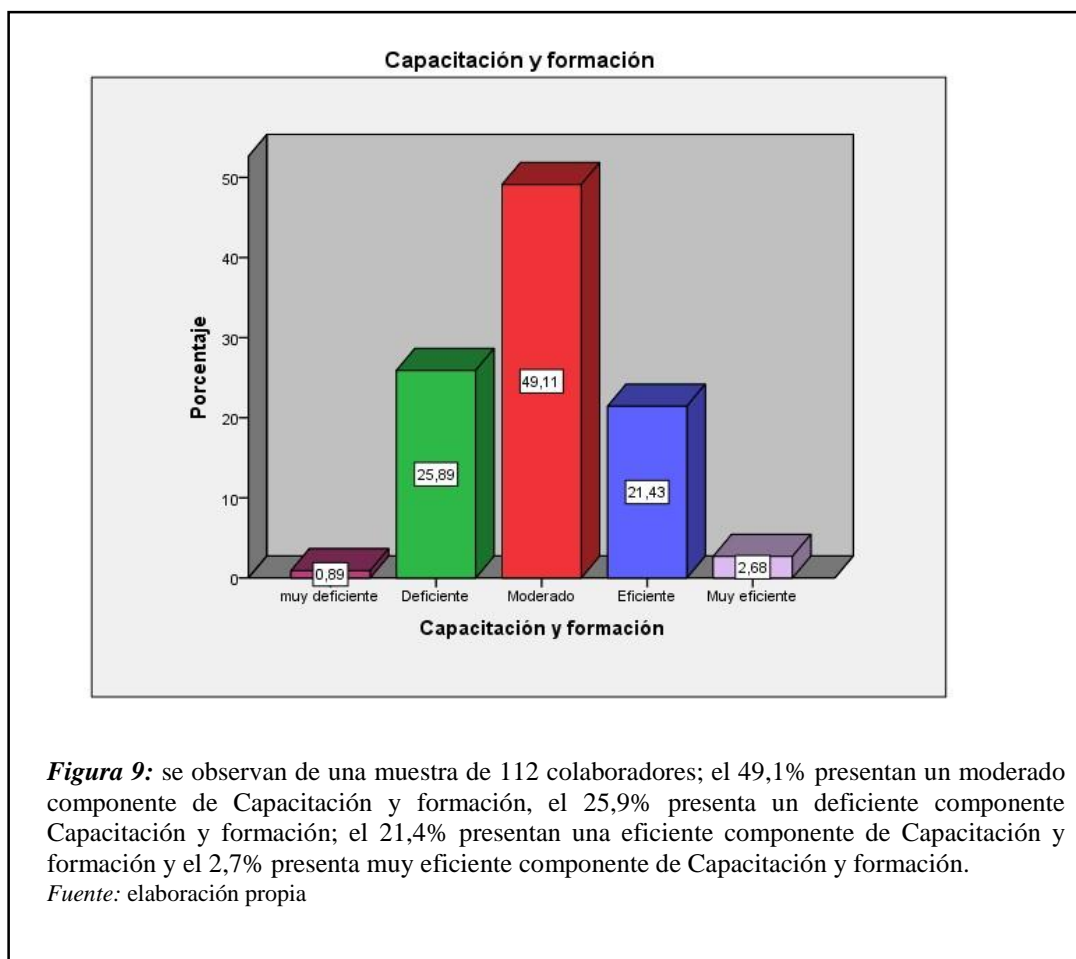
*Fuente:* elaboración propia

**Tabla 9**

*Distribución de los niveles de capacitación y formación*

|                | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|------------|
| Muy deficiente | 1          | 0,9        |
| Deficiente     | 29         | 25,9       |
| Moderado       | 55         | 49,1       |
| Eficiente      | 24         | 21,4       |
| Muy eficiente  | 3          | 2,7        |
| Total          | 112        | 100,0      |

Fuente: elaboración propia

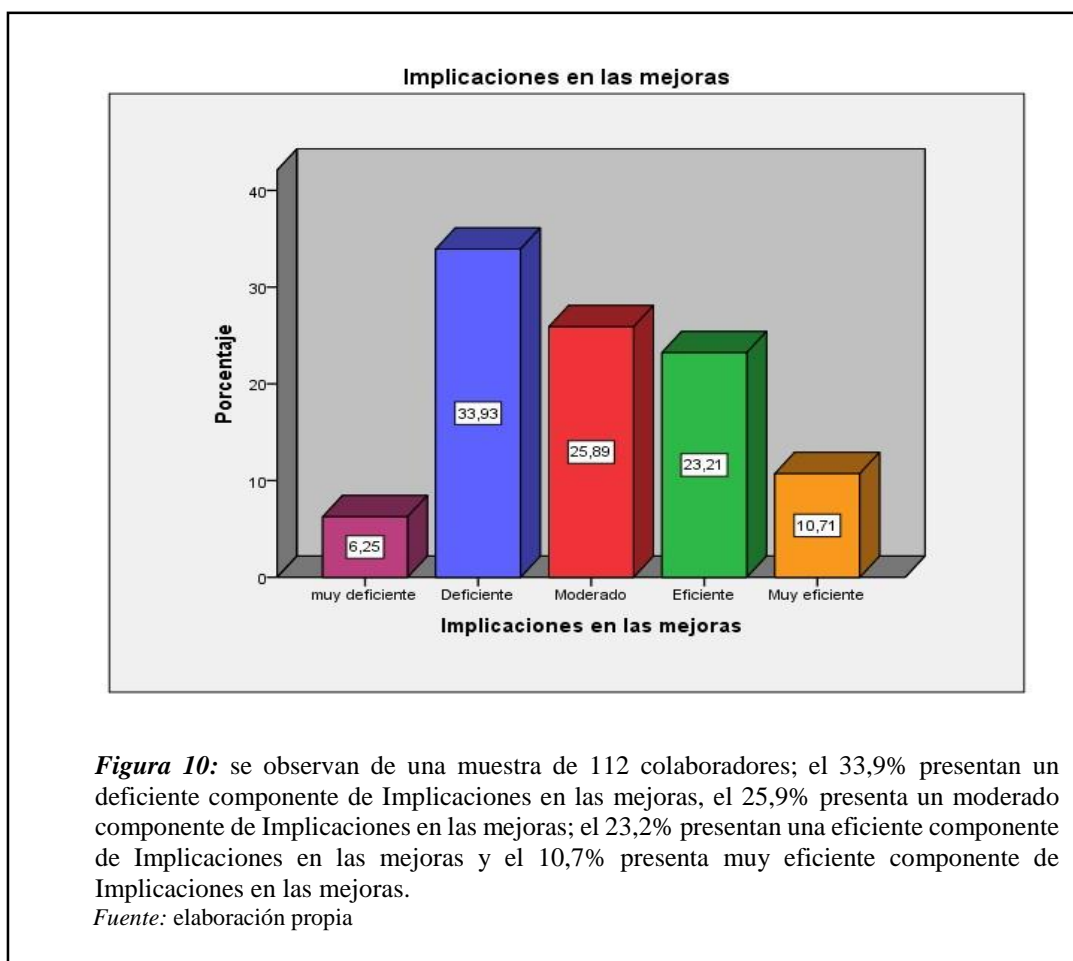


**Tabla 10**

*Distribución de los niveles de implicaciones en las mejoras*

|                | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|------------|
| Muy deficiente | 7          | 6,3        |
| Deficiente     | 38         | 33,9       |
| Moderado       | 29         | 25,9       |
| Eficiente      | 26         | 23,2       |
| Muy eficiente  | 12         | 10,7       |
| Total          | 112        | 100,0      |

Fuente: elaboración propia

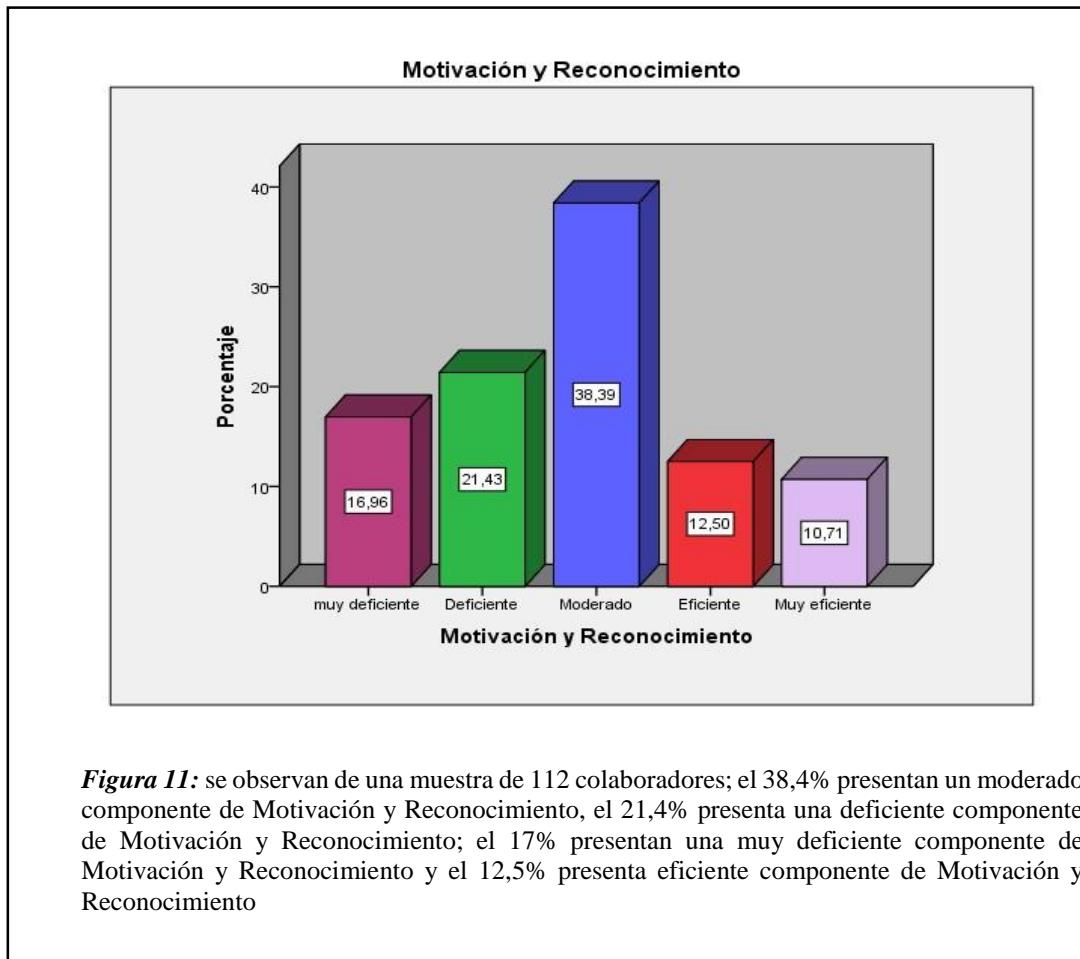


**Tabla 11**

*Distribución de los niveles de Motivación y Reconocimiento*

|                | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|------------|
| Muy deficiente | 19         | 17,0       |
| Deficiente     | 24         | 21,4       |
| Moderado       | 43         | 38,4       |
| Eficiente      | 14         | 12,5       |
| Muy eficiente  | 12         | 10,7       |
| Total          | 112        | 100,0      |

Fuente: elaboración propia

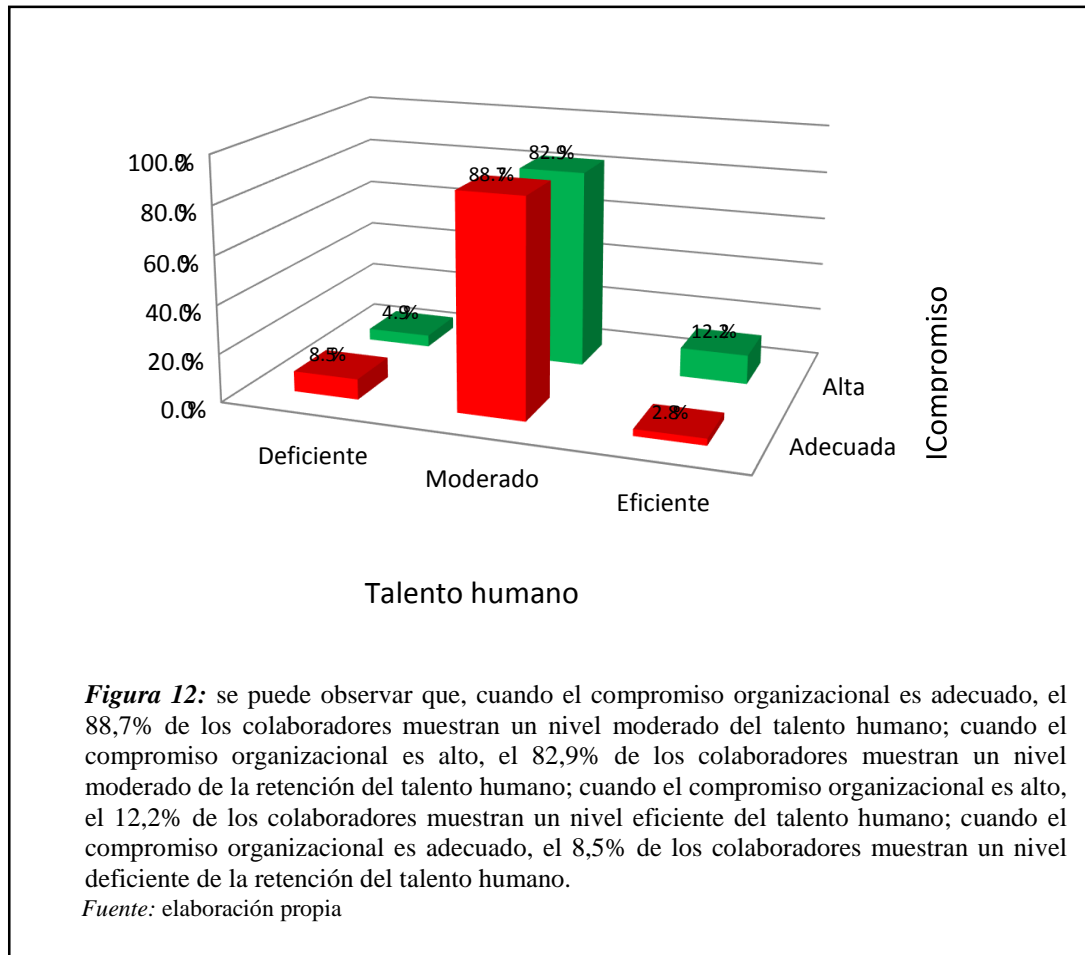


**Tabla 12**

*Tabla de contingencia entre el compromiso organizacional y la retención del Talento humano*

|                           |          | Talento humano |            |          | Total     |        |
|---------------------------|----------|----------------|------------|----------|-----------|--------|
|                           |          |                | Deficiente | Moderado | Eficiente |        |
| Compromiso Organizacional | Adecuada | f              | 6          | 63       | 2         | 71     |
|                           |          | %              | 8,5% 2     | 88,7% 34 | 2,8%      | 100,0% |
|                           |          | f              | 4,9%       | 82,9%    | 5         | 41     |
|                           | Alta     | %              |            |          | 12,2%     | 100,0% |
|                           |          | f              | 8          | 97       | 7         | 112    |
|                           |          | %              | 7,1%       | 86,6%    | 6,2%      | 100,0% |

Fuente: elaboración propia

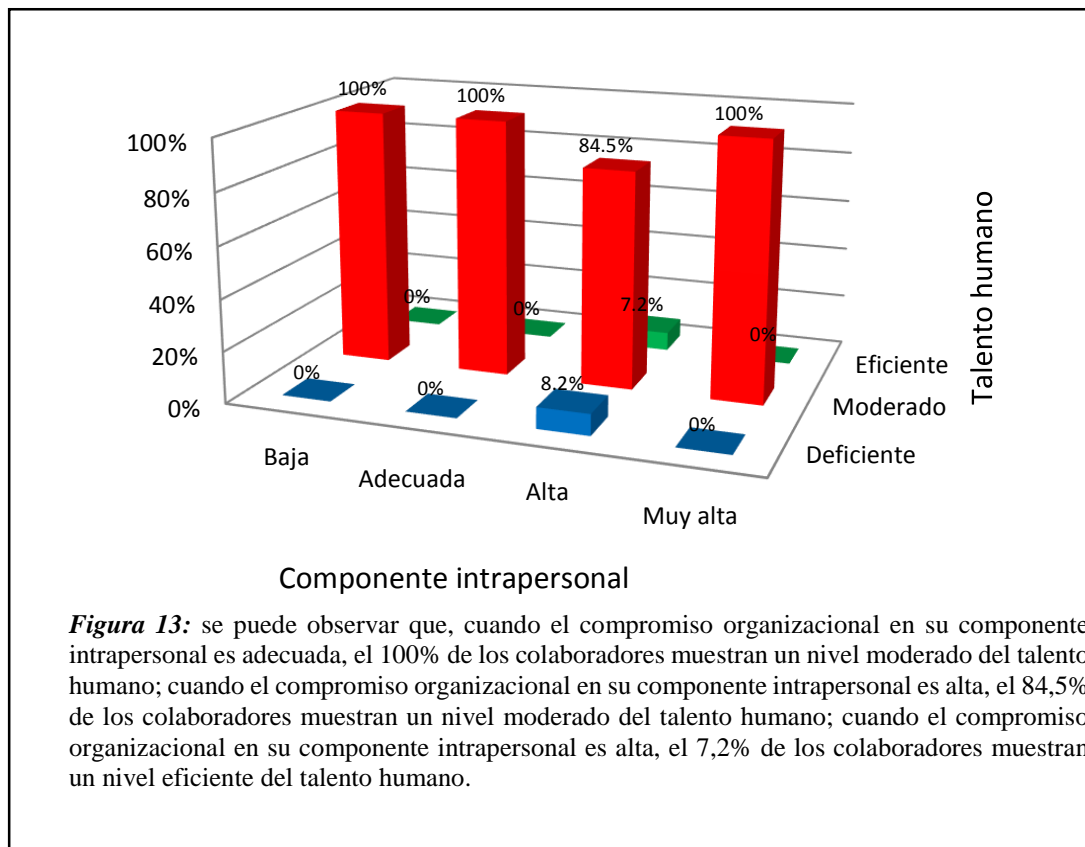


**Tabla 13**

*Tabla de contingencia entre el componente intrapersonal y el Talento humano*

|                          |          | Talento humano |          |           | Total  |        |
|--------------------------|----------|----------------|----------|-----------|--------|--------|
|                          |          | Deficiente     | Moderado | Eficiente |        |        |
| Componente intrapersonal | Muy baja | f              | 0        | 3         | 0      | 3      |
|                          |          | %              | 0,0%     | 100,0%    | 0,0%   | 100,0% |
|                          | Baja     | f              | 0        | 4         | 0      | 4      |
|                          |          | %              | 0,0%     | 100,0%    | 0,0%   | 100,0% |
|                          | Adecuada | f              | 8        | 82        | 7      | 97     |
|                          |          | %              | 8,2%     | 84,5%     | 7,2%   | 100,0% |
|                          | Alta     | f              | 0        | 5         | 0      | 5      |
|                          |          | %              | 0,0%     | 100,0%    | 0,0%   | 100,0% |
|                          | Muy alta | f              | 0        | 3         | 0      | 3      |
|                          |          | %              | 0,0%     | 100,0%    | 0,0%   | 100,0% |
| Total                    | f        | 8              | 97       | 7         | 112    |        |
|                          | %        | 7,1%           | 86,6%    | 6,2%      | 100,0% |        |

Fuente: elaboración propia

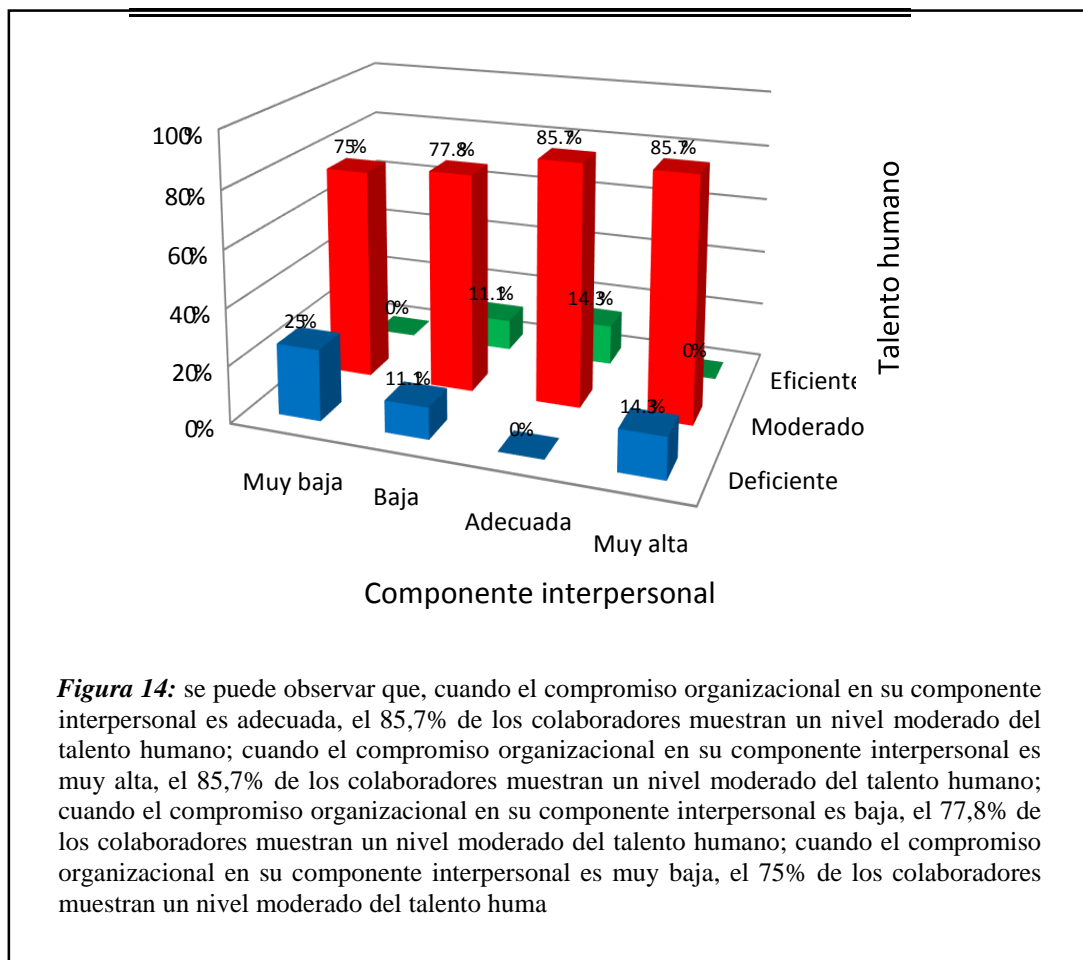


**Tabla 14**

*Tabla de contingencia entre el componente interpersonal y el Talento humano*

|                          |          | Talento humano |          |           | Total |        |
|--------------------------|----------|----------------|----------|-----------|-------|--------|
|                          |          | Deficiente     | Moderado | Eficiente |       |        |
| Componente interpersonal | Muy baja | f              | 1        | 3         | 0     | 4      |
|                          |          | %              | 25,0%    | 75,0%     | 0,0%  | 100,0% |
|                          | Baja     | f              | 1        | 7         | 1     | 9      |
|                          |          | %              | 11,1%    | 77,8%     | 11,1% | 100,0% |
|                          | Adecuada | f              | 0        | 6         | 1     | 7      |
|                          |          | %              | 0,0%     | 85,7%     | 14,3% | 100,0% |
|                          | Muy alta | f              | 3        | 63        | 5     | 71     |
|                          |          | %              | 4,2%     | 88,7%     | 7,0%  | 100,0% |
|                          | Total    | f              | 8        | 97        | 7     | 112    |
|                          |          | %              | 7,1%     | 86,6%     | 6,2%  | 100,0% |

Fuente: elaboración propia



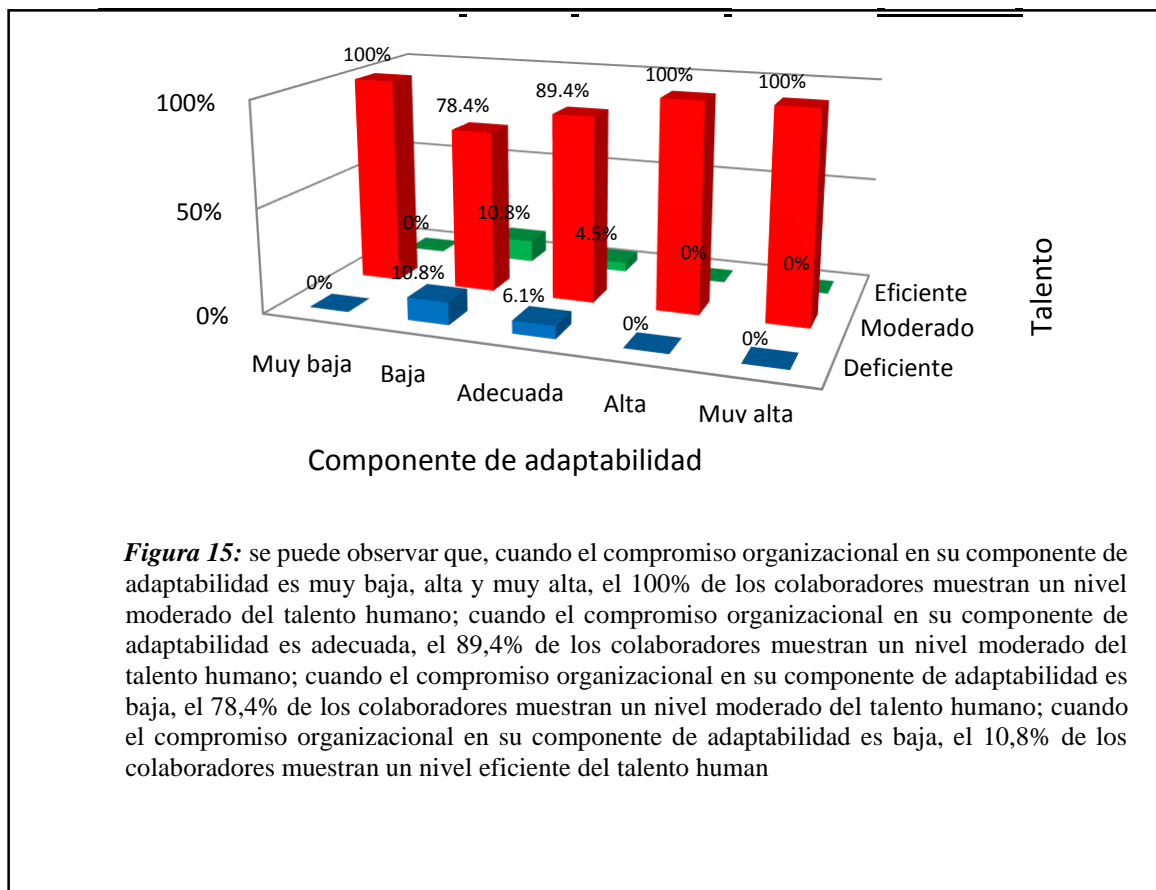


**Tabla 15**

*Tabla de contingencia entre el componente de adaptabilidad y el Talento humano*

|                          |          | Talento humano |          |           | Total |        |
|--------------------------|----------|----------------|----------|-----------|-------|--------|
|                          |          | Deficiente     | Moderado | Eficiente |       |        |
| Componente adaptabilidad | Muy baja | f              | 0        | 4         | 0     | 4      |
|                          |          | %              | 0,0%     | 100,0%    | 0,0%  | 100,0% |
|                          | Baja     | f              | 4        | 29        | 4     | 37     |
|                          |          | %              | 10,8%    | 78,4%     | 10,8% | 100,0% |
|                          | Adecuada | f              | 4        | 59        | 3     | 66     |
|                          |          | %              | 6,1%     | 89,4%     | 4,5%  | 100,0% |
|                          | Alta     | f              | 0        | 2         | 0     | 2      |
|                          |          | %              | 0,0%     | 100,0%    | 0,0%  | 100,0% |
|                          | Muy alta | f              | 0        | 2         | 0     | 2      |
|                          |          | %              | 0,0%     | 100,0%    | 0,0%  | 100,0% |
| Total                    |          | f              | 8        | 96        | 7     | 111    |
|                          |          | % del          | 7,2%     | 86,5%     | 6,3%  | 100,0% |

Fuente: elaboración propia



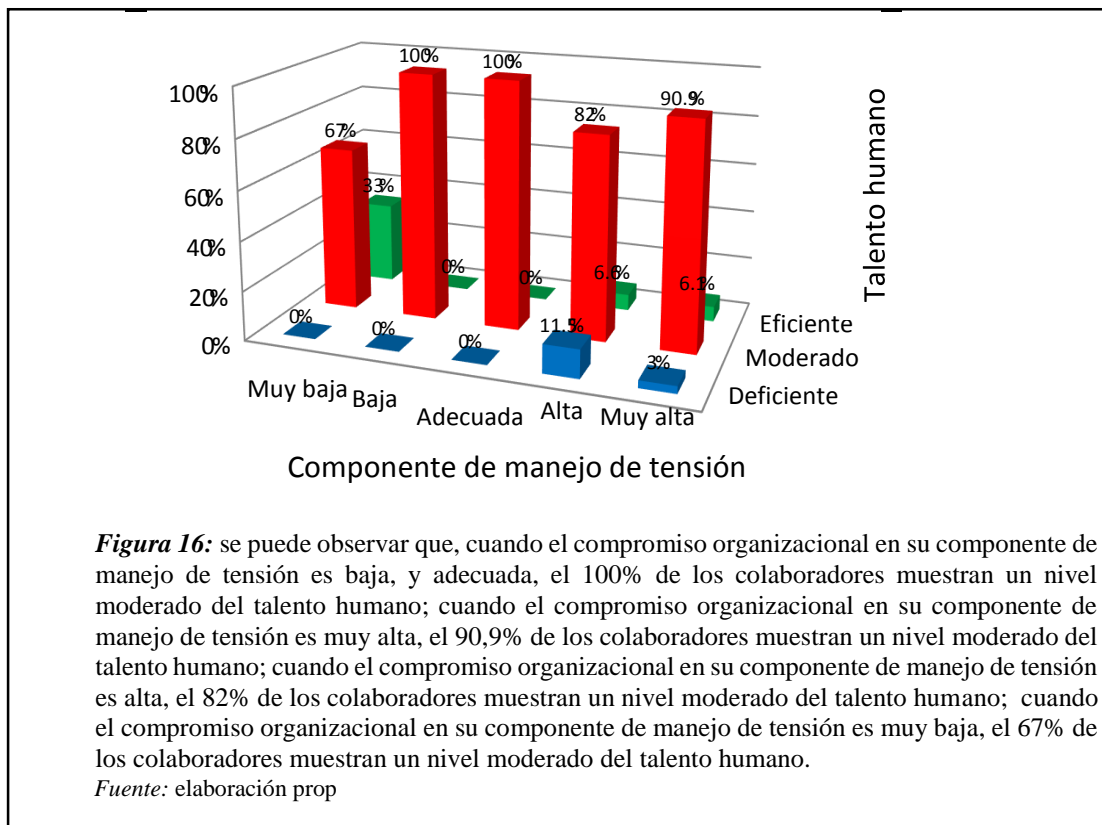
**Figura 15:** se puede observar que, cuando el compromiso organizacional en su componente de adaptabilidad es muy baja, alta y muy alta, el 100% de los colaboradores muestran un nivel moderado del talento humano; cuando el compromiso organizacional en su componente de adaptabilidad es adecuada, el 89,4% de los colaboradores muestran un nivel moderado del talento humano; cuando el compromiso organizacional en su componente de adaptabilidad es baja, el 78,4% de los colaboradores muestran un nivel moderado del talento humano; cuando el compromiso organizacional en su componente de adaptabilidad es muy baja, el 10,8% de los colaboradores muestran un nivel eficiente del talento humano

**Tabla 16**

*Tabla de contingencia entre el Componente de manejo de tensión y el Talento humano*

|                                 |          | Talento humano |          |           | Total  |        |
|---------------------------------|----------|----------------|----------|-----------|--------|--------|
|                                 |          | Deficiente     | Moderado | Eficiente |        |        |
| Componente de manejo de tensión | Muy baja | f              | 0        | 2         | 1      | 3      |
|                                 |          | %              | 0,0% 0   | 66,7%     | 33,3%  | 100,0% |
|                                 | Baja     | f              | 0,0% 0   | 7         | 0      | 7      |
|                                 |          | %              | 0,0%     | 100,0%    | 0,0% 0 | 100,0% |
|                                 | Adecuada | f              |          | 8         | 0,0%   | 8      |
|                                 |          | %              |          | 100,0%    |        | 100,0% |
|                                 | Alta     | f              | 7        | 50        | 4      | 61     |
|                                 |          | %              | 11,5%    | 82,0%     | 6,6%   | 100,0% |
|                                 | Muy alta | f              | 1        | 30        | 2      | 33     |
|                                 |          | %              | 3,0%     | 90,9%     | 6,1%   | 100,0% |
| Total                           | f        | 8              | 97       | 7         | 112    |        |
|                                 | %        | 7,1%           | 86,6%    | 6,2%      | 100,0% |        |

Fuente: elaboración propia

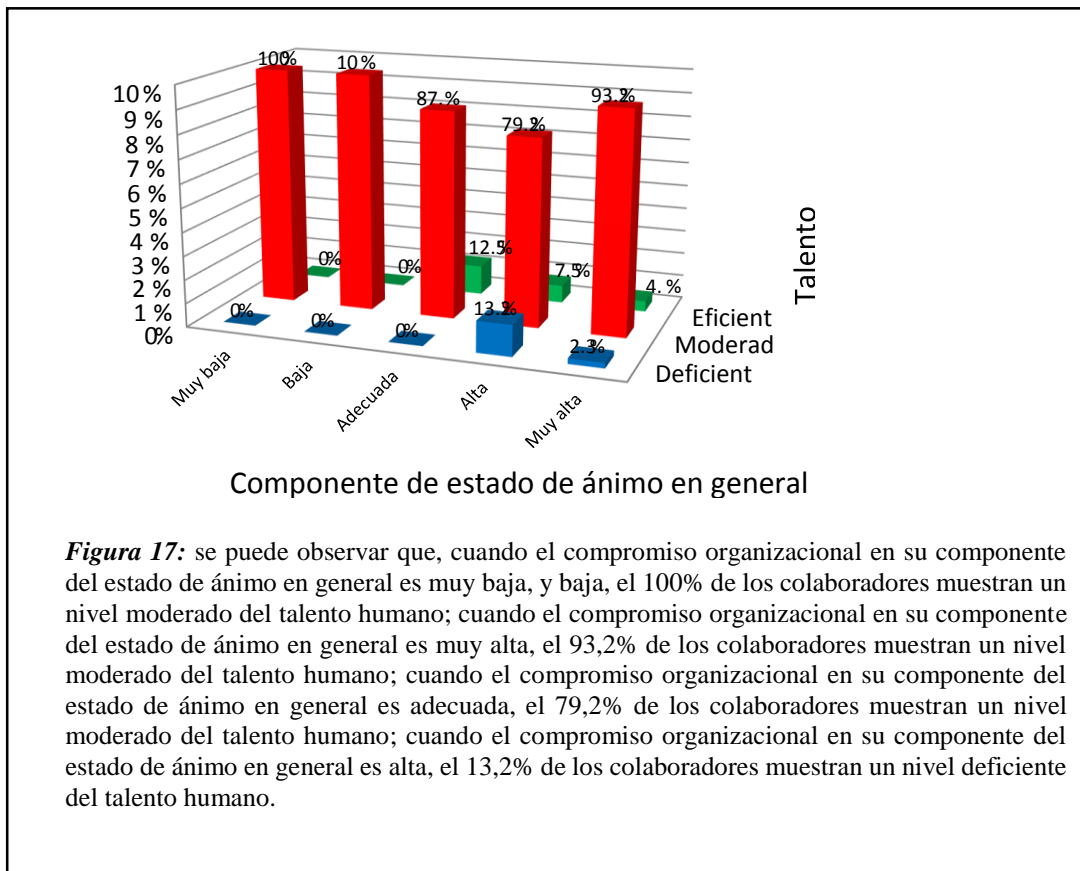


**Tabla 17**

*Tabla de contingencia entre el Componente del estado de ánimo en general y el Talento humano*

|  |          | Talento humano |          |           | Total  |        |
|--|----------|----------------|----------|-----------|--------|--------|
|  |          | Deficiente     | Moderado | Eficiente |        |        |
| <i>Componente del estado de ánimo en general</i> | Muy baja | F              | 0        | 2         | 0      | 2      |
|  |          | %              | 0,0%     | 100,0%    | 0,0%   | 100,0% |
|  | Baja     | F              | 0        | 5         | 0      | 5      |
|  |          | %              | 0,0%     | 100,0%    | 0,0%   | 100,0% |
|  | Adecuada | F              | 0        | 7         | 1      | 8      |
|  |          | %              | 0,0%     | 87,5%     | 12,5%  | 100,0% |
|  | Alta     | F              | 7        | 42        | 4      | 53     |
|  |          | %              | 13,2%    | 79,2%     | 7,5%   | 100,0% |
|  | Muy alta | F              | 1        | 41        | 2      | 44     |
|  |          | %              | 2,3%     | 93,2%     | 4,5%   | 100,0% |
| <i>Total</i>                                     | F        | 8              | 97       | 7         | 112    |        |
|  | %        | 7,1%           | 86,6%    | 6,2%      | 100,0% |        |

Fuente: elaboración propia



En relación a la organización del trabajo, se ha encontrado que el 20% de los encuestados se encuentra insatisfecho trabajando en la empresa; el 18% se encuentra satisfecho. Al analizar si las funciones y responsabilidades están bien definidas, el 11% de los encuestados indican estar insatisfechos con tal desempeño; sin embargo, existe un alto 62.2% que se encuentra muy satisfecho.

Como parte de las prácticas de retención del talento humano, se encuentran las capacitaciones, el 10% del personal encuestado se encuentra satisfecho; sin embargo, el 71.6% está insatisfecho, es necesario afirmar que un factor de incidencia es la motivación.

Al analizar las relaciones interpersonales, el 14% de los encuestados indicaron estar muy insatisfechos, un 18% solo se encuentra entre satisfechos y muy satisfechos.

En cuanto a la comunicación interna, el 37% de los encuestados se encuentran insatisfechos, y el 13% se encuentra muy satisfecho.

Evaluando las condiciones ambientales del área de trabajo facilitan las actividades diarias, el 58% de los encuestados se encuentra muy insatisfecho, el 18% se encuentra insatisfecho, y el 20% se encuentra satisfecho.

Al analizar las preguntas referentes al compromiso organizacional, se interrogó sobre la colaboración con los demás trabajadores en el cumplimiento de sus tareas, el 42% que siempre cumplen con lo encomendado. Acerca del clima del ambiente en su trabajo es positivo, el 63% señaló que es muy frecuente tener un ambiente adecuado.

### **Contrastación de Hipótesis**

Se procedió a aplicar el coeficiente de correlación de Spearman, dado que este estadístico es apropiado para ver relaciones entre variables cualitativas, que es nuestro caso.

H<sub>a</sub>: Existe una relación directa entre la Estrategia de la Gestión de la retención del talento humano y el compromiso organizacional en una Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP, Lima, año 2017.

$H_0$ : No Existe una relación directa entre la Estrategia de la Gestión de la retención del talento humano y el compromiso organizacional en una Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP, Lima, año 2017.

**Elección de nivel de significancia:  $\alpha = 0,05$**

**Regla de decisión:**

Si  $p \geq \alpha \rightarrow \alpha$  entonces se rechaza la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna.

Si  $p < \alpha \rightarrow$  entonces se acepta la hipótesis nula, rechazando la hipótesis alterna.

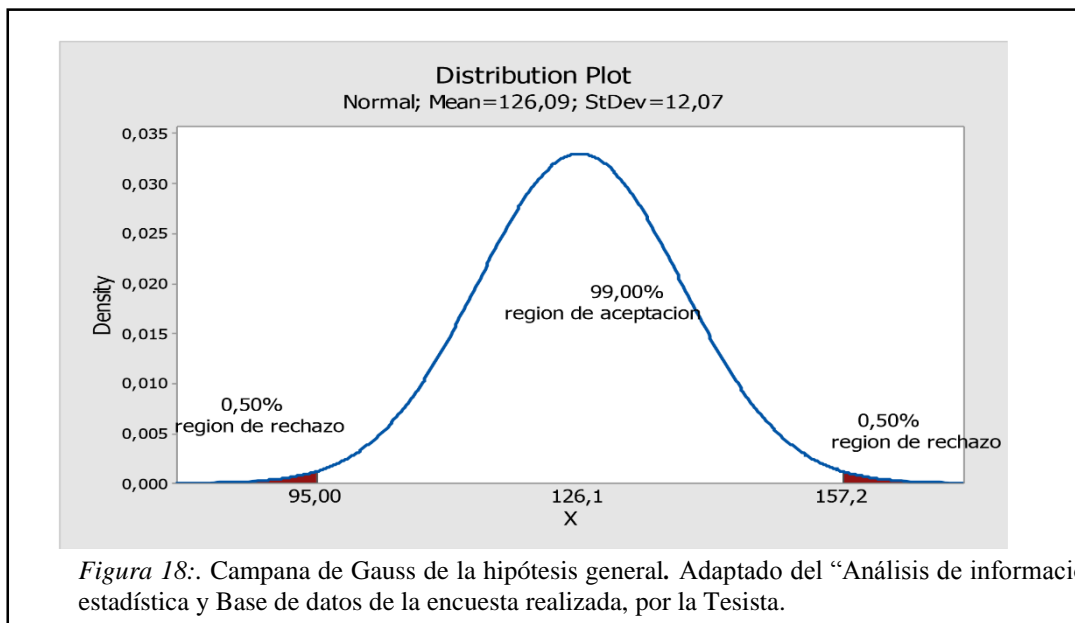
**Tabla 18**

*Correlación y significación entre las variables Estrategia de la Gestión de la Retención del Talento y Compromiso Organizacional*

|                 |                             | Retención del Talento | Compromiso Organizacional |
|-----------------|-----------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Rho de Spearman | Retención del Talento       |                       |                           |
|                 | Coefficiente de correlación | 1,000                 | ,282**                    |
|                 | Sig. (bilateral)            | .                     | ,003                      |
|                 | N                           | 112                   | 112                       |
|                 | Compromiso Organizacional   |                       |                           |
|                 | Coefficiente de correlación | ,282**                | 1,000                     |
|                 | Sig. (bilateral)            | ,003                  | .                         |
|                 | N                           | 112                   | 112                       |

*Nota:* Adaptado de la Base de datos. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Se presentan los resultados para contrastar la hipótesis general: Existe una relación directa entre la retención del talento humano y el compromiso organizacional en una Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP, Lima, año 2017; se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.282\*\* lo que se interpreta al 99% a dos colas, la correlación es significativa al nivel 0,01 bilateral, interpretándose como débil relación entre las variables, con un  $\rho = 0.003$  ( $\rho < 0.05$ ), rechazándose la hipótesis nula.



En la figura 18, se muestra la campana de Gauss en donde se interpreta que la región de aceptación es de 99% y la región de rechazo es 1% para ambas colas, en tal sentido el

error por cada cola es de 0.5%, el mismo que es superior al planteamiento inicial del 95% de aceptación y 5% de rechazo. Razón por la cual se concluye que los procesos estadísticos presentan una mejora para su interpretación del 99% y no del 95%.

### **Hipótesis específicas**

#### **Hipótesis específica 1**

$H_a$ : Existe una relación directa entre la dimensión comunicación y coordinación y el compromiso organizacional en una Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP, Lima, año 2017.

$H_0$ : No Existe una relación directa entre la dimensión comunicación y coordinación y el compromiso organizacional en una Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP, Lima, año 2017.

**Elección de nivel de significancia:  $\alpha = 0,05$**

**Regla de decisión:** a.

Si  $p \geq \alpha \rightarrow \alpha$  entonces se rechaza la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna.

Si  $p < \alpha \rightarrow$  entonces se acepta la hipótesis nula, rechazando la hipótesis alterna.

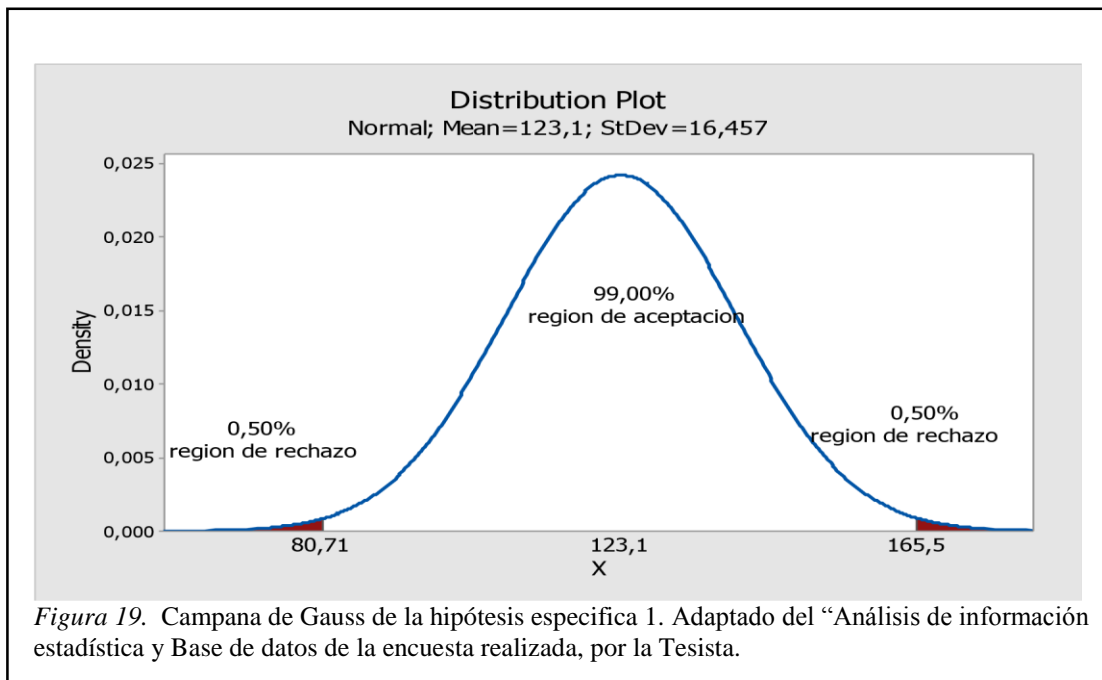
**Tabla 19**

*Correlación y significación entre las variables dimensión comunicación y coordinación y el compromiso organizacional*

|                 |                                       | Dimensión comunicación y coordinación | compromiso organizacional |
|-----------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------|
| Rho de Spearman | Coeficiente de correlación            | 1,000                                 | ,758**                    |
|                 | Dimensión comunicación y coordinación | Sig. (bilateral)                      | ,000                      |
|                 | N                                     | 112                                   | 112                       |
|                 | compromiso organizacional             | Coeficiente de correlación            | ,758**                    |
|                 | Sig. (bilateral)                      | ,000                                  | .                         |
|                 | N                                     | 112                                   | 112                       |

*Nota:* Adaptado de la Base de datos. \*\*. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 18, se presentan los resultados para contrastar la hipótesis específica 1: Existe una relación directa y significativa entre las variables dimensión comunicación y coordinación y el compromiso organizacional; se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.758\*\* lo que se interpreta al 99% a dos colas, la correlación es significativa al nivel 0,01 bilateral, interpretándose como una fuerte relación entre las variables, con un  $\rho = 0.00$  ( $\rho < 0.05$ ), rechazándose la hipótesis nula.



En la figura 19, se muestra la campana de Gauss en donde se interpreta que la región de aceptación es de 99% y la región de rechazo es 1% para ambas colas, en tal sentido el



error por cada cola es de 0.5%, el mismo que es superior al planteamiento inicial del 95% de aceptación y 5% de rechazo. Razón por la cual se concluye que los procesos estadísticos presentan una mejora para su interpretación del 99% y no del 95%

### **Hipótesis específica 2**

$H_a$ : Existe una relación directa entre los niveles de las condiciones ambientales y el compromiso organizacional en una Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP, Lima, año 2017.

$H_0$ : No Existe una relación directa entre los niveles de las condiciones ambientales y el compromiso organizacional en una Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP, Lima, año 2017

Elección de nivel de significancia:  $\alpha = 0,05$

### **Regla de decisión:**

Si  $p \geq \alpha \rightarrow \alpha$  entonces se rechaza la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna.

Si  $p < \alpha \rightarrow$  entonces se acepta la hipótesis nula, rechazando la hipótesis alterna.

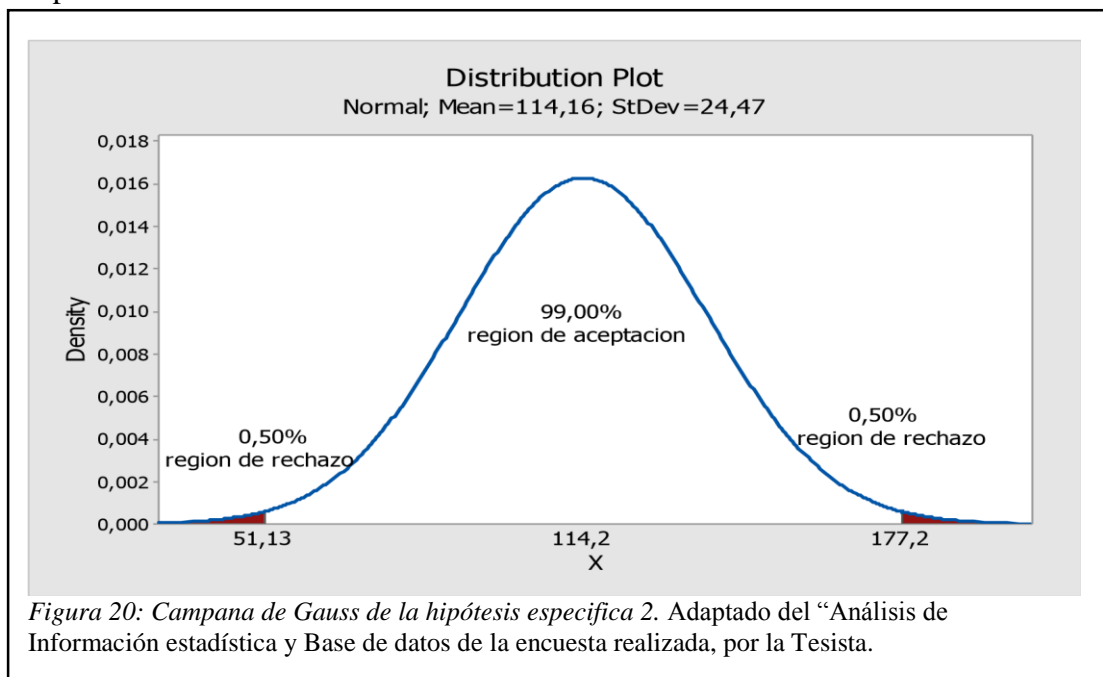
**Tabla 20**

*Correlación y significación entre las variables condiciones ambientales y el compromiso organizacional*

|                 |                           | condiciones ambientales    | compromiso organizacional |
|-----------------|---------------------------|----------------------------|---------------------------|
| Rho de Spearman | condiciones ambientales   | Coeficiente de correlación | 1,000                     |
|                 |                           | Sig. (bilateral)           | ,618**                    |
|                 |                           | N                          | 112                       |
|                 | compromiso organizacional | Coeficiente de correlación | ,618**                    |
|                 |                           | Sig. (bilateral)           | ,000                      |
|                 |                           | N                          | 112                       |

*Nota:* Adaptado de la Base de datos. \*\*. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 19, se presentan los resultados para contrastar la hipótesis específica 2: Existe una relación directa entre los niveles de las condiciones ambientales y el compromiso organizacional en una Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP, Lima, año 2017; se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.618\*\* lo que se interpreta al 99% a dos colas, la correlación es significativa al nivel 0,01 bilateral, interpretándose como una fuerte relación entre las variables, con un  $\rho = 0.00$  ( $\rho < 0.05$ ), rechazándose la hipótesis nula.



*Figura 20: Campana de Gauss de la hipótesis específica 2. Adaptado del “Análisis de Información estadística y Base de datos de la encuesta realizada, por la Tesista.*

En la figura 20, se muestra la campana de Gauss en donde se interpreta que la región de aceptación es de 99% y la región de rechazo es 1% para ambas colas, en tal sentido el error por cada cola es de 0.5%, el mismo que es superior al planteamiento inicial del 95% de

aceptación y 5% de rechazo. Razón por la cual se concluye que los procesos estadísticos presentan una mejora para su interpretación del 99% y no del 95%

### **Hipótesis específica 3**

H<sub>a</sub>: Existe una relación directa entre los niveles de capacitación y formación y el compromiso organizacional de los empleados en una Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP, Lima, año 2017.

H<sub>0</sub>: No Existe una relación directa entre los niveles de capacitación y formación y el compromiso organizacional de los empleados en una Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP, Lima, año 2017.

**Elección de nivel de significancia:  $\alpha = 0,05$**

**Regla de decisión:**

Si  $p \geq \alpha \rightarrow \alpha$  entonces se rechaza la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna.

Si  $p < \alpha \rightarrow$  entonces se acepta la hipótesis nula, rechazando la hipótesis alterna

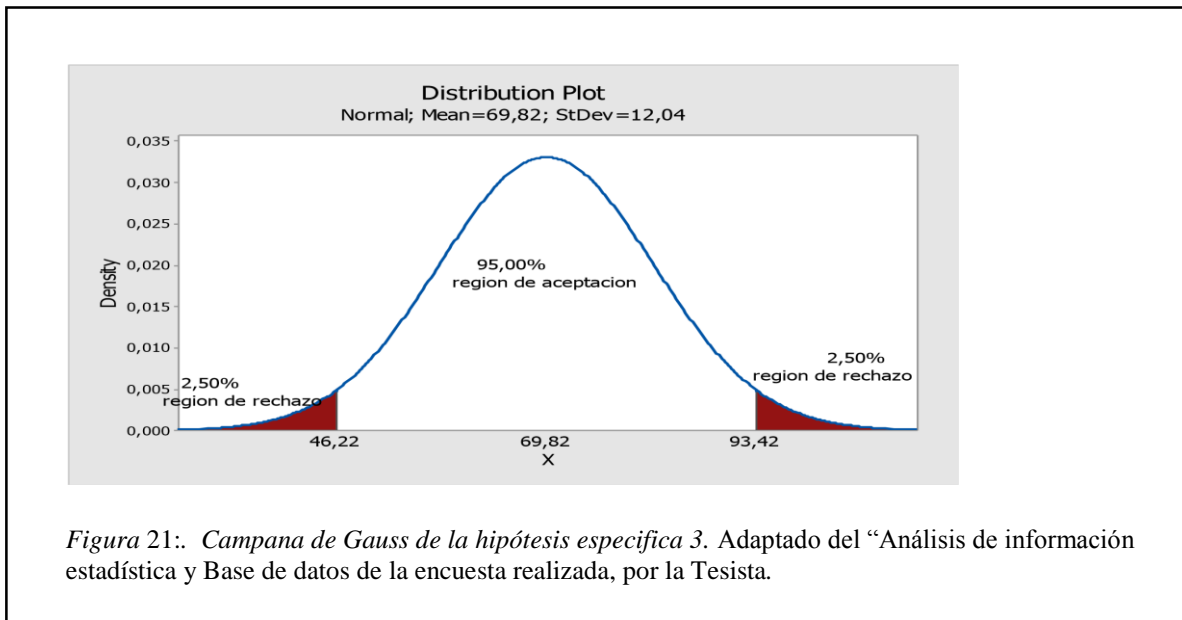
**Tabla 21**

*Correlación y significación entre las variables componente de la adaptabilidad y el talento humano*

|                 |                                     | Niveles de capacitación y formación | Compromiso organizacional |
|-----------------|-------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------|
| Rho de Spearman | Coefficiente de correlación         | 1,000                               | ,178                      |
|                 | Niveles de capacitación y formación | Sig. (bilateral)                    | ,061                      |
|                 | N                                   | 112                                 | 112                       |
|                 | Compromiso organizacional           | Sig. (bilateral)                    | ,061                      |
|                 | N                                   | 112                                 | 112                       |

*Nota:* Adaptado de la Base de datos

En la tabla 20, se presentan los resultados para contrastar la hipótesis específica 3: No Existe una relación directa entre los niveles de capacitación y formación y el compromiso organizacional de los empleados en una Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP, Lima, año 2017; se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.117, la correlación es poco significativa, interpretándose como una débil relación entre las variables, con un  $\rho = 0.061$  ( $\rho < 0.05$ ), aceptándose la hipótesis nula.



En la figura 21, se muestra la campana de Gauss en donde se interpreta que la región de aceptación es de 95% y la región de rechazo es 5% para ambas colas, en tal sentido el error por cada cola es de 2.5%, el mismo que es igual al planteamiento inicial del

95% de aceptación y 5% de rechazo. Razón por la cual se concluye que los procesos estadísticos no presentan una mejora para su interpretación del 95%.

### **3.2. Discusión de resultados**

**El objetivo de la investigación fue establecer si existe una relación entre la retención de los recursos humanos y el compromiso organizacional en una Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP Lima, año 2017.**

De acuerdo a la Tabla 18 existe una relación directa entre la retención del talento humano y el compromiso organizacional en una Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP, Lima, año 2017; se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.282\*\* lo que se interpreta al 99% a dos colas, la correlación es significativa al nivel 0,01 bilateral, interpretándose como débil relación entre las variables, con un  $p = 0.003$  ( $p < 0.05$ ), rechazándose la hipótesis nula. Los resultados coinciden con el estudio de Cabrera (2015) quien concluye que existió una relación directa y significativa entre la gestión del talento humano y el compromiso organizacional de los docentes de la maestría, con una significancia de 0,05,  $p = 0,000 < 0,05$  y Rho de Spearman = 0,57.

**Establecer si existe una relación entre la comunicación y coordinación y el compromiso organizacional en una Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP, Lima.**

De acuerdo a la Tabla 19 Existe una relación directa y significativa entre las variables dimensión, comunicación, coordinación y el compromiso organizacional; se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.758\*\* lo que se interpreta al 99% a dos colas, la correlación es significativa al nivel 0,01 bilateral, interpretándose como una fuerte relación entre las variables, con un  $p = 0.00$  ( $p < 0.05$ ), rechazándose la hipótesis nula. Se coincide con la investigación de Mitta y Carmen (2015) quienes indican que existe una relación entre la fidelización y las estrategias de retención, para los encuestados es el hecho de brindarle una línea de carrera, retroalimentación, capacitaciones, rotación de tareas y flexibilidad generan la sensación de desarrollo personal y profesional, lo que genera satisfacción.

La relación de las variables es directa y significativa, y alcanza una correlación de Nivel Aceptable de 0.71%. Por lo tanto, este resultado señala que los ejes que conforman la Gestión del Talento Humano se interrelacionan de forma integral y sinérgica en la consolidación de las dimensiones del compromiso organizacional. *El componente afectivo (deseo)*, Referido a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades (especialmente psicológicas) y expectativas; por ende, disfrutan su permanencia en la organización. Meyer y Allen (1997) coincidieron en definirlo como el vínculo afectivo que un individuo siente hacia una organización, caracterizado por la identificación e implicación del individuo con la organización, así como el sentimiento de placer de formar parte de ella.

Los resultados logrados coinciden con la propuesta de investigación de Rivera (2010) el análisis estadístico, demuestra un conjunto de respuestas según una escala de opinión donde se señala, que el grado de compromiso organizacional afectivo y de continuidad son actitudes mostradas por los docentes en mayor grado que el compromiso normativo y tienen resultados positivos en lo laboral. De igual forma los resultados concuerdan con la investigación de Arias (2001) donde se encontró la existencia de una correlación alta entre compromiso afectivo y satisfacción general con el trabajo, también entre compromiso afectivo y compromiso con el trabajo, igual que compromiso afectivo y claridad del rol.

Por otro lado, en cuanto al análisis de las expectativas de recompensas, esta dimensión se ubicó en segundo lugar al momento de ser correlacionada con la variable compromiso normativo. También encontramos resultados similares con la investigación de Figueroa (2014) se indica que las estrategias de retención de las principales empresas del sector minero en Colombia se encuentran basadas en compensaciones, esencialmente de tipo monetario, complementadas con otras fundamentadas en reconocimientos por méritos y el establecimiento de condiciones de bienestar integral o planes de beneficios dirigidos a mejorar la calidad de vida de sus trabajadores o la de los beneficiarios de éstos.

De las entrevistas se indican que: Hasta este año todos los programas han sido orientados a seguridad más que todo, capacitación en el trabajo, cuando hemos arrancado el trabajo con gente local de la zona hemos tenido un vacío en conocimientos y por ello hemos dado un gran número de capacitaciones al respecto, este año sí se está dando lo que

menciones, formación en la organización, objetivos estratégicos, certificación de líderes, los valores en que estamos capacitándolos durante este año, nos estamos enfocando en la gente, la capacitación del liderazgo y estamos haciendo talleres. Por supuesto que ello mejora el clima laboral, sienten que están siendo mejorados y valorados por la empresa, que la empresa se interesa en ellos y en su desarrollo.

**Establecer la relación que se da entre los niveles de las condiciones ambientales y el compromiso organizacional en una Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP, Lima.**

De acuerdo a la Tabla 20, existe una relación directa entre los niveles de las condiciones ambientales y el compromiso organizacional en una Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP, Lima, año 2017; se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.618\*\* lo que se interpreta al 99% a dos colas, la correlación es significativa al nivel 0,01 bilateral, interpretándose como una fuerte relación entre las variables, con un  $\rho = 0.00$  ( $\rho < 0.05$ ), rechazándose la hipótesis nula. Se coincide con la investigación de Orellana (2012) El estudio es concluyente en que el clima social es adecuado, el desempeño de los profesores es regular y no existe relación entre el clima y el desempeño. Es importante hacer estudios en muestras más grandes y perfeccionar el desempeño docente a través de capacitaciones.

Podemos afirmar que las Prácticas de retención en la GTH contribuyen a mejorar el Componente Normativo del Compromiso Organizacional del personal que labora en una Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP. La relación de las variables es directa y significativa, y alcanza una correlación de Nivel Aceptable de 0.582%. Por lo tanto, este resultado señala que los ejes que conforman la GTH se interrelacionan de forma integral y sinérgica en la consolidación de las dimensiones del compromiso organizacional. Se obtuvo cierta coherencia con la investigación de Córdova (2014) el compromiso normativo obtuvo un nivel medio, lo que puede relacionarse con las expectativas que tiene el trabajador temporal de integrarse a las filas de la empresa usuaria. El componente Normativo (deber), se encuentra en la creencia en la lealtad a la organización (sentido moral), quizá por recibir ciertas prestaciones (por ejemplo, capacitación o pago de colegiaturas) conducente a un sentido de deber proporcionar una correspondencia.

**Existe una relación directa entre los niveles de capacitación y formación y el compromiso organizacional de los empleados en una Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP, Lima, año 2017.**

De acuerdo a la Tabla 21, no Existe una relación directa entre los niveles de capacitación y formación y el compromiso organizacional de los empleados en una Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP, Lima, año 2017; se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.117, la correlación es poco significativa, interpretándose como una débil relación entre las variables, con un  $p = 0.061 (p < 0.05)$ , aceptándose la hipótesis nula.

Se han relacionado las dos Variables, las prácticas de gestión del talento humano y el componente continuidad del compromiso organizacional, utilizando la Prueba Estadística de la Chi Cuadrado, que permite obtener las correlaciones de Pearson y de Spearman, según se trate de variables cuantitativas o cualitativas, respectivamente; la tabla de contingencia se construye con los datos proporcionados por los encuestados. Se concuerda con la propuesta de Gonzáles (2010) quien concluyó que las estrategias de retención definidas por las organizaciones partícipes de esta investigación se convierten en una serie de actividades que forman parte del sostenimiento de los diferentes procesos internos. Por lo tanto, los autores recomendaron su implementación. El componente de continuación (necesidad), es muy posible encontrar una conciencia de la persona respecto a inversiones de tiempo y esfuerzo que se perderían en caso de dejar la organización, o sea, de los costos (financieros, físicos, psicológicos) en los cuales incurrirá al retirarse, o de las pocas posibilidades de encontrar otro empleo.

Los resultados de las entrevistas señalaron que:

La empresa te brinda oportunidades y te reconoce el desempeño ante tus compañeros o ante uno mismo, también los beneficios sociales que la empresa otorga dentro, les comenté a unos amigos que estaban interesados en postular a la organización que esta empresa ha crecido muy rápido en tan poco tiempo logrando estándares de calidad muy buenos en servicio. Hay mucha gente joven con la cual me identifiqué mucho, además el liderazgo que hay dentro me permite confiar en las decisiones que puedo tomar en el área a fin de aportar para el cumplimiento de los objetivos.



Básicamente no he encontrado una cosa negativa en la organización, por lo que no me he planteado eso en la cabeza en ningún momento, por lo que no he pensado trabajar en otro lugar.

Hay bastante esfuerzo dentro de la organización, he formulado también en cierta manera algunas ideas de mejora dentro del área por lo que considero que son cosas que no permitirían cambiar de organización porque son como mías.

La organización ha identificado factores y mecanismos que le permitan mantener una salud organizacional adecuada (emocional, racional, espiritual y fisiológica) dentro de sus programas tendientes conciliar la vida laboral con la familiar, y asimismo, su organización incluye un paquete de beneficios sociales para los empleados (seguro médico, préstamos, movilidad, escolaridad, etc.); al respecto de lo mencionado, ¿Qué tipo de beneficios otorgados por su organización prefieren sus colaboradores? ¿Considera que dichos beneficios manifiestan el deseo de la organización de comprometer a sus colaboradores o simplemente es porque el mercado de comparación también lo ofrece a sus colaboradores?

Si, lo tenemos bastante claro, sabemos a dónde vamos, recordando que esta es una empresa con más de 15 años. Uno de los puntos que queremos destacar cuando hablamos de humanización es el equilibrio entre vida personal y vida laboral, es decir, el trabajador tiene una familia, tiene emociones, tiene problemas, junto con sus alegrías y sus realizaciones, entonces la empresa tiene que buscar ese equilibrio para que el trabajador se sienta compensado, no solamente en el plano salarial sino también en el plano humano, ósea que él se sienta contento porque se lo está respetando, se le respeta su integridad, su vida familiar y su vida personal. La empresa es una empresa sana, humanamente hablando, no puede ser una empresa invasiva ni una empresa que explote a su trabajador, entonces hay que buscar ese equilibrio, y eso a través de este programa de humanización creo que lo estamos consiguiendo.

La organización incluye un paquete de beneficios sociales para los empleados, ¿cómo seguro médico, prestaciones, movilidad, escolaridad, etc.?

Sí, tenemos un buen paquete de beneficios. Tenemos un plan de salud, creemos que es bastante bueno, al menos mejor que muchas empresas con la que nos comparamos, tenemos movilidad, un sistema de tarjeta que nos permite abrir puertas de ciertas instituciones con las cuales tenemos convenios que facilitan la vida del trabajador a través de descuentos, de incentivos que mejoran bastante sus vidas.

### 3.3. Aporte científico

#### Modelo de Retención Propuesto

A continuación, se presenta el modelo de retención propuesto (constructor) que podría resultar efectivo a fin de reducir la decisión de abandono del talento humano crítico, en la medida que los esfuerzos de la organización se orienten a potencializar las prácticas de Gestión Humana señaladas en él, aplicable a la empresa en estudio.

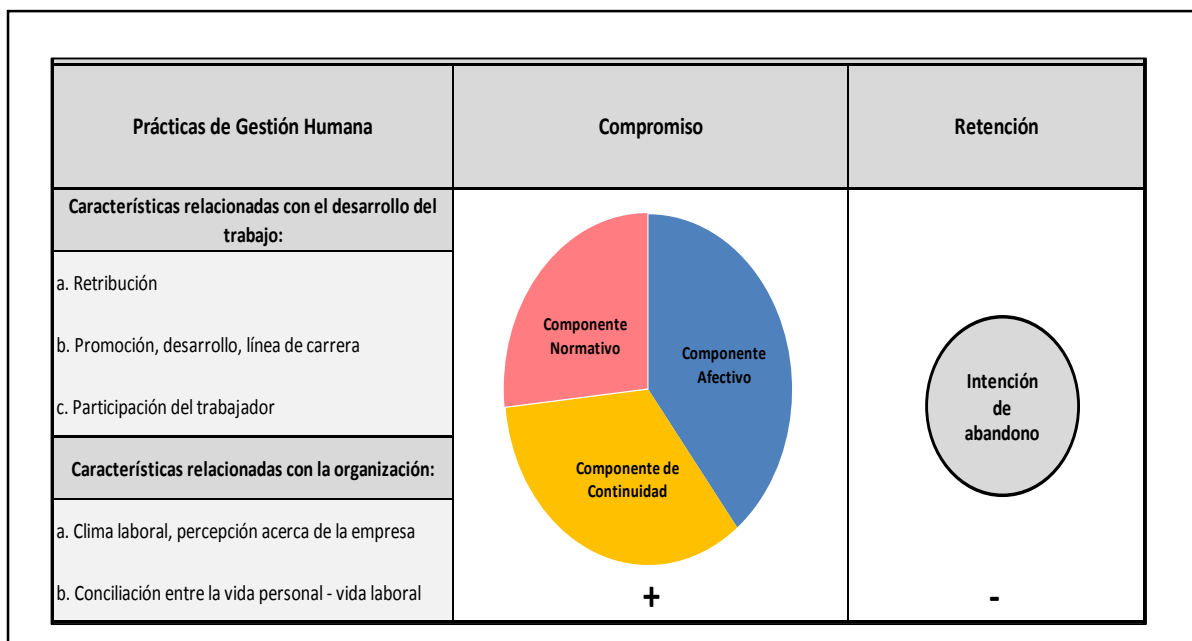


Figura22. Prácticas de gestión humana. Adaptado del “Análisis de información realizada, por la Tesista”.

En este trabajo, como ya hemos anticipado en los capítulos anteriores, pretendemos profundizar en el estudio la retención de empleados considerados como talento para la organización. Para ello, proponemos analizar la influencia de diversas prácticas de gestión humana, admitiendo que no es una lista exhaustiva.

Después de la revisión de la literatura descrita el modelo de gestión propuesto tiene por objetivo identificar el impacto de las estrategias de gestión humana, desde una

clasificación asociada a las características del trabajo y aquellas características de la organización, con los componentes del compromiso organizativo, componentes importantes para una empresa que busca retener a su talento humano. Para la selección de las prácticas, nos basamos en la revisión realizada, sobre las investigaciones sobre retención y rotación voluntaria, áreas básicas de literatura para la presente investigación.

La primera parte del modelo comprende el conjunto de prácticas de recursos humanos orientadas a la retención de los empleados Schuler y Jackson (1987) y Wright y Snell (1991) entienden por prácticas de recursos humanos las actividades que realiza la organización dirigidas a gestionar la base de capital humano y asegurar que el personal dirige sus objetivos hacia las metas de la organización, sin embargo, estas prácticas también pueden influir en la retención del talento de la organización a través de la intermediación del compromiso organizativo, Mitchell, Holtom et al. (2001), las definen como la red en la que un individuo queda atrapado en su trabajo “Un empleado queda “atrapado” en su trabajo por diferentes vínculos (Mitchell et al., 2001) unos relativos al trabajo (características laborales) y otros externos (factores extra-laborales u organizacionales).

### **Características laborales**

Retribución, refleja la valoración que la empresa realiza de sus empleados. Luna y Camps (2003) en su modelo RETEN o también denominado “modelo estratégico de retención de personal en la organización” identifica la retribución como influyente en el compromiso organizativo, siendo la propensión al abandono un claro antecedente de la rotación voluntaria y el compromiso, claros potenciadores de la retención. Así mismo otros autores señalan que la retribución (variable según desempeño, incentivos grupales, equidad retributiva interna y externa, beneficios sociales, salario alto, transparencia del sistema de retribución) forma parte de las principales medidas de gestión de recursos humanos eficaces para la retención de empleados. Las variables del salario y las relaciones laborales, en este último enfatiza la participación del trabajador en las decisiones sobre su tarea y en los objetivos de la organización, como un aspecto importante en la integración en la organización.

## **Características relacionadas a la organización**

Clima laboral percepción acerca de la empresa, Luna y Camps (2003) identifican en sus prácticas de alto rendimiento PAR el clima laboral relacional sobre el compromiso organizativo, la satisfacción y la propensión al abandono, en concreto el desarrollo de un ambiente que propicie y estimula la satisfacción del empleado en gran medida influenciara en una decisión de abandono de la organización.

Conciliación entre la vida personal –vida laboral, flexibilidad horaria, permisos laborales para atender asuntos personales y familiares, ayudas económicas, teletrabajo, etc. son aspectos que los autores señalan que minimizan el conflicto que pueda surgir entre los requerimientos de la vida laboral y de la vida personal de un empleado, puesto que la actividad que éste desarrolla en una de ambas esferas puede afectar negativamente al desarrollo de su actividad en la otra (Grover y Croker, 1995).

### **Compromiso Organizativo**

Allen y Meyer (1990) “lo describieron como un sentimiento de obligación de los empleados de permanecer en la organización”. Estos autores alcanzaron evidencia de la validez discriminante de tres dimensiones del compromiso organizativo, estructura que fue validada a través de un análisis factorial (de Frutos, Ruiz & San Martín, 1998).

*El componente afectivo (deseo)*, Referido a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades (especialmente psicológicas) y expectativas; por ende, disfrutan su permanencia en la organización.

*El componente de continuación (necesidad)*, es muy posible encontrar una conciencia de la persona respecto a inversiones de tiempo y esfuerzo que se perderían en caso de dejar la organización, o sea, de los costos (financieros, físicos, psicológicos) en los cuales incurrirá al retirarse, o de las pocas posibilidades de encontrar otro empleo.

El componente Normativo (deber), se encuentra en la creencia en la lealtad a la organización (sentido moral), quizá por recibir ciertas prestaciones (por ejemplo, capacitación o pago de colegiaturas) conducente a un sentido de deber proporcionar una correspondencia. Este aspecto va en concordancia. Con la teoría de la reciprocidad: “quien

recibe algún beneficio adquiere el precepto moral interno de retribuir al donante (Gouldner, 1960).

De la interacción de las prácticas de gestión humana y sus características con el compromiso organizativo y sus componentes, hay una influencia negativa sobre la propensión de abandono del empleado que repercutiría en la retención del personal considerado como talento humano en esta investigación.

**CAPÍTULO IV:**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1. Conclusiones**

Se concluye que el modelo de retención del talento humano crítico diseñado para la Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP, propiciado desde la gestión del talento humano, puede influenciar positivamente en el compromiso organizativo y en consecuencia reducir la decisión de abandono de dicho personal, en la medida que los esfuerzos se orienten a potencializar los componentes afectivo y de continuidad considerados como relevantes, lo cual se relaciona con el deseo y la necesidad de permanencia del talento humano crítico en la organización más que con el deber.

Se concluye que las prácticas de gestión humana relevantes aplicables a la Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP que influyen sobre el componente afectivo del compromiso organizativo están dadas por la gestión del clima laboral, la percepción acerca de la empresa, así como por las prácticas tendientes a conciliar la vida personal con la vida laboral.

Se concluye que las prácticas de gestión humana relevantes aplicables en la Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP, que influyen sobre el componente de continuidad del compromiso organizativo están dadas por un manejo adecuado de la retribución, así como por la mayor exposición e involucramiento del talento humano crítico, que se manifieste en su mayor participación en las decisiones que adopta la organización.

Se concluye que la práctica de gestión humana relevante aplicable en la Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP, que influye sobre el componente normativo del compromiso organizativo está dada por la identificación, el establecimiento de líneas de carrera así como la preparación y el desarrollo del talento humano crítico a fin de que pueda asumir nuevas responsabilidades y en consecuencia ocupe posiciones de mayor responsabilidad dentro de la estructura organizacional de dichas empresas, todo ello con la finalidad de que disminuya su decisión de abandono.

La práctica relacionada con la promoción, desarrollo y línea de carrera, que se encuentra relacionada con el componente normativo del compromiso organizativo en la

Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP fue considerada como relevante en relación al componente afectivo del compromiso organizativo, por tanto el establecimiento de líneas de carrera, los planes de desarrollo y los programas de promoción del talento humano, la empresa constituye un refuerzo del deseo que genera compromiso y crea lazos emocionales que se forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades de crecimiento profesional.

Mediante el estudio, se ha podido identificar que las prácticas de gestión del talento humano tienen incidencia positiva y se relacionan de manera directa con el componente afectivo, normativo y de continuación del compromiso organizacional, lo que permite disminuir la intención de abandono del talento humano en la empresa.

Se concluye que el modelo de retención del talento humano diseñado y aplicado por la empresa del estudio, y que es propiciado desde la gestión del talento humano, puede influenciar positivamente en el compromiso organizacional y en consecuencia reducir la decisión de abandono de dicho personal, en la medida que los esfuerzos se orienten a potencializar los componentes afectivo y de continuidad considerados como relevantes, lo cual se relaciona con el deseo y la necesidad de permanencia del talento humano en la organización más que con el deber.

Se concluye que las prácticas de gestión humana relevantes aplicables en la empresa, que se relacionan con el componente afectivo del compromiso organizacional están dadas por la gestión del clima laboral, la percepción acerca de la empresa, así como por las prácticas tendientes a conciliar la vida personal con la vida laboral del personal de la Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP.

Se concluye que las prácticas de gestión humana relevantes aplicables en la Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP, que se relacionan con el componente de continuidad del compromiso organizacional están dadas por un manejo adecuado de la retribución, así como por la mayor exposición e involucramiento del talento humano que en podría dejar de laborar en las empresas actuales, que se manifieste en su mayor participación en las decisiones que adopta la Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP.



## **4.2. Recomendaciones**

Si bien existen prácticas comunes en la Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP, cada una de ellas manifiesta un conjunto de necesidades distintas que requieren un diseño o modelo de retención específico, por lo tanto, se recomienda proponer un plan de gestión del talento humano en la empresa de estudio.

Se recomienda mejorar los canales de comunicación y coordinación entre los directivos o gerentes de la empresa con el personal de mando medio y líneas jerárquicas menores, de esta forma fortalecer el compromiso organizacional en la Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP.

Se recomienda mejorar las condiciones ambientales de trabajo, a través de factores motivacionales que permitan fortalecer el compromiso organizacional en la Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP.

Se recomienda implementar los planes de capacitación y formación y de esta manera fortalecer el compromiso organizacional de los empleados en la Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP.

Establecer programas de capacitaciones para fortalecer las prácticas de retención del talento humano. Se deben establecer programas diferenciados para el talento humano clave para la organización que se ejecuten a través de prestigiosas universidades y centros de capacitación técnica.

Fortalecer el clima organizacional de la Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP, dado que los encuestados manifiestan como punto importante del desarrollo organizacional. De esta manera se fortalezca la intención de continuidad, disminuir la rotación de personal y la intención de abandono.

Se recomienda fomentar la participación activa de los trabajadores, desarrollando una cultura de alto desempeño, basada en sólidos valores de seguridad, integridad, excelencia, compromiso y respeto, que infunden en la generación de valor para la Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP.

## REFERENCIAS

- Acuña, Y. y Ventura, C. (2016). *Propuesta de mejora del nivel de compromiso de los trabajadores en la empresa "Cerámicos Lambayeque*. (Tesis de licenciatura). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Recuperado de: [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/710/1/TL\\_AcunaCruzYoselin\\_VenturaInonanCintya.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/710/1/TL_AcunaCruzYoselin_VenturaInonanCintya.pdf)
- Agudelo, B. (2016). Caracterización de las prácticas de talento humano en empresas del valle del Cauca. (Tesis). Recuperado de: <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/riafin/riaf-v8n4-2015/RIAF-V8N4-2015-1.pdf>
- Angguz, N. (2017). El desafío de retener a los mejores empleados. Report Information from ProQuest, 31.
- Arciniega, L.M. (2002). *Development and validation of an heuristic model of work values*. Unpublishep Doctoral Dis- sertation. Universidad de Salamanca. Salamanca, Spain.
- Arciniega, L. y González, L. (2006). What is the influence of work values rela- tive to other variables in the development of organizational commitment? *Revista de Psicología Social*, 21(1), 35-50.
- Arias, F. (2001). *El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento*. *Revista Contaduría y Administración*. (200). Consulta: 17 de febrero de 2008. [http://www.ejournal unammx/rca/200/RCA20001.pdf](http://www.ejournal.unammx/rca/200/RCA20001.pdf)
- Arthur, J.B. (1994) *Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover*, *Academy Management Journal*, Vol. 37, N° 3, pp. 670-687.
- Atchison, T. (1991): "The Employment Relations- hip: Un-tied or Re-tied", *Academy of Management Executive*, vol. 5, pp. 52-62.
- Barney, J. (1991) *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. *Journal of Management*, Vol 17, No 1, pp 99-120. Recuperado de: <http://www3.uma.pt/filipejmsousa/ge/Barney,%201991.pdf>
- Bardin, L. (1977) *Análisis de Contenido*. Madrid: Ed. AKAL.
- Bergman, M. E. (2006), *The relationship between affective and normative commitment: Review and research agenda*. *Journal of Organizational Behavior*, No. 27, pp. 645-663
- Blau, G. y Boal, K.(1989), *Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism*, Vol 12, No. 2, pp. 288-300. Recuperado de: <http://www.jstor.org/stable/258536>
- Bohnenberger, M.C. (2005), *Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional*, (Tesis doctoral, universitat de les illes balears) Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=7916&orden=241373&info=link&info=link>.
- Burns, N., & Grove, S. K. (2004). *Investigación en enfermería*. Madrid: Elsevier España.
- Cabrera, I. (2015). Gestión del talento humano y el compromiso organizacional de los docentes de la maestría en Administración de la Educación en la Universidad César Vallejo, sede Huaral, 2014. *Dialnet*, 23.

- Capelli, P. & Singh, H. (1992). Integrating strategic human resources and strategic management. In D. Lewin, O.S. Mitchell, & P.D. Sherer (Eds.) *Research frontiers in industrial relations and human resources* pp 165-192. Madison, WI: IRRA.
- Cárdenas, R. (2017). Talento humano en el sector energético. Recuperado de: ReportInformationfromProQuest, 123.
- Cardona, J. (2012). El impacto del aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones. (Tesis). Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/11051468.pdf>
- Chávez, E. Ramírez, R. Flores M. y Vega, V. (2016). Estudio comparativo del modelo de liderazgo nivel 5 aplicado a la gestión del talento humano en la administración pública de tres municipalidades de Costa Rica. (Tesis). Recuperado de: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2916799](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2916799)
- Chiavenato, I. (1990), *Introducción a la Teoría General de la Administración de Recursos Humanos*. México, Ed. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009), *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones* Novena Edición. México, Ed. Mc Graw Hill.
- Claire, M. y Böhr, M. (2014). Tres Variables de estudio, tales como la identificación, membresía y la lealtad orientada a los recursos humanos. (Tesis). Recuperado de: [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2077-21612004000100008](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-21612004000100008)
- Córdova, G. (2014). *Uso de un modelo de motivación para la retención del talento humano de la empresa Thunderbird Hoteles Las Américas SA*. Lima: UNTELS.
- Cohen, W., & Levinthal, D. (1989). the two faces of R&D. *Economic Journal*, 99(397), 569–596.
- Cumpa, M. D. (2015). Engagment en colaboradores de tres empresas de comercializacion de bebidas y alimentso de la ciudad de Chiclayo. Recuperado de: <http://repositorio.uss.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/uss/799/CUMPA%20ROMERO%20MARIEL%20DAYANA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Dalton, D. R., Krackhardt, D. M., & Porter, L. W. (1981). Functional turnover: An empirical assessment. *Journal of Applied Psychology*, 66(6), 716-721.
- De la Puente, L. (2017). Compromiso organizacional y motivación de logro en personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Trujillo. (Tesis). <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/298>
- Del Cid, A., Méndez, R., & Sandoval, F. (2007). *Investigación Fundamentos y Metodología*. (Primera Edición). México: Pearson Educación.
- Frank, F.D. Finnegan, R.P. y Taylor, C.R. (2004). *The race for talent. Retaining and engaging workers in the first century*. *Human Resource Planning* 27(3): 12-25.
- Fernandez, I. (2007) *Una mirada personalizada de los talentos*. *Revista Desafío*, Núm. 75, pp 22-27.
- Figuerola, H. (2014). Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera Colombiana. *Dialnet*, 61-77. Recuperado de: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwil-6\\_TluzfAhVGh-](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwil-6_TluzfAhVGh-)

- Genesi y Suarez (2014). Gestión de calidad del talento humano en las organizaciones educativas inteligentes. (Tesis). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/709/70916424006.pdf>
- González, D. (2010). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, Vol. 45, núm. 156, octubre-diciembre.
- García, A.M., García, M.G. (2009) *Compromiso organizativo e intención de abandono del directivo multinacional: influencias culturales y de participación en el gobierno Cuaderno de Economía y Dirección de la Empresa*, Núm. 40, pp. 111-141. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80711788005>.
- García, A. (2015). *Síndrome de Burnout y Compromiso Organizacional en trabajadores de un grupo Importador de Vehículos Menores, Región Norte 2012*. (Tesis de licenciatura). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Recuperado de: [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/345/1/TL\\_Garcia\\_Baca\\_RosaDeGuadalupe.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/345/1/TL_Garcia_Baca_RosaDeGuadalupe.pdf)
- Gonzales, D. R. (2009). *Estrategias de retención del personal: Una reflexión sobre su efectividad y alcances*. *Revista Universidad EAFIT*, vol. 45, núm. 156, pp. 45-72. Recuperado de: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj->
- Harvard Business Essentials. (2003). *Contratar y retener a los mejores empleados*. Barcelona: Deusto.
- Hatum, A. y Ghelfi, E. (2011) *El Futuro del talento: Gestión del Talento para Sobrevivir la Crisis*. Buenos Aires, Temas Grupo Editorial.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Obtenido de [https://www.esup.edu.pe/descargas/dep\\_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf](https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf)
- Heifetz R. (2005). *Liderazgo sin respuestas fáciles*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica S. A.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). Chapter 5: turnover and retention research: a glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 231-274.
- Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1995). *Employee turnover*: South-Western Pub.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). Chapter 5: *turnover and retention research: a glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future*. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 231-274.
- Inqualitas. (1 de Noviembre de 2011). *Reflexiones sobre política retributiva*. Recuperado el 14 de Octubre de 2016, de <http://inqualitas.net/articulos/17088-reflexiones-sobre-politica-retributiva>
- Littewood, H. (2014). Antecedentes de la rotación voluntaria de personal, con la intención de evaluar el diseño de un modelo de rotación de los recursos humanos es aplicable a

- otras empresas similares. (Tesis). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4560/456045194001.pdf>
- López, A.; Valle, R. (2007) *Capital humano, prácticas de gestión y agilidad empresarial: ¿están relacionadas?*. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 17, núm. 2, pp. 155-178
- Loli, A. y Cuba, E. (2012). Autoestima y compromiso organizacional en trabajadores de una universidad pública. (Tesis). Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/28173238\\_Autoestima\\_y\\_compromiso\\_organizacional\\_en\\_trabajadores\\_de\\_una\\_universidad\\_publica\\_de\\_provincias](https://www.researchgate.net/publication/28173238_Autoestima_y_compromiso_organizacional_en_trabajadores_de_una_universidad_publica_de_provincias)
- Luna, R. y Camps. J. (2003). *Un modelo tentativo en las estrategias de retención del personal*. Paper presented at the International Workshop on HRM, Cádiz
- Luthans, F. (2008). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of organizational behavior*, 23(6), 695-706.
- Manpowergroup (2013). Encuesta de escasez de talento. Recuperado de: [https://www.ciosummits.com/Manpower\\_Escasez\\_de\\_talento\\_2013\\_mx.pdf](https://www.ciosummits.com/Manpower_Escasez_de_talento_2013_mx.pdf)
- Martín, M., (2011), *Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas*. (Tesis doctoral, Universidad de Valladolid) Recuperado de <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/879>.
- Mejía, A. Bravo, M. y Montoya, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. (Tesis). Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362013000100002&script=sci\\_abstract](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362013000100002&script=sci_abstract)
- Meyer, J.P. y Allen, N.J. (1991), “*A three-component conceptualization of organizational commitment* *Human Resource Management Review*, vol 1, pp. 61-89.
- Meyer, J.P.; Allen, N.J. (1997), *Commitment in the workplace: Theory, Research and Application*. Thousand Oaks: Sage Publications. Recuperado de <http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=jn4VFpFJ2qQC&oi=fnd&pg=PR8&dq=MEYER,+John+P.%3B+ALLEN,+Natalie+J.+Commitment+in+the+workplace&ots=IWK1Z-poe4&sig=RPzejFM5e-vQVjToWZroqi025g#v=onepage&q=MEYER%2C%20John%20P.%3B%20ALLEN%2C%20Natalie%20J.%20Commitment%20in%20the%20workplace&f=false>
- Meyer, J. P.; Allen, N. J.; Smith, C. A. (1993). *Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization*. *Journal of Applied Psychology*, 78: 538-551
- Mitta, D. y Dávila, C. (2015). Retención del talento humano: Políticas y Practicas aplicadas sobre jóvenes millenials en un grupo de organizaciones. (Tesis). Recuperado de: [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/6948/MITTA\\_DANIEL\\_DAVILA\\_CARMEN\\_RETENCION.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/6948/MITTA_DANIEL_DAVILA_CARMEN_RETENCION.pdf?sequence=1)
- Moble W.H. (1982). *Employee Turnover. Causes, consequences and control*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1982). The measurement of organizational commitment\* 1. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.

- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E. & Villagómez, A. (2013). *Metodología de la investigación científica y elaboración de tesis*. (3° edición). Lima: Cepredim.
- Quispitúpac, M., & Mateo, S. (2014). *Elaboración de una herramienta para la toma de decisiones en gestión del talento para líderes*. Lima: UPC.
- Ordiz Fuertes, M. & Avella Camarero, L. (2002), *Gestión estratégica de los recursos humanos: una síntesis teórica, Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 8, N° 3, 2002, pp. 59-78.
- Orellana, L. (2012). *Clima institucional y el nivel de desempeño de los profesores de la Escuela de Ciencias de la Comunicación*. (Tesis).e
- Perez, R. (2014). *Motivación y compromiso organizacional en personal administrativo de universidades limeñas*. (Tesis). Recuperado de: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/5747>
- Peréz, E. (2015). *El Clima organizacional y su influencia en el compromiso organizacional: Caso Sipán Distribuciones S.A.C.* (Tesis de licenciatura). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Recuperado de: [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/760/1/TL\\_PerezVasquezElizabetOdaliss.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/760/1/TL_PerezVasquezElizabetOdaliss.pdf)
- Pons, F. y Ramos, F. (2012). *Influencia de los diferentes tipos de liderazgo y el tratamiento de las prácticas de la Gestión de RRHH con el Clima Organizacional de Innovación*. (Tesis). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231324583002>
- Powell, D. & Meyer, J.P. (2003), *Side-bet Theory and three-component model of organizational comminent*, *Journal of Vocational Behavior*, N°65, p.p 157–177. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879103000502#>
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. Pearson, 5ta edición. Mexico
- Sallan, J. M.; Simo, P.; Fernandez, V.; Enache, M. (2010), “*Estudio de la relación entre el compromiso organizativo y la intención de abandonar la organización: Modelo de dos componentes de compromiso de continuidad*”; Cuadernos de Gestión, Vol. 10. N° 2, pp. 15-28. Recuperado de [https://addi.ehu.es/bitstream/10810/7717/1/CdG\\_1021.pdf](https://addi.ehu.es/bitstream/10810/7717/1/CdG_1021.pdf).
- Sanabria, P. Rincón, J. Cuéllar, P. Astudillo, M. Rodas, A. Estrada, S. y Gonzales, J. (2016). *Guía de Implementación. De la Recomendación a la Acción: ¿Cómo Poner en Marcha un Modelo de Gestión Estratégica del Talento Humano en el Sector Público Colombiano?*. Recuperado de: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2927038](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2927038)
- Samaniego, C. (1998). *Introducción a la psicología del trabajo y las organizaciones: absentismo, rotación y productividad*, Madrid, Ed. Ediciones Pirámide. Recuperado de [http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=8&ved=0CEwQFjAH&url=http%3A%2F%2Fwww.absentismo.egarsat.es%2Fcontent%2Fdownload%2F115%2F611%2Ffile%2FAbsentismo%2C%2520rotaci%25C3%2583%25C2%25B3n%2520y%2520productividad.pdf&ei=azl4VJqYKcurNrWphMgO&usg=AFQjCNESh0\\_CK1AV5gLc\\_TPZjELs234W6Q](http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=8&ved=0CEwQFjAH&url=http%3A%2F%2Fwww.absentismo.egarsat.es%2Fcontent%2Fdownload%2F115%2F611%2Ffile%2FAbsentismo%2C%2520rotaci%25C3%2583%25C2%25B3n%2520y%2520productividad.pdf&ei=azl4VJqYKcurNrWphMgO&usg=AFQjCNESh0_CK1AV5gLc_TPZjELs234W6Q).
- Selltiz, C. (1980). *Métodos de investigación en las relaciones sociales*. Madrid: Rialp.

- Steers, R.M. (1977) *Antecedents and outcomes of organizational commitment*, *Administrative Science Quarterly*, N° 22, 46-56
- Taylos, S.J. y Bogdan, R (1992) *Introducción a los métodos Cualitativos de Investigación*. Barcelona Ediciones Paidós Ibérica
- Tormo, G., & Osca, A. (2012). Antecedentes Organizacionales y Personales de las Intenciones de Compartir Conocimiento: Apoyo, Clima y Compromiso con la Organización. *Scielo*, 1576-5962. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231322132006.pdf>
- Ulrich, D. (1986). An empirical study of strategy, organization , and Human Resource Management” Paper en Academy of Management.
- Vargas, K. (2017). *Grado de compromiso organizacional según el modelo de Meyer y Allen en los médicos residentes del Hospital Regional Docente “Las Mercedes. (tesis de licenciatura)*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Recuperado de: [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/823/1/TL\\_VargasPintadoKristel.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/823/1/TL_VargasPintadoKristel.pdf)
- Vásquez, R. Mejía, Y. Rodríguez, B. & Ponce, M. (2015). Retención del talento humano en pequeñas y medianas empresas: evidencias de México. (Tesis). Recuperado de: <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/rgnego/rgn-v3n4-2015/RGN-V3N4-2015-5.pdf>
- Velando Rodríguez, M.E. (2004) *El Proceso de Abandono Voluntario: Revisión de las Principales Aportaciones Realizadas en la Literatura*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa Vol. 10, N° 3, 2004, pp. 157-169.
- Velasco, H y Diaz de Rada, A (1997) *La lógica de la investigación Etnográfica: Un modelo de Trabajo para etnógrafos de la escuela*. Valladolid: Trotta

#### **Fuentes hemerográficas:**

- Claire, M., & Böhr, M. (2014). Tres dimensiones del compromiso organizacional: Identificación, membresía y lealtad. *Scielo*, 2077-2161.

## **ANEXOS**



## Anexo 1

### Instrumentos

#### INSTRUMENTO PARA EVALUAR LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO

| Marqué con una X su nivel de Satisfacción, al frente de cada pregunta = |   | Muy insatisfecho | Insatisfecho | Satisfecho | Muy Satisfecho | No Aplica |
|---|---|------------------|--------------|------------|----------------|-----------|
| <b>PROMOCIÓN Y RENDIMIENTO</b>  |   |                  |              |            |                |           |
| P00   | Cómo se ha sentido trabajando en la empresa                                     |                  |              |            |                |           |
| P01   | ¿El trabajo en su área está bien organizado?                                    |                  |              |            |                |           |
| P02   | ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?                        |                  |              |            |                |           |
| P03   | ¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?                                   |                  |              |            |                |           |
| P04   | ¿En su puesto de trabajo puede desarrollar al máximo sus habilidades?           |                  |              |            |                |           |
| P05   | ¿Tiene información de cómo desempeña su trabajo?                                |                  |              |            |                |           |
| P06   | ¿El responsable de su área demuestra conocimiento y dominio de sus funciones?   |                  |              |            |                |           |
| P07   | ¿El responsable soluciona los problemas de una manera eficaz?                   |                  |              |            |                |           |
| P08   | ¿El responsable del área delega eficazmente funciones de responsabilidad?       |                  |              |            |                |           |
| P09   | ¿El responsable del área toma decisiones con la participación de la persona?    |                  |              |            |                |           |
| P10   | ¿El responsable me mantiene informado de los aspectos que afectan mi desempeño? |                  |              |            |                |           |
| P11   | ¿Cómo clasifica su relación con los compañeros de trabajo?                      |                  |              |            |                |           |
| P12   | ¿Es habitual la colaboración para sacar adelante un trabajo?                    |                  |              |            |                |           |
| P13   | ¿Se siente parte de un equipo de trabajo?                                       |                  |              |            |                |           |
| P14   | ¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?                |                  |              |            |                |           |
| P15   | ¿El ambiente de trabajo le produce stress?                                      |                  |              |            |                |           |
| P16   | ¿La comunicación interna dentro de su área funciona correctamente?              |                  |              |            |                |           |
| P17   | ¿Me resulta fácil la comunicación con mi jefe y mis subalternos?                |                  |              |            |                |           |

|     |   |  |  |  |  |  |
|-----|---|--|--|--|--|--|
| P18 | ¿Recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo?         |  |  |  |  |  |
| P19 | ¿Conoces los servicios que prestan las otras áreas de trabajo?                      |  |  |  |  |  |
| P20 | ¿Tienes una adecuada coordinación con las otras áreas de trabajo?                   |  |  |  |  |  |
| P21 | ¿La comunicación entre el personal de su área y los usuarios es buena?              |  |  |  |  |  |
| P22 | ¿Las condiciones de trabajo de su área son seguras?                                 |  |  |  |  |  |
| P23 | ¿Las condiciones ambientales del área de trabajo facilitan las actividades diarias? |  |  |  |  |  |

| Marqué con una X su nivel de Satisfacción, al frente de cada pregunta = |  | Muy insatisfecho | Insatisfecho | Satisfecho | Muy Satisfecho | No Aplica |
|---|--|------------------|--------------|------------|----------------|-----------|
| <b>INTEGRACIÓN</b>  |  |                  |              |            |                |           |
| P24   | ¿Las instalaciones del área facilitan el trabajo y los servicios prestados?      |                  |              |            |                |           |
| P25   | ¿Las herramientas informáticas que utiliza están adaptadas a su trabajo?         |                  |              |            |                |           |
| P26   | ¿Recibe la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?      |                  |              |            |                |           |
| P27   | ¿El plan de capacitación de la empresa es útil para usted?                       |                  |              |            |                |           |
| P28   | ¿Sus necesidades con respecto a capacitación han sido atendidas?                 |                  |              |            |                |           |
| P29   | ¿Cuándo ha necesitado capacitación al margen del plan, se le han facilitado?     |                  |              |            |                |           |
| P30   | ¿Cuándo implementa nueva capacitación el contenido es suficiente para su labor?  |                  |              |            |                |           |
| P31   | ¿Entre los objetivos de su área es prioritaria la calidad del servicio?          |                  |              |            |                |           |
| P32   | ¿El responsable de su área pone en marcha iniciativas de mejoría?                |                  |              |            |                |           |
| P33   | ¿La identidad de sus actividades diarias tiene aspectos susceptibles de mejoría? |                  |              |            |                |           |
| P34   | ¿En su área le consulta sobre iniciativas de mejoría en la calidad del servicio? |                  |              |            |                |           |
| P35   | ¿Se siente copartícipe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?           |                  |              |            |                |           |
| <b>POLÍTICA RETRIBUTIVA</b>   |  |                  |              |            |                |           |

|     |   |  |  |  |  |  |
|-----|---|--|--|--|--|--|
| P36 | ¿El último año ha percibido una tendencia a la mejoría en la calidad del servicio?  |  |  |  |  |  |
| P37 | ¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?                                |  |  |  |  |  |
| P38 | ¿Se reconoce adecuadamente las tareas que desarrolla?                               |  |  |  |  |  |
| P39 | ¿Le hacen un reconocimiento especial cuando hace una mejora en su trabajo?          |  |  |  |  |  |
| P40 | ¿Las condiciones salariales para usted son buenas?                                  |  |  |  |  |  |
| P41 | ¿La empresa le proporciona oportunidades para desarrollar su carrera?               |  |  |  |  |  |
| P42 | ¿Se siente subutilizado en el cargo que ocupa actualmente?                          |  |  |  |  |  |
| P43 | ¿La empresa proporciona auxilios de educación, transporte, alimentación, vivienda?  |  |  |  |  |  |
| P44 | ¿El nombre de la empresa y su prestigio donde trabaja son gratificantes para usted? |  |  |  |  |  |

## Anexo 2

### Instrumentos

#### ENCUESTA PARA EVALUAR EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

| AFFECTIVO   | SI | NO |
|---|----|----|
| 1. Me gustaría continuar el resto de mi carrera profesional en esta organización.   |    |    |
| 2. Siento de verdad, que cualquier problema en esta organización, es también mi problema.                                     |    |    |
| 3. Trabajar en esta organización significa mucho para mí.   |    |    |
| 4. En esta organización me siento como en familia.  |    |    |
| 5. Estoy orgulloso de trabajar en esta organización   |    |    |
| 6. Me siento emocionalmente unido a esta organización.  |    |    |
| 7. Me siento parte integrante de esta organización.   |    |    |
| NORMATIVO   | SI | NO |
| 8. Creo que no estaría bien dejar esta organización, aunque me vaya a beneficiar en el cambio.                                |    |    |
| 9. Creo que debo mucho a esta organización  |    |    |
| 10. Esta organización se merece mi lealtad  |    |    |
| 11. No siento ninguna obligación de tener que seguir trabajando para esta organización.                                       |    |    |
| 12. Me sentiría culpable si ahora dejara esta organización.   |    |    |
| 13. Creo que no podría dejar esta organización porque siento que tengo una obligación con la gente de aquí.                   |    |    |
| CALCULADO   | SI | NO |
| 14. Si continúo en esta organización es porque en otra no tendría las mismas ventajas y beneficios que recibo aquí (costes).  |    |    |
| 15. Aunque quisiera, sería muy difícil para mí dejar este trabajo ahora mismo (ambos).  |    |    |
| 16. Una de las desventajas de dejar esta organización es que hay pocas posibilidades de encontrar otro empleo (alternativas). |    |    |
| 17. Si ahora decidiera dejar esta organización muchas cosas en mi vida personal se verían interrumpidas (costes).             |    |    |
| 18. En este momento, dejar esta organización supondría un gran coste para mí (costes).  |    |    |
| 19. Creo que si dejara esta organización no tendría muchas opciones de encontrar otro trabajo (alternativas).                 |    |    |
| 20. Ahora mismo, trabajo en esta organización más porque lo necesito que porque yo quiera (costes).                           |    |    |
| 21. Podría dejar este trabajo, aunque no tenga otro a la vista (alternativas).  |    |    |

**Facultad de Ciencias Empresariales**

**Escuela de Administración**

**INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS**

|   |   |                                      |
|---|---|--------------------------------------|
| <b>NOMBRE DEL JUEZ</b>  |   | Mg. Julio Roberto Izquierdo Espinoza |
|   | <b>PROFESIÓN</b>  | Lic. en administración               |
|   | <b>ESPECIALIDAD</b>   | Gestión de talento humano            |
|   | <b>EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS)</b>  | 15 años                              |
|   | <b>CARGO</b>  | Docente investigador                 |
| <b><u>TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN</u></b>  |   |                                      |
| LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL COMPROMISO DE LOS TRABAJADORES EN UNA EMPRESA DE TRANSMISIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA REP, LIMA AÑO 2017 |   |                                      |
| <b>DATOS DE LOS TESISISTAS:</b>   |   |                                      |
| <b>NOMBRES</b>  | Zully Marlene Rojas Maldonado   |                                      |
| <b>ESPECIALIDAD</b>   | ESCUELA DE ADMINISTRACION   |                                      |
| <b>INSTRUMENTO EVALUADO</b>   | Cuestionario  |                                      |
| <b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION</b>  | <b><u>GENERAL:</u></b><br>Determinar la relación que existe entre la Retención del Talento humano y el compromiso de los trabajadores en una Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP , año 2017.  |                                      |
|   | <b><u>ESPECÍFICOS</u></b><br>Determinar el nivel de compromiso laboral de los colaboradores de la Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP.<br>Identificar los factores que influyen en el nivel de compromiso laboral de los colaboradores de la Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP.<br>Analizar los procesos de la Gestión del Talento Humano que se aplican en la Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP.<br>Proponer un programa de Gestión de Talento Humano para mejorar el nivel de compromiso laboral de los |                                      |

|   |  |
|---|--|
|   | colaboradores de Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP.  |
| <p><b>EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN “TA” SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ITEM O “TD” SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS.</b></p> |  |
| <p><b>DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO</b></p>  | <p>El instrumento consta de 36 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cron Bach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.</p> |
| <p><b>PRIMER INSTRUMENTO PARA EVALUAR LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO</b></p>   |  |
| <p>a) TD b) D c) I d) A e) TA<br/>¿Cómo se ha sentido trabajando en la empresa?</p>   | <p>TA(X)      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>  |
| <p>a) TD b) D c) I d) A e) TA<br/>P01 ¿El trabajo en su área está bien organizado?</p>  | <p>TA(X)      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>   |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA<br/>P02 ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?</p>   | <p>TA( X)      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>   |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA<br/>P03 ¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?</p>  | <p>TA( X)      TD( )</p>   |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>   |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA<br/>P04 ¿En su puesto de trabajo puede desarrollar al máximo sus habilidades?</p>         | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA<br/>P05 ¿Tiene información de cómo desempeña su trabajo?</p>                              | <p>TA( )                      TD( X )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA<br/>P06 ¿El responsable de su área demuestra conocimiento y dominio de sus funciones?</p> | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA<br/>P07 ¿El responsable soluciona los problemas de una manera eficaz?</p>                 | <p>TA(X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>  |
| <p>a) TD b) D c) I d) A e) TA<br/>P08 ¿El responsable del área delega eficazmente funciones de responsabilidad?</p>    | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> |
| <p>a) TD b) D c) I d) A e) TA</p>  | <p>TA( )                      TD( X )</p>  |

|  |  |
|--|--|
| <p>P09 ¿El responsable del área toma decisiones con la participación de la persona?</p>                                    | <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>                              |
| <p>.a) TD b) D c) I d) A e) TA<br/>P10 ¿El responsable me mantiene informado de los aspectos que afectan mi desempeño?</p> | <p>TA(X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>  |
| <p>.a) TD b) D c) I d) A e) TA<br/>P11 ¿Cómo clasifica su relación con los compañeros de trabajo?</p>                      | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> |
| <p>a) TD b) D c) I d) A e) TA<br/>P12 ¿Es habitual la colaboración para sacar adelante un trabajo?</p>                     | <p>TA( x )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>                           |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA<br/>P13 ¿Se siente parte de un equipo de trabajo?</p>   | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>                           |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA<br/>P14 ¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?</p>                  | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA<br/>P15 ¿El ambiente de trabajo le produce stress?</p>  | <p>TA(x)                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>                |



|   |   |
|---|---|
|   | <hr/> <hr/>   |
| a)TD b) D c) I d) A e) TA<br>P16 ¿La comunicación interna dentro de su área funciona correctamente?           | TA( X )                      TD( )<br>SUGERENCIAS:<br><hr/> <hr/> <hr/> <hr/> |
| a)TD b) D c) I d) A e) TA<br>P17 ¿Me resulta fácil la comunicación con mi jefe y mis subalternos?             | TA( X )                      TD( )<br>SUGERENCIAS:<br><hr/> <hr/> <hr/> <hr/> |
| a) TD b) D c) I d) A e) TA<br>P18 ¿Recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo? | TA( X )                      TD( )<br>SUGERENCIAS:<br><hr/> <hr/> <hr/> <hr/> |
| a)TD b) D c) I d) A e) TA<br>P19 ¿Conoces los servicios que prestan las otras áreas de trabajo?               | TA( X )                      TD( )<br>SUGERENCIAS:<br><hr/> <hr/> <hr/> <hr/> |
| a)TD b) D c) I d) A e) TA<br>P20 ¿Tienes una adecuada coordinación con las otras áreas de trabajo?            | TA( X )                      TD( )<br>SUGERENCIAS:<br><hr/> <hr/> <hr/> <hr/> |
| a)TD b) D c) I d) A e) TA   | TA( X )                      TD( )  |

|   |  |
|---|--|
| <p>P21 ¿La comunicación entre el personal de su área y los usuarios es buena?</p>   | <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>  |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA</p> <p>P22 ¿Las condiciones de trabajo de su área son seguras?</p>                                 | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>      |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA</p> <p>P23 ¿Las condiciones ambientales del área de trabajo facilitan las actividades diarias?</p> | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>      |
| <p>a) TD b) D c) I d) A e) TA</p> <p>P24 ¿Las instalaciones del área facilitan el trabajo y los servicios prestados?</p>        | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>      |
| <p>a) TD b) D c) I d) A e) TA</p> <p>P25 ¿Las herramientas informáticas que utiliza están adaptadas a su trabajo?</p>           | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:_____</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> |
| <p>a) TD b) D c) I d) A e) TA</p> <p>P26 ¿Recibe la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?</p>        | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>      |

|   |  |
|---|--|
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA<br/> P27 ¿El plan de capacitación de la empresa es útil para usted?</p>                      | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>      |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA<br/> P28 ¿Sus necesidades con respecto a capacitación han sido atendidas?</p>                | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>      |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA<br/> P29 ¿Cuando ha necesitado capacitación al margen del plan, se le han facilitado?</p>    | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA<br/> P30 ¿Cuándo implementa nueva capacitación el contenido es suficiente para su labor?</p> | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>      |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA<br/> P31 ¿Entre los objetivos de su área ¿es prioritaria la calidad del servicio?</p>        | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>      |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA<br/> P32 ¿El responsable de su área pone en marcha iniciativas de mejoría?</p>               | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>                                |

|  |   |
|--|---|
|  | _____   |
| a)TD b) D c) I d) A e) TA<br>P33 ¿La identidad de sus actividades diarias tiene aspectos susceptibles de mejoría?    | TA( X )                      TD(   )<br><br>SUGERENCIAS:<br>_____<br>_____<br>_____       |
| a)TD b) D c) I d) A e) TA<br>P34 ¿En su área le consulta sobre iniciativas de mejoría en la calidad del servicio?    | TA( X )                      TD(   )<br><br>SUGERENCIAS: _____<br>_____<br>_____          |
| a) TD b) D c) I d) A e) TA<br>P35 ¿Se siente coparticipe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?             | TA (X)                      TD (   )<br><br>SUGERENCIAS:<br>_____<br>_____<br>_____       |
| a) TD b) D c) I d) A e) TA<br>P36 ¿El último año ha percibido una tendencia a la mejoría en la calidad del servicio? | TA (X)                      TD(   )<br><br>SUGERENCIAS: _____<br>_____<br>_____           |
| a)TD b) D c) I d) A e) TA<br>P37 ¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?                                | TA( X )                      TD(   )<br><br>SUGERENCIAS: _____<br>_____<br>_____<br>_____ |
| a)TD b) D c) I d) A e) TA<br>P38 ¿Se reconoce adecuadamente las tareas que desarrolla?                               | TA( X )                      TD(   )<br><br>SUGERENCIAS: _____<br>_____<br>_____          |
| a)TD b) D c) I d) A e) TA  | TA( X )                      TD(   )  |

|   |  |
|---|--|
| <p>P39 ¿Le hacen un reconocimiento especial cuando hace una mejora en su trabajo?</p>   | <p>SUGERENCIAS: _____<br/>         _____<br/>         _____</p>  |
| <p>a) TD b) D c) I d) A e) TA<br/>         P40 ¿Las condiciones salariales para usted son buenas?</p>                               | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____<br/>         _____<br/>         _____</p>                    |
| <p>a) TD b) D c) I d) A e) TA<br/>         P41 ¿La empresa le proporciona oportunidades para desarrollar su carrera?</p>            | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____<br/>         _____<br/>         _____</p>                    |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA<br/>         P42 Se siente subutilizado en el cargo que ocupa actualmente?</p>                         | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____<br/>         _____<br/>         _____</p>                    |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA<br/>         P43 La empresa proporciona auxilios de educación, transporte, alimentación, vivienda?</p> | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____<br/>         _____<br/>         _____<br/>         _____</p> |

|  |   |
|--|---|
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA<br/>         P44 El nombre de la empresa y su prestigio donde trabaja son gratificantes para usted?</p> | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____<br/>         _____<br/>         _____</p> |
|--|---|

|   |                      |
|---|----------------------|
| <b>1. PROMEDIO OBTENIDO:</b>                                | N° TA 44 N° TD _____ |
| <b>2. COMENTARIO GENERALES: El instrumento es confiable</b> |                      |
| <b>3. OBSERVACIONES: el instrumento puede ser aplicado</b>  |                      |



---

JUEZ – EXPERTO

| <b>SEGUNDO INSTRUMENTO PARA EVALUAR EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL</b>  |  |
|---|--|
| a)TD b) D c) I d) A e) TA<br>1. Me gustaría continuar el resto de mi carrera profesional en esta organización.        | TA( X )                      TD(   )<br><br>SUGERENCIAS: _____<br>_____<br>_____ |
| a)TD b) D c) I d) A e) TA<br>2 Siento de verdad, que cualquier problema en esta organización, es también mi problema. | TA( X )                      TD(   )<br><br>SUGERENCIAS: _____<br>_____<br>_____ |
| a)TD b) D c) I d) A e) TA<br>3 Trabajar en esta organización significa mucho para mí.                                 | TA( X )                      TD(   )<br><br>SUGERENCIAS: _____<br>_____<br>_____ |
| a)TD b) D c) I d) A e) TA<br>4 En esta organización me siento como en familia.  | TA( X )                      TD(   )<br><br>SUGERENCIAS: _____<br>_____<br>_____ |
| a)TD b) D c) I d) A e) TA<br><b>5 Estoy orgulloso de trabajar en esta organización</b>                                | TA( X )                      TD(   )<br><br>SUGERENCIAS: _____<br>_____<br>_____ |
| a)TD b) D c) I d) A e) TA<br>6. Me siento emocionalmente unido a esta organización.                                   | TA( X )                      TD(   )<br><br>SUGERENCIAS: _____<br>_____<br>_____ |
| a)TD b) D c) I d) A e) TA<br>7 Me siento parte integrante de esta organización.                                       | TA( X )                      TD(   )<br><br>SUGERENCIAS: _____<br>_____<br>_____ |

|  |   |
|--|---|
|  | _____   |
| a)TD b) D c) I d) A e) TA<br>8. Creo que no estaría bien dejar esta organización, aunque me vaya a beneficiar en el cambio.              | TA( X )                      TD( )<br>SUGERENCIAS:<br>_____<br>_____<br>_____ |
| a)TD b) D c) I d) A e) TA<br>9. Creo que debo mucho a esta organización  | TA(X )                      TD( )<br>SUGERENCIAS:_____<br>_____<br>_____      |
| a)TD b) D c) I d) A e) TA<br>10. Esta organización se merece mi lealtad  | TA( X )                      TD( )<br>SUGERENCIAS:<br>_____<br>_____          |
| .a)TD b) D c) I d) A e) TA<br>11. No siento ninguna obligación de tener que seguir trabajando para esta organización.                    | TA( X )                      TD( )<br>SUGERENCIAS:_____<br>_____<br>_____     |
| .a)TD b) D c) I d) A e) TA<br>12. Me sentiría culpable si ahora dejara esta organización.  | TA( X )                      TD( )<br>SUGERENCIAS:<br>_____<br>_____          |
| a)TD b) D c) I d) A e) TA<br>13. Creo que no podría dejar esta organización porque siento que tengo una obligación con la gente de aquí. | TA( X )                      TD( )<br>SUGERENCIAS:<br>_____<br>_____          |
| a)TD b) D c) I d) A e) TA<br>14. Si continúo en esta organización es porque en otra no   | TA( X )                      TD( )  |



|   |  |
|---|--|
| <p>tendría las mismas ventajas y beneficios que recibo aquí (costes).</p>   | <p>SUGERENCIAS: _____<br/>         _____<br/>         _____<br/>         _____</p>   |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA<br/>         15. Aunque quisiera, sería muy difícil para mi dejar este trabajo ahora mismo (ambos).</p>  | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____<br/>         _____<br/>         _____<br/>         _____</p> |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA<br/>         16. Una de las desventajas de dejar esta organización es que hay pocas posibilidades de encontrar otro empleo (alternativas).</p> | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____<br/>         _____<br/>         _____<br/>         _____</p> |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA<br/>         17. Si ahora decidiera dejar esta organización muchas cosas en mi vida personal se verían interrumpidas (costes).</p>             | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____<br/>         _____<br/>         _____<br/>         _____</p> |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA<br/>         18. En este momento, dejar esta organización supondría un gran coste para mí (costes).</p>  | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____<br/>         _____<br/>         _____<br/>         _____</p> |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA<br/>         19. Creo que si dejara esta organización no tendría muchas opciones de encontrar otro trabajo (alternativas).</p>                 | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____<br/>         _____<br/>         _____<br/>         _____</p> |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA</p>  | <p>TA( X )                      TD( )</p>  |

|   |  |
|---|--|
| <p>20. Ahora mismo, trabajo en esta organización más porque lo necesito que porque yo quiera (costes).</p>                  | <p>SUGERENCIAS: _____<br/>         _____<br/>         _____<br/>         _____</p>   |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA<br/>         21. Podría dejar este trabajo aunque no tenga otro a la vista (alternativas).</p> | <p>TA( X )                      TD(   )<br/>         SUGERENCIAS: _____<br/>         _____<br/>         _____<br/>         _____</p> |

|  |                             |
|--|-----------------------------|
| <p><b>4. COMENTARIO GENERALES:</b></p>                     | <p>Nº TA 21 Nº TD _____</p> |
| <p><b>5. OBSERVACIONES: Instrumento confiable</b></p>      |                             |
| <p><b>6. COMENTARIO GENERALES: aplicar instrumento</b></p> |                             |




---

JUEZ – EXPERTO

**INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS**

|   |   |   |
|---|---|---|
| <b>NOMBRE DEL JUEZ</b>  |   | Dr. Michael Latorre Mosquipa                                |
|   | <b>PROFESIÓN</b>  | Doctor en Investigación Científica.                         |
|   | <b>ESPECIALIDAD</b>   | Administración de Empresas.                                 |
|   | <b>EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS)</b>  | 10 años de experiencia en la especialidad y en la docencia. |
|   | <b>CARGO</b>  |   |
| <b><u>TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN</u></b>  |   |   |
| LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL COMPROMISO DE LOS TRABAJADORES EN UNA EMPRESA DE TRANSMISIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA REP, LIMA AÑO 2017 |   |   |
| <b>DATOS DE LOS TESISISTAS:</b>   |   |   |
| <b>NOMBRES</b>  | Zully Marlene Rojas Maldonado   |   |
| <b>ESPECIALIDAD</b>   | ESCUELA DE ADMINISTRACION   |   |
| <b>INSTRUMENTO EVALUADO</b>   | Cuestionario  |   |
| <b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION</b>  | <b><u>GENERAL:</u></b><br>Determinar la relación que existe entre la Retención del Talento humano y el compromiso de los trabajadores en una Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP , año 2017.  |   |
|   | <b><u>ESPECÍFICOS</u></b><br>Determinar el nivel de compromiso laboral de los colaboradores de la Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP.<br>Identificar los factores que influyen en el nivel de compromiso laboral de los colaboradores de la Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP.<br>Analizar los procesos de la Gestión del Talento Humano que se aplican en la Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP.<br>Proponer un programa de Gestión de Talento Humano para mejorar el nivel de compromiso laboral de los |   |

|   |  |
|---|--|
|   | colaboradores de Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP.  |
| <p><b>EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN “TA” SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ITEM O “TD” SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS.</b></p> |  |
| <p><b>DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO</b></p>  | <p>El instrumento consta de 36 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cron Bach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.</p> |
| <p><b>PRIMER INSTRUMENTO PARA EVALUAR LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO</b></p>   |  |
| <p>b) TD b) D c) I d) A e) TA<br/>¿Cómo se ha sentido trabajando en la empresa?</p>   | <p>TA(X)      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>  |
| <p>b) TD b) D c) I d) A e) TA<br/>P01 ¿El trabajo en su área está bien organizado?</p>  | <p>TA(X)      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>   |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA<br/>P02 ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?</p>   | <p>TA( X)      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>   |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA<br/>P03 ¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?</p>  | <p>TA( X)      TD( )</p>   |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>   |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA<br/>P04 ¿En su puesto de trabajo puede desarrollar al máximo sus habilidades?</p>         | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA<br/>P05 ¿Tiene información de cómo desempeña su trabajo?</p>                              | <p>TA( )                      TD( X )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA<br/>P06 ¿El responsable de su área demuestra conocimiento y dominio de sus funciones?</p> | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA<br/>P07 ¿El responsable soluciona los problemas de una manera eficaz?</p>                 | <p>TA( )                      TD( X )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> |
| <p>b) TD b) D c) I d) A e) TA<br/>P08 ¿El responsable del área delega eficazmente funciones de responsabilidad?</p>    | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> |
| <p>b) TD b) D c) I d) A e) TA</p>  | <p>TA( )                      TD( X )</p>  |

|   |   |
|---|---|
| <p>P09 ¿El responsable del área toma decisiones con la participación de la persona?</p>   | <p>SUGERENCIAS: _____<br/>         _____<br/>         _____<br/>         _____<br/>         _____</p>         |
| <p>.a) TD b) D c) I d) A e) TA<br/>         P10 ¿El responsable me mantiene informado de los aspectos que afectan mi desempeño?</p> | <p>TA( ) TD( X )<br/>         SUGERENCIAS: _____<br/>         _____<br/>         _____<br/>         _____</p> |
| <p>.a) TD b) D c) I d) A e) TA<br/>         P11 ¿Cómo clasifica su relación con los compañeros de trabajo?</p>                      | <p>TA( X ) TD( )<br/>         SUGERENCIAS: _____<br/>         _____<br/>         _____<br/>         _____</p> |
| <p>a) TD b) D c) I d) A e) TA<br/>         P12 ¿Es habitual la colaboración para sacar adelante un trabajo?</p>                     | <p>TA( ) TD( X )<br/>         SUGERENCIAS: _____<br/>         _____</p>                                       |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA<br/>         P13 ¿Se siente parte de un equipo de trabajo?</p>   | <p>TA( X ) TD( )<br/>         SUGERENCIAS: _____<br/>         _____</p>                                       |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA<br/>         P14 ¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?</p>                  | <p>TA( X ) TD( )<br/>         SUGERENCIAS: _____<br/>         _____<br/>         _____<br/>         _____</p> |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA<br/>         P15 ¿El ambiente de trabajo le produce stress?</p>  | <p>TA( ) TD(X )<br/>         SUGERENCIAS: _____<br/>         _____<br/>         _____</p>                     |

|   |  |
|---|--|
|   | <hr/> <hr/>  |
| a)TD b) D c) I d) A e) TA<br>P16 ¿La comunicación interna dentro de su área funciona correctamente?           | TA( X)                      TD( )<br>SUGERENCIAS:<br><hr/> <hr/> <hr/> <hr/> |
| a)TD b) D c) I d) A e) TA<br>P17 ¿Me resulta fácil la comunicación con mi jefe y mis subalternos?             | TA( X)                      TD( )<br>SUGERENCIAS:<br><hr/> <hr/> <hr/> <hr/> |
| a) TD b) D c) I d) A e) TA<br>P18 ¿Recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo? | TA( X)                      TD( )<br>SUGERENCIAS:<br><hr/> <hr/> <hr/> <hr/> |
| a)TD b) D c) I d) A e) TA<br>P19 ¿Conoces los servicios que prestan las otras áreas de trabajo?               | TA( X)                      TD( )<br>SUGERENCIAS:<br><hr/> <hr/> <hr/> <hr/> |
| a)TD b) D c) I d) A e) TA<br>P20 ¿Tienes una adecuada coordinación con las otras áreas de trabajo?            | TA( X)                      TD( )<br>SUGERENCIAS:<br><hr/> <hr/> <hr/> <hr/> |
| a)TD b) D c) I d) A e) TA   | TA( X)                      TD( )  |

|   |   |
|---|---|
| <p>P21 ¿La comunicación entre el personal de su área y los usuarios es buena?</p>   | <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>   |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA</p> <p>P22 ¿Las condiciones de trabajo de su área son seguras?</p>                                 | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA</p> <p>P23 ¿Las condiciones ambientales del área de trabajo facilitan las actividades diarias?</p> | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> |
| <p>a) TD b) D c) I d) A e) TA</p> <p>P24 ¿Las instalaciones del área facilitan el trabajo y los servicios prestados?</p>        | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> |
| <p>a) TD b) D c) I d) A e) TA</p> <p>P25 ¿Las herramientas informáticas que utiliza están adaptadas a su trabajo?</p>           | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> |
| <p>a) TD b) D c) I d) A e) TA</p> <p>P26 ¿Recibe la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?</p>        | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> |



|   |  |
|---|--|
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA<br/> P27 ¿El plan de capacitación de la empresa es útil para usted?</p>                      | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>      |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA<br/> P28 ¿Sus necesidades con respecto a capacitación han sido atendidas?</p>                | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>      |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA<br/> P29 ¿Cuando ha necesitado capacitación al margen del plan, se le han facilitado?</p>    | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA<br/> P30 ¿Cuándo implementa nueva capacitación el contenido es suficiente para su labor?</p> | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>      |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA<br/> P31 ¿Entre los objetivos de su área ¿es prioritaria la calidad del servicio?</p>        | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>      |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA<br/> P32 ¿El responsable de su área pone en marcha iniciativas de mejoría?</p>               | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>                                |

|  |   |
|--|---|
|  | _____   |
| a)TD b) D c) I d) A e) TA<br>P33 ¿La identidad de sus actividades diarias tiene aspectos susceptibles de mejoría?    | TA( X )                      TD(   )<br><br>SUGERENCIAS:<br>_____<br>_____<br>_____ |
| a)TD b) D c) I d) A e) TA<br>P34 ¿En su área le consulta sobre iniciativas de mejoría en la calidad del servicio?    | TA( X )                      TD(   )<br><br>SUGERENCIAS: _____<br>_____<br>_____    |
| b) TD b) D c) I d) A e) TA<br>P35 ¿Se siente coparticipe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?             | TA (X)                      TD (   )<br><br>SUGERENCIAS:<br>_____<br>_____<br>_____ |
| b) TD b) D c) I d) A e) TA<br>P36 ¿El último año ha percibido una tendencia a la mejoría en la calidad del servicio? | TA (X)                      TD(   )<br><br>SUGERENCIAS: _____<br>_____<br>_____     |
| a)TD b) D c) I d) A e) TA<br>P37 ¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?                                | TA( X )                      TD(   )<br><br>SUGERENCIAS: _____<br>_____<br>_____    |
| a)TD b) D c) I d) A e) TA<br>P38 ¿Se reconoce adecuadamente las tareas que desarrolla?                               | TA( X )                      TD(   )<br><br>SUGERENCIAS: _____<br>_____<br>_____    |
| a)TD b) D c) I d) A e) TA  | TA( X )                      TD(   )  |

|   |  |
|---|--|
| <p>P39 ¿Le hacen un reconocimiento especial cuando hace una mejora en su trabajo?</p>   | <p>SUGERENCIAS: _____<br/>         _____<br/>         _____</p>  |
| <p>b) TD b) D c) I d) A e) TA<br/>         P40 ¿Las condiciones salariales para usted son buenas?</p>                               | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____<br/>         _____<br/>         _____</p>                    |
| <p>b) TD b) D c) I d) A e) TA<br/>         P41 ¿La empresa le proporciona oportunidades para desarrollar su carrera?</p>            | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____<br/>         _____<br/>         _____</p>                    |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA<br/>         P42 Se siente subutilizado en el cargo que ocupa actualmente?</p>                         | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____<br/>         _____<br/>         _____</p>                    |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA<br/>         P43 La empresa proporciona auxilios de educación, transporte, alimentación, vivienda?</p> | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____<br/>         _____<br/>         _____<br/>         _____</p> |

|  |   |
|--|---|
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA<br/>         P44 El nombre de la empresa y su prestigio donde trabaja son gratificantes para usted?</p> | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____<br/>         _____<br/>         _____</p> |
|--|---|

|  |                            |
|--|----------------------------|
| <b>7. PROMEDIO OBTENIDO:</b>   | N° TA 90%_____ N° TD _____ |
| <b>8. COMENTARIO GENERALES:</b> Se deben corregir los ítems 5, 7, 9, 10, 12, 15            |                            |
| <b>9. OBSERVACIONES:</b> El instrumento debe ser aplicado corrigiendo los ítems señalados. |                            |

  
.....  
Firma del Experto Informante.  
DNI. N° 41119221

| <b>SEGUNDO INSTRUMENTO PARA EVALUAR EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL</b>  |  |
|---|--|
| a)TD b) D c) I d) A e) TA<br>1. Me gustaría continuar el resto de mi carrera profesional en esta organización.        | TA( X )                      TD( )<br><br>SUGERENCIAS: _____<br>_____<br>_____ |
| a)TD b) D c) I d) A e) TA<br>2 Siento de verdad, que cualquier problema en esta organización, es también mi problema. | TA( X )                      TD( )<br><br>SUGERENCIAS: _____<br>_____<br>_____ |
| a)TD b) D c) I d) A e) TA<br>3 Trabajar en esta organización significa mucho para mí.                                 | TA( X )                      TD( )<br><br>SUGERENCIAS: _____<br>_____<br>_____ |
| a)TD b) D c) I d) A e) TA<br>4 En esta organización me siento como en familia.  | TA( X )                      TD( )<br><br>SUGERENCIAS: _____<br>_____<br>_____ |
| a)TD b) D c) I d) A e) TA<br><b>5 Estoy orgulloso de trabajar en esta organización</b>                                | TA( X )                      TD( )<br><br>SUGERENCIAS: _____<br>_____<br>_____ |
| a)TD b) D c) I d) A e) TA<br>6. Me siento emocionalmente unido a esta organización.                                   | TA( X )                      TD( )<br><br>SUGERENCIAS: _____<br>_____<br>_____ |
| a)TD b) D c) I d) A e) TA<br>7 Me siento parte integrante de esta organización.                                       | TA( X )                      TD( )<br><br>SUGERENCIAS: _____<br>_____          |

|  |   |
|--|---|
|  | <hr/> <hr/> <hr/>   |
| a)TD b) D c) I d) A e) TA<br>8. Creo que no estaría bien dejar esta organización, aunque me vaya a beneficiar en el cambio.              | TA( X)                      TD( )<br>SUGERENCIAS:<br><hr/> <hr/> <hr/> <hr/>  |
| a)TD b) D c) I d) A e) TA<br>9. Creo que debo mucho a esta organización  | TA( )                      TD( x )<br>SUGERENCIAS:_____ <hr/> <hr/> <hr/>     |
| a)TD b) D c) I d) A e) TA<br>10. Esta organización se merece mi lealtad  | TA( X )                      TD( )<br>SUGERENCIAS:<br><hr/> <hr/> <hr/>       |
| .a)TD b) D c) I d) A e) TA<br>11. No siento ninguna obligación de tener que seguir trabajando para esta organización.                    | TA( )                      TD( x )<br>SUGERENCIAS:_____ <hr/> <hr/> <hr/>     |
| .a)TD b) D c) I d) A e) TA<br>12. Me sentiría culpable si ahora dejara esta organización.  | TA( X )                      TD( )<br>SUGERENCIAS:<br><hr/> <hr/> <hr/> <hr/> |
| a)TD b) D c) I d) A e) TA<br>13. Creo que no podría dejar esta organización porque siento que tengo una obligación con la gente de aquí. | TA( )                      TD(x )<br>SUGERENCIAS:<br><hr/> <hr/> <hr/> <hr/>  |
| a)TD b) D c) I d) A e) TA  | TA( X )                      TD( )  |

|   |  |
|---|--|
| <p>14. Si continúo en esta organización es porque en otra no tendría las mismas ventajas y beneficios que recibo aquí (costes).</p>   | <p>SUGERENCIAS: _____<br/>         _____<br/>         _____<br/>         _____</p>   |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA<br/>         15. Aunque quisiera, sería muy difícil para mi dejar este trabajo ahora mismo (ambos).</p>  | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____<br/>         _____<br/>         _____<br/>         _____</p> |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA<br/>         16. Una de las desventajas de dejar esta organización es que hay pocas posibilidades de encontrar otro empleo (alternativas).</p> | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____<br/>         _____<br/>         _____<br/>         _____</p> |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA<br/>         17. Si ahora decidiera dejar esta organización muchas cosas en mi vida personal se verían interrumpidas (costes).</p>             | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____<br/>         _____<br/>         _____<br/>         _____</p> |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA<br/>         18. En este momento, dejar esta organización supondría un gran coste para mí (costes).</p>  | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____<br/>         _____<br/>         _____<br/>         _____</p> |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA<br/>         19. Creo que si dejara esta organización no tendría muchas opciones de encontrar otro trabajo (alternativas).</p>                 | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____<br/>         _____<br/>         _____<br/>         _____</p> |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA</p>  | <p>TA( X )                      TD( )</p>  |

|   |  |
|---|--|
| <p>20. Ahora mismo, trabajo en esta organización más porque lo necesito que porque yo quiera (costes).</p>                  | <p>SUGERENCIAS: _____<br/>         _____<br/>         _____<br/>         _____</p>   |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA<br/>         21. Podría dejar este trabajo aunque no tenga otro a la vista (alternativas).</p> | <p>TA( X )                      TD(   )</p> <p>SUGERENCIAS: _____<br/>         _____<br/>         _____<br/>         _____</p> |

|   |                                    |
|---|------------------------------------|
| <p><b>10.COMENTARIO GENERALES:</b></p> <p><b>Se deben corregir los ítems 9, 11, 13</b></p>        | <p>Nº TA 88% _____ Nº TD _____</p> |
| <p><b>11.OBSERVACIONES: El instrumento debe ser aplicado corrigiendo los ítems señalados.</b></p> |                                    |
| <p><b>12.COMENTARIO GENERALES: Se deben corregir los ítems 9, 11 y 13 y aplicarlo.</b></p>        |                                    |

  
 .....  
 Firma del Experto Informante.  
 DNI. Nº 41119221



**INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS**

|   |   |                                      |
|---|---|--------------------------------------|
| <b>NOMBRE DEL JUEZ</b>  |   | Mg. Jaime Laramie Castañeda Gonzales |
|   | <b>PROFESIÓN</b>  | Lic. en administración               |
|   | <b>ESPECIALIDAD</b>   | Docencia universitaria               |
|   | <b>EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS)</b>  | 15 años                              |
|   | <b>CARGO</b>  | Docente                              |
| <b><u>TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN</u></b>  |   |                                      |
| LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL COMPROMISO DE LOS TRABAJADORES EN UNA EMPRESA DE TRANSMISIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA REP, LIMA AÑO 2017 |   |                                      |
| <b>DATOS DE LOS TESISISTAS:</b>   |   |                                      |
| <b>NOMBRES</b>  | Zully Marlene Rojas Maldonado   |                                      |
| <b>ESPECIALIDAD</b>   | ESCUELA DE ADMINISTRACION   |                                      |
| <b>INSTRUMENTO EVALUADO</b>   | Cuestionario  |                                      |
| <b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION</b>  | <b><u>GENERAL:</u></b><br>Determinar la relación que existe entre la Retención del Talento humano y el compromiso de los trabajadores en una Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP , año 2017.  |                                      |
|   | <b><u>ESPECÍFICOS</u></b><br>Determinar el nivel de compromiso laboral de los colaboradores de la Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP.<br>Identificar los factores que influyen en el nivel de compromiso laboral de los colaboradores de la Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP.<br>Analizar los procesos de la Gestión del Talento Humano que se aplican en la Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP. |                                      |

|  |   |
|--|---|
|  | Proponer un programa de Gestión de Talento Humano para mejorar el nivel de compromiso laboral de los colaboradores de Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP.  |
| <b>EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN “TA” SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ITEM O “TD” SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS.</b> |   |
| <b>DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO</b>  | El instrumento consta de 36 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cron Bach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación. |
| <b>PRIMER INSTRUMENTO PARA EVALUAR LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>   |   |
| c) TD b) D c) I d) A e) TA<br>¿Cómo se ha sentido trabajando en la empresa?  | TA(X) TD( )<br>SUGERENCIAS:<br>_____<br>_____<br>_____<br>_____   |
| c) TD b) D c) I d) A e) TA<br>P01 ¿El trabajo en su área está bien organizado?   | TA(X) TD( )<br>SUGERENCIAS:<br>_____<br>_____<br>_____  |
| a)TD b) D c) I d) A e) TA<br>P02 ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?  | TA( X) TD( )<br>SUGERENCIAS:_____<br>_____<br>_____<br>_____  |
| a)TD b) D c) I d) A e) TA  | TA( X) TD( )  |

|  |  |
|--|--|
| <p>P03 ¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?</p>   | <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>   |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA<br/>P04 ¿En su puesto de trabajo puede desarrollar al máximo sus habilidades?</p>         | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA<br/>P05 ¿Tiene información de cómo desempeña su trabajo?</p>                              | <p>TA( )                      TD( X )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA<br/>P06 ¿El responsable de su área demuestra conocimiento y dominio de sus funciones?</p> | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA<br/>P07 ¿El responsable soluciona los problemas de una manera eficaz?</p>                 | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> |
| <p>c) TD b) D c) I d) A e) TA<br/>P08 ¿El responsable del área delega eficazmente funciones de responsabilidad?</p>    | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> |
| <p>c) TD b) D c) I d) A e) TA</p>  | <p>TA( )                      TD( X )</p>  |

|  |  |
|--|--|
| <p>P09 ¿El responsable del área toma decisiones con la participación de la persona?</p>                                    | <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>                              |
| <p>.a) TD b) D c) I d) A e) TA<br/>P10 ¿El responsable me mantiene informado de los aspectos que afectan mi desempeño?</p> | <p>TA(X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>  |
| <p>.a) TD b) D c) I d) A e) TA<br/>P11 ¿Cómo clasifica su relación con los compañeros de trabajo?</p>                      | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> |
| <p>a) TD b) D c) I d) A e) TA<br/>P12 ¿Es habitual la colaboración para sacar adelante un trabajo?</p>                     | <p>TA( x )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>                           |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA<br/>P13 ¿Se siente parte de un equipo de trabajo?</p>   | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>                           |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA<br/>P14 ¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?</p>                  | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA<br/>P15 ¿El ambiente de trabajo le produce stress?</p>  | <p>TA(x )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>  |

|   |   |
|---|---|
|   | <hr/> <hr/>   |
| a)TD b) D c) I d) A e) TA<br>P16 ¿La comunicación interna dentro de su área funciona correctamente?           | TA( X )                      TD( )<br>SUGERENCIAS:<br><hr/> <hr/> <hr/> <hr/> |
| a)TD b) D c) I d) A e) TA<br>P17 ¿Me resulta fácil la comunicación con mi jefe y mis subalternos?             | TA( X )                      TD( )<br>SUGERENCIAS:<br><hr/> <hr/> <hr/> <hr/> |
| a) TD b) D c) I d) A e) TA<br>P18 ¿Recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo? | TA( X )                      TD( )<br>SUGERENCIAS:<br><hr/> <hr/> <hr/> <hr/> |
| a)TD b) D c) I d) A e) TA<br>P19 ¿Conoces los servicios que prestan las otras áreas de trabajo?               | TA( X )                      TD( )<br>SUGERENCIAS:<br><hr/> <hr/> <hr/> <hr/> |
| a)TD b) D c) I d) A e) TA<br>P20 ¿Tienes una adecuada coordinación con las otras áreas de trabajo?            | TA( X )                      TD( )<br>SUGERENCIAS:<br><hr/> <hr/> <hr/> <hr/> |
| a)TD b) D c) I d) A e) TA   | TA( X )                      TD( )  |

|   |   |
|---|---|
| <p>P21 ¿La comunicación entre el personal de su área y los usuarios es buena?</p>   | <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>   |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA</p> <p>P22 ¿Las condiciones de trabajo de su área son seguras?</p>                                 | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA</p> <p>P23 ¿Las condiciones ambientales del área de trabajo facilitan las actividades diarias?</p> | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> |
| <p>a) TD b) D c) I d) A e) TA</p> <p>P24 ¿Las instalaciones del área facilitan el trabajo y los servicios prestados?</p>        | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> |
| <p>a) TD b) D c) I d) A e) TA</p> <p>P25 ¿Las herramientas informáticas que utiliza están adaptadas a su trabajo?</p>           | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> |
| <p>a) TD b) D c) I d) A e) TA</p> <p>P26 ¿Recibe la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?</p>        | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> |

|   |  |
|---|--|
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA<br/> P27 ¿El plan de capacitación de la empresa es útil para usted?</p>                      | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>      |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA<br/> P28 ¿Sus necesidades con respecto a capacitación han sido atendidas?</p>                | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>      |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA<br/> P29 ¿Cuando ha necesitado capacitación al margen del plan, se le han facilitado?</p>    | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA<br/> P30 ¿Cuándo implementa nueva capacitación el contenido es suficiente para su labor?</p> | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>      |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA<br/> P31 ¿Entre los objetivos de su área ¿es prioritaria la calidad del servicio?</p>        | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>      |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA<br/> P32 ¿El responsable de su área pone en marcha iniciativas de mejoría?</p>               | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>                                |

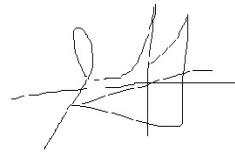
|  |   |
|--|---|
|  | _____   |
| a)TD b) D c) I d) A e) TA<br>P33 ¿La identidad de sus actividades diarias tiene aspectos susceptibles de mejoría?    | TA( X )                      TD( )<br><br>SUGERENCIAS:<br>_____<br>_____<br>_____       |
| a)TD b) D c) I d) A e) TA<br>P34 ¿En su área le consulta sobre iniciativas de mejoría en la calidad del servicio?    | TA( X )                      TD( )<br><br>SUGERENCIAS: _____<br>_____<br>_____          |
| c) TD b) D c) I d) A e) TA<br>P35 ¿Se siente coparticipe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?             | TA (X)                      TD ( )<br><br>SUGERENCIAS:<br>_____<br>_____<br>_____       |
| c) TD b) D c) I d) A e) TA<br>P36 ¿El último año ha percibido una tendencia a la mejoría en la calidad del servicio? | TA (X)                      TD( )<br><br>SUGERENCIAS: _____<br>_____<br>_____           |
| a)TD b) D c) I d) A e) TA<br>P37 ¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?                                | TA( X )                      TD( )<br><br>SUGERENCIAS: _____<br>_____<br>_____<br>_____ |
| a)TD b) D c) I d) A e) TA<br>P38 ¿Se reconoce adecuadamente las tareas que desarrolla?                               | TA( X )                      TD( )<br><br>SUGERENCIAS: _____<br>_____<br>_____          |
| a)TD b) D c) I d) A e) TA  | TA( X )                      TD( )  |



|   |   |
|---|---|
| <p>P39 ¿Le hacen un reconocimiento especial cuando hace una mejora en su trabajo?</p>   | <p>SUGERENCIAS: _____<br/>         _____<br/>         _____</p>   |
| <p>c) TD b) D c) I d) A e) TA<br/>         P40 ¿Las condiciones salariales para usted son buenas?</p>                               | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____<br/>         _____<br/>         _____</p> |
| <p>c) TD b) D c) I d) A e) TA<br/>         P41 ¿La empresa le proporciona oportunidades para desarrollar su carrera?</p>            | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____<br/>         _____<br/>         _____</p> |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA<br/>         P42 Se siente subutilizado en el cargo que ocupa actualmente?</p>                         | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____<br/>         _____<br/>         _____</p> |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA<br/>         P43 La empresa proporciona auxilios de educación, transporte, alimentación, vivienda?</p> | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____<br/>         _____<br/>         _____</p> |

|  |   |
|--|---|
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA<br/>         P44 El nombre de la empresa y su prestigio donde trabaja son gratificantes para usted?</p> | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____<br/>         _____<br/>         _____</p> |
|--|---|

|  |                      |
|--|----------------------|
| <b>13. PROMEDIO OBTENIDO:</b>                                | N° TA 44 N° TD _____ |
| <b>14. COMENTARIO GENERALES: El instrumento es confiable</b> |                      |
| <b>15. OBSERVACIONES: el instrumento puede ser aplicado</b>  |                      |



---

JUEZ – EXPERTO

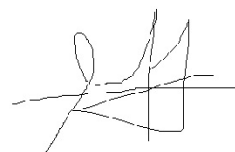
| <b>SEGUNDO INSTRUMENTO PARA EVALUAR EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL</b>  |  |
|---|--|
| a)TD b) D c) I d) A e) TA<br>1. Me gustaría continuar el resto de mi carrera profesional en esta organización.        | TA( X )                      TD( )<br><br>SUGERENCIAS: _____<br>_____<br>_____ |
| a)TD b) D c) I d) A e) TA<br>2 Siento de verdad, que cualquier problema en esta organización, es también mi problema. | TA( X )                      TD( )<br><br>SUGERENCIAS: _____<br>_____<br>_____ |
| a)TD b) D c) I d) A e) TA<br>3 Trabajar en esta organización significa mucho para mí.                                 | TA( X )                      TD( )<br><br>SUGERENCIAS: _____<br>_____<br>_____ |
| a)TD b) D c) I d) A e) TA<br>4 En esta organización me siento como en familia.  | TA( X )                      TD( )<br><br>SUGERENCIAS: _____<br>_____<br>_____ |
| a)TD b) D c) I d) A e) TA<br><b>5 Estoy orgulloso de trabajar en esta organización</b>                                | TA( X )                      TD( )<br><br>SUGERENCIAS: _____<br>_____<br>_____ |
| a)TD b) D c) I d) A e) TA<br>6. Me siento emocionalmente unido a esta organización.                                   | TA( X )                      TD( )<br><br>SUGERENCIAS: _____<br>_____<br>_____ |
| a)TD b) D c) I d) A e) TA<br>7 Me siento parte integrante de esta organización.                                       | TA( X )                      TD( )<br><br>SUGERENCIAS: _____<br>_____          |

|  |   |
|--|---|
|  | <hr/> <hr/> <hr/>   |
| a)TD b) D c) I d) A e) TA<br>8. Creo que no estaría bien dejar esta organización, aunque me vaya a beneficiar en el cambio.              | TA( X )                      TD( )<br>SUGERENCIAS:<br><hr/> <hr/> <hr/> <hr/> |
| a)TD b) D c) I d) A e) TA<br>9. Creo que debo mucho a esta organización  | TA(X )                      TD( )<br>SUGERENCIAS:_____ <hr/> <hr/> <hr/>      |
| a)TD b) D c) I d) A e) TA<br>10. Esta organización se merece mi lealtad  | TA( X )                      TD( )<br>SUGERENCIAS:<br><hr/> <hr/> <hr/>       |
| .a)TD b) D c) I d) A e) TA<br>11. No siento ninguna obligación de tener que seguir trabajando para esta organización.                    | TA( X )                      TD( )<br>SUGERENCIAS:_____ <hr/> <hr/> <hr/>     |
| .a)TD b) D c) I d) A e) TA<br>12. Me sentiría culpable si ahora dejara esta organización.  | TA( X )                      TD( )<br>SUGERENCIAS:<br><hr/> <hr/> <hr/> <hr/> |
| a)TD b) D c) I d) A e) TA<br>13. Creo que no podría dejar esta organización porque siento que tengo una obligación con la gente de aquí. | TA( X )                      TD( )<br>SUGERENCIAS:<br><hr/> <hr/> <hr/> <hr/> |
| a)TD b) D c) I d) A e) TA  | TA( X )                      TD( )  |

|   |  |
|---|--|
| <p>14. Si continúo en esta organización es porque en otra no tendría las mismas ventajas y beneficios que recibo aquí (costes).</p>   | <p>SUGERENCIAS: _____<br/>         _____<br/>         _____<br/>         _____</p>   |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA<br/>         15. Aunque quisiera, sería muy difícil para mi dejar este trabajo ahora mismo (ambos).</p>  | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____<br/>         _____<br/>         _____<br/>         _____</p> |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA<br/>         16. Una de las desventajas de dejar esta organización es que hay pocas posibilidades de encontrar otro empleo (alternativas).</p> | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____<br/>         _____<br/>         _____<br/>         _____</p> |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA<br/>         17. Si ahora decidiera dejar esta organización muchas cosas en mi vida personal se verían interrumpidas (costes).</p>             | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____<br/>         _____<br/>         _____<br/>         _____</p> |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA<br/>         18. En este momento, dejar esta organización supondría un gran coste para mí (costes).</p>  | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____<br/>         _____<br/>         _____<br/>         _____</p> |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA<br/>         19. Creo que si dejara esta organización no tendría muchas opciones de encontrar otro trabajo (alternativas).</p>                 | <p>TA( X )                      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____<br/>         _____<br/>         _____<br/>         _____</p> |
| <p>a)TD b) D c) I d) A e) TA</p>  | <p>TA( X )                      TD( )</p>  |

|  |   |
|--|---|
| 20. Ahora mismo, trabajo en esta organización más porque lo necesito que porque yo quiera (costes).        | SUGERENCIAS: _____<br>_____<br>_____<br>_____   |
| a)TD b) D c) I d) A e) TA<br>21. Podría dejar este trabajo aunque no tenga otro a la vista (alternativas). | TA( X )                      TD(   )<br><br>SUGERENCIAS: _____<br>_____<br>_____<br>_____ |

|   |                      |
|---|----------------------|
| <b>16.COMENTARIO GENERALES:</b>                     | Nº TA 21 Nº TD _____ |
| <b>17.OBSERVACIONES: Instrumento confiable</b>      |                      |
| <b>18.COMENTARIO GENERALES: aplicar instrumento</b> |                      |




---

JUEZ – EXPERTO

| Problema  | Antecedentes   | Objetivo  | Hipótesis   | Variable  | Dimensiones   | Técnicas / instrumento  | Tipo y diseño de investigación  | Población /muestra conclusiones   |
|---|--|---|---|---|---|---|---|---|
| ¿Cuál es la relación que se da entre la retención del talento humano y el compromiso organizacional en una Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP, año 2017? | <p><b>Nivel internacional</b><br/>Claure y Böhr (2014) desarrollaron en la Universidad Católica Boliviana San Pablo la investigación titulada "Tres Dimensiones del compromiso organizacional: Identificación, membresía y lealtad", el objetivo fue estudiar la medición del Compromiso Organizacional como herramienta de gestión de recursos humanos.</p> <p><b>Nivel nacional</b><br/>Cabrera (2015) desarrolló en la Universidad César Vallejo, sede Huaral la investigación titulada "Gestión del talento humano y el compromiso organizacional de los docentes de la maestría en Administración de la Educación en la Universidad César Vallejo, sede Huaral, 2014"</p> | <p><b>Objetivo general</b></p> <p>Establecer la relación entre la retención del talento humano y el compromiso organizacional en una Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP, Lima, año 2017.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>- Establecer la relación que se da entre la satisfacción del empleado y el compromiso organizacional en una Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP, Lima, año 2017.</p> <p>-Establecer la relación que se da entre la mejora de las competencias y el compromiso organizacional en una Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP, Lima, año 2017.</p> <p>- Establecer la relación que se da entre la mejora de la productividad y el compromiso organizacional de los empleados en una Empresa de Transmisión</p> | <p>Existe una relación directa entre la gestión del talento humano y el compromiso organizacional en una Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP, Lima, año 2017.</p> | <p><b>V. Dependiente</b><br/>Compromiso organizacional.</p> | <p>D1. Afectivo</p> <p>D2. Normativo</p> <p>D3. Calculado</p>                             | <p>Análisis documental/ registros de la empresa</p> <p>Encuesta /Cuestionario aplicado a los colaboradores</p>  | <p><b>Tipo de investigación</b><br/><b>Quantitativa:</b></p> <p><b>Descriptiva – Correlacional</b></p> <p><b>Diseño de investigación</b><br/><b>No experimental transversal</b></p> | <p><b>Población:</b><br/>La población de estudio está determinada por 385 colaboradores de la empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP.<br/><b>Muestra: 72 colaboradores</b></p> |
|   |  |   |   | <p><b>V. Independiente</b><br/>Retención del talento.</p>   | <p>D1. Promoción y Rendimiento</p> <p>D2. Integración</p> <p>D3. Política Retributiva</p> | <p><b>Instrumento para evaluar la Retención del Talento Humano</b><br/>Instrumento diseñado y validado por la Universidad ESAN, siendo los autores Ricardo Ernesto Balarezo Cardoza, Israel Gustavo Ramos Hidalgo, Walter Fabrizio Rendón Morán y Ronald Iván Rey Traverso, en la ciudad de Lima del año 2014</p> <p><b>Instrumento para evaluar el compromiso organizacional</b><br/>Instrumento diseñado y validado por el Centro de alto Estudios del Profesorado, siendo el autor Ana Canales del mismo, en la ciudad de Lima del año 2014. El cual pretende evidenciar el nivel de</p> |   |   |

|  |   |                                     |  |  |  |  |  |
|--|---|-------------------------------------|--|--|--|--|--|
|  | <p><b><u>Nivel regional</u></b></p> <p>Littewood (2014) presentó en el Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Comercio y Administración, México, Distrito Federal. México la investigación titulada Antecedentes de la rotación voluntaria de personal, a fin de comprobar un modelo de rotación de personal aplicable a empresas mexicanas similares, la investigación consistió en la aplicación de un cuestionario a 142 empleados de cinco sucursales.</p> | de Energía Eléctrica REP, año 2016. |  |  |  | <p>compromiso organizacional de los colaboradores (véase Anexo 3). El análisis psicométrico de la escala evidenció unidimensionalidad a través del análisis factorial exploratorio y confiabilidad de las puntuaciones mediante la estimación del Alfa de Cronbach, el cual fue de .86. El instrumento puede ser aplicado de forma individual o colectiva y su tiempo aproximado de aplicación es de 10 minutos.</p> |  |
|--|---|-------------------------------------|--|--|--|--|--|



**DECLARACIÓN JURADA**

DATOS DEL AUTOR:

Autor

Autores

Roja Maldonado Zully Marlene

Apellidos y nombres

09310956

1000459683

Virtual

DNI N°

Código N°

Modalidad de estudio

Administración

Escuela académico profesional

Ciencias Empresariales

Facultad de la Universidad Señor de Sipán

Ciclo X

DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

Informe de investigación

**DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:**

1. Soy autor o autores del proyecto y/o informe de investigación titulado

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN NORMAS ISO 9001:2015 PARA ESTABLECER UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA AGENCIA DE VIAJES DIKA TOURS, MIRAFLORES, 2017.

La misma que presento para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración

2. Que el proyecto y/o informe de investigación citado, ha cumplido con la rigurosidad científica que la universidad exige y que por lo tanto no atentan contra derechos de autor normados por Ley.
3. Que no he cometido plagio, total o parcial, tampoco otras formas de fraude, piratería o falsificación en la elaboración del proyecto y/o informe de tesis.
4. Que el título de la investigación y los datos presentados en los resultados son auténticos y originales, no han sido publicados ni presentados anteriormente para optar algún grado académico previo al título profesional.

Me someto a la aplicación de normatividad y procedimientos vigentes por parte de la UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN y ante terceros, en caso se determinara la comisión de algún delito en contra de los derechos del autor.

*Zully Rojas M*

Rojas Maldonado, Zully Marlene

DNI N° 09310956



## Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** ROJAS MALDONADO ZULLY - TESIS SET 2018.docx (D42005772)  
**Submitted:** 10/2/2018 12:22:00 AM  
**Submitted By:** hwongaik@crece.uss.edu.pe  
**Significance:** 10 %

### Sources included in the report:

PERFIL LUIS TELLO.docx (D38878552)  
 PACHERRES VENTURA STEFANNY SOLANHS DEL MILAGRO.docx (D40182173)  
 TESIS DE GRADO STEPHANY MARIN-URKUND.docx (D35311273)  
 TESIS DE GRADO STEPHANY MARIN-URKUND.docx (D35311270)  
 SANDOVAL LOZANO JULIO CESAR.docx (D41534410)  
 MERA SALAZAR YSELA.docx (D40887795)  
 Zeña\_Santamaria\_Informe\_Final.docx (D40590110)  
 BARDALES\_RIVERA\_MARCO\_ANTONIO\_TITULO\_PROFESIONAL\_2018.doc (D36572222)  
 Zeña\_Santamaria\_Avance-04\_Nuevo esquema.docx (D40277961)  
<http://repositori.urv.cat/fourrepopublic/search/item/PC:1307>  
[http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/compromiso\\_organizacional.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/compromiso_organizacional.html)  
[https://es.wikipedia.org/wiki/Compromiso\\_organizacional](https://es.wikipedia.org/wiki/Compromiso_organizacional) <http://repositori.urv.cat/fourrepopublic/>  
<http://www.redalyc.org/html/1794/179420818003/>  
<https://docplayer.es/84492514-Validacion-de-la-escala-de-compromiso-organizacional-de-meyer-y-allen-en-trabajadores-de-un-contact-center.html>  
<https://gerenciarecursoshumanos.wordpress.com/2016/02/03/clima-y-compromiso-organizacional/>  
<https://revpsicc.files.wordpress.com/2014/11/satisfaccic3b3n-laboral-y-compromiso-en-las-organizaciones-de-rio-verde.pdf>  
<http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvi/docs/4D.pdf>  
<https://prezi.com/d5aqakl0td7-/compromiso-organizacional/>  
[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/16253/Quino\\_SV.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/16253/Quino_SV.pdf?sequence=1&isAllowed=y)  
<https://core.ac.uk/download/pdf/54246907.pdf>  
<https://docplayer.es/22682648-Validacion-de-la-escala-de-compromiso-organizacional-1.html>  
<https://scielo.conicyt.cl/pdf/cyt/v18n56/art10.pdf>  
[http://www.adizesca.com/site/assets/g-clima\\_y\\_compromiso\\_organizacional-en.pdf](http://www.adizesca.com/site/assets/g-clima_y_compromiso_organizacional-en.pdf)  
[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9864/castillo\\_mh.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9864/castillo_mh.pdf?sequence=1&isAllowed=y)  
<http://psico-organizacional.wikidot.com/wiki:compromisos-organizacionales-posmodernos>  
<https://www.uaa.mx/investigacion/revista/archivo/revista44/Articulo%208.pdf>

**ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE INFORME DE INVESTIGACIÓN**

Yo, Higinio Guillermo Wong Aitken, Docente de tiempo parcial de la Escuela de Administración y verificador en el Sistema Antiplagio de la investigación aprobada mediante Resolución N° 1502 – FACEM – USS – 2018. Presentada por el estudiante: **ROJAS MALDONADO ZULLY MARLENE**, titulada, **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL COMPROMISO DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA DE TRANSMISIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA, RED DE ENERGÍA DEL PERÚ – LIMA, AÑO 2017.**

Puedo constar que la misma tiene un índice de similitud del **10%** verificable en el reporte final del análisis de originalidad mediante el programa URKUND.

Por lo que concluyo que cada una de las coincidencias no constituye plagio y cumple con lo establecido en la Resolución Rectoral N° 0007-2017/USS, que aprueba las políticas para evitar plagio y uso de URKUND en la USS, para el año 2017.

Trujillo 10, Noviembre del 2018



Dr. Higinio Guillermo Wong Aitken

DNI N° 18160533

**FORMATO N° T1-CI-USS AUTORIZACIÓN DEL AUTOR**

(LICENCIA DE USO)

Lima, 10 de mayo de 2018

Señores  
**Centro de Información**  
**Universidad Señor de Sipán**  
Carretera Pimentel Km. 5  
Chiclayo

La suscrita:

ZULLY MARLENE ROJAS MALDONADO, con DNI 09310956

En mi calidad de autor exclusivo de trabajo de grado titulado:

ESTRATEGIA DE GESTIÓN EN LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES EN UNA EMPRESA DE TRANSMISIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA REP, LIMA AÑO 2017, presentado y aprobado en el año como requisito para optar el título de Licenciada, de la Facultad de Ciencias Empresariales, de la EAP de Administración por medio del presente escrito autorizo al Centro de Información de la Universidad Señor de Sipán para que, en desarrollo de la presente licencia de uso total, pueda ejercer sobre mi trabajo y muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad representando en este trabajo de grado, a través de la visibilidad de u contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo de grado a través del Repositorio Institucional en la página Web del Centro de Información, así como de las redes de información del país y del exterior.
- Se permite la consulta, reproducción parcial, total o cambio de formato con fines de conservación, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.
- De conformidad con la ley sobre el derecho de autor Decreto Legislativo N° 822. En efecto, la Universidad Señor de Sipán está en la obligación de respetar los derechos de autor, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

| NOMBRES Y APELLIDOS           | N° DNI   |
|-------------------------------|----------|
| ZULLY MARLENE ROJAS MALDONADO | 09310956 |

*Zully Rojas M*

**Entrevista a principales funcionarios de las empresas de Transmisión de Energía  
Eléctrica Red de Energía del Perú – REP**

**Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP.**

**CARGO: Gerente de Operación y Mantenimiento**

**NOMBRE: Alberto Muñante Aquije**

**TIEMPO DE TRABAJO EN LA EMPRESA: 16 años**

1. ¿Cuáles son las principales actividades desarrolladas por el área de Gestión del Talento Humano? ¿Comentar si en su organización se realizan las siguientes y Cuáles de estas actividades mencionadas considera usted que generan mayor compromiso en el Talento Humano crítico dentro de su organización y por qué?: evaluación de puestos, evaluación de potencial, evaluación de competencias, evaluación de desempeño, estudios de clima organizacional, programa de jóvenes profesionales, plan de carrera dentro de la organización, Outplacement, programa de compensaciones y beneficios.

2. Bueno, son dos preguntas: la primera parte no tiene nada que ver con la segunda, las principales actividades que desarrollan son capacitaciones, desarrollo cultural de la organización, comunicaciones, reclutamiento, planilla, que son generalmente las áreas grandes. De las actividades que están mencionadas hacemos todo, evaluación de puestos, evaluación del potencial se está implementando, evaluación de competencias también, evaluación de desempeño también implementado, estudio de clima organizacional que hacemos, programa de jóvenes profesionales practicantes, plan de carrera dentro de la organización se está dando pero no lo tenemos muy formalizado, Outplacement, normalmente no hacemos eso, programa de compensaciones y beneficios, bueno eso se hace normalmente según lo que Lima nos permite, dentro de las preguntas: cuales de ellas generan más compromiso, para mí compromiso no viene de estas cosas vienen del desarrollo cultural que tenemos, el trato humano y la familia de la Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP, eso es de donde viene el compromiso de la gente, esas son actividades, detalles pero no es la causa general del compromiso de la gente.

3. ¿Podría definir el concepto de Talento Humano crítico?, en su organización cuentan con un sistema y/o procedimiento de identificación de Talento Humano crítico?,

asimismo, qué estrategias de retención del talento humano crítico emplea su organización?, mencione las principales en orden de prioridad; además mencione de qué manera son reconocidos los colaboradores en su organización luego de haber demostrado un rendimiento superior y/o excelente y asimismo, de qué manera su organización genera compromiso en su Talento Humano crítico? Mencione algunos ejemplos.

Identificar, formar y mantener un buen equipo de trabajo. Sí tenemos un sistema de identificación de puestos críticos dentro de la organización que hicimos hace tiempo, sabemos quiénes son. Dentro de las estrategias de retención utilizamos no tanto el sueldo porque Lima siempre es más difícil en ese aspecto, pero lo mejor que tenemos es la facilidad que todos tenemos de subir dentro de la empresa, oportunidad de subir de puestos en el corto plazo, cosa que otras empresas no hacen, eso es lo que ofrecemos, además es una empresa con un nuevo modelo con un buen trato, lo más importante que podemos ofrecer a nuestra gente es crecimiento en corto plazo profesionalmente. En términos generales en el Perú el reconocimiento es por utilidades, si el trabajo sale bien las utilidades de la empresa salen bien, por otro lado, individualmente hay reconocimiento a nivel de reuniones diarias dentro del grupo, cosas individuales específicamente no es más un trabajo de equipo, el reconocimiento por los logros viene por equipo e individuales. Yo solamente creo que el compromiso es bueno por la estructura que tenemos y la confianza, hay comunicación muy fluida, muy horizontal y solamente por ser parte de eso y de los logros, compartir las felicitaciones, ellos saben que están directamente involucrados en la operación que hemos hecho y se siente que forman parte de, es el ownershiping.

4. ¿Su organización cuenta con una política de compensaciones definida y legitimada por la Alta dirección?, mencione cuáles son los principales parámetros que la componen: Frecuencia de ajuste salarial; criterio para otorgar el ajuste; estadístico de mercado como base de comparación; mercado de comparación; estructura salarial de comparación; ¿incentivos a corto Plazo, incentivos a largo plazo?

Sí tenemos, la frecuencia, bueno eso es una vez al año en base al presupuesto del próximo año y es balanceado de acuerdo a criterios: la performance, el tiempo en el puesto, la responsabilidad que tenga la persona, en cierta forma también los logros que hayan tenido durante el año, pero realmente no aplicamos tanto eso; nuestra estructura de comparación es con el básico, las utilidades realmente no son garantizados, no lo consideramos por parte de ello, tenemos incentivos a corto o largo plazo.

5. ¿Considera que su organización ofrece un nivel retributivo superior, igual o menor que el mercado de comparación; ¿asimismo, se aplican criterios de equidad Interna en su organización (referido al valor relativo del puesto en función del aporte a los resultados del negocio) entre puestos o categorías similares?

Yo diría que por la estructura del negocio estamos iguales, no estamos ni buenos ni malos, sí se aplican criterios de equidad, de acuerdo a la responsabilidad, sí se da ese caso respecto de la importancia del puesto, del logro.

6. ¿La política de compensaciones dentro de su organización incluye un componente de incentivo o meritocracia basado en el desempeño y/o aporte individual?, ¿Mantienen o incluye un componente de incentivo basada en el resultado anual de la empresa (reparto de beneficios, etc.), de otro lado, mantiene o incluye un componente de incentivo a largo plazo (compra de acciones, reparto de bonos sobre una base plurianual, etc.)

7. La organización ha identificado factores y mecanismos que le permitan mantener una salud organizacional adecuada (emocional, racional, espiritual y fisiológica) dentro de sus programas tendientes conciliar la vida laboral con la familiar? y asimismo, su organización incluye un paquete de beneficios sociales para los empleados (seguro médico, préstamos, movilidad, escolaridad, etc.); al respecto de lo mencionado, qué tipo de beneficios otorgados por su organización prefieren sus colaboradores? ¿Considera que dichos beneficios manifiestan el deseo de la organización de comprometer a sus colaboradores o simplemente es porque el mercado de comparación también lo ofrece a sus colaboradores?

Sí por supuesto, por gran parte las actividades que hace la asistente social, siempre apoyamos a la gente que tenga problemas familiares hasta donde podemos, con préstamos, damos facilidades con días libres, bueno movilidad en caso de gente local, el resto según ley,

considero que el seguro médico ha tenido buen interés, el en comité de seguridad ha salido, y los préstamos que damos en casos específicos son también un aporte de la empresa, para gente específica que lo merecen; esto se hace netamente por comprometer la empresa a sus colaboradores, desconozco qué hacen otras empresas.

8. ¿Qué tipo de programas de formación se desarrollan en su organización, a quienes están dirigidos y en función a qué variables han sido implementados los programas de formación en su organización: ¿objetivos estratégicos, líneas de carrera, planes de sucesión, desarrollo del potencial, mejora del clima laboral u otros?

Hasta este nos estamos enfocando en la gente, la capacitación del liderazgo y estamos haciendo talleres. Por supuesto que ello mejora el clima laboral, sienten que están siendo mejorados y valorados por la empresa, que la empresa se interesa en ello y en su desarrollo.

9. ¿Cómo administran los planes de sucesión y líneas de carrera dentro de su organización y además considera usted que los programas de formación influyen decisivamente, medianamente, o no son de influencia significativa en el compromiso de parte de sus colaboradores con la organización?

Yo diría en mi opinión que medianamente, porque la gente se identifica sola, reconocen a sus líderes futuros, por sus trabajos y sus actos, los programas de formación apoyan a los demás que están atrás, pero los que ya están levantando ellos la mano se les apoya poco, ya están identificados.

10. ¿Qué métodos utiliza su organización para identificar y gestionar las necesidades y expectativas de sus colaboradores y qué otros métodos no empleados actualmente usted sugeriría a fin de obtener información más confiable y oportuna?

Hemos hecho encuestas de clima organizacional tanto para consultar sobre sueldos como de su compromiso su felicidad en el trabajo, yo creo que esa es la manera más confiable y oportuna que hay, entrevistas también se puede hacer, pero ya no es anónimo, de repente la persona de repente tiene miedo de hablar honestamente, mientras que la encuesta es sin nombres, para mí está bien encuesta.



11. Con respecto a la adecuación persona – puesto:

El área de Gestión Humana solo actúa cuando el empleado lo solicita

Solamente hay acción cuando el gestor del Talento Humano lo solicita

¿Los empleados son evaluados periódicamente para identificar la adecuación de sus habilidades y de sus actividades, con qué frecuencia?

Los empleados son evaluados anualmente y la evaluación es por etapas.

12. Considera que dentro de su organización se proveen todos los recursos y mecanismos de soporte a los empleados (estructura, herramientas, personal, procesos logísticos, presupuesto operativo, clima laboral, estilos de liderazgo) necesarios a fin de que los colaboradores puedan realizar sus actividades de la mejor manera y a su vez son suficientes a fin de que los colaboradores puedan lograr los objetivos que la organización les ha encomendado, de otro lado, considera que la empresa se preocupa permanentemente porque sus colaboradores cuenten con todo lo necesario a fin de que éstos puedan realizar sus labores de manera eficiente y eficaz.

Sí, yo diría que sí. Estamos muy bien, tenemos estructura, herramientas sí hay, personal tenemos, procesos logísticos tenemos, presupuesto operativo tenemos, clima laboral sí tenemos, estilos de liderazgo creo que estamos fuerte en eso generalmente en las áreas más importantes. Considero que sí, por el momento está funcionando bien.

13. ¿Su organización cuenta con un plan de comunicación interna; qué medios emplea y qué objetivos persiguen los programas de comunicación interna en relación con la generación de compromiso en su organización; asimismo, cuánta accesibilidad existe de parte de los gerentes y/o directivos hacia el resto de los colaboradores y viceversa?

Sí, tenemos el boletín, tenemos todas las capacitaciones, los eventos, los carteles que ponen en todo lado empujando los valores, misión y visión, todo, eso sí se hace, tenemos reuniones, charlas, en todos los niveles estamos difundiendo esos mensajes, sí la gente tiene acceso a sus gerentes, de los colaboradores a sus gerentes supongo que bien porque trabajan día a día de la mano, no puedes tener mejor acceso que eso, estás trabajando al costado de una persona.

Los compromisos hacen que la gente se sienta parte de la organización y los resultados sientes que son tuyos y la retroalimentación sobre los logros para que ellos sepan que están yendo bien, está bien que podamos tener logros pero si la gente no sabe que los hemos logrado, los estándares ISO que hemos logrado, las estadísticas en seguridad que hemos logrado, si no está difundido a la gente y la gente no sabe pierde ese sentido de compromiso con la empresa. Los logros sí tienen que ser comunicados a la gente para que se sientan orgullosos y sientan que están avanzando, logrando, lo que la empresa ha plasmado.

**Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP.**

**CARGO: Gerente de Proyectos**

**NOMBRE: Johnny Taipe**

**TIEMPO DE TRABAJO EN LA EMPRESA: 4 años y medio**

1. ¿Qué beneficios le otorga a usted la organización que hacen que usted se siente orgulloso(a) de decirles a otros que es parte de esta empresa?

Básicamente el clima laboral, los beneficios sociales dentro de la empresa la línea de carrera, también la oportunidad de carrera, además la camaradería que hay dentro de la organización y el liderazgo que hay en el área de talento humano que es muy bueno

2. ¿Cuáles son los aspectos que usted usualmente menciona a amigos(as) respecto de la empresa, en los que califique a ésta como una gran organización para la cual trabajar?

Básicamente que la empresa te brinda oportunidades y te reconoce el desempeño ante tus compañeros o ante uno mismo, también los beneficios sociales que la empresa otorga dentro, les comenté a unos amigos que estaban interesados en postular a la organización que esta empresa ha crecido logrando estándares de calidad muy buenos en servicio.

3. ¿Qué atributos tiene su organización por los cuales usted se siente feliz de trabajar y permanecer en ella?

Hay mucha gente joven con la cual me identifico mucho, además el liderazgo que hay dentro me permite confiar en las decisiones que puedo tomar en el área a fin de aportar para el cumplimiento de los objetivos.

4. ¿Qué significa esta organización para usted y por qué?

Es mi segunda familia, no me imagino trabajar en otra empresa que no sea acá porque he logrado metas personales dentro que ni yo mismo me lo creo y también por la clase de personal por la que me ha tocado trabajar que me hace sentir como en familia.

5. ¿Cuáles son los aspectos por los cuales usted se siente ligado (a) emocionalmente a su organización?

Básicamente la amistad que tengo con los compañeros de trabajo

6. ¿A nivel retributivo e incentivos, cuáles cree usted que son los más importantes y/o aquellos que lo mantienen ligado a su organización?

EL tema económico, el tema de utilidades, oportunidades de desarrollo, seguro de salud-EPS, ha sabido ahorrar costos y entregar utilidad a los trabajadores con lo que hace una empresa interesante para poder laboral acá

7. ¿Cuáles podrían ser los perjuicios y/o costes que le representaría a usted dejar su organización?

Me sería muy difícil dejarla en primer lugar, creo que la amistad que tengo acá con mis compañeros y el liderazgo del área y con todas las áreas que siempre te dan la mano a fin de cumplir tus objetivos personales

8. ¿Qué beneficios (sociales, no económicos) dejaría de percibir si renunciara su organización?

Seguros, por ejemplo, hay otras empresas que no te brindan seguros por ejemplo vida ley, hay otras empresas que te lo brindan después de cuatro años, eso es uno de ello, que tampoco otras te las otorga.

9. ¿Qué ha dado por su organización y a consecuencia de ello usted desestimaría la posibilidad de irse a trabajar a otro lugar?

Básicamente no he encontrado una cosa negativa en la organización, por lo que no me he planteado trabajar en otro lugar

Es bastante esfuerzo dentro de la organización, he formulado también en cierta manera algunas ideas de mejora dentro del área por lo que considero que son cosas que no permitirían cambiar de organización porque son como mías.

10. ¿Cómo logra la organización mantenerlo a usted de forma estable en sus trabajos y funciones?

Básicamente con el reconocimiento que hay dentro de la organización, dentro del área en cuanto a mi desempeño, también al notar a mis compañeros de trabajo cuando les dan la oportunidad de desempeñar otras funciones u otros cargos que la verdad me llenan de mucha alegría el pertenecer a esta organización.

11. ¿Qué factores influyen para que la organización merezca su lealtad?

Básicamente es el reconociendo que hay dentro de la organización que me permite a mi ser leal a ella, también la confianza que a mi me me ha brindado dentro de la organización a fin de tener acceso a la información que la verdad no pensé tenerla en tampoco tiempo, más que todo es por la confianza que me han brindado por lo que me permite ser leal a la organización retribuirle de esa manera la confianza han puesto en mi

12. ¿Siente que tiene algún deber en permanecer en la organización? ¿Por qué?

Más que un deber es responsabilidad y compromiso, me siento muy comprometido con lo que hago acá y me gusta hacerlo

13. ¿Qué oportunidades ha encontrado y/o dado la organización que usted considere las más importantes para su desarrollo?

Básicamente capacitaciones en las funciones que realizo, la confianza que se ha puesto en mí en el tiempo que llevo aquí en la empresa y también la capacidad de liderazgo del área en siempre estar atento a las necesidades que podamos en tener en alguna duda con en algunos temas que no podamos manejar muy bien

14. ¿Qué valores, normas, creencias, procedimientos, etc. tiene la organización que usted valora y evaluaría para mantener su situación de permanencia?

El compromiso que la organización tiene con sus colaboradores y viceversa, otro también sería el reconocimiento por el desempeño que cada colaborador realiza en su área

15. ¿En la situación actual quedarse en la organización es una necesidad o un deseo? ¿Por qué?

Me gusta estar acá por lo que sería un deseo antes que una necesidad porque me gusta lo que hago acá.

16. ¿Qué recomendaría usted a la Organización para mantener a sus empleados expertos y/o competentes en sus trabajos y funciones por más tiempo?

Capacitaciones, me parece que es muy importante, además del reconocimiento por las funciones que realiza una persona, básicamente es eso, además de promover al personal en nuevas funciones dentro del área

**Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP.**

**CARGO: Gerente de Administración**

**NOMBRE: María Villacorta**

**TIEMPO DE TRABAJO EN LA EMPRESA: 15 años.**

1. ¿Qué beneficios le otorga a usted la organización que hacen que usted se siente orgulloso(a) de decirles a otros que es parte de esta empresa?

En cuanto a beneficios, me han dado responsabilidades que me hace crecer como profesional, capacitaciones internas y externas, beneficios sociales, te hacen sentir bien como persona y profesional.

2. ¿Cuáles son los aspectos que usted usualmente menciona a amigos(as) respecto de la empresa, en los que califique a ésta como una gran organización para la cual trabajar?

En otras empresas se sentía la presión y el stress, no porque el trabajo sea más duro, me sentía más agotado, ahora trabajo como Gerente de Administración donde hay presión hay metas y objetivos, pero aun así se siente un ambiente tranquilo.

3. ¿Qué atributos tiene su organización por los cuales usted se siente feliz de trabajar y permanecer en ella?

Estabilidad, clima laboral y beneficios

4. ¿Qué significa esta organización para usted y por qué?

Me dejan crecer como profesional.

5. ¿Cuáles son los aspectos por los cuales usted se siente ligado (a) emocionalmente a su organización?

Tengo 15 años en la empresa, los cuales me han permitido crecer profesionalmente y hago lo que me gusta.

6. ¿A nivel retributivo e incentivos, cuáles cree usted que son los más importantes y/o aquellos que lo mantienen ligado a su organización?

Económicamente, mi salario prácticamente, eso es importante, reconocen y dan motivación para seguir haciendo las cosas bien.

7. ¿Cuáles podrían ser los perjuicios y/o costes que le representaría a usted dejar su organización?

Yo me siento cómodo, estoy cerca de mi casa. Prejuicios no tanto, sería que todos buscamos las mejoras, se me dio la oportunidad de seguir creciendo como profesional.

8. ¿Qué beneficios (sociales, no económicos) dejaría de percibir si renunciara su organización?

Ahora es difícil encontrar los benéficos con los que contamos en la empresa.

9. ¿Qué ha dado por su organización y a consecuencia de ello usted desestimaría la posibilidad de irse a trabajar a otro lugar?

Yo soy muy apasionada, me gusta que las cosas salgan bien y tengo un buen equipo de trabajo al cual confío que van a hacer bien las cosas..

10. ¿Cómo logra la organización mantenerlo a usted de forma estable en sus trabajos y funciones?

Sintiendo que me valoran como persona y como profesional, entonces siento que debo seguir mejorando.

11. ¿Qué factores influyen para que la organización merezca su lealtad?

Básicamente como ellos me tratan bien, y confían en mí, tenemos que retribuir y dar el 110%.

12. ¿Siente que tiene algún deber en permanecer en la organización? ¿Por qué?

No tanto como deber, sino una necesidad mutua, donde la empresa también tenga la necesidad de contar con profesionales que quieran poner el hombro por la empresa.

13. ¿Qué oportunidades ha encontrado y/o dado la organización que usted considere las más importantes para su desarrollo?

La responsabilidad de ser encargado de área me ha hecho madurar y las capacitaciones que nos brindan en estos cursos de liderazgo aterrizamos las ideas para poder llevarlas a cabo.

14. ¿Qué valores, normas, creencias, procedimientos, etc. tiene la organización que usted valora y evaluaría para mantener su situación de permanencia?

Siempre contamos con buen trato al trabajador.

15. ¿En la situación actual quedarse en la organización es una necesidad o un deseo? ¿Por qué?

Es un deseo, si me preguntas de acá a cinco años yo soy sincero, me veo en la empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP trabajando con mucho empeño para sacar adelante a la empresa.

16. ¿Qué recomendaría usted a la Organización para mantener a sus empleados expertos y/o competentes en sus trabajos y funciones por más tiempo?

Creo que continuar con lo que se está haciendo valorando a los trabajadores, el tema económico es importante para todos, acá estamos entre los sueldos promedios, trabajando con el capital humano, eventos sociales, que participe la familia, fomentar trabajo en equipo.



**EMPRESA LA REP**

**CARGO: Especialista en Gestión de Talento Humano**

**NOMBRE: Marielisa Velezmoro**

**TIEMPO DE TRABAJO EN LA EMPRESA: 03 años**

1. ¿Cuáles son las principales actividades desarrolladas por el área de Gestión del Talento Humano? ¿Comentar si en su organización se realizan las siguientes y Cuáles de estas actividades mencionadas considera usted que generan mayor compromiso en el Talento Humano crítico dentro de su organización y por qué?: evaluación de puestos, evaluación de potencial, evaluación de competencias, evaluación de desempeño, estudios de clima organizacional, programa de jóvenes profesionales, plan de carrera dentro de la organización, Outplacement, programa de compensaciones y beneficios.

Dentro de las actividades bueno sí tenemos la evaluación de puestos esto nos ayuda mucho a que la organización sepa en el tiempo cómo nos vamos desarrollando, evaluación de potencial igualmente, más que todo para ver la línea de carrera, en cuestión de evaluación de competencias igualmente porque vamos viendo cómo se va desarrollando la gente en sus habilidades, evaluación de desempeño igualmente para poder nosotros conocer si esa persona durante el tiempo que está ha ido cumpliendo con el compromiso más que todo, otra de las herramientas es el clima de la organización para ver el liderazgo de las personas que están a cargo de las personas, programa para jóvenes para ver el plan de carrera, la línea de carrera de la gente, tenemos ejemplo de gente que ha ingresado en puestos de supervisión y ahora ocupan puestos de gerencias, más que todo esto se nota en el área de operaciones, otro, el Outplacement actualmente no lo tenemos porque no se está, tenemos muchos beneficios que hace que nos distingamos de otras empresas a fin de darles ese valor a las personas que durante su trabajo, queremos que la gente que trabaje con nosotros esté más comprometida ya que nosotros también estamos comprometidos con sus familias, que su familia sepa que esta empresa es segura y así nos puedan ayudar a que nosotros cumplamos en el área de soporte y que los objetivos se cumplan. Considero que todas las actividades generan compromiso.

2. ¿Podría definir el concepto de Talento Humano crítico?, en su organización cuentan con un sistema y/o procedimiento de identificación de Talento Humano crítico?, asimismo, qué estrategias de retención del talento humano crítico emplea su organización?, mencione

las principales en orden de prioridad; además mencione de qué manera son reconocidos los colaboradores en su organización luego de haber demostrado un rendimiento superior y/o excelente y asimismo, de qué manera su organización genera compromiso en su Talento Humano crítico? Mencione algunos ejemplos.

Talento Humano crítico: nosotros por los objetivos que tenemos que cumplir por ejemplo podemos ver que nosotros necesitamos gente en un área tenemos que tener una persona que nos ayude a gestionar con herramientas para poder que continuar con nuestra operación, si las personas tienen ese compromiso vamos a poderlo retener, y a poderlo retener nosotros también queremos que esa persona cree confianza. La empresa genera compromiso, por ejemplo, dándole facilidades, capacitándolos, viendo si ellos necesitan por ejemplo desarrollarse más, nosotros les damos todas esas facilidades vamos a tener que esa persona se sienta igualmente más comprometida, yo creo que el sentirse identificado con la empresa lo dice todo.

3. ¿Su organización cuenta con una política de compensaciones definida y legitimada por la Alta dirección?, mencione cuáles son los principales parámetros que la componen: Frecuencia de ajuste salarial; criterio para otorgar el ajuste; estadístico de mercado como base de comparación; mercado de comparación; estructura salarial de comparación; incentivos a corto Plazo, ¿incentivos a largo plazo?

Sí. Comúnmente la frecuencia de ajuste es anual pero muchas veces por necesidades de la organización lo hacemos viendo el desempeño del colaborador (criterio de ajuste), nosotros tenemos los doce sueldos fijos más gratificaciones, reparto de utilidades y bonos de productividad.

4. ¿Considera que su organización ofrece un nivel retributivo superior, igual o menor que el mercado de comparación; asimismo, se aplican criterios de equidad Interna en su organización (referido al valor relativo del puesto en función del aporte a los resultados del negocio) entre puestos o categorías similares?

Yo creo que es mayor, nosotros hemos tratado en lo posible de romper paradigmas, irnos un poco más allá, lo que queremos hacer es que la parte humana sea sostenible en el tiempo, nos preocupamos mucho en la parte de equidad. Sí se aplican criterios de equidad interna.

5. ¿La política de compensaciones dentro de su organización incluye un componente de incentivo o meritocracia basado en el desempeño y/o aporte individual?, ¿Mantienen o incluye un componente de incentivo basada en el resultado anual de la empresa (reparto de beneficios, etc.), de otro lado, mantiene o incluye un componente de incentivo a largo plazo (compra de acciones, reparto de bonos sobre una base plurianual, etc.)

Sí, basado en el desempeño, claro cómo te decía en el reparto de utilidades, por eso es que estamos comprometidos en optimizar nuestros recursos. Estamos comprometidos a que la empresa sea sostenible en el tiempo de tal manera que el colaborador vea que la empresa aparte de preocuparse lo normal, por ley, tengan otros beneficios.

6. La organización ha identificado factores y mecanismos que le permitan mantener una salud organizacional adecuada (emocional, racional, espiritual y fisiológica) dentro de sus programas tendientes conciliar la vida laboral con la familiar? y asimismo, su organización incluye un paquete de beneficios sociales para los empleados (seguro médico, préstamos, movilidad, escolaridad, etc.); al respecto de lo mencionado, qué tipo de beneficios otorgados por su organización prefieren sus colaboradores? ¿Considera que dichos beneficios manifiestan el deseo de la organización de comprometer a sus colaboradores o simplemente es porque el mercado de comparación también lo ofrece a sus colaboradores?

Sí, nos preocupamos mucho por esa parte, la parte emocional; si una persona no trabaja bien no nos va a poder dar buenos resultados. Trabajamos para que su familia esté tranquila y al colaborador lo mantenga tranquilo, nos preocupamos en las capacitaciones, tenemos talleres de liderazgo, cosas que influyen mucho en su desarrollo personal y profesional. Se incluyen los seguros de Ley a parte y es más otros bonos, también nos preocupamos en sus préstamos, hay una política de préstamos administrativos. Muchos de ellos que han trabajado en otras empresas lo valoran más porque es algo nuevo para ellos, y para la gente que trabaja con nosotros que es de la zona poco a poco le está costando asumir en sentido que como ellos no han tenido una experiencia en otras empresas de transmisión de energía eléctrica, piensan que todos estos beneficios les corresponde. Nosotros vemos esto desde la óptica de retención, si nosotros queremos retener a las personas tenemos que apoyarlos en todo para crear ese compromiso, si nosotros tenemos ese compromiso vamos a crear confianza y si tenemos la confianza vamos a tener que la comunicación venga de ida y vuelta y nos ayuda mucho al clima laboral y a todo lo que nosotros venimos haciendo.

7. ¿Qué tipo de programas de formación se desarrollan en su organización, a quienes están dirigidos y en función a qué variables han sido implementados los programas de formación en su organización: objetivos estratégicos, líneas de carrera, planes de sucesión, desarrollo del potencial, mejora del clima laboral u otros.

Yo creo que todos estos programas de formación están basados en los objetivos estratégicos de la empresa y dentro de los objetivos está la línea de carrera, porque tenemos la parte del objetivo principal que es el capital humano, hablamos del talento, de la retención, de la línea de carrera, del plan de sucesión también, del desarrollo del potencial y si hacemos todas estas cosas nos ayuda mucho en el clima laboral.

8. ¿Cómo administran los planes de sucesión y líneas de carrera dentro de su organización y además considera usted que los programas de formación influyen decisivamente, medianamente, o no son de influencia significativa en el compromiso de parte de sus colaboradores con la organización?

Estos sí influyen decisivamente, más que todo en la gente joven, como le decía en el ejemplo anterior: el área de operaciones, gente joven que ha iniciado en cargos de analistas de operaciones.

9. ¿Qué métodos utiliza su organización para identificar y gestionar las necesidades y expectativas de sus colaboradores y qué otros métodos no empleados actualmente usted sugeriría a fin de obtener información más confiable y oportuna?

Bueno, nosotros hacemos focus group, hacemos talleres, tenemos encuestas de clima laboral, en las reuniones diarias, tenemos muchas actividades en las cuales interactuamos y allí nosotros podemos lograr identificar para estas mejoras.

10. Con respecto a la adecuación persona – puesto:

- El área de Gestión Humana solo actúa cuando el empleado lo solicita
- Solamente hay acción cuando el gestor del Talento Humano lo solicita
- Los empleados son evaluados periódicamente para identificar la adecuación de sus habilidades y de sus actividades, con qué frecuencia?

Los empleados son evaluados anualmente y la evaluación es por etapas.

Yo creo que la última, nosotros tratamos de adelantarnos para que el desarrollo de esto sea mejor, puede ser por ejemplo cuando ya se vencen los contratos nos adelantamos a los supervisores para que ellos conozcan, damos las pautas para que el supervisor pueda lograr evaluar el desempeño del colaborador.

11. Considera que dentro de su organización se proveen todos los recursos y mecanismos de soporte a los empleados (estructura, herramientas, personal, procesos logísticos, presupuesto operativo, clima laboral, estilos de liderazgo) necesarios a fin de que los colaboradores puedan realizar sus actividades de la mejor manera y a su vez son suficientes a fin de que los colaboradores puedan lograr los objetivos que la organización les ha encomendado, de otro lado, considera que la empresa se preocupa permanentemente porque sus colaboradores cuenten con todo lo necesario a fin de que éstos puedan realizar sus labores de manera eficiente y eficaz.

Les damos todas las herramientas, pero nosotros también les hacemos seguimiento para ver cómo se siente, el hecho de darle las cosas materiales no necesariamente creemos que le estamos dando todo, sino que estamos yendo un poco más allá.

12. ¿Su organización cuenta con un plan de comunicación interna; qué medios emplea y qué objetivos persiguen los programas de comunicación interna en relación con la generación de compromiso en su organización; asimismo, cuánta accesibilidad existe de parte de los gerentes y/o directivos hacia el resto de los colaboradores y viceversa?

Sí, tenemos varios medios, por ejemplo, revistas digitales, tenemos paneles, gigantografías, tenemos videos, tenemos afiches. Con esto nosotros tratamos de que la gente conozca todo lo que hacemos y que también lo difunda con su familia y además eso nos hace comprometer más, al comprometer más tratamos de que exista la confianza. Nosotros acá trabajamos a puertas abiertas, el resultado de todo lo que hacemos nos ha dado que hemos creado confianza, los vemos a ellos como un talento más, interactuamos y hemos roto esa barrera que tal vez en muchas organizaciones se ve y creo que esa es la gran diferencia que tenemos, gente joven, con una mentalidad más abierta, nosotros vamos un poco más allá, tratamos de dar ese valor a las personas.

**EMPRESA REP.**

**CARGO: Jefe de Gestión del Talento Humano**

**NOMBRE: Sara Uribe**

**TIEMPO DE TRABAJO EN LA EMPRESA: 15 años**

1. ¿Cuáles son las principales actividades desarrolladas por el área de Gestión del Talento Humano? ¿Comentar si en su organización se realizan las siguientes y Cuáles de estas actividades mencionadas considera usted que generan mayor compromiso en el Talento Humano crítico dentro de su organización y por qué?: evaluación de puestos, evaluación de potencial, evaluación de competencias, evaluación de desempeño, estudios de clima organizacional, programa de jóvenes profesionales, plan de carrera dentro de la organización, Outplacement, programa de compensaciones y beneficios

En primer lugar, REP es una empresa que se ha caracterizado por tener una cultura basada en los talentos humanos o en la propia gestión humana, siempre ha sido el propósito de tener una cultura y llevarla a una situación que nosotros hemos llamado “humanización”, el cual es humanizar la empresa, esta humanización pasa por diversas instancias, la principal y la más importante es que las personas sepan que son respetadas.

En base a esto, se han implementado algunos programas de reclutamiento y selección más profesional basado en las competencias definidas para la empresa, que nos permita hacer un proceso de evaluación más conciente, que el resultado de esa evaluación sea uno de los ejes que nos permita formar a la persona, darle una posibilidad de desarrollo y eso nos lleva a una retención.

Que actividades de las que se mencionaran podrían ser propicias para un tema de retención del talento humano: ¿evaluación de puestos, evaluación de potencial, evaluación de competencias, evaluación de desempeño, estudios de clima organizacional, programa de jóvenes profesionales, plan de carrera dentro de la organización, el *out plecent*, programa de compensaciones y beneficios?

Los más importantes son aquellos que son percibidos, no importa mucho lo que tu creas sino que la gente perciba que son importantes, por ejemplo yo creo que una gestión de clima es importante porque la gente lo percibe, creo que es importante una gestión del desempeño porque la gente lo va a percibir así, un programa basado en calificar a las personas de acuerdo

a su desempeño, a su nota final, va a permitir que sea creíble lo que nosotros hablamos, entonces en una gestión salarial, en una gestión de educación reconocer a las personas que ha sido mejor evaluadas va a darle crédito a lo que nosotros estamos diciendo de meritocracia, por eso creo que estos programas son programas percibidos por la gran cantidad de jóvenes y profesionales y por lo tanto van a sentirse más comprometidos con la organización.

2. ¿Podría definir el concepto de Talento Humano crítico?, en su organización cuentan con un sistema y/o procedimiento de identificación de Talento Humano crítico?, asimismo, qué estrategias de retención del talento humano crítico emplea su organización?, mencione las principales en orden de prioridad; además mencione de qué manera son reconocidos los colaboradores en su organización luego de haber demostrado un rendimiento superior y/o excelente y asimismo, de qué manera su organización genera compromiso en su Talento Humano crítico? Mencione algunos ejemplos.

Acá hay dos vectores, primero lo que significa para la empresa un puesto crítico y eso lo entendemos como la capacidad que tiene el ocupante de ese puesto para poder dar los resultados importantes que mueven la empresa, en segundo lugar, la persona que tiene las capacidades, las habilidades y las competencias necesarias para ocupar ese puesto hacen que sea una persona talentosa, entonces si juntamos lo que es crítico para la empresa y lo que es talento para la persona vamos a tener la definición de lo que es un puesto crítico de talento. En REP por ser una empresa de transmisión de energía eléctrica tenemos ciertas posiciones que no se encuentran fácilmente en el mercado, entonces no nos es tan difícil identificar los puestos críticos, comunes en las empresas de transmisión de energía eléctrica y por la realidad que nosotros tenemos muy específicas, entonces encontrar a la persona que tenga las capacidades para hacer un talento es difícil pero no imposible y una vez que tú lo encajas el talento humano con la criticidad del puesto tienes es persona talentosa ocupando ese puesto crítico.

En su organización cuentan con un sistema y/o procedimiento de identificación del talento humano crítico?

Sí, si lo tenemos, hemos implementado un proceso de evaluación 360 grados que nos permite ver todas las competencias blandas, todo el perfil de comportamiento de la persona que

muchas veces es importante para ocupar un puesto crítico dentro de una empresa de transmisión de energía eléctrica y tenemos también un proceso de evaluación formal en el cual vamos a medir los resultados que la persona está ofreciendo a la compañía basados en los objetivos que fueron contratados al final del año pasado y al comienzo de este año y que resultados ha dado, basado en estas dos cosas, en la evaluación del desempeño basado en objetivos, y en la evaluación 360 grados tenemos un perfil bastante próximo a lo que nosotros queremos y a lo que ofrece el profesional, por lo tanto, juntando estas cosas tenemos una identificación bastante clara de lo que es el profesional y de cómo se encaja en este momento en la posición crítica que queremos o en una línea de crecimiento en una futura posición de mayor responsabilidad o de mayor criticidad.

¿Qué estrategias de retención del talento humano crítico emplea la organización?

Básicamente tenemos tres cosas, en primer lugar, la política salarial conlleva a premiar a la persona que mejor preforma, la idea es reconocer su potencial, su talento y sus resultados a través de incrementos que le permitan entender que la empresa está contenta con él. En segundo lugar, a través de programas de capacitación, sea de capacitación a través de cursos formales, de programas de corta duración inclusive programas que pueden ser realizados en el extranjero que le dan a este profesional la certeza que está siendo reconocido por la organización, creemos nosotros que una persona que se entiende siendo reconocida, es una persona que va a estar a gusto en la organización. Creemos que va a estar comfortable y que no va a tener necesidad de salir de la organización, por lo tanto, se le retiene. Muchos de los casos hemos conseguido este objetivo de retención a través de estos programas.

De qué manera la organización genera compromisos en este tipo de talento humano y mencione algunos ejemplos.

Hay diversos puntos, uno es la identificación y la fidelidad con el líder, normalmente el talento, siempre va a mirar como en un espejo a alguien que quieren imitar, que quiere crecer, que va a dar resultado. Si este líder es un verdadero líder, ósea modelador, incentivador y que cree una atmosfera positiva de sana competencia, creemos que el primer punto para fijar al talento es la identificación con el líder. En segundo lugar es el clima laboral, si esta persona talentosa que se siente bien con su jefe, se siente identificado con su líder, se siente a gusto en la organización, con toda seguridad va a pensarlo antes de salir, y aquí podemos hablar del ambiente laboral, no solo psicológico, sino ambiente físico, todo esto lo va a llevar a la conclusión de que está bien, tales existan unos puntos más flacos que otros pero en general



a persona talentosa saca una conclusión de que está bien, y sabe perfectamente, y esto es muy importante, sabe que en un futuro todo lo que se le está diciendo suena como un compromiso y por lo tanto como verdad, no como un cuento sino como una promesa real, entonces esta persona difícilmente va a tener una motivación solo de dinero o prestigio para irse, seguramente no lo va a hacer. Tenemos algunos compromisos que hemos cumplido y que nos ha permitido retener a personas de diversos niveles, hemos retenido gerentes, ingenieros jóvenes, entonces quiere decir que el ser humano se puede motivarse independientemente del cargo que ocupe, se puede motivar con un reconocimiento, todo el mundo se siente motivado y confortable en un ambiente de trabajo humano, en un ambiente de respeto, de camaradería y cordialidad.

3. ¿Su organización cuenta con una política de compensaciones definida y legitimada por la Alta dirección?, mencione cuáles son los principales parámetros que la componen: Frecuencia de ajuste salarial; criterio para otorgar el ajuste; estadístico de mercado como base de comparación; mercado de comparación; estructura salarial de comparación; ¿incentivos a corto Plazo, incentivos a largo plazo?

El personal tiene un bono de productividad de acuerdo a la gestión realizada durante el año y las metas cumplidas de su Gerencia, esto es aparte del pago de las utilidades de ley, cuanto mayor su mérito, mayor su compromiso, mayor sus resultados, mayor debe ser su bono como un reconocimiento al esfuerzo realizado durante el año.

¿Cuál es la frecuencia del ajuste salarial?

Anual, de acuerdo al Índice de inflación del año que terminó, a fin de que el personal no pierda su capacidad adquisitiva.

¿Cuál es el estadístico del mercado como base de comparación?

Nosotros tenemos dos principios, primero compararnos con el mercado definido como un mercado comparable, es decir, nos comparamos con empresas del mercado de energía del tamaño de REP empresa de transmisión de energía eléctrica poco más o menos, pero con el cual nosotros nos comparamos, entonces cuando hacemos una comparación externa, nos comparamos con estas empresas, y en segundo lugar dependiendo del cargo, esto significa que cargos con mayor responsabilidad ganan más que cargos con menor responsabilidad y dentro de estas bandas salariales es que nosotros hacemos caminar a nuestros mejores performers,

de forma tal que miramos al mercado externo y miramos la situación interna para encontrar un punto de equilibrio salarial en nuestra organización.

¿Con respecto a la estructura salarial de comparación existen incentivos a corto y largo plazo?

Incentivos a corto plazo si existen, los de largo plazo todavía no, es un punto que estamos tratando de presentarlo para ser aprobado, todavía no lo tenemos, esperamos que el próximo año podamos tener estos incentivos a largo plazo también.

4. ¿Considera que su organización ofrece un nivel remunerativo superior, igual o menor que el mercado de comparación; ¿asimismo, se aplican criterios de equidad interna en su organización (referido al valor relativo del puesto en función del aporte a los resultados del negocio) entre puestos o categorías similares?

Yo creo que un poco mayor que el mercado de comparación, la idea es no estar entre el mejor pagador, pero estar bien lejos del peor pagador dentro del mercado comparativo que nosotros tenemos.

¿Se aplican criterios de equidad interna en la organización, esto referido al valor relativo del puesto en función o al aporte de resultados del negocio o entre puestos y categorías similares?

Si practicamos este principio, son dos movimientos al momento de preparar nuestros planes salariales, una visión externa de comparación del mercado y una visión interna de equidad remunerativa.

5. ¿La política de compensaciones dentro de su organización incluye un componente de incentivo basado en el desempeño y/o aporte individual?, ¿Mantienen o incluye un componente de incentivo basada en el resultado anual de la empresa (reparto de beneficios, etc.), de otro lado, mantiene o incluye un componente de incentivo a largo plazo (reparto de bonos sobre una base plurianual, etc.)

Absolutamente sí, dentro de una filosofía de humanización, hay un principio de justicia, y ese principio es darle a cada uno lo que se merece, y para esto tenemos sistemas de evaluación bastante creíbles, esta evaluación nos permite ver quiénes son los mejores performers, por lo tanto, ellos tendrán una posición salarial diferente.

¿Mantiene o incluye un componente de incentivo basado en el resultado anual de la empresa, reparto de beneficios como utilidades?

Sí, pero simplemente las utilidades de ley eso lo cumplimos como empresa de transmisión de energía eléctrica, pero eso depende de la situación del mercado, es decir, ha habido años en las utilidades de la empresa han sido altas y otros momentos en que han sido bajas, no depende del mérito de la persona, pero nosotros tenemos un sistema de reconocimiento anual que es el bono de productividad.

¿Mantiene o incluye un componente de incentivo a largo plazo como por ejemplo la compra de acciones, reparto de bonos sobre una base plurianual?

Todavía no, eso se está evaluando su factibilidad.

6. La organización ha identificado factores y mecanismos que le permitan mantener una salud organizacional adecuada (emocional, racional, espiritual y fisiológica) dentro de sus programas a fin de conciliar la vida laboral con la familiar? y asimismo, su organización incluye un paquete de beneficios sociales para los empleados (seguro médico, préstamos, movilidad, escolaridad, etc.); al respecto de lo mencionado, qué tipo de beneficios otorgados por su organización prefieren sus colaboradores? ¿considera que dichos beneficios manifiestan el deseo de la organización de comprometer a sus colaboradores o simplemente es porque el mercado de comparación también lo ofrece a sus colaboradores?

Si, lo tenemos bastante claro, uno de los puntos que queremos destacar cuando hablamos de humanización es el equilibrio entre vida personal y vida laboral, es decir, el trabajador tiene una familia, tiene emociones, tiene problemas, junto con sus alegrías y sus realizaciones, entonces la empresa tiene que buscar ese equilibrio para que el trabajador se sienta compensado, no solamente en el plano salarial sino también en el plano humano, ósea que él se sienta contento porque se lo está respetando, se le respeta su integridad, su vida familiar, su vida personal. La empresa es una empresa sana, humanamente hablando, no puede ser una empresa invasiva ni una empresa que explote a su trabajador, entonces hay que buscar ese equilibrio, y eso a través de este programa de humanización creo que lo estamos consiguiendo.

La organización incluye un paquete de beneficios sociales para los empleados, ¿cómo seguro médico, prestaciones, movilidad, escolaridad, etc.?

Sí, tenemos un buen paquete de beneficios, tenemos un plan de salud, creemos que es bastante bueno, al menos mejor que muchas empresas con la que nos comparamos, tenemos movilidad para el personal con diferentes rutas, un sistema de tarjeta que nos permite abrir puertas de ciertas instituciones con las cuales tenemos convenios que facilitan la vida del trabajador a través de descuentos, de incentivos que mejoran bastante sus vidas.

¿Cuáles son los que prefieren los colaboradores?

Nítidamente el seguro de salud, porque es un seguro que contempla no solo al trabajador sino también a su conyugue y a sus hijos y a diferencia de muchas empresas nosotros tenemos la posibilidad de incluir a los padres lo cual es una gran diferencia con otras empresas.

¿Considera que dichos beneficios manifiestan el deseo de la empresa de comprometer a sus colaboradores o simplemente porque el mercado de comparación también lo ofrecen sus colaboradores?

Creo que es el primer punto, el programa de salud lo tenemos hace un tiempo como un deseo de la empresa de reconocer a los trabajadores, de reconocer su dignidad y necesidades, eso ya lo hemos encontrado aquí con mucha alegría y estamos esforzándonos para mantenerlo como un punto diferencial con respecto a otras empresas. Claro que también nos sirve como gancho y de poder redentor.

7. ¿Qué tipo de programas de formación se desarrollan en su organización, a quienes están dirigidos y en función a qué variables han sido implementados los programas de formación en su organización: objetivos estratégicos, líneas de carrera, planes de sucesión, desarrollo del potencial, mejora del clima laboral u otros.

Tenemos el paquete de desarrollo personal junto con algunas universidades y en lo cual nos permite a través de auspicios para profesionalización y maestrías.

¿Estos están orientados a objetivos estratégicos, líneas de carrera, planes de sucesión, desarrollo de potencial, o mejora el clima laboral?

Creo que todos ellos, es lógico que mejora el clima laboral, atiende a un reconocimiento por el talento y por el resultado responde también a una línea de crecimiento dentro de lo que tiene que ser la línea de carrera del trabajador.

8. ¿Cómo administran los planes de sucesión y líneas de carrera dentro de su organización y además considera usted que los programas de formación influyen decisivamente, medianamente, o no son de influencia significativa en el compromiso de parte de sus colaboradores con la organización?

En primer lugar, nuestro plan de sucesión todavía no es algo terminado, está en formación, está en desarrollo. La idea es que cada uno de los líderes comenzando por los gerentes, pueda tener en sus propios grupos futuros o posibles sucesores para él y para cada uno de sus cargos claves. Dentro de esto, se ha creado el programa Desafío que consiste en que un jefe de departamento trabaje junto al Gerente por el periodo de dos meses a fin de que se familiarice de las actividades de la Gerencia y pueda aprender en forma práctica.

9. ¿Qué métodos utiliza su organización para identificar y gestionar las necesidades y expectativas de sus colaboradores y qué otros métodos no empleados actualmente usted sugeriría a fin de obtener información más confiable y oportuna?

Tenemos dos métodos, primero lo que son las necesidades de la empresa, la empresa necesita de algunas capacidades y habilidades, y a veces los profesionales las tienen y a veces no las tienen, cuando no las tienen la empresa ayuda a que puedan adquirirlas para que puedan desempeñarse mejor. Por el otro lado está el segundo método que es el trabajador, que también identifica en sí, algunas habilidades y debilidades, esas debilidades en coordinación con su líder tendrán que ser subsanadas a través de cursos, de programas, de extensiones universitarias. Ese es un asunto que insistentemente estamos insistiendo de que la empresa tiene que ver también el lado del trabajador y que el trabajador tiene que ver el resultado de la empresa, es una ganancia por los dos lados.

¿Que otro método no empleado actualmente usted sugeriría a fin de obtener información más confiable y oportuna?

Continuar con los *feedback* al personal que se da una vez al año a fin de cumplir, sino una relación mucho más estrecha que a través de diálogos conversatorios, reuniones de grupo, se le permita al líder conocer mejor al trabajador y viceversa, que el trabajador conozca mejor al líder. Yo creo que en este contacto constante basado en la transparencia y en el

respeto se puede identificar muchísimos problemas que se pueden solucionar, muchísimas virtudes o capacidades que a veces no se conocen y que pueden ser utilizadas para el bien común, tanto de la empresa como la del trabajador. Si se pierde éste contacto personal, esta instancia de dialogo, nunca vamos a saber de ciertas habilidades capacidades que tiene el trabajador, y el trabajador también desconocerá ciertas cualidades y capacidades que tiene su líder y sus compañeros de trabajo.

10. Con respecto a la adecuación persona – puesto:

- El área de Gestión Humana solo actúa cuando el empleado lo solicita
- Solamente hay acción cuando el gestor del Talento Humano lo solicita

11. ¿Los empleados son evaluados periódicamente para identificar la adecuación de sus habilidades y de sus actividades, con qué frecuencia?

Claro que sí, como en una empresa como REP hay demasiados puestos, y eso puede prestarse a que las descripciones de puesto sean tan complejas que a veces el empleado se acomoda en una situación diferente, entonces el área de gestión humana puede también acomodarse, decir ya está hecha la descripción, es parte de nuestra responsabilidad hacer una revisión constante de la descripción del puesto para encajar al trabajador en el puesto que le corresponda y subsanar ciertas fallas que pueda haber, para el trabajador es fundamental, el pasar por un puesto y haber cumplido sus funciones a cabalidad, eso le va a permitir seguir creciendo.

11. Considera que dentro de su organización se proveen todos los recursos y mecanismos de soporte a los empleados (estructura, herramientas, personal, procesos logísticos, presupuesto operativo, clima laboral, estilos de liderazgo) necesarios a fin de que los colaboradores puedan realizar sus actividades de la mejor manera y a su vez son suficientes a fin de que los colaboradores puedan lograr los objetivos que la organización les ha encomendado, de otro lado, considera que la empresa se preocupa permanentemente porque sus colaboradores cuenten con todo lo necesario a fin de que éstos puedan realizar sus labores de manera eficiente y eficaz.

Los colaboradores cuentan con todas las herramientas necesarias para poder realizar sus labores de manera eficiente y si se presentara el caso que les falta algo, deben comunicar a su jefe inmediato para ver la posibilidad de solucionarlo a la brevedad posible.

Somos percibidos como una empresa referente porque estamos a la vanguardia con los cambios tecnológicos y contamos con las herramientas necesarias para evaluar el desempeño.

12. ¿Su organización cuenta con un plan de comunicación interna; qué medios emplea y qué objetivos persiguen los programas de comunicación interna en relación con la generación de compromiso en su organización; asimismo, cuánta accesibilidad existe de parte de los gerentes y/o directivos hacia el resto de los colaboradores y viceversa?

Contamos con muchos medios de comunicación empresarial en REP como mensajes por email, noticieros en la web, carteles y afiches, tratamos de mantener al personal totalmente informado, así mismo se ha creado el Movimiento Conexión donde un grupo de colaboradores participan en los despliegues de mensajes que tiene la empresa para comunicar al personal uno por uno, el gerente general tiene un programa por Skype donde informa las novedades y futuros proyectos de la empresa, espacio que permite interactuar directamente con él, la frecuencia es mensual y tiene una duración de una hora.

Referente a la accesibilidad de los gerentes es razonable, en el sentido de que si el gerente siente la necesidad y quiere llegar a sus trabajadores es muy probable que lo consiga, si hablamos de un nivel de profesionales seguramente va a ser un 100%,

## **ENTREVISTA A PRINCIPALES PUESTOS CRITICOS DE EMPRESAS DE TRANSMISIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA**

EMPRESA REP

CARGO: Técnico de Operaciones

NOMBRE: Javier Portugal

TIEMPO DE TRABAJO EN LA EMPRESA: 16 años

1. ¿Qué beneficios le otorga a usted la organización que hacen que usted se siente orgulloso(a) de decirle a otros que es parte de esta empresa?

Es una empresa confiable, en otras empresas que he trabajado no me han dado las facilidades que tengo aquí, como el seguro médico, bono de productividad, médico en planta, me siento tranquilo porque es una empresa confiable, siento que se preocupan por el trabajador y eso me hace sentir bien.

2. ¿Cuáles son los aspectos que usted usualmente menciona a amigos(as) respecto de la empresa, en los que califique a ésta como una gran organización para la cual trabajar?

Es una empresa seria y confiable.

3. ¿Qué atributos tiene su organización por los cuales usted se siente feliz de trabajar y permanecer en ella?

Es una empresa en la cual me permite crecer profesionalmente y porque realizo mis funciones y puedo aportar con ideas para lograr los objetivos.

4. ¿Qué significa esta organización para usted y por qué?

Es mi familia y por eso pongo todo mi esfuerzo para sacarla adelante.

5. ¿Cuáles son los aspectos por los cuales usted se siente ligado (a) emocionalmente a su organización?

Porque me siento parte de ella, siento que les importo y se preocupan por el bienestar de mi familia y mio.

6. ¿A nivel retributivo e incentivos, cuáles cree usted que son los más importantes y/o aquellos que lo mantienen ligado a su organización?

En las utilidades y bono de productividad.



7. ¿Cuáles podrían ser los perjuicios y/o costes que le representaría a usted dejar su organización?

La estabilidad de mi familia.

8. ¿Qué beneficios (sociales, no económicos) dejaría de percibir si renunciara su organización?

Las utilidades, seguro médico para mi familia y mis padres

9. ¿Qué ha dado por su organización y a consecuencia de ello usted desestimaría la posibilidad de irse a trabajar a otro lugar?

Yo he aplicado todos mis conocimientos como futuro ingeniero que soy a pesar que tengo cargo de técnico mi jefe me ha apoyado y a permitido aplicar lo aprendido.

10. ¿Cómo logra la organización mantenerlo a usted de forma estable en sus trabajos y funciones?

Me dan el apoyo que yo quiero y yo doy lo que yo conozco y se como para que los ingenieros puedan apoyarse en mi

11. ¿Qué factores influyen para que la organización merezca su lealtad?

Porque REP me ha permitido crecer profesionalmente y como persona y creyó en mi talento.

12. ¿Siente que tiene algún deber en permanecer en la organización? ¿Por qué?

Porque la siento mi familia y debo poner todo mi esfuerzo para que siga creciendo, porque crece REP y crezco yo y mi familia.

13. ¿Qué oportunidades ha encontrado y/o dado la organización que usted considere las más importantes para su desarrollo?

Me ha apoyado auspiciando mis estudios universitarios.

14. ¿Qué valores, normas, creencias, procedimientos, etc. tiene la organización que usted valora y evaluaría para mantener su situación de permanencia?

Es seria y está formada por buenos profesionales que inspiran a crecer al personal.

15. ¿En la situación actual quedarse en la organización es una necesidad o un deseo? ¿Por qué?

Es un deseo porque me siento contento porque hago lo que me gusta y lo hago con mucha pasión.

16. ¿Qué recomendaría usted a la Organización para mantener a sus empleados expertos y/o competentes en sus trabajos y funciones por más tiempo?

Continuar con la política de puertas abiertas por parte de la Gerencia, que sigan apostando por el personal que está muy identificado con la empresa y las personas que no lo están que las retiren para que no contagien a los demás.