



Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

**Facultad de Ciencias Sociales
Escuela Profesional de Sociología**

**La retención del talento humano en el área de recursos humanos de la Municipalidad
de Huacho. 2025**

Tesis

Para optar el Título Profesional de Licenciada en Sociología

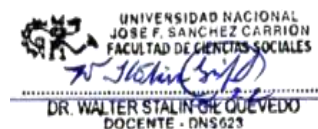
Autoras

Karla Denisse Flores Dominguez

Jadeh Yamileth Palacios Pajuelo

Asesor

Dr. Walter Stalin Gil Quevedo



Huacho – Perú

2026



Reconocimiento - No Comercial – Sin Derivadas - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Reconocimiento: Debe otorgar el crédito correspondiente, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se realizaron cambios. Puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de ninguna manera que sugiera que el licenciante lo respalda a usted o su uso. **No Comercial:** No puede utilizar el material con fines comerciales. **Sin Derivadas:** Si remezcla, transforma o construye sobre el material, no puede distribuir el material modificado. **Sin restricciones adicionales:** No puede aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros de hacer cualquier cosa que permita la licencia.



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

LICENCIADA

(Resolución de Consejo Directivo N° 012-2020-SUNEDU/CD de fecha 27/01/2020)

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES ESCUELA PROFESIONAL DE SOCIOLOGÍA

METADATOS

DATOS DEL AUTOR (ES):		
APELLIDOS Y NOMBRES	DNI	FECHA DE SUSTENTACIÓN
Flores Dominguez, Karla Denisse	76515141	18/12/2025
Palacios Pajuelo, Jadeh Yamileth	76325296	18/12/2025
DATOS DEL ASESOR:		
APELLIDOS Y NOMBRES	DNI	CÓDIGO ORCID
Gil Quevedo, Walter Stalin	32384169	https://orcid.org/0000-0003-4219-6892
DATOS DE LOS MIEMBROS DE JURADOS – PREGRADO/POSGRADO-MAESTRÍA-DOCTORADO:		
APELLIDOS Y NOMBRES	DNI	CÓDIGO ORCID
García Chapañan, Abraham William	17548877	https://orcid.org/0000-0003-1035-063X
Olaya Maza, Pepe Francisco	15593004	https://orcid.org/0000-0002-8256-3805
Guillermo Agama, Fernando Francisco	44567639	https://orcid.org/0000-0002-2127-1032

Flores Dominguez Karla Denisse_2025_070785 Pala...

LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA MUNICIPALIDAD DE HUACHO. 2...

- Quick Submit
- Quick Submit
- Facultad de Ciencias Sociales

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trnoid=13335337082

Fecha de entrega

10 sep 2025, 3:09 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

10 sep 2025, 3:16 p.m. GMT-5

Nombre del archivo

BORRADOR_APROBADO_FLORES_Y_PALACIOS.pdf

Tamaño del archivo

1.9 MB

92 páginas

17,493 palabras

110,422 caracteres



Página 1 de 30 - Dirección general de Integridad

Identificador de la entrega: trnoid=13335337082

20% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Exclusiones

- Nº de coincidencias excluidas

Fuentes principales

- 10% Fuentes de Internet
- 2% Publicaciones
- 88% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

Nº de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar coincidencias que permitan distinguirlo de una entrega normal. Si encontramos algo extraño, lo marcamos como una alerta porque puede haberlo.

Este marca de alerta es el recordatorio al revisador de alertas. Sin embargo, recomendamos que revise atentamente y lo revise.

DEDICATORIA

A mis padres, Maribel y Carlos, por su amor incondicional, sacrificio y apoyo en cada etapa de mi vida, por ser mi motivación para alcanzar todo lo que me propongo, esto es por ustedes.

A mis hermanas, Madeleine, Dayana y Yamileth por estar siempre presentes, alentándome en los momentos difíciles y celebrando cada logro conmigo.

A las pocas personas, que me han acompañado con palabras de aliento y comprensión durante este largo camino académico.

Y, finalmente, a mí mismo, por no rendirme, por aprender de cada tropiezo y por tener la valentía de seguir adelante.

Karla Denisse Flores Dominguez

A mi madre y abuelos, por ser mi mayor inspiración y fortaleza. Gracias por cada palabra de aliento y por enseñarme con su ejemplo, que la perseverancia y la humildad abren caminos.

Jadeh Yamileth, Palacios Pajuelo

AGRADECIMIENTO

Muestro toda mi gratitud, a Dios, por ser mi luz en medio de la oscuridad, por darme sabiduría, paciencia y fortaleza en cada paso de este camino. A mis padres, por su amor infinito, por creer en mí incluso cuando yo dudaba, y por enseñarme con su ejemplo el valor del esfuerzo y la responsabilidad, gracias por cada sacrificio silencioso y cada palabra de aliento que me impulsó a seguir.

Karla Denisse Flores Dominguez

Agradezco profundamente a mi familia, en especial a mis padres, por su amor, apoyo incondicional y confianza en mí durante todo este proceso. Su fortaleza, valores y sacrificios han sido la base sobre la cual se construye este logro. Gracias por estar siempre, en cada paso, con palabras de aliento y paciencia infinita.

Jadeh Yamileth Palacios Pajuelo

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	5
AGRADECIMIENTO.....	6
RESUMEN.....	11
ABSTRACT	12
INTRODUCCIÓN	13
CAPITULO I.....	17
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
1.1 Descripción de la Realidad problemática.....	17
1.2 Formulación del problema.....	18
1.2.1 Problema general.....	19
1.3 Objetivos de la investigación.....	19
1.3.1 Objetivo general	19
1.3.2 Objetivos específicos.....	19
1.4 Justificación de la investigación	20
1.6 Viabilidad del estudio.....	24
CAPÍTULO II	25
MARCO TEÓRICO.....	25
2.1 Antecedentes de la investigación	25
2.1.1 Investigaciones internacionales.....	25
2.1.2 Investigaciones nacionales.....	27
2.1.3 Investigaciones locales	28
2.2 Base Teóricas.....	28
Características y dimensiones del modelo	33
Aplicación en la retención del talento humano	33
Ejemplo de aplicación en Huacho	34
Conclusiones	34
Características del modelo.....	35

Implicancias y aplicación práctica	36
Ejemplo de aplicación en la Municipalidad de Huacho	36
Conclusión	37
Conceptualización	37
Características Principales	37
Proceso de Implementación y Desarrollo	38
Aplicación en la Municipalidad de Huacho	38
Conclusión	39
Teoría de Schein sobre Cultura y Clima Organizacional - 1985	39
Conceptualización	39
Características del Modelo	40
Implicancias Prácticas	41
Aplicación en la Municipalidad de Huacho	41
Conclusión	42
2.3 Bases Filosóficas	42
No se realiza.....	42
2.4 Definición de términos Básicos	42
2.5 Formulación de hipótesis.....	44
2.6 Operacionalización de variables	44
CAPITULO III	46
METODOLOGIA	46
3.1 Diseño metodológico.....	46
3.2 Población y muestra	47
3.3 Instrumento de recolección de datos.....	47
3.4 Técnicas para el procedimiento de la Información.....	49
3.5 Matriz de consistencia	51
CAPITULO IV	52
RESULTADOS	52
4.1. Descripción de la tabla de baremación.....	52
4.2 Análisis de resultados	53
CAPITULO V	58
DISCUSIÓN	58
5.1 Discusión.....	58

CAPITULO VI.....	69
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	69
6.1 Conclusiones	69
CAPITULO Vii.....	73
REFERENCIAS.....	73
7.1. Fuentes Documentales.....	73
7.2. Fuentes Bibliográficas.....	73
7.3. Fuentes Hemerográficas	73
7.4. Fuentes Electrónicas.....	74
ANEXOS.....	76

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Retención del Capital Humano	54
Figura 2. Satisfacción Laboral	55
Figura 3. Desarrollo Profesional	56
Figura 4. Clima Organizacional	57

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	49
Tabla 2	52
Tabla 3	53
Tabla 2	54
Tabla 3	55
Tabla 4	56

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo describir la retención del talento humano en el Área de Recursos Humanos de la Municipalidad de Huacho, durante el año 2024. Se empleó un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, de tipo básico y nivel descriptivo. La muestra estuvo conformada por 33 trabajadores administrativos, a quienes se aplicó un cuestionario estructurado de 27 ítems, validado por expertos (V de Aiken = 1.0) y con alta confiabilidad ($\alpha = 0.92$). Los resultados evidenciaron que el 97,0% de los encuestados presentó un nivel medio de retención, y solo el 3,0% alcanzó un nivel alto, indicando una estabilidad institucional moderada pero con oportunidades de mejora. En la dimensión de satisfacción laboral, el 78,8% se ubicó en nivel medio y el 18,2% en nivel bajo, evidenciando deficiencias en reconocimiento, clima y compensaciones. Respecto al desarrollo profesional, el 90,9% obtuvo una valoración media, lo cual sugiere programas existentes pero poco estratégicos. Finalmente, el clima organizacional fue percibido de forma aceptable por el 75,8%, aunque un 12,1% expresó insatisfacción. Se concluyó que la institución requiere fortalecer políticas de fidelización, reconocimiento y desarrollo de carrera para consolidar la permanencia y el compromiso del personal.

Palabras clave: retención del talento humano, desarrollo profesional, satisfacción laboral, clima organizacional.

ABSTRACT

This research aimed to describe the retention of human talent in the Human Resources Area of the Municipality of Huacho during the year 2024. A quantitative approach was used, with a non-experimental design, basic type and descriptive level. The sample consisted of 33 administrative workers who responded to a structured 27-item questionnaire, validated by expert judgment (Aiken's $V = 1.0$) and showing high internal reliability ($\alpha = 0.92$). The results showed that 97.0% of respondents presented a medium level of retention, while only 3.0% reached a high level, suggesting moderate institutional stability with room for improvement. In the job satisfaction dimension, 78.8% of workers were at a medium level and 18.2% at a low level, revealing deficiencies in recognition, environment, and compensation. Regarding professional development, 90.9% of participants rated it at a medium level, indicating the presence of training programs that lack strategic impact. Finally, organizational climate was perceived as acceptable by 75.8% of workers, although 12.1% expressed dissatisfaction. It was concluded that the institution needs to strengthen its policies on employee retention, recognition, and career development in order to enhance staff commitment and continuity.

Keywords: human talent retention, professional development, job satisfaction, organizational climate.

INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano actualmente se ha convertido en un tema estratégico en la administración pública contemporánea, particularmente en el marco de las reformas orientadas al fortalecimiento del Estado, la mejora de la calidad de los servicios y la consolidación de una cultura institucional orientada al mérito, la eficiencia y el compromiso. Dentro de este amplio campo, la retención del personal se ha convertido en un eje clave de análisis, dado que involucra no solo la permanencia física de los trabajadores en sus puestos, sino también su implicación simbólica, emocional y ética con la institución a la que pertenecen. En este sentido, hablar de retención del talento humano en contextos municipales peruanos no implica únicamente discutir cifras de rotación o estabilidad contractual, sino explorar las condiciones reales — estructurales y subjetivas— que permiten o dificultan que el trabajador público se mantenga vinculado a su organización con sentido de pertenencia y vocación de servicio. Desde una mirada sociológica, la retención se convierte en un indicador de salud organizacional, cohesión institucional y legitimidad del aparato administrativo ante la ciudadanía.

En efecto, en el contexto de la Municipalidad de Huacho, la retención del talento humano cobra particular relevancia debido a las características propias del sistema municipal: alta carga operativa, burocracia formal, recursos humanos limitados y una creciente demanda ciudadana por servicios públicos de calidad. Estudios previos realizados en entornos locales y regionales han evidenciado que factores como la satisfacción laboral, el desarrollo profesional y el clima organizacional tienen una incidencia significativa en la permanencia del personal. Por ejemplo,

Ramírez (2021) en un estudio desarrollado en municipalidades del sur de Chile, halló que la estabilidad laboral (67%) y la capacitación continua (58%) eran los principales determinantes de la retención. Asimismo, Mendieta (2020), en el contexto ecuatoriano, resaltó la influencia del reconocimiento institucional y la formación profesional como factores de fidelización. En Perú, Salinas (2023) analizó el caso del Callao y concluyó que, si bien la capacitación es valorada por los empleados, las oportunidades de ascenso aún resultan limitadas, afectando la intención de permanencia. No obstante, la mayoría de estas investigaciones adoptan una lógica organizativa basada en variables individuales y organizacionales, sin una lectura sociológica que incluya las dinámicas relacionales, simbólicas y culturales propias de cada institución.

En este sentido, se identifica una clara brecha de conocimiento en torno a la retención del talento humano en municipalidades provinciales peruanas, especialmente desde un enfoque sociológico integral. Las investigaciones previas no han abordado con la profundidad requerida el análisis de los factores internos —tanto objetivos como subjetivos— que estructuran la permanencia de los trabajadores municipales en contextos locales, ni han articulado los hallazgos empíricos con marcos teóricos que permitan comprender el fenómeno en su complejidad. Además, existe una escasa producción científica que vincule la retención laboral con teorías como la del capital social (Bourdieu, 1986), los factores motivacionales de Herzberg (1959), la gestión por competencias de Boyatzis (1982) o los fundamentos del clima organizacional de Schein (1985), los cuales permiten explicar cómo las condiciones estructurales y simbólicas de la organización influyen en la decisión del trabajador de permanecer o desvincularse. Este vacío adquiere mayor importancia si se considera que las políticas públicas de gestión del talento en el ámbito subnacional aún no han desarrollado herramientas de diagnóstico sólidas ni estrategias específicas para fortalecer la fidelización del personal en instituciones clave como las municipalidades.

En respuesta a este vacío, la presente investigación se propuso describir el nivel de retención del talento humano en el Área de Recursos Humanos de la Municipalidad de Huacho en el año 2024, tomando en cuenta tres dimensiones fundamentales: la satisfacción laboral, el desarrollo profesional y el clima organizacional. El estudio se enmarcó dentro de un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental y de nivel descriptivo, y fue aplicado a una muestra censal de 33 trabajadores administrativos. Para ello, se construyó y validó un instrumento de 27 ítems en escala de Likert, con alta confiabilidad ($\alpha = 0.92$) y validación por juicio de expertos (V de Aiken = 1.0). La información fue procesada estadísticamente, y los resultados fueron analizados en función de los niveles establecidos por una tabla de baremación diseñada para la variable global y sus dimensiones.

En términos de estructura, el Capítulo I del informe abordó el planteamiento del problema, formulando los objetivos generales y específicos, así como la delimitación y justificación del estudio. El Capítulo II desarrolló el marco teórico, incluyendo los antecedentes internacionales y nacionales más relevantes, además de las bases teóricas sociológicas y organizacionales que sustentan el análisis. El Capítulo III presentó la metodología empleada, describiendo el tipo de investigación, la población, la muestra, las técnicas de recolección de datos y el procedimiento de análisis. En el Capítulo IV, se expusieron los resultados estadísticos, destacando que el 97,0% de los trabajadores se ubicaron en un nivel medio de retención, el 78,8% en nivel medio de satisfacción laboral, el 90,9% en nivel medio de desarrollo profesional y el 75,8% en nivel medio de percepción del clima organizacional. El Capítulo V, correspondiente a la discusión, permitió contrastar los resultados con la literatura previa, concluyendo que la institución presenta una estabilidad funcional moderada, pero carece de políticas estratégicas sólidas de fidelización. Finalmente, en el Capítulo VI se presentaron las conclusiones y recomendaciones, proponiendo líneas de acción concretas para mejorar la retención del personal mediante el

fortalecimiento del reconocimiento institucional, los planes de carrera y la cultura organizacional.

Así, esta investigación no solo aporta evidencia empírica original sobre un fenómeno escasamente explorado en contextos municipales peruanos, sino que también articula un enfoque sociológico riguroso y una propuesta metodológica replicable, que puede servir como insumo para el diseño de políticas públicas en el ámbito de la gestión del talento humano a nivel local. La retención, entendida como una construcción social e institucional, se revela como un campo estratégico para repensar las relaciones laborales en el sector público y avanzar hacia una gestión más humana, equitativa y eficiente del Estado.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la Realidad problemática

En el contexto actual, la retención del talento humano constituye uno de los principales retos organizacionales para las instituciones públicas peruanas, entre ellas la Municipalidad de Huacho. Diversos estudios internacionales y nacionales reconocen que la alta rotación de empleados afecta no solo la continuidad de los procesos administrativos, sino también la eficiencia institucional, la calidad del servicio público y el clima organizacional (Chiavenato, 2017; Vargas et al., 2020). La tendencia creciente de movilidad laboral dentro del sector público ha evidenciado la ausencia de políticas sólidas orientadas a la gestión y retención del recurso humano estratégico (García & Morán, 2019).

En la Municipalidad de Huacho, la retención del talento humano en el área de Recursos Humanos se constituye como un problema prioritario, dado el incremento del índice de rotación observado en los últimos cinco años, lo que genera pérdidas institucionales, gastos recurrentes de selección y capacitación, así como afectaciones a la moral y motivación de los equipos de trabajo. Según el informe anual de la Municipalidad de Huacho (2024), la rotación de personal en el área de Recursos Humanos alcanzó un 24%, superando el porcentaje promedio nacional reportado para municipalidades. Este fenómeno produce desarticulación

de procesos, discontinuidad en la atención de trámites y disminución de la satisfacción tanto de los trabajadores como de los usuarios del sistema.

La problemática se complejiza cuando, al analizar los factores asociados a la desvinculación, emergen variables relacionadas con la falta de incentivos laborales, escasas oportunidades de crecimiento profesional, insuficiente reconocimiento del desempeño, ambientes laborales poco favorecedores y ausencia de programas efectivos de gestión de talento (Ruiz & Salazar, 2021; Soto, 2018). Así, la Municipalidad enfrenta el reto de diseñar estrategias que respondan no solo a la captación, sino principalmente a la fidelización y desarrollo integral de su capital humano (Méndez & Flores, 2016).

La literatura señala que la retención del talento es clave para la sostenibilidad institucional, la innovación y el fortalecimiento de la confianza ciudadana en la gestión pública (Morales & Castillo, 2021). Sin embargo, en la Municipalidad de Huacho, a pesar de los esfuerzos por modernizar la administración y profesionalizar sus cuadros, la rotación persistente y la pérdida de trabajadores calificados limitan el avance continuo hacia la excelencia institucional.

En este marco, resulta indispensable identificar los factores determinantes que influyen en la permanencia del personal en el área de Recursos Humanos, así como desarrollar un análisis crítico de las políticas y herramientas existentes destinadas a su retención. Solo así se podrá proponer estrategias y recomendaciones pertinentes que contribuyan al fortalecimiento y continuidad del talento humano en la Municipalidad de Huacho.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cómo se presentan la retención del Talento Humano en el Área de Recursos Humanos en la Municipalidad de Huacho, 2025?

1.2.2 Problemas específicos

¿Cómo se presenta la Satisfacción Laboral en el Área de Recursos humanos de la Municipalidad de Huacho, 2025?

¿Cómo se presenta el Desarrollo Profesional en el Área de Recursos Humanos de la Municipalidad de Huacho, 2025?

¿Cómo se presenta el Clima organizacional en el Área de Recursos humanos de la Municipalidad de Huacho, 2025?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Describir la retención del Talento Humano en el Área de Recursos Humanos en la Municipalidad de Huacho, 2025

1.3.2 Objetivos específicos

Describir la Satisfacción Laboral en el Área de Recursos humanos de la Municipalidad de Huacho, 2025.

Describir el Desarrollo Profesional en el Área de Recursos Humanos de la Municipalidad de Huacho, 2025.

Describir el Clima organizacional en el Área de Recursos humanos de la Municipalidad de Huacho, 2025.

1.4 Justificación de la investigación

Justificación social

La retención del talento humano en el área de Recursos Humanos de la Municipalidad de Huacho representa un desafío social de considerable relevancia, puesto que impacta directamente en la calidad de la gestión pública y en el bienestar de la población local. Garantizar la permanencia de personal calificado, motivado y comprometido en esta área estratégica no solo promueve la eficiencia y continuidad de los servicios municipales, sino que también fortalece la confianza ciudadana en sus instituciones.

Un área de Recursos Humanos estable y profesional es clave para gestionar adecuadamente los procesos de selección, evaluación, capacitación y desarrollo de todo el personal municipal, lo que redundará en una mejor atención de las necesidades colectivas y en la provisión oportuna de los servicios públicos (Chiavenato, 2017). La disminución de la rotación laboral evita la pérdida de conocimientos y experiencias valiosas, haciendo posible que los programas y proyectos municipales tengan el impacto esperado en la comunidad.

Además, la retención del talento humano fomenta el desarrollo de relaciones laborales armónicas basadas en la confianza, el reconocimiento y el crecimiento profesional, elementos que se reflejan en una cultura organizacional más solidaria e inclusiva. Este proceso incide en la satisfacción y bienestar de los trabajadores, quienes, al sentirse valorados, son más propensos a brindar atención eficiente y orientada al ciudadano (Vargas et al., 2020).

Por otra parte, una adecuada gestión y retención del talento humano en el sector público contribuye a reducir las desigualdades de acceso y oportunidades laborales, favoreciendo la

construcción de una sociedad más justa y equitativa (Soto, 2018). La permanencia de servidores públicos competentes impulsa el desarrollo local y fortalece los lazos entre el gobierno municipal y su ciudadanía, potenciando la participación ciudadana y el crecimiento sostenible de la comunidad.

En síntesis, abordar la retención del talento humano en la Municipalidad de Huacho desde una perspectiva social contribuye a la mejora continua de los servicios, a la estabilidad institucional y al desarrollo humano de la población, constituyendo así una prioridad para el progreso de la región y el bienestar de sus habitantes.

Justificación teórica

La retención del talento humano ha adquirido una importancia estratégica dentro de las organizaciones modernas, públicas y privadas, ya que la permanencia de personal capacitado, motivado y comprometido genera ventajas competitivas y sostenibilidad institucional (Chiavenato, 2017). Desde una perspectiva teórica, diversos enfoques han abordado el estudio de la retención laboral, resaltando variables individuales, organizacionales y contextuales que inciden en la decisión de permanencia de los trabajadores.

Entre las teorías relevantes se encuentra la **Teoría de las Necesidades de Maslow**, la cual sostiene que los colaboradores buscan en sus ambientes laborales satisfacer necesidades que van desde lo básico (seguridad y estabilidad) hasta el desarrollo personal y autorrealización, influyendo de manera significativa en su motivación y deseos de permanecer en la organización (Maslow, 1943). Asimismo, la **Teoría de los Dos Factores de Herzberg** distingue entre factores higiénicos (condiciones laborales, salario, políticas institucionales) y motivadores (reconocimiento, responsabilidad, logros) como elementos clave para la satisfacción laboral y la retención del talento humano (Herzberg et al., 1959).

Por otro lado, la **Teoría del Compromiso Organizacional** plantea que la lealtad, el involucramiento y la alineación de valores entre el trabajador y la institución juegan un papel determinante en la intención de permanencia o rotación (Meyer & Allen, 1991). Desde esta teoría, se resalta la importancia de crear un sentido de pertenencia y una cultura organizacional que promuevan la fidelización del talento.

En el ámbito público, la literatura destaca que la gestión del talento humano requiere políticas específicas orientadas a la retención, ya que el contexto estatal suele enfrentar mayores limitaciones en materia de incentivos, flexibilidad y proyección profesional (Chiavenato, 2017; Soto, 2018). Los estudios recientes en el sector público peruano señalan la necesidad de fortalecer la capacitación, los planes de carrera, el reconocimiento e incentivos no monetarios, así como el clima organizacional, para reducir la rotación y consolidar equipos de alto desempeño (Vargas et al., 2020; Morales & Castillo, 2021).

En consecuencia, el estudio de la retención del talento humano en la Municipalidad de Huacho se sustenta en un enfoque teórico integral, que reconoce la multidimensionalidad del fenómeno y subraya la necesidad de articular factores motivacionales, contextuales, organizacionales y de gestión. La revisión y aplicación de estas teorías permitirán comprender en profundidad las causas de la rotación y, a la vez, proponer estrategias adaptadas a la realidad local que permitan fortalecer la estabilidad y el desarrollo del personal en el área de Recursos Humanos.

Justificación práctica

El abordaje de la retención del talento humano en el área de Recursos Humanos de la Municipalidad de Huacho posee una justificación eminentemente práctica, ya que los resultados de este estudio aportarán soluciones concretas a problemáticas vigentes en la gestión municipal. Actualmente, la alta rotación de personal en la administración pública

genera costes significativos asociados a la selección, inducción, capacitación y adaptación de nuevos trabajadores, afectando negativamente la eficiencia institucional y el desempeño de los servicios ofrecidos a la ciudadanía (García & Morán, 2019; Vargas et al., 2020).

Mediante el diagnóstico de los factores que inciden en la fuga de talento y la elaboración de propuestas dirigidas a promover la permanencia del personal clave, la presente investigación contribuirá a optimizar los procesos internos, asegurar la continuidad de las actividades administrativas y fortalecer la gestión del capital humano. Los procedimientos de reclutamiento y capacitación, así como la implementación de incentivos adecuados y programas de desarrollo profesional, podrán ser reforzados y ajustados a partir de las evidencias recogidas y analizadas en este estudio.

Además, los hallazgos permitirán a los directivos del área de Recursos Humanos diseñar estrategias de fidelización adaptadas a la realidad local, mejorar el clima laboral y elevar el compromiso y la motivación del personal, lo cual influirá directamente en la calidad de la atención ofrecida por la Municipalidad de Huacho (Méndez & Flores, 2016). La aplicación de estas estrategias prácticas tendrá un impacto positivo tanto en el bienestar de los colaboradores como en la percepción de la ciudadanía respecto a la gestión pública.

En síntesis, la utilidad práctica de esta investigación radica en su capacidad de generar recomendaciones aplicables para la Municipalidad de Huacho y otras instituciones públicas similares, contribuyendo de manera efectiva a la formación de equipos de trabajo estables, eficientes y orientados al servicio, en beneficio de la comunidad.

1.5 Delimitación del estudio

Ámbito Geográfico

El estudio se centrará exclusivamente en la Municipalidad de Huacho, limitando su aplicabilidad a otras áreas geográficas. Esto permite una investigación más exhaustiva y específica dentro de un contexto local definido.

Periodo Temporal

La investigación se llevará a cabo durante julio de 2024 a marzo del año 2025, lo que implica que los resultados obtenidos reflejarán las condiciones y percepciones particulares de ese período. Cambios en el tiempo pueden no ser capturados por este estudio.

Participantes de los actores sociales

La muestra estará compuesta por actores sociales inmersos en la municipalidad de Huacho durante el año 2025

1.6 Viabilidad del estudio

Acceso a los Participantes

Se cuenta con la colaboración y participación de los actores involucrados en el proceso administrativo de la Municipalidad de Huacho, lo que facilitará el acceso a la muestra necesaria para el estudio.

Recursos Disponibles

Se dispone de los recursos necesarios, tanto humanos como materiales, para llevar a cabo la investigación de manera eficiente y efectiva. Esto incluye el acceso a herramientas de recolección y análisis de datos, así como el apoyo institucional necesario.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Investigaciones internacionales

Ramírez, A. (2021). **Título:** *Factores que influyen en la retención de talento en municipalidades del sur de Chile*. **Universidad:** Universidad de Concepción

Objetivo general: Analizar los factores internos y externos que inciden en la retención del talento humano en municipalidades de la Región del Biobío. **Metodología:** Estudio cuantitativo-descriptivo, aplicando encuestas a 280 funcionarios municipales. **Resultados:** El 67% consideró la estabilidad laboral como el principal motivo de permanencia; el 58% valoró las oportunidades de capacitación. **Conclusiones:** La estabilidad laboral y la capacitación continua son factores prioritarios para retener talento en municipalidades del sur de Chile.

Mendieta, C. (2020). **Título:** *Estrategias de retención del talento en el sector público ecuatoriano*. **Universidad:** Universidad Central del Ecuador. **Objetivo general:** Evaluar la eficacia de las estrategias implementadas para la retención del talento en entidades públicas de Quito. **Metodología:** Enfoque mixto; entrevistas a 30 directivos y encuestas a 250 empleados públicos. **Resultados:** El 64% de los empleados percibe que la capacitación frecuente favorece su permanencia; el 55% reconoce escaso reconocimiento institucional. **Conclusiones:** La capacitación y el reconocimiento institucional fomentan la permanencia del personal en el sector público ecuatoriano.

Souza, L. (2022) **Título:** *Impacto do clima organizacional na retenção de servidores públicos no Brasil*. **Universidad:** Universidad Federal do Rio de Janeiro

Objetivo general: Analizar cómo el clima organizacional incide en la retención del personal en las dependencias públicas del Estado de Río de Janeiro. **Metodología:** Estudio correlacional con encuesta a 360 servidores estatales.

Resultados: El 72% manifestó que un clima laboral positivo influye directamente en su decisión de permanecer; el 60% percibe falta de reconocimiento. **Conclusiones:** El clima organizacional positivo favorece la retención, mientras que la falta de reconocimiento es causa frecuente de rotación.

Castro, D. (2023). **Título:** *Políticas de desarrollo profesional y retención de talento en el sector estatal argentino*. **Universidad:** Universidad de Buenos Aires

Objetivo general: Examinar la relación entre políticas de desarrollo profesional y la retención de talento en dependencias estatales argentinas. **Metodología:** Estudio transversal, con encuestas aplicadas a 290 funcionarios públicos en Buenos Aires.

Resultados: El 66% aseguró que las políticas de capacitación influyen en su decisión para permanecer; el 59% destacó como negativo el estancamiento laboral. **Conclusiones:** Las políticas de desarrollo profesional mejoran la retención; la falta de oportunidades de ascenso genera insatisfacción y salida de personal.

Martínez, J. (2021) **Título:** *Satisfacción laboral y permanencia en el sector público colombiano después de la pandemia*. **Universidad:** Universidad del Rosario

Objetivo general: Analizar la relación entre satisfacción laboral y permanencia de los empleados públicos en Bogotá tras la crisis sanitaria. **Metodología:** Investigación cuantitativa con encuestas a 340 empleados del municipio de Bogotá. **Resultados:** El 69% atribuye su permanencia a la satisfacción laboral; el 58% refiere que la carga laboral incrementó tras la pandemia. **Conclusiones:** La satisfacción laboral sigue siendo clave en la retención tras la pandemia, aunque el aumento de carga laboral representa un desafío.

2.1.2 Investigaciones nacionales

López, V. (2020). **Título:** *Retención del talento humano en el sector salud público del Perú.*

Universidad: Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Objetivo general: Identificar los factores determinantes para la retención del talento en hospitales públicos de Lima Metropolitana. **Metodología:** Investigación cuantitativa con encuestas aplicadas a 315 servidores de salud. **Resultados:** El 62% considera la seguridad laboral relevante; el 71% opina que la falta de incentivos influye en la salida del personal.

Conclusiones: La seguridad laboral y los incentivos económicos son los principales factores de retención en hospitales públicos peruanos.

Alvarado, L. (2021). **Título:** *Factores que inciden en la retención de talento humano en municipalidades distritales de Lima Metropolitana.* **Universidad:** Universidad Nacional

Mayor de San Marcos. **Objetivo general:** Identificar los factores principales que influyen en la retención del talento humano en municipalidades distritales de Lima.

Metodología: Investigación cuantitativa; encuestas a 210 empleados de cuatro municipalidades. **Resultados:** El 72% resaltó la estabilidad laboral como motivación principal; el 65% mencionó la importancia de la capacitación continua.

Conclusiones: La estabilidad laboral y acceso a capacitación son esenciales para la permanencia del talento humano en las municipalidades limeñas.

Cabrera, M. (2020). **Título:** *Clima organizacional y retención del talento humano en el sector público de Arequipa.* **Universidad:** Universidad Católica de Santa María

Objetivo general: Analizar la influencia del clima organizacional sobre la retención del talento en organismos públicos arequipeños. **Metodología:** Investigación descriptiva-correlacional, aplicando encuestas a 154 colaboradores públicos. **Resultados:** El 69% afirmó

que un clima laboral positivo los motiva a quedarse; el 53% asoció la alta rotación con ambientes laborales negativos. **Conclusiones:** Mejorar el clima organizacional es clave para reducir rotación y retener talento en el sector público de Arequipa.

Soto, E. (2022). **Título:** *Evaluación de estrategias de retención laboral en el Hospital Nacional Dos de Mayo* **Universidad:** Universidad Peruana Cayetano Heredia

Objetivo general: Evaluar la efectividad de las estrategias de retención aplicadas en el Hospital Nacional Dos de Mayo. **Metodología:** Estudio descriptivo; uso de encuestas dirigidas a 186 trabajadores del hospital. **Resultados:** El 60% señala que los incentivos económicos influyen en su decisión de permanecer; el 49% solicita mayor reconocimiento laboral. **Conclusiones:** La mejora en incentivos y reconocimiento es fundamental para lograr la retención del personal en el sector salud.

Salinas, P. (2023). **Título:** *Desarrollo profesional y permanencia del talento en la Municipalidad Provincial del Callao*. **Universidad:** Universidad Nacional del Callao

Objetivo general: Analizar cómo el desarrollo profesional influye en la permanencia de los trabajadores municipales del Callao. **Metodología:** Investigación cuantitativa transversal, aplicando encuestas a 120 empleados municipales. **Resultados:** El 75% reconoce que la oferta de capacitación incide positivamente en su decisión de permanecer; el 62% solicita más oportunidades de ascenso. **Conclusiones:** Las oportunidades de capacitación y ascenso son determinantes para la retención del personal en la municipalidad provincial.

2.1.3 Investigaciones locales

No se realiza

2.2 Base Teóricas

2.2.1 Retención del Capital Humano

2.2.1.1 Conceptualización

El **capital humano** se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades, competencias y atributos individuales que poseen las personas y que contribuyen al desarrollo y productividad de una organización. Este capital es considerado un recurso fundamental que permite alcanzar ventajas competitivas sostenibles, ya que engloba la educación, la experiencia, el talento y la capacidad de innovación de los trabajadores. La inversión en capital humano, a través de la formación y el desarrollo profesional, potencia el crecimiento organizacional y mejora los resultados institucionales (Becker, 1993; Chiavenato, 2017).

2.2.1.2 Teorías de la Retención del Capital Humano

Teoría del Comportamiento Organizacional - Chiavenato 2017

Conceptualización:

Chiavenato (2017) define la **gestión del talento humano** como un proceso estratégico y sistemático orientado a atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados con el fin de lograr los objetivos organizacionales. Este enfoque reconoce que las personas son el recurso más valioso de una organización y que su adecuada gestión genera ventajas competitivas sostenibles.

Características del modelo de gestión según Chiavenato:

- **Visión integral:** Considera al empleado como un ser humano complejo, con necesidades, motivaciones, habilidades y valores propios.
- **Procesos clave:** Incluye planeación, reclutamiento, selección, formación, evaluación del desempeño, compensación, desarrollo y bienestar laboral.
- **Enfoque estratégico:** La gestión del talento humano se alinea con los objetivos organizacionales y contribuye a la mejora continua y a la cultura corporativa.
- **Desarrollo del talento:** Presta especial atención a la capacitación, el crecimiento profesional y la creación de ambientes favorables para el aprendizaje y la innovación.

- **Retención:** Destaca la importancia de implementar políticas para mantener al personal clave dentro de la organización, mediante reconocimiento, oportunidades de crecimiento y condiciones de trabajo satisfactorias.

Relevancia y aplicación práctica:

Chiavenato señala que aplicar una adecuada gestión del talento humano permite:

- Incrementar la productividad y eficiencia de los empleados.
- Mejorar el clima laboral y la satisfacción personal.
- Reducir la rotación y los costos asociados a la pérdida frecuente de personal.
- Desarrollar líderes internos y fortalecer la cultura organizacional.

Aplicación en organizaciones municipales (ejemplo Huacho):

En el contexto de la Municipalidad Provincial de Huacho, la gestión del talento humano bajo este enfoque permitiría:

- Seleccionar y promover a personas con alto potencial para organizar y atender servicios públicos de calidad,
- Implementar programas de capacitación específicos para necesidades comunitarias,
- Motivar y retener a los empleados públicos, reduciendo la rotación y facilitando la continuidad de las políticas municipales.

Conclusión:

La obra de Chiavenato es fundamental para entender cómo gestionar el talento humano en organizaciones modernas y cómo el desarrollo y bienestar de las personas se traduce en mejores resultados institucionales, tanto en el sector privado como en el público.

Teoría de las Necesidades de Maslow - 1943

Conceptualización:

Abraham Maslow, en su artículo “A Theory of Human Motivation” (1943), propuso que la conducta humana está motivada por una serie de necesidades organizadas en forma jerárquica. Su **pirámide de necesidades** sostiene que las personas satisfacen primero necesidades básicas y, a medida que las cubren, buscan satisfacer necesidades superiores, orientando así su energía y comportamiento.

Desarrollo de los niveles:

1. **Necesidades fisiológicas:** Son las necesidades básicas para la supervivencia (alimento, agua, refugio, descanso). Deben estar cubiertas antes de que otras motiven la conducta.
2. **Necesidades de seguridad:** Incluyen la seguridad física, estabilidad laboral, vivienda segura y ausencia de miedo.
3. **Necesidades sociales (afiliación):** Reflejan la necesidad de pertenencia, amistad, relaciones afectivas, compañerismo y aceptación social.
4. **Necesidades de estima:** Relacionadas con el respeto propio, el reconocimiento, los logros y el prestigio. Comprende tanto la autoestima interna como el respeto externo.
5. **Necesidades de autorrealización:** Es el nivel más alto, donde la persona busca desarrollar plenamente su potencial, creatividad y crecimiento personal.

Características clave del modelo:

- **Secuencialidad:** Las personas deben tener cubierto un nivel para aspirar al siguiente.
- **Permanencia:** Las necesidades inferiores nunca desaparecen completamente, pero pierden intensidad al ser satisfechas.
- **Enfoque humanista:** Destaca el potencial y el crecimiento del ser humano.

Implicancias organizacionales y aplicación:

Las organizaciones pueden aplicar esta teoría creando condiciones para satisfacer las distintas necesidades de sus empleados. Por ejemplo:

- **Para las fisiológicas y de seguridad:** Sueldos adecuados, condiciones físicas saludables, contratos estables.
- **Para las sociales:** Fomentar el trabajo en equipo, el sentido de comunidad y la integración.
- **Para las de estima:** Implementar sistemas de reconocimiento, promociones y retroalimentación positiva.
- **Para la autorrealización:** Ofrecer capacitación, desarrollo profesional, autonomía y proyectos desafiantes.

En un contexto como la Municipalidad Provincial de Huacho, aplicar este enfoque ayudaría a diseñar políticas de recursos humanos que aborden tanto el bienestar básico como el crecimiento personal y profesional de los empleados públicos, aumentando la motivación y la retención.

Conclusión:

La Teoría de Maslow sigue siendo un marco fundamental para comprender la motivación humana en las organizaciones. Su enfoque permite diseñar estrategias de gestión que contribuyen a la satisfacción integral de los trabajadores.

2.1.4 Teoría sociológica de la Retención del Capital Humano

Teoría del Capital Social - Pierre Bourdieu. 1986.

Conceptualización

Pierre Bourdieu conceptualiza el **capital social** como “el conjunto de recursos actuales o potenciales, ligados a la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de conocimiento y reconocimiento mutuo”. En otras palabras, el capital

social representa los beneficios que las personas o grupos obtienen a través de las relaciones sociales, tales como apoyo, influencia, información y colaboración.

El capital social es uno de los tres tipos de capital definidos por Bourdieu (junto con el capital económico y el cultural), y destaca que las redes de relaciones no solo tienen un valor interpersonal, sino también un valor simbólico y funcional dentro de las organizaciones.

Características y dimensiones del modelo

- **Redes de relaciones:** Son estructuras de conexiones sociales que facilitan el acceso a recursos, ya sean materiales (oportunidades laborales, información) o inmateriales (prestigio, apoyo emocional).
- **Reciprocidad y confianza:** El funcionamiento del capital social se basa en la confianza y la reciprocidad dentro de las relaciones sociales.
- **Normas y valores compartidos:** Las reglas, normas y valores compartidos dentro de una red refuerzan la cooperación y la solidaridad.
- **Reproducción social:** Las redes y el capital social se pueden transmitir y reproducir, es decir, quienes poseen capital social pueden facilitar que otros miembros de su grupo accedan a oportunidades.
- **Intercambio simbólico:** Además de los beneficios tangibles, el capital social favorece el reconocimiento y la reputación.

Aplicación en la retención del talento humano

En el entorno organizacional, especialmente en instituciones públicas como la Municipalidad Provincial de Huacho, el capital social es clave para:

- **Fomentar la colaboración interna:** Cuando los trabajadores se sienten parte de redes sólidas, comparten información, se apoyan y resuelven problemas colectivamente.

- **Incrementar el sentido de pertenencia:** La existencia de relaciones de confianza y solidaridad mejora el clima laboral, lo que inclina a los empleados a permanecer en la organización por más tiempo.
- **Desarrollar lealtad y compromiso:** Las personas tienden a ser más leales a instituciones donde mantienen lazos personales, profesionales e institucionales fuertes.
- **Facilitar el aprendizaje organizacional:** A través de las redes informales, se comparten experiencias, conocimientos y buenas prácticas que enriquecen la gestión y promueven la innovación.
- **Reducir la intención de rotación:** El capital social actúa como un factor protector, ya que los empleados valoran no solo los aspectos materiales de su trabajo, sino también el apoyo y las relaciones desarrolladas.

Ejemplo de aplicación en Huacho

En la Municipalidad Provincial de Huacho, la formación de equipos de trabajo bien cohesionados, el desarrollo de actividades integradoras (como talleres, celebraciones institucionales, actividades extra laborales) y la promoción de una comunicación abierta pueden incrementar el capital social interno, promoviendo la retención del talento humano. Asimismo, incentivar la creación de redes interinstitucionales fortalecería el sentido de comunidad y pertenencia entre los trabajadores.

Conclusiones

La Teoría del Capital Social ofrece una perspectiva sociológica fundamental para la gestión del talento humano, subrayando la importancia de las redes, la confianza y la colaboración dentro de las organizaciones. Fomentar el capital social es una estrategia clave para mantener empleados motivados, comprometidos y propensos a permanecer en la organización, beneficiando tanto a las personas como a la institución.

2.2.2 Teorías sobre las dimensiones de la Retención del Capital humano

2.2.2.1 Dimensión Satisfacción Laboral

Teoría de los Dos Factores de Herzberg - Frederick Herzberg 1959

Conceptualización

La **Teoría de los Dos Factores** fue desarrollada por Frederick Herzberg en 1959 tras estudiar a cientos de trabajadores y sus experiencias de satisfacción e insatisfacción laboral. Herzberg concluyó que existen dos grupos diferentes de factores que influyen sobre la motivación y satisfacción en el entorno de trabajo:

- **Factores higiénicos o extrínsecos:** Elementos del contexto laboral que, si están ausentes o son insuficientes, generan insatisfacción. Sin embargo, aun en presencia de estos factores, no necesariamente incrementan la satisfacción.
- **Factores motivadores o intrínsecos:** Elementos relacionados con la naturaleza misma del trabajo, que, cuando están presentes, generan verdadera satisfacción y motivación para el trabajador.

Características del modelo

1. Factores higiénicos (extrínsecos):

- Incluyen salario, beneficios, políticas y administración de la empresa, condiciones físicas y ambientales de trabajo, relaciones interpersonales con supervisores y compañeros, supervisión, y seguridad en el empleo.
- Son necesarios para evitar la insatisfacción, pero no para promover una alta satisfacción.
- Su mejora solo reduce quejas, no incrementa el rendimiento más allá de un punto.

2. Factores motivadores (intrínsecos):

- Incluyen logros, reconocimiento, el trabajo en sí mismo, responsabilidad, progreso y crecimiento profesional.
- Son los verdaderos motores de la satisfacción y la motivación: cuando están presentes, los empleados se sienten satisfechos y comprometidos.
- Están vinculados con la realización personal y el desarrollo profesional dentro del puesto.

Diferencias clave:

- La ausencia de factores higiénicos causa insatisfacción, pero su presencia no garantiza motivación.
- Solo los factores motivadores generan satisfacción sostenida y compromiso.

Implicancias y aplicación práctica

- **Diagnóstico organizacional:** Permite a las organizaciones diferenciar entre lo que previene la insatisfacción (factores higiénicos) y lo que realmente motiva a su personal (factores motivadores).
- **En el sector público:** Muchas veces las instituciones se centran solo en los factores higiénicos, descuidando los motivadores, lo que puede llevar a una baja motivación aunque no haya quejas abiertas.

Ejemplo de aplicación en la Municipalidad de Huacho

- **Factores higiénicos:** Mejorar el ambiente físico de las oficinas, asegurar salarios y beneficios competitivos, establecer políticas de comunicación claras, y garantizar estabilidad laboral en la Municipalidad.
- **Factores motivadores:** Implementar programas de reconocimiento a la excelencia, asignar proyectos desafiantes, apoyar la capacitación y el desarrollo profesional, ofrecer rutas para ascensos internos, y permitir mayor autonomía y toma de decisiones en los puestos clave.

Si la Municipalidad de Huacho enfoca su gestión solo en los factores higiénicos, puede evitar conflictos y mantener la satisfacción en niveles aceptables, pero no necesariamente retendrá ni motivará a los trabajadores más valiosos. En cambio, al incorporar motivadores, es probable que aumente significativamente el compromiso y la permanencia del talento humano.

Conclusión

La teoría de Herzberg sigue siendo fundamental para diseñar políticas efectivas de recursos humanos, pues ayuda a distinguir entre lo que mantiene a los trabajadores y lo que realmente los impulsa a dar lo mejor de sí y permanecer en la organización. Para lograr una alta retención en la Municipalidad de Huacho, deben gestionarse ambos grupos de factores, priorizando mecanismos motivacionales que contribuyan al crecimiento profesional y al sentido de logro.

2.2.2.2 Dimensión del Desarrollo Profesional

Teoría de las Competencias - Richard E. Boyatzis . 1982

Conceptualización

El Modelo de Competencias de Boyatzis propone que el desarrollo profesional y la gestión de recursos humanos deben basarse en la identificación y potenciación de las **competencias**: un conjunto integrado de conocimientos, habilidades, capacidades, rasgos, valores y actitudes que permiten a una persona desempeñarse exitosamente en su puesto de trabajo.

Boyatzis define las competencias como las características subyacentes de una persona que se relacionan causalmente con un rendimiento superior o eficaz en un empleo o situación determinada. Estas van más allá del conocimiento técnico y abordan también aspectos conductuales y personales.

Características Principales

- **Enfoque en el rendimiento:** El modelo identifica las competencias necesarias para un desempeño exitoso, diferenciando entre los empleados promedio y los de alto rendimiento.
- **Integralidad:** Considera tanto los conocimientos técnicos como las habilidades interpersonales, emocionales, cognitivas y de liderazgo.
- **Flexibilidad:** Permite adaptar el listado de competencias a cada organización y puesto de trabajo específico.
- **Desarrollo profesional:** Pone énfasis en la formación continua, la evaluación regular y el acompañamiento para cerrar las brechas de competencias.
- **Evaluación basada en evidencia:** Utiliza entrevistas conductuales, evaluaciones de desempeño y autoevaluaciones para identificar competencias presentes y faltantes.

Proceso de Implementación y Desarrollo

1. **Identificación de Competencias Clave:** Analizar los puestos de trabajo y establecer qué competencias son críticas para el éxito en cada uno.
2. **Evaluación del Personal:** Mediante evaluación de desempeño, entrevistas, test y observación, se diagnostican las competencias actuales del personal.
3. **Análisis de Brechas:** Se comparan las competencias requeridas con las efectivamente presentes en los empleados, detectando brechas.
4. **Planes de Desarrollo Personalizados:** Establecer programas de formación, coaching, mentoring y rotación para fortalecer las competencias identificadas como prioritarias.
5. **Evaluación Continua:** Monitorear el progreso, proporcionando retroalimentación y ajuste de los planes de desarrollo de manera constante.

Aplicación en la Municipalidad de Huacho

Ejemplo práctico:

- **Identificación:** La Municipalidad puede definir competencias como trabajo en equipo, orientación al ciudadano, comunicación efectiva, ética pública, gestión de conflictos y liderazgo.
- **Diagnóstico:** Realizar una evaluación interna para detectar competencias fuertes y áreas de mejora entre los empleados.
- **Acción:** Desarrollar programas de capacitación, talleres, mentoría e incentivos para el desarrollo de dichas competencias.
- **Seguimiento:** Evaluar periódicamente el avance en competencias e integrarlas como criterio clave en promociones, asignación de proyectos y reconocimiento.

Este enfoque permite contar con un equipo más preparado, adaptar rápidamente el talento a los desafíos municipales y favorecer un ambiente de mejora continua y profesionalización.

Conclusión

El Modelo de Competencias de Boyatzis constituye una herramienta estratégica para el desarrollo profesional en la gestión pública. Permite alinear las capacidades del personal con los objetivos institucionales, incentivando el aprendizaje permanente y favoreciendo la retención del talento humano clave dentro de la municipalidad.

2.2.2.3 Dimensión Clima Organizacional

Teoría de Schein sobre Cultura y Clima Organizacional - 1985

Conceptualización

Edgar H. Schein (1985) es ampliamente reconocido por su trabajo sobre la **cultura organizacional** y su relación con el clima organizacional. Según Schein, la cultura organizacional es el sistema de creencias, valores, normas y supuestos compartidos que guía el comportamiento de los miembros de una organización. Es profunda y duradera, y se refleja en los artefactos, comportamientos y rutinas cotidianas.

El **clima organizacional** es, para Schein, la percepción generalizada que los miembros tienen sobre el ambiente en su lugar de trabajo. Es la manifestación visible y perceptible de la cultura organizacional, y puede variar en el corto plazo dependiendo de factores como el estilo de liderazgo, las políticas adoptadas o situaciones coyunturales.

Características del Modelo

1. Niveles de la Cultura Organizacional:

- **Artefactos:** Elementos visibles como la estructura física, símbolos y rutinas.
- **Valores y Creencias:** Principios declarados o justificados que orientan el comportamiento.
- **Supuestos Básicos:** Creencias inconscientes y difícilmente modificables que constituyen la esencia de la cultura.

2. Relación Cultura–Clima:

- Para Schein, el clima es la "cara visible" de la cultura, influenciada por los valores y supuestos profundos de la organización.
- Un clima positivo es posible si los supuestos, valores y metas organizacionales están alineados y son compartidos por los empleados.

3. Importancia del Liderazgo:

- El liderazgo tiene un papel fundamental en la creación, difusión y modificación tanto de la cultura como del clima organizacional.
- Los líderes actúan como modelos y transmisores de los valores culturales, y pueden promover un clima favorable adoptando comportamientos congruentes con esos valores.

4. Dinámica y Cambio:

- La cultura cambia lentamente, mientras que el clima puede ser transformado más rápidamente mediante intervenciones a corto plazo.

- Las acciones estructurales (ej. nuevo sistema de reconocimiento, políticas de participación) pueden modificar el clima, y con el tiempo, influir sobre la cultura.

Implicancias Prácticas

- **Diagnóstico organizacional:** Analizar el clima permite identificar áreas de conflicto o desmotivación vinculadas a aspectos culturales subyacentes.
- **Intervenciones eficaces:** Para mejorar el clima y la cultura, hay que intervenir sobre líderes, políticas y prácticas cotidianas, promoviendo coherencia entre lo que la organización declara y lo que efectivamente practica.
- **Gestión del cambio:** La adaptación de nuevos valores y normas, alineada con un liderazgo empático y efectivo, facilita la transición hacia climas organizacionales más productivos y satisfactorios.

Aplicación en la Municipalidad de Huacho

En el contexto de la Municipalidad de Huacho, la gestión eficaz del clima organizacional implica:

- **Evaluar el clima actual** a través de encuestas y focus groups, identificando percepciones sobre el ambiente laboral, relaciones, comunicación y sentido de pertenencia.
- **Fomentar valores compartidos**, como la transparencia, el servicio público y la colaboración entre áreas.
- **Capacitar a los líderes y jefes** de área para que actúen como agentes de cohesión, promotores del respeto y la confianza.
- **Promover la congruencia entre discurso y acción**, asegurando que las políticas institucionales realmente respondan a los valores declarados.

- **Monitorear periódicamente el clima** e introducir ajustes en los procesos, prácticas y normas, con el fin de consolidar un entorno motivador y atrapante para el talento humano.

Conclusión

La Teoría de Schein resalta la importancia de trabajar tanto en la cultura profunda como en el clima visible para consolidar una organización saludable, productiva y capaz de retener a los mejores colaboradores. En el sector público, donde la rotación puede estar asociada a factores extrínsecos y percepciones de ambiente laboral, cuidar estos aspectos es clave para fortalecer la permanencia y el compromiso del personal.

2.3 Bases Filosóficas

No se realiza

2.4 Definición de términos Básicos

Retención del talento humano:

Es el conjunto de estrategias, políticas y prácticas implementadas por una organización para conservar a sus empleados más capacitados, motivados y valiosos, evitando su desvinculación y promoviendo su permanencia y desarrollo dentro de la institución.

Talento humano:

Hace referencia al conjunto de conocimientos, habilidades, competencias, experiencias y actitudes que posee el personal de una organización, considerados fundamentales para el logro de los objetivos institucionales y la mejora continua del desempeño organizacional.

Área de Recursos Humanos:

Se entiende como la sección dentro de una entidad responsable de la gestión y administración del personal. Sus funciones incluyen reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo, bienestar, evaluación y retención del recurso humano.

Rotación de personal:

Es el proceso por el cual los empleados ingresan y salen de una organización en un periodo determinado. Un alto índice de rotación indica dificultad para conservar personal y puede ser resultado de insatisfacción laboral, mejores oportunidades externas u otros factores internos.

Clima organizacional:

Hace referencia a la percepción compartida de los empleados sobre el ambiente de trabajo en una organización, incluyendo aspectos como relaciones interpersonales, liderazgo, comunicación, condiciones laborales y sentido de pertenencia.

Desarrollo profesional:

Implica el proceso mediante el cual los trabajadores adquieren nuevas competencias, habilidades y experiencias que les permiten avanzar en su carrera y asumir mayores responsabilidades dentro de la organización.

Fidelización laboral:

Proceso mediante el cual una organización busca generar compromiso, lealtad y sentido de pertenencia en sus empleados, incrementando las probabilidades de permanencia a largo plazo.

Motivación laboral:

Es el conjunto de factores internos y externos que influyen en el comportamiento, el nivel de energía y la actitud de un trabajador hacia su trabajo, impactando directamente en su desempeño y en su decisión de permanecer en la organización.

Compromiso organizacional:

La vinculación afectiva y psicológica que un empleado desarrolla hacia la organización, manifestada en la disposición para esforzarse más allá de sus responsabilidades y permanecer en la misma.

Capacitación:

Acción planificada y sistemática dirigida a mejorar las competencias, habilidades y conocimientos de los trabajadores, con el objetivo de aumentar su eficacia y contribuir al logro de los objetivos institucionales.

Bienestar laboral:

Estado que experimenta el trabajador cuando se siente satisfecho física, emocional y socialmente en el entorno laboral, lo cual repercute en su motivación y productividad.

Evaluación del desempeño:

Proceso mediante el cual se analiza y valora el rendimiento laboral de los empleados, tomando como base: objetivos, competencias y resultados previamente establecidos.

Políticas de recursos humanos:

Conjunto de directrices y normas establecidas por la organización para orientar la gestión y administración del personal en aspectos como selección, retención, promoción, compensaciones, beneficios y disciplina.

2.5 Formulación de hipótesis

No se realiza

2.6 Operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
<p style="text-align: center;">LA RETENCION DEL TALENTO HUMANO</p>	<p style="text-align: center;">Satisfacción Laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de satisfacción general con el ambiente de trabajo. • Percepción de reconocimiento y valoración por parte de los superiores. • Grado de satisfacción con los beneficios y compensaciones recibidas. • Opinión sobre las condiciones físicas y organizativas del puesto de trabajo. 	<p>1, 2, 3, 4 , 5, 6, 7, 8, y 9</p>
	<p style="text-align: center;">Desarrollo Profesional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a programas de capacitación y formación continua. • Disponibilidad de oportunidades de promoción interna o ascenso. • Percepción sobre el apoyo institucional al crecimiento profesional. • Evaluación del plan de carrera ofrecido por la organización. 	<p>10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, y 18</p>
	<p style="text-align: center;">Clima Organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de la comunicación interna en el área de Recursos Humanos. • Nivel de confianza entre colegas y líderes inmediatos. • Percepción sobre la equidad en la distribución de tareas y cargas laborales. • Grado de identificación y sentido de pertenencia con la Municipalidad. 	<p>19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, y 27</p>

CAPITULO III

METODOLOGIA

3.1 Diseño metodológico

3.1.1 Tipo de investigación

Sera Básica. La investigación de Esteban (2018) se clasifica como básica, ya que su objetivo principal es ampliar el conocimiento sin enfocarse en su aplicación directa para resolver problemas. En este tipo de investigación, se prioriza la profundización del entendimiento y la exploración de la realidad.

3.1.2 Nivel de investigación

La investigación adoptará un nivel descriptivo, ya que su propósito es comprender la manifestación las Condiciones Laborales en la Municipalidad de Huacho en 2025. A partir de la recopilación de datos, se analizará y detallará este fenómeno específico.

3.1.3 Diseño de investigación

El diseño será no experimental. Hernández, Fernández y Baptista (2014) explican que, en un diseño no experimental, no se modifica la variable, ya que se limita a observar y analizar los acontecimientos en su estado natural, según se presentan en la realidad.

3.1.4 Enfoque de investigación

El enfoque de investigación será cuantitativo, lo que implica la recolección y análisis de datos numéricos para describir y explicar fenómenos sociales (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

La población para el presente estudio está conformada por 33 trabajadores de la Municipalidad de Huacho.

3.2.2 Muestra

La muestra está constituida por 33 trabajadores de la Municipalidad de Huacho.

3.3 Instrumento de recolección de datos

Técnica: Encuesta.

La investigación se realizará haciendo uso de una encuesta como técnica de recolección de información en donde se preguntará de manera escrita a un grupo de colaboradores con el fin de obtener información necesaria para conocer la realidad.

Instrumento:

Cuestionario de elaboración propia de la Retención del Capital Humano, donde se planteará preguntas relacionadas a las dimensiones e indicadores para conocer el en la Municipalidad de Huacho, 2025.

FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO

Denominación	: Cuestionario de Retención del Capital Humano
Autor	: KARLA DENISSE, FLORES DOMINGUEZ JADEH YAMILETH, PALACIOS PAJUELO
Objetivo	: Es medir la Retención del Capital Humano, sin importar las diferencias entre culturas de diferentes países, considerando las dimensiones: Satisfacción Laboral, Desarrollo Profesional y Clima Organizacional.
Alcance	: Trabajadores administrativos nombrados y de contrato permanente de ambos sexos.
Aplicación	: Individual.

- Duración** : 10 - 20 minutos.
- Material** : Lapicero y papel bond
- Descripción** Está conformada por 27 ítems, cada uno con 5 opciones de respuesta.
- Tipificación** : El cuestionario consta de tres dimensiones de la variable Retención del Talento Humano.

DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
Satisfacción Laboral	Nivel de satisfacción general con el ambiente de trabajo.	1, 2,3, 4, 5, 6, 7, 8, y 9
	Percepción de reconocimiento y valoración por parte de los superiores.	
	Grado de satisfacción con los beneficios y compensaciones recibidas.	
	Opinión sobre las condiciones físicas y organizativas del puesto de trabajo.	
Desarrollo Profesional	Acceso a programas de capacitación y formación continua.	10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17 y 18.
	Disponibilidad de oportunidades de promoción interna o ascenso.	
	Percepción sobre el apoyo institucional al crecimiento profesional.	
	Evaluación del plan de carrera ofrecido por la organización.	
Clima Organizacional	Calidad de la comunicación interna en el área de Recursos Humanos.	19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26 y 27.
	Nivel de confianza entre colegas y líderes inmediatos.	
	Percepción sobre la equidad en la distribución de tareas y cargas laborales.	
	Grado de identificación y sentido de pertenencia con la Municipalidad.	

Calificación

: Se consideró la escala de Likert

5	Siempre
4	Casi siempre
3	A veces
2	Casi Nunca
1	Nunca

Interpretación: Puntuaciones mayores indican la Retención del Capital Humano. La escala de respuesta es de tipo Likert con 5 opciones de respuesta.

Confiabilidad Se analizará la consistencia interna a través del cálculo del Alpha de Cronbach, que es una medida de la Inter correlación entre los ítems que conforman la escala. Un Alpha de Cronbach superior a 0,92 muy cercano a uno y es aceptable. Espinoza I. e., 2011 .

El instrumento de investigación se validó a través de una prueba piloto para comprobar su consistencia o seguridad, que se aplicó al 20 actores administrativos de la población, realizado en un breve espacio de tiempo, para determinar si las preguntas cumplen con la función de recabar la información requerida según los objetivos de la investigación, Para ello se ha aplicado el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach, este coeficiente resultó ser $\alpha = 0,92$ un valor muy cercano a uno, es por ello que se llegó a la conclusión que el instrumento es aceptable, confiable, consistente y homogéneo internamente en todos sus ítems

Tabla 1

Confiabilidad alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,92	27

Nota: Elaboración propia.

3.4 Técnicas para el procedimiento de la Información

Luego de obtener el consentimiento y el permiso de la organización, se procederá al levantamiento de datos para efectuar la descripción y análisis de datos obtenidos, respecto a la aplicación de los instrumentos de medición sobre la variable Retención del Capital Humano.

3.4.1 Codificación de Datos

El primer paso en el procesamiento de la información será la codificación de los datos recopilados. Cada respuesta de los participantes se asignará a un código numérico o categoría correspondiente según las preguntas del cuestionario o los temas abordados en las entrevistas. Este proceso facilitará el análisis posterior de los datos y la identificación de patrones o tendencias.

3.4.2 Ingresos de datos

Una vez codificados, los datos se ingresarán en una base de datos electrónica utilizando software especializado, como SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) y Excel. Se verificará la precisión de los datos ingresados mediante la revisión cruzada de una muestra aleatoria de respuestas con los formularios originales.

3.4.3 Limpieza de datos

Se trata de la eliminación de datos duplicados, la corrección de entradas erróneas y la identificación de valores atípicos o faltantes.

3.4.4 Análisis descriptivo

En el análisis descriptivo se utilizará la técnica estadística, la cual ayudará a resumir y describir las características principales de un conjunto de datos. Su objetivo principal es proporcionar una visión general de las características básicas de los datos, como su distribución, tendencia central, dispersión y otras propiedades importantes.

3.4.5 Interpretación de los resultados

Se describirán las implicaciones de los hallazgos para la comprensión del fenómeno estudiado y se ofrecerán recomendaciones para futuras investigaciones o intervenciones prácticas basadas en los resultados obtenidos.

3.5 Matriz de consistencia

RETENCION DEL TALENTO HUMANO EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA MUNICIPALIDAD DE HUACHO. 2025					
Problema	Objetivo	Hipótesis	Variable	Dimensiones e indicadores	Metodología
<p>Problema general:</p> <p>¿Cómo se presentan la Retención del Talento Humano, en el área de recursos humanos de la Municipalidad de Huacho? 2025</p> <p>Problemas específicos:</p> <p>PE1: ¿Cómo se presenta la Satisfacción Laboral, en el Área de recursos Humanos de la Municipalidad de Huacho? 2025</p> <p>PE2: ¿Cómo se presenta el Desarrollo Profesional, en el Área de Recursos Humanos, de la Municipalidad de Huacho? 2025</p> <p>PE3: ¿Cómo se presenta el Clima Organizacional, en el área de Recursos Humanos, de la Municipalidad de Huacho? 2025</p>	<p>Objetivo general: Describir la Retención del Talento Humano, del Área de Recursos Humanos de la Municipalidad de Huacho. 2025.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>O1: Describir la Satisfacción Laboral, del Área de Recursos Humanos, de la Municipalidad de Huacho, 2025</p> <p>O2: Describir el Desarrollo Profesional, del Área de recursos Humanos, en la Municipalidad de Huacho. 2025.</p> <p>O3: Describir el Clima Organizacional, del Área de Recursos Humanos, de la Municipalidad de Huacho. 2025.</p>	<p>Hipótesis general:</p> <p>No se hizo hipótesis</p> <p>Hipótesis específicas</p> <p>No se hizo hipótesis</p>	<p>Retención del Talento Humano</p>	<p>Satisfacción Laboral</p> <p>Nivel de satisfacción general con el ambiente de trabajo.</p> <p>Percepción de reconocimiento y valoración por parte de los superiores.</p> <p>Grado de satisfacción con los beneficios y compensaciones recibidas.</p> <p>Opinión sobre las condiciones físicas y organizativas del puesto de trabajo.</p> <p>Desarrollo Profesional</p> <p>Acceso a programas de capacitación y formación continua.</p> <p>Disponibilidad de oportunidades de promoción interna o ascenso.</p> <p>Percepción sobre el apoyo institucional al crecimiento profesional.</p> <p>Evaluación del plan de carrera ofrecido por la organización.</p> <p>Clima Organizacional</p> <p>Calidad de la comunicación interna en el área de Recursos Humanos.</p> <p>Nivel de confianza entre colegas y líderes inmediatos.</p> <p>Percepción sobre la equidad en la distribución de tareas y cargas laborales.</p> <p>Grado de identificación y sentido de pertenencia con la Municipalidad.</p>	<p>Enfoque:</p> <p>Cuantitativo</p> <p>Tipo: Básico</p> <p>Diseño de investigación: No experimental, corte transversal</p> <p>Nivel: Descriptivo</p> <p>Población:</p> <p>33 trabajadores</p> <p>Muestra:</p> <p>33 trabajadores</p> <p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento:</p> <p>Cuestionario</p>

CAPITULO IV

RESULTADOS

4.1. Descripción de la tabla de baremación.

La tabla de baremación expone los rangos de puntuación asignados a la variable total (V1: Retención del Capital Humano) y a cada una de sus tres dimensiones

Tabla 2.

Tabla de baremación

Nivel	V1: Retención del Capital Humano	D1: Satisfacción Laboral	D2: Desarrollo Profesional	D3: Clima Organizacional
Bajo	27 – 63	9 – 21	9 – 21	9 – 21
Medio	64 – 100	21 – 33	21 – 33	21 – 33
Alto	101 – 136	34 – 45	34 – 45	34 – 45

Elaboración propia

Nota. Cada rango permite transformar los puntajes directos (obtenidos tras sumar los ítems de cada dimensión) en niveles categóricos de percepción: Bajo, Medio o Alto.

La variable a nivel general de retención del capital humano, sumando los puntajes de los 27 ítems del instrumento (cada uno con un valor de 1 a 5). Por tanto, el puntaje total posible oscila entre 27 (mínimo) y 135 (máximo), y se ha dividido en tres rangos equitativos. Un puntaje en el rango bajo indicaría una percepción crítica de las condiciones que favorecen la permanencia en la institución, mientras que un puntaje alto reflejaría una alta identificación, compromiso y satisfacción del trabajador.

La dimensión satisfacción laboral, contempla 9 ítems, con un rango de puntajes entre 9 y 45. Evalúa factores como el ambiente laboral, el reconocimiento de los superiores, las condiciones físicas y los beneficios percibidos. Un puntaje bajo indicaría insatisfacción con

estas condiciones, lo cual puede afectar directamente la motivación y el deseo de permanencia.

La dimensión desarrollo profesional también conformada por 9 ítems, esta dimensión mide el acceso a capacitaciones, oportunidades de ascenso y apoyo institucional al crecimiento profesional. Un nivel bajo sugiere que el trabajador no percibe oportunidades reales de desarrollo en la organización, lo cual puede derivar en frustración y alta rotación.

La dimensión clima organizacional, igualmente compuesta por 9 ítems, indaga sobre la calidad de la comunicación interna, la equidad en la distribución de tareas, la confianza interpersonal y el sentido de pertenencia. Un clima percibido como bajo refleja una cultura institucional débil, con posibles conflictos y falta de cohesión.

4.2 Análisis de resultados

Tabla 3

Retención del Capital Humano

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Medio	32	97,0	97,0	97,0
	Alto	1	3,0	3,0	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Elaboración propia

El 97% de los trabajadores presenta una percepción moderada respecto a las condiciones que favorecen su retención en la institución, lo que indica un escenario institucional estable pero no óptimo. Solo un 3% percibe altos niveles de retención, lo que evidencia oportunidades de mejora en aspectos vinculados a la motivación, compromiso institucional y fidelización del talento humano.

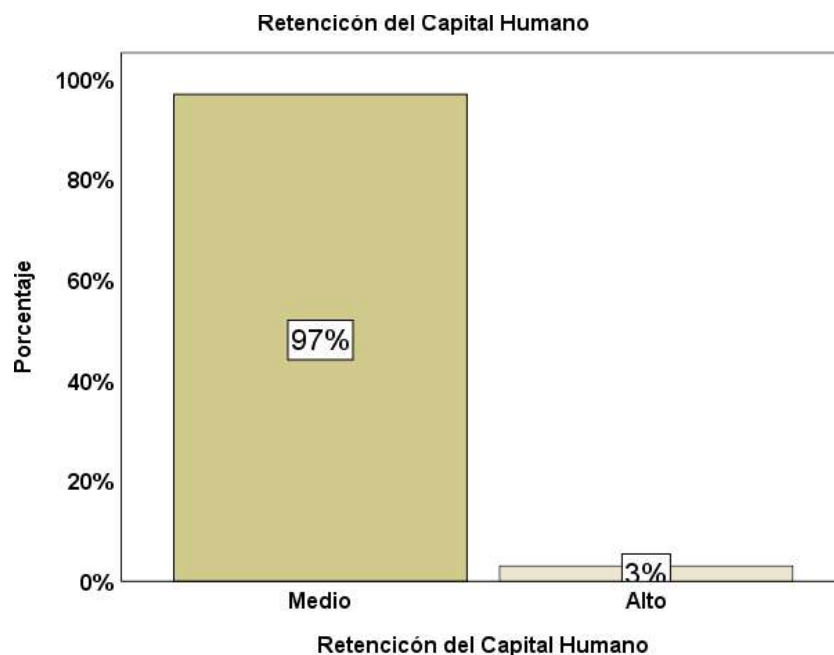


Figura 1. Retención del Capital Humano

Tabla 4

Satisfacción Laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	6	18,2	18,2	18,2
	Medio	26	78,8	78,8	97,0
	Alto	1	3,0	3,0	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Elaboración propia

La mayoría de trabajadores (casi 79%) manifiestan un nivel intermedio de satisfacción con su ambiente laboral, reconocimiento y condiciones físicas de trabajo. Sin embargo, un 18,2% se encuentra en el nivel bajo, lo cual constituye un grupo vulnerable cuya experiencia laboral puede afectar su permanencia. Solo un 3% se siente plenamente satisfecho, lo que revela un reto para las políticas de bienestar interno y motivación laboral.

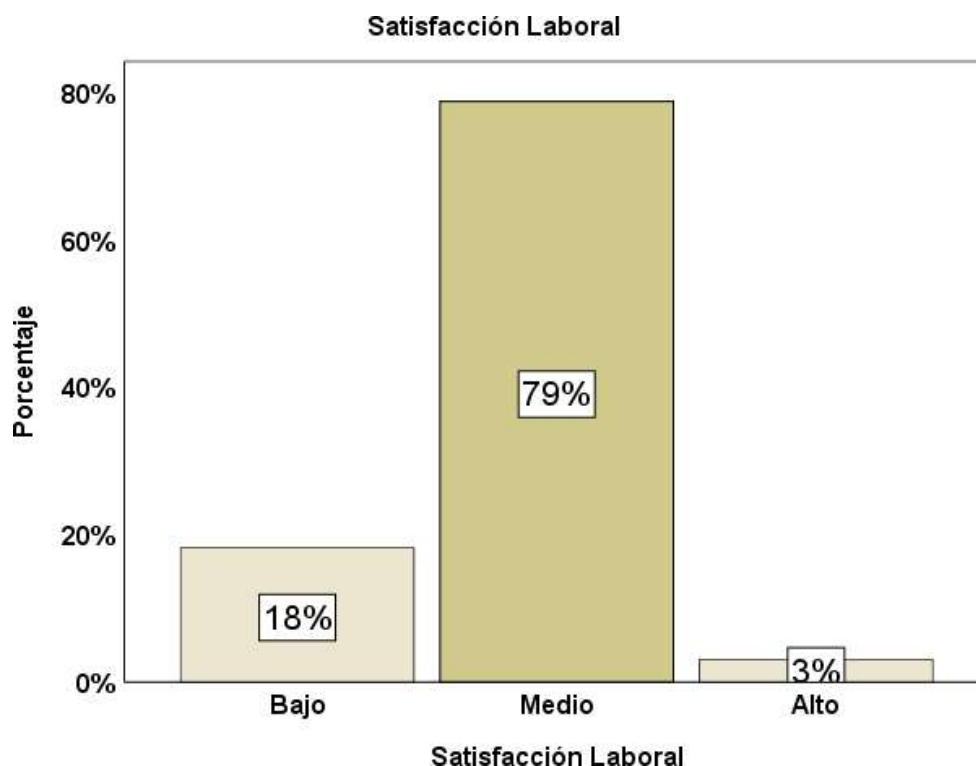


Figura 2. Satisfacción Laboral

Tabla 5

Desarrollo Profesional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	1	3,0	3,0	3,0
	Medio	30	90,9	90,9	93,9
	Alto	2	6,1	6,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Elaboración propia

El desarrollo profesional es la dimensión con mejor valoración relativa, con un 90,9% de trabajadores en el nivel medio, y un 6,1% en el nivel alto. Esto sugiere que existen iniciativas de formación y promoción, pero aún no logran consolidarse como factores clave de retención. El 3% que se ubica en el nivel bajo requiere atención, especialmente en oportunidades de ascenso, capacitación y planes de carrera.

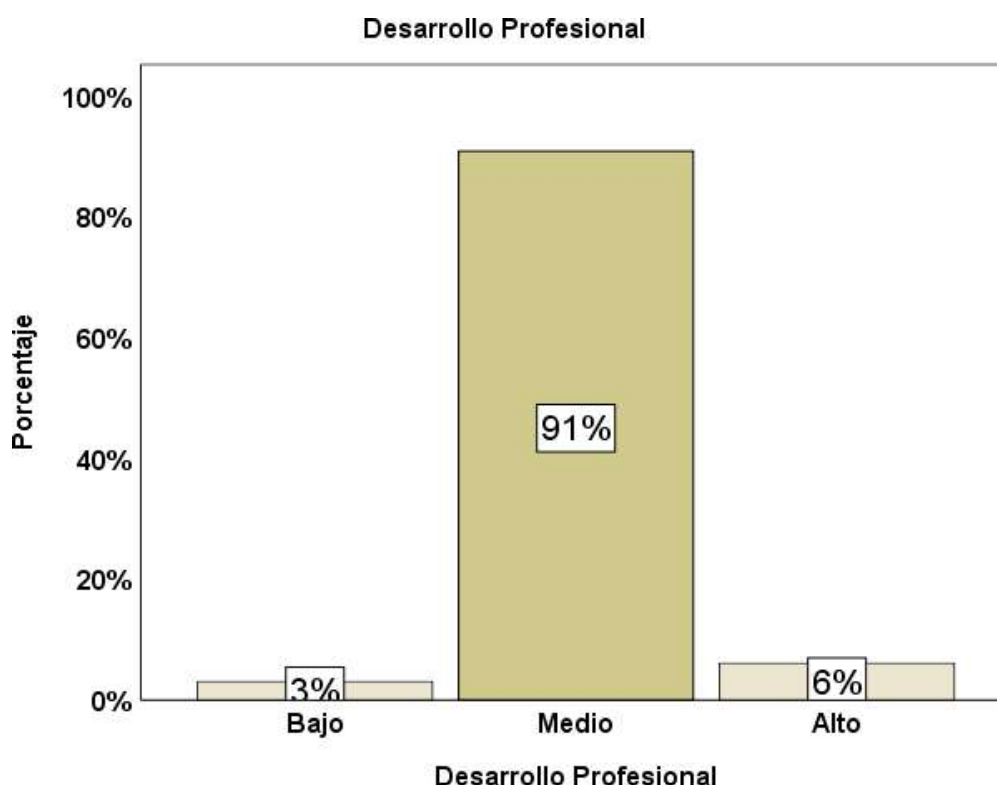


Figura 3. Desarrollo Profesional

Tabla 6

Clima Organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	4	12,1	12,1	12,1
	Medio	25	75,8	75,8	87,9
	Alto	4	12,1	12,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Elaboración propia

El clima organizacional muestra una distribución más equilibrada entre los tres niveles.

Aunque la mayoría (75,8%) percibe un clima aceptable, un 12,1% lo considera desfavorable, lo que puede afectar el trabajo colaborativo, la comunicación y el sentido de pertenencia. Por otro lado, un 12,1% evalúa positivamente el clima institucional, representando un grupo potencialmente movilizador del cambio.

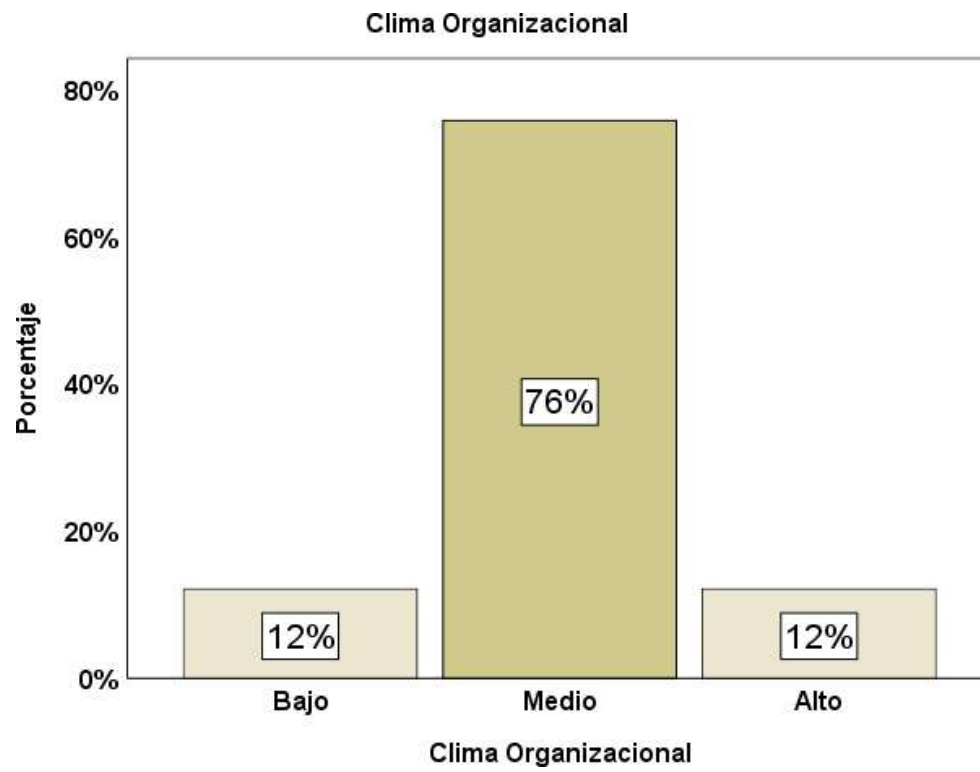


Figura 4. Clima Organizacional

CAPITULO V

DISCUSIÓN

5.1 Discusión

La retención del talento humano ha emergido en las últimas décadas como una de las temáticas más significativas en los estudios organizacionales, especialmente en el sector público latinoamericano. En contextos institucionales como el de la Municipalidad de Huacho, este fenómeno se manifiesta como un reto crítico en tanto implica garantizar la continuidad, motivación y productividad del personal en escenarios de alta demanda ciudadana, burocracia compleja y presupuestos limitados. A diferencia de los entornos privados, donde los incentivos económicos y la competencia por el talento permiten desarrollar mecanismos más ágiles de fidelización, en el sector público la permanencia del trabajador se ve afectada por variables estructurales y subjetivas que requieren ser abordadas desde una perspectiva integral y localizada (Chiavenato, 2017).

En esta línea, nuestra investigación titulada “La Retención del Talento Humano en el Área de Recursos Humanos de la Municipalidad de Huacho. 2025” responde a un vacío sustancial en el ámbito sociológico y administrativo: la escasa producción empírica que analice con enfoque cuantitativo y desde una perspectiva local los factores internos que determinan la decisión de permanencia de los trabajadores en instituciones municipales peruanas. A pesar de que existen antecedentes internacionales y nacionales que abordan la problemática de la rotación laboral y la retención desde dimensiones como el desarrollo profesional, el clima organizacional o la satisfacción laboral, ninguno de ellos ha focalizado su análisis en una

municipalidad de carácter provincial, con características sociales, organizativas y culturales propias como la de Huacho.

Así, en comparación con los estudios previos revisados, se observa que autores como Ramírez (2021), al analizar municipalidades del sur de Chile, concluyen que la estabilidad laboral (67%) y la capacitación continua (58%) son los factores que más influyen en la permanencia del personal. Del mismo modo, Mendieta (2020), en el contexto ecuatoriano, enfatiza que el reconocimiento institucional y las oportunidades de formación son determinantes en la retención. En el caso brasileño, Souza (2022) aporta evidencia de que un clima organizacional positivo es el principal predictor de fidelización, mientras que la falta de reconocimiento institucional figura como motivo frecuente de desvinculación. Estas investigaciones comparten una mirada instrumental centrada en variables organizativas, aunque carecen de análisis contextualizados en escenarios municipales peruanos con dinámicas propias de gestión local.

A nivel nacional, estudios como los de Alvarado (2021) y Salinas (2023) ofrecen hallazgos relevantes sobre el papel de la capacitación y el desarrollo profesional como factores clave en la retención del personal en municipalidades de Lima y Callao, respectivamente. No obstante, su abordaje permanece limitado al ámbito metropolitano y no incorpora dimensiones socioculturales que emergen en contextos provincianos como Huacho. Igualmente, investigaciones como las de Cabrera (2020) y Soto (2022), centradas en el sector público regional y hospitalario, han destacado que el clima organizacional y los incentivos económicos son variables con influencia directa sobre la permanencia, aunque nuevamente sin aplicar un enfoque territorializado ni integrar múltiples dimensiones de análisis.

En contraste, el presente estudio se diferencia por adoptar un enfoque descriptivo y cuantitativo que articula tres dimensiones esenciales del fenómeno de la retención del talento

humano: la satisfacción laboral, el desarrollo profesional y el clima organizacional, tal como han sido estructuradas en las bases teóricas de Herzberg (1959), Boyatzis (1982) y Schein (1985), respectivamente. Esta perspectiva integral permite no solo medir percepciones individuales, sino también explorar las condiciones institucionales que inciden en el deseo de los trabajadores por permanecer o abandonar la organización. Además, se fundamenta sociológicamente en la teoría del capital social de Bourdieu (1986), la cual permite comprender cómo las relaciones de confianza, reciprocidad y reconocimiento simbólico operan como elementos estructurantes del compromiso organizacional y la fidelización del personal.

En este sentido, el estudio llena un vacío metodológico y temático en la literatura nacional, al implementar una investigación de campo rigurosa en un contexto subnacional poco abordado académicamente, utilizando un cuestionario validado por juicio de expertos (V de Aiken = 1; Alfa de Cronbach = 0.92) y aplicado a una muestra total de 33 trabajadores del área de Recursos Humanos de la Municipalidad de Huacho. El objetivo general fue describir el nivel de retención del talento humano, identificando los patrones y niveles de satisfacción, desarrollo profesional y clima laboral que configuran la experiencia cotidiana de los funcionarios, y cuyas implicancias trascienden el ámbito interno de la municipalidad, impactando en la calidad del servicio público y en la confianza de la ciudadanía en sus instituciones.

Por tanto, esta investigación no solo constituye una contribución empírica novedosa, sino también un aporte teórico al debate sobre gestión pública y sociología del trabajo, desde una mirada crítica y situada. Su importancia radica en que ofrece evidencias que permiten a los tomadores de decisiones diseñar estrategias específicas, contextualizadas y sostenibles para

fortalecer la fidelización del talento humano y mejorar la gobernabilidad institucional desde el núcleo mismo del aparato municipal.

El análisis de los datos

Los hallazgos obtenidos en esta investigación confirman que la retención del talento humano en el Área de Recursos Humanos de la Municipalidad de Huacho presenta un nivel predominantemente medio, tanto en la variable general como en sus tres dimensiones analizadas. Este hallazgo adquiere especial relevancia si se considera que la permanencia del personal constituye un indicador estructural del funcionamiento institucional, y que su mejora continua está directamente vinculada con la eficiencia administrativa y el bienestar organizacional (Chiavenato, 2017).

De acuerdo con los resultados estadísticos obtenidos (ver Tabla 2 del documento “21 Resultados”), el 97,0% de los trabajadores encuestados se ubica en un nivel medio de retención del talento humano, mientras que solo un 3,0% alcanza el nivel alto. No se registraron casos en el nivel bajo. Esta distribución evidencia una situación de estabilidad relativa, en la cual los trabajadores permanecen en la institución, aunque sin manifestar un compromiso plenamente consolidado. La baja proporción de trabajadores con niveles altos de retención sugiere la existencia de condiciones institucionales que deben fortalecerse, tales como programas de fidelización, promoción interna efectiva y reconocimiento simbólico del desempeño.

Estos hallazgos guardan correspondencia parcial con lo identificado en estudios internacionales. Por ejemplo, Ramírez (2021) observó que el 67% de los funcionarios municipales del sur de Chile consideran la estabilidad laboral como la principal razón para su permanencia, aunque su decisión también se ve influida por políticas activas de capacitación continua. En el caso huachano, la retención parece más ligada a condiciones aceptables pero

no necesariamente estratégicas. Esto se ve reforzado por la escasa presencia de respuestas en el nivel alto, lo cual podría implicar un estancamiento motivacional en el personal y una carencia de factores verdaderamente incentivadores, como lo señalara Herzberg en su teoría de los dos factores (1959).

En cuanto a la dimensión Satisfacción Laboral, los datos revelan que el 78,8% de los encuestados se sitúa en un nivel medio, el 18,2% en un nivel bajo y solo el 3,0% en un nivel alto (Tabla 3). Este resultado, si bien confirma que la mayoría de los trabajadores no experimenta insatisfacción crítica, también advierte sobre la presencia de un sector vulnerable que podría afectar la cohesión institucional y, eventualmente, incrementar la rotación. Este dato se alinea con las conclusiones de Martínez (2021), quien en su estudio sobre empleados públicos en Bogotá reportó que el 69% atribuía su permanencia a la satisfacción laboral, mientras que una sobrecarga de trabajo postpandemia constituía un elemento desmotivador. En el caso huachano, el bajo nivel de satisfacción en una quinta parte del personal podría estar asociado a factores higiénicos no gestionados adecuadamente, como el ambiente físico, los beneficios percibidos y el reconocimiento institucional, aspectos clave para prevenir la desvinculación según la teoría de Herzberg.

En la dimensión Desarrollo Profesional, los resultados son relativamente más favorables. El 90,9% de los trabajadores se ubica en un nivel medio, el 6,1% en un nivel alto y apenas el 3,0% en un nivel bajo (Tabla 4). Esta distribución revela que la Municipalidad ha implementado ciertos mecanismos formativos que los trabajadores reconocen, aunque aún no logran consolidarse como factores decisivos de retención. La ausencia de una mayoría en el nivel alto indica que, si bien existen programas de capacitación o acceso a formación continua, estos no siempre están alineados con expectativas reales de ascenso o con trayectorias de carrera predecibles. En ese sentido, los hallazgos coinciden con lo planteado

por Salinas (2023), quien identificó que el 75% de los empleados municipales del Callao valoraban positivamente las oportunidades de capacitación, aunque el 62% consideraba escasas las oportunidades de ascenso. En línea con la teoría de las competencias de Boyatzis (1982), se requiere un enfoque más estructurado del desarrollo profesional, basado en planes de carrera claros, evaluación de competencias y seguimiento individualizado, a fin de generar un impacto real en la motivación y fidelización del personal.

Respecto al Clima Organizacional, los datos indican que el 75,8% se encuentra en un nivel medio, el 12,1% en un nivel alto y otro 12,1% en un nivel bajo (Tabla 5). Esta dimensión muestra una distribución más equilibrada entre los niveles, lo que sugiere que el clima laboral es percibido con ambivalencia por los trabajadores. Si bien la mayoría mantiene una valoración aceptable, una proporción significativa lo evalúa negativamente, lo cual podría derivar en tensiones interpersonales, percepciones de inequidad y debilitamiento del sentido de pertenencia. Esta conclusión coincide con las afirmaciones de Souza (2022), quien, en su estudio con servidores públicos brasileños, concluyó que el 72% vinculaba directamente un buen clima organizacional con su decisión de permanecer en la institución, mientras que la falta de reconocimiento representaba un motivo de salida frecuente. Desde la perspectiva de Schein (1985), mejorar el clima organizacional requiere actuar no solo sobre aspectos perceptivos inmediatos, sino también sobre los supuestos y valores subyacentes que configuran la cultura institucional.

Los resultados obtenidos en la Municipalidad de Huacho confirman la tendencia señalada por los estudios precedentes: los trabajadores públicos valoran la estabilidad y reconocen ciertos esfuerzos institucionales en materia de desarrollo y comunicación, pero demandan con urgencia políticas más activas de reconocimiento, equidad, ascenso y bienestar organizacional. La presencia predominante de niveles medios en todas las dimensiones

sugiere que los esfuerzos actuales, aunque necesarios, son aún insuficientes para lograr una retención de calidad y sostenida. Esto refuerza la necesidad de adoptar un enfoque integral, tal como proponen las teorías revisadas, que combine factores motivacionales, condiciones estructurales y dinámicas socioculturales para fortalecer el compromiso institucional.

En términos de limitaciones, aunque la presente investigación ofrece aportes relevantes para la comprensión de los factores asociados a la retención del talento humano en el contexto municipal peruano, es importante reconocer ciertas limitaciones metodológicas y contextuales que condicionan el alcance y la generalización de sus resultados.

En primer lugar, el estudio se circunscribe exclusivamente a los 33 trabajadores del Área de Recursos Humanos de la Municipalidad de Huacho, lo que, si bien permite una aproximación detallada y profunda a esta unidad funcional clave, restringe su capacidad de extrapolación a otras áreas administrativas o a otras municipalidades del país. Si bien se utilizó un censo total de los trabajadores del área, el carácter intencional y no probabilístico de la muestra limita la posibilidad de generalizar los hallazgos a todo el sector público local o nacional. La especificidad del contexto —tanto en términos institucionales como socioculturales— sugiere que las dinámicas de retención pueden variar significativamente según el tamaño, los recursos, el liderazgo y la cultura organizacional de cada entidad municipal.

En segundo lugar, la investigación se diseñó con un enfoque cuantitativo de nivel descriptivo y transversal, lo cual ha permitido capturar percepciones y niveles de retención en un momento específico del tiempo, pero no contempló el seguimiento longitudinal de las condiciones laborales ni la evolución de los factores motivacionales que podrían incidir en la permanencia o salida del personal. En ese sentido, se reconoce la imposibilidad de establecer relaciones causales o dinámicas temporales en los datos obtenidos, lo cual representa una oportunidad para investigaciones futuras que adopten enfoques mixtos o longitudinales.

Asimismo, aunque el instrumento de recolección de datos fue validado por juicio de expertos (coeficiente V de Aiken = 1.0) y presentó una alta confiabilidad interna (alfa de Cronbach = 0.92), se utilizó únicamente una escala de tipo Likert. Este tipo de medición, si bien es útil para captar la intensidad de la percepción, no permite explorar en profundidad las razones subjetivas, narrativas y emocionales que motivan la satisfacción, el desarrollo o la identificación con la institución. En consecuencia, se sugiere incorporar, en futuras investigaciones, técnicas cualitativas como entrevistas semiestructuradas o grupos focales que permitan acceder a las significaciones profundas que los trabajadores otorgan a sus condiciones laborales.

Otra limitación significativa está vinculada a la ausencia de un análisis de variables sociodemográficas cruzadas, tales como edad, sexo, antigüedad laboral, nivel de estudios o tipo de contrato (nombrado o contratado). Si bien el estudio consideró a todos los trabajadores del área, no se desagregaron ni analizaron los datos por subgrupos, lo que habría permitido identificar patrones diferenciados en la percepción de retención según características individuales o contractuales. Esto constituye un campo fértil para investigaciones futuras que deseen explorar si, por ejemplo, los trabajadores más jóvenes presentan mayor intención de rotación o si las condiciones contractuales afectan la percepción de desarrollo profesional y clima organizacional.

En función de lo expuesto, se recomienda que futuras investigaciones amplíen el alcance geográfico y poblacional del estudio, incorporen variables cualitativas y sociodemográficas, y desarrollen análisis multivariados que permitan establecer relaciones entre las dimensiones de la retención y otros factores organizacionales como el liderazgo, la cultura institucional, el tipo de gestión municipal o la existencia de políticas explícitas de fidelización. Asimismo, sería valioso considerar diseños de investigación longitudinales que permitan evaluar el

impacto de programas de intervención orientados a mejorar la retención del talento humano a lo largo del tiempo

Finalmente, los resultados obtenidos permiten afirmar con claridad que la retención del talento humano en el Área de Recursos Humanos de la Municipalidad de Huacho, durante el año 2025, se configura como un fenómeno de carácter moderado, que revela tanto fortalezas institucionales incipientes como importantes desafíos estructurales por superar. A partir de los hallazgos descriptivos, se constató que la mayoría de los trabajadores percibe niveles medios en las dimensiones de satisfacción laboral (78,8%), desarrollo profesional (90,9%) y clima organizacional (75,8%), lo cual configura un escenario de estabilidad funcional, pero también de vulnerabilidad institucional si no se gestionan adecuadamente los factores que inciden en la permanencia del personal.

Desde una perspectiva teórica, estos hallazgos refuerzan los postulados de Chiavenato (2017), quien plantea que la gestión estratégica del talento humano debe orientarse no solo a evitar la rotación, sino a consolidar un sentido de pertenencia, compromiso y realización en los trabajadores. Asimismo, se evidencia la vigencia de la Teoría de los Dos Factores de Herzberg (1959), al observar que la ausencia de factores motivadores (como el reconocimiento o el ascenso) limita el paso de los trabajadores hacia niveles altos de satisfacción y retención, a pesar de que los factores higiénicos se encuentran presentes de forma moderada. Igualmente, se valida el enfoque de Boyatzis (1982), al constatar que el desarrollo profesional representa un componente crucial que aún no se ha consolidado como palanca efectiva de fidelización del talento.

En comparación con los antecedentes internacionales y nacionales revisados, este estudio ofrece un aporte localizado y original. Mientras que investigaciones como las de Ramírez (2021) en Chile, Mendieta (2020) en Ecuador o Salinas (2023) en el Callao destacan la

capacitación y estabilidad como factores prioritarios de retención, el caso de Huacho permite observar que, si bien estas dimensiones están presentes, su impacto aún no se traduce en un alto nivel de identificación institucional. Esta diferencia pone de manifiesto la importancia del contexto sociocultural y administrativo local en la gestión del talento, reforzando la necesidad de políticas diseñadas desde la especificidad territorial y no desde modelos generalistas.

Asimismo, desde el enfoque sociológico, resulta fundamental subrayar la importancia del capital social institucional en los procesos de retención, tal como lo plantea Bourdieu (1986). La retención no es solamente un asunto de condiciones contractuales o beneficios formales, sino también de redes de apoyo, confianza interpersonal, sentido de pertenencia y reconocimiento simbólico dentro del colectivo organizacional. En este sentido, la retención del talento humano se configura no solo como un problema administrativo, sino como un fenómeno relacional y cultural que refleja el tipo de vínculos que la institución promueve, reconoce y reproduce.

En conclusión, esta investigación ha contribuido a llenar un vacío empírico y teórico en el campo de los estudios organizacionales en el sector público local, al ofrecer una visión sistemática, metodológicamente rigurosa y teóricamente sustentada sobre el estado actual de la retención del talento humano en la Municipalidad de Huacho. Los resultados permiten afirmar que la institución se encuentra en una fase intermedia de desarrollo organizacional, donde existen condiciones básicas de estabilidad, pero donde aún se requiere un trabajo más profundo para consolidar una cultura organizacional que valore, motive y proyecte a sus trabajadores como agentes estratégicos del servicio público. Esta tarea no solo es fundamental para mejorar la eficiencia y continuidad institucional, sino también para

fortalecer la legitimidad, la confianza ciudadana y el sentido de lo público en la vida democrática local.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Conclusión General

La variable global de retención mostró una concentración significativa en el nivel medio, dado que el 97,0% de los trabajadores encuestados se ubicó en esta categoría, y solo un 3,0% manifestó niveles altos de retención. Este hallazgo indicó que, si bien existe una relativa estabilidad laboral en términos de permanencia, no se alcanzó un compromiso institucional sólido ni una fidelización efectiva, lo que subraya la necesidad de políticas organizacionales orientadas a consolidar una cultura institucional más robusta y sostenible.

En cuanto a la primera dimensión específica, la satisfacción laboral, los resultados revelaron una distribución similar al comportamiento de la variable general, donde el 78,8% de los trabajadores percibió un nivel medio de satisfacción, mientras que un 18,2% se ubicó en el nivel bajo, y solo un 3,0% se posicionó en el nivel alto. Esta distribución permitió concluir que, si bien los trabajadores no manifiestan una insatisfacción crítica generalizada, persiste un grupo significativo que experimenta deficiencias en aspectos claves como el ambiente laboral, el reconocimiento institucional y la percepción de justicia en las compensaciones. Esta situación evidenció la necesidad de fortalecer mecanismos de retroalimentación positiva, reconocimiento del mérito y mejora del entorno físico y simbólico del trabajo, tal como lo proponen los factores higiénicos y motivadores descritos por Herzberg (1959).

Respecto a la segunda dimensión, el desarrollo profesional, se observó que el 90,9% de los trabajadores se situó en un nivel medio, el 6,1% en un nivel alto y el 3,0% en un nivel bajo.

Este hallazgo evidenció una valoración aceptable de los programas de capacitación y formación ofrecidos por la institución, aunque sin una percepción clara de oportunidades reales de ascenso o de planes de carrera formalizados. Se concluyó, por tanto, que, aunque la Municipalidad de Huacho ha desarrollado iniciativas de formación, estas no se encuentran plenamente articuladas a un modelo estratégico de gestión por competencias, como lo plantea Boyatzis (1982). Este vacío limita la capacidad de los trabajadores para proyectar trayectorias de desarrollo, lo que impacta directamente en su intención de permanencia.

En relación con la tercera dimensión, el clima organizacional, los resultados indicaron una distribución más dispersa: el 75,8% de los encuestados se ubicó en el nivel medio, mientras que tanto el 12,1% se posicionó en los niveles alto y bajo, respectivamente. Esta dispersión mostró que el ambiente institucional es percibido de forma ambivalente, reflejando tanto áreas de satisfacción como tensiones en aspectos como la comunicación interna, la equidad en la distribución de tareas y el sentido de pertenencia. Se concluyó que el clima organizacional aún no alcanza un nivel de cohesión institucional que favorezca la integración plena del personal, lo cual podría limitar la eficacia operativa y la estabilidad emocional de los trabajadores. Este fenómeno confirma lo planteado por Schein (1985), quien destaca que la calidad del clima organizacional incide directamente en la percepción del trabajador sobre su lugar dentro de la estructura institucional y, en consecuencia, en su decisión de permanecer en ella.

6.2 Recomendaciones

1. En relación con la retención del talento humano en general:

Se recomienda que la Municipalidad de Huacho implemente un Plan Integral de Fidelización del Talento Humano, con enfoque estratégico, que articule acciones sostenidas para fortalecer el sentido de pertenencia, el compromiso institucional y la permanencia del personal clave.

Este plan debe integrar mecanismos de diagnóstico periódico sobre motivación, intención de permanencia y percepción del desarrollo institucional, permitiendo detectar a tiempo factores de riesgo de rotación. Además, se sugiere desarrollar un sistema de indicadores de retención que permita monitorear de manera continua los avances institucionales en la gestión del capital humano.

2. En relación con la satisfacción laboral

Dado que el 78,8% de los trabajadores manifestó un nivel medio de satisfacción, y un 18,2% se encuentra en un nivel bajo, se recomienda fortalecer los mecanismos de reconocimiento institucional, tanto económicos como simbólicos, mediante la implementación de programas de estímulo al desempeño, agradecimiento público, celebraciones institucionales y retroalimentación positiva. Asimismo, se propone mejorar el ambiente físico de trabajo y promover acciones que fomenten el bienestar laboral integral, incluyendo pausas activas, asesoría psicológica y adecuación de espacios. El reconocimiento efectivo no solo impacta en el clima laboral, sino que actúa como un poderoso factor motivador para la retención, conforme a la teoría de los dos factores de Herzberg (1959).

3. En relación con el desarrollo profesional

Puesto que el 90,9% de los encuestados reportó un nivel medio en esta dimensión, se recomienda estructurar e institucionalizar un Programa de Desarrollo de Carrera, basado en la identificación de competencias, la definición de rutas de ascenso interno y el acceso a capacitaciones alineadas con las metas organizacionales. Dicho programa debe incluir sesiones de coaching, mentoría entre pares, becas de estudio, así como criterios transparentes de promoción. Además, se sugiere que las capacitaciones respondan a necesidades reales del puesto y estén acompañadas de seguimiento y evaluación de su impacto en el desempeño

individual. Esto permitirá transitar de una formación generalista a un desarrollo profesional verdaderamente estratégico, como lo plantea Boyatzis (1982).

4. En relación con el clima organizacional

Dado que el 75,8% de los trabajadores percibió un clima organizacional aceptable, pero un 12,1% lo consideró desfavorable, se recomienda consolidar una política institucional de fortalecimiento del clima laboral. Para ello, se sugiere diseñar e implementar espacios regulares de comunicación interna, tales como reuniones participativas, encuestas de clima organizacional y buzones de sugerencias, que permitan recoger las percepciones de los trabajadores y actuar oportunamente sobre los conflictos o tensiones detectadas. Asimismo, se debe promover un liderazgo cercano, empático y transformacional en todos los niveles jerárquicos, conforme al enfoque de Schein (1985), que considere al trabajador no solo como ejecutor de tareas, sino como sujeto activo de la cultura institucional.

CAPITULO VII

REFERENCIAS

7.1. Fuentes Documentales

Municipalidad Provincial de Huacho. (2024). Informe anual de gestión de recursos humanos. Municipalidad de Huacho.

7.2. Fuentes Bibliográficas

Chiavenato, I. (2017). Gestión del talento humano (4.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). La motivación para trabajar (2.^a ed.). John Wiley & Sons.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.

Maslow, A. H. (1943). Una teoría de la motivación humana. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.

Schein, E. H. (1985). Cultura organizacional y liderazgo. Jossey-Bass.

7.3. Fuentes Hemerográficas

Bourdieu, P. (1986). Las formas del capital. En J. G. Richardson (Ed.), *Manual de teoría e investigación para la sociología de la educación* (pp. 241–258). Greenwood.

Cabrera, M. (2020). Clima organizacional y retención del talento humano en el sector público de Arequipa. *Gestión Pública y Sociedad*, 8(1), 60–75.

- García, J., & Morán, E. (2019). Retención de talento en el sector público peruano: retos y perspectivas. *Revista de Administración Pública*, 18(2), 35–52.
- Méndez, M., & Flores, L. (2016). Estrategias de retención del personal en organizaciones públicas. *Gestión y Sociedad*, 8(1), 60-75.
- Morales, D., & Castillo, S. (2021). Talento humano y desempeño organizacional en municipalidades peruanas. *Revista Peruana de Gestión Pública*, 6(3), 122–133.
- Ruiz, P., & Salazar, E. (2021). Factores psicosociales y retención de talento en el sector municipal. *Psicología y Organizaciones*, 10(1), 45–57.
- Soto, M. (2018). La importancia de la gestión del talento humano en instituciones públicas. *Revista Científica del Perú*, 25(4), 212–221.
- Vargas, A., Pérez, M., & Flores, G. (2020). Rotación de personal en el sector público peruano: causas y propuestas. *Revista Gestión Pública en Debate*, 4(2), 56–72..

7.4. Fuentes Electrónicas

- Alvarado, L. (2021). Factores que inciden en la retención de talento humano en municipalidades distritales de Lima Metropolitana [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe>
- Castro, D. (2023). Políticas de desarrollo profesional y retención de talento en el sector estatal argentino [Tesis de maestría, Universidad de Buenos Aires]. <https://repositorio.uba.ar>
- López, V. (2020). Retención del talento humano en el sector salud público del Perú [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe>
- Martínez, J. (2021). Satisfacción laboral y permanencia en el sector público colombiano después de la pandemia [Tesis de maestría, Universidad del Rosario]. <https://repository.urosario.edu.co>
- Mendieta, C. (2020). Estrategias de retención del talento en el sector público ecuatoriano [Tesis de maestría, Universidad Central del Ecuador]. <https://repositorio.uce.edu.ec>

Ramírez, A. (2021). Factores que influyen en la retención de talento en municipalidades del sur de Chile [Tesis de maestría, Universidad de Concepción].

<https://repositorio.udec.cl>

Salinas, P. (2023). Desarrollo profesional y permanencia del talento en la Municipalidad Provincial del Callao [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional del Callao].

<https://repositorio.unac.edu.pe>

Souza, L. (2022). Impacto do clima organizacional na retenção de servidores públicos no Brasil [Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio de Janeiro].

<https://pantheon.ufrj.br>

Soto, E. (2022). Evaluación de estrategias de retención laboral en el Hospital Nacional Dos de Mayo [Tesis de maestría, Universidad Peruana Cayetano Heredia].

<https://repositorio.upch.edu.pe>

ANEXOS

ANEXO A Instrumento de recolección de datos

Cuestionario de La Retención del Talento Humano en el Área de Recursos Humanos de la Municipalidad de Huacho. 2025

Finalidad:

El presente cuestionario es parte del estudio titulado; La Retención del Talento Humano en el Área de Recursos Humanos de la Municipalidad de Huacho. 2025, para optar por el Título de Licenciado en Sociología, por lo cual agradezco su participación completando el presente cuestionario.

Instrucciones:

Con forme a ello, se presentarán un conjunto de preguntas relacionadas sobre el La Retención del Capital Humano, deberá marcar con X una de las cinco opciones. Sus respuestas serán anónimas y recuerde que no hay respuestas buenas ni malas. Favor de responder con sinceridad todas las preguntas y asegúrese de contestar todos ítems.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca

Datos generales:

1. Sexo

M () F ()

N°	Ítems	Escala de calificación				
		5	4	3	2	1
	Variable: Retención del Capital Humano					
Dimensión 1: Satisfacción Laboral						

1	¿Se siente satisfecho(a) con el ambiente de trabajo en su área?					
2	¿Disfruta trabajar con sus compañeros de equipo en Recursos Humanos?					
3	¿Considera que el ambiente laboral facilita la realización eficiente de sus tareas?					
4	¿Siente que su trabajo es reconocido por sus superiores?					
5	¿Cree que sus logros y esfuerzos son valorados por la jefatura de Recursos Humanos?					
6	¿Ha recibido felicitaciones o agradecimientos por un trabajo bien hecho por parte de sus superiores?					
7	¿Está satisfecho(a) con los beneficios laborales que recibe en la municipalidad?					
8	¿Considera que sus compensaciones económicas son justas en relación con su trabajo?					
9	¿Cree que los beneficios adicionales (como seguros, capacitaciones, otros) cumplen con sus expectativas?					
Dimensión 2: Desarrollo Profesional						
10	¿Tiene acceso a programas de capacitación que le permitan mejorar sus habilidades laborales?					
11	¿La municipalidad le brinda oportunidades frecuentes para participar en actividades de formación continua?					
12	¿Considera que la capacitación ofrecida es relevante para el desarrollo de sus funciones?					
13	¿Percibe que existen posibilidades reales de ascenso dentro del área de Recursos Humanos?					
14	¿Se le informa adecuadamente sobre los procesos de promoción interna dentro de la municipalidad?					

15	¿Ha postulado o ha sido alentado(a) a postular a alguna oportunidad de ascenso en la institución?					
16	¿Siente que la institución apoya su desarrollo profesional?					
17	¿Recibe orientación o acompañamiento de parte de sus superiores para crecer profesionalmente?					
18	¿La municipalidad fomenta y valora el desarrollo profesional de su personal?					
Dimensión 3: Clima Organizacional						
19	¿Considera que las instalaciones donde trabaja son adecuadas para realizar sus funciones?					
20	¿Cuenta con los recursos y herramientas necesarios para desempeñar su trabajo correctamente?					
21	¿Se siente cómodo(a) y seguro(a) en el espacio físico donde labora diariamente?					
22	¿Siente que su carga de trabajo es manejable durante su jornada laboral?					
23	¿Puede cumplir con sus tareas diarias sin experimentar altos niveles de estrés?					
24	¿Ha recibido apoyo institucional cuando ha tenido exceso de trabajo o presión laboral?					
25	¿Dispone de tiempo suficiente para cumplir con sus responsabilidades familiares o personales?					
26	¿Su trabajo en la municipalidad le permite mantener un equilibrio entre su vida laboral y personal?					
27	¿Ha recibido facilidades por parte de la institución para atender situaciones personales o familiares?					

ANEXO B Validez del Instrumento**“Año de la recuperación y consolidación de la economía peruana”****Lima, 15 de enero de 2025****Señor (a)****M(o) BERRIOS VEGA CARMEN LUZ****Presente. -****ASUNTO: Solicito el apoyo profesional como experto validando el instrumento de mi tesis.****De mi consideración:**

Por la presente, reciba usted nuestro saludo cordial y a la vez comunicarle que venimos desarrollando la tesis denominada: Retención del Talento Humano, en el Área de Recursos Humanos de la Municipalidad de Huacho. 2025; para obtener nuestro título profesional de Sociología de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

En tal sentido, conocedor (a) de su trayectoria profesional y estrecha vinculación en el campo de la investigación, le solicitamos su colaboración en emitir su JUICIO DE EXPERTO, para la validación del instrumento denominado: **“Retención del Capital Humano, en el Área de Recursos Humanos de la Municipalidad de Huacho. 2025”** de la presente investigación. Para la cual adjuntamos: Certificado de validación, ficha de validación, matriz de consistencia, ficha técnica del instrumento y cuestionario.

Agradeciéndole por anticipado su gentil colaboración como experto, quedo de usted.

Atentamente,

KARLA DENISSE, FLORES DOMINGUEZ

JADEH YAMILETH, PALACIOS PAJUELO**Bach. Sociología**

CERTIFICADO DE VALIDACIÓN

Quien suscribe:

Da constancia que el instrumento de medición denominado “Cuestionario sobre Retención del Capital Humano”, a ser utilizado para la recolección de datos del trabajo de investigación titulado: **“Retención del Talento Humano, en el Área de Recursos Humanos de la Municipalidad de Huacho. 2025”**; que tiene por finalidad calificar la Retención del Capital Humano de los actores sociales involucrados en esta organización, y elaborado por las Tesista **KARLA DENISSE, FLORES DOMINGUEZ y JADEH YAMILETH, PALACIOS PAJUELO** de la carrera profesional de Sociología, se ha realizado la revisión respectiva, de acuerdo a los documentos a la vista.

En tal sentido, el instrumento de medición cumple con los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y apto para ser aplicado en el logro de los objetivos propuestos por la investigación.

Lima, 16 de enero del 2025



M(O) Carmen Luz Berrios Vega
D.O. 14. 3218

.....
M(O). Carmen Luz Berrios Vega

JUEZ EXPERTO

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**JUICIO DE EXPERTOS****I. DATOS GENERALES:**

- 1.1 Apellidos y nombres** : **BERRIOS VEGA CARMEN LUZ**
- 1.2 Grado académico** : M(o) DERECHO CON MENCIÓN EN CIENCIAS PENALES
- 1.3 Institución que labora** : Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión
- 1.4 Título de la Investigación** : **Retención del Talento Humano, en el Área de Recursos Humanos de la Municipalidad de Huacho. 2025**
- 1.5 Autor del instrumento** : **KARLA DENISSE, FLORES DOMINGUEZ**
JADEH YAMILETH, PALACIOS PAJUELO
- 1.6 Título profesional** : Lic. en Trabajo Social
- 1.7 Nombre del Instrumento** : Cuestionario sobre Retención del Capital Humano

II. ASPECTOS A EVALUAR

Nº	PREGUNTAS		
		SI	NO
1.	El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación	X	
2.	El instrumento propuesto responde a los objetivos del estudio	X	
3.	La estructura del instrumento es adecuada	X	
4.	Los ítems del instrumento responden a los objetivos del estudio	X	
5.	La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento	X	
6.	Los ítems son claros y entendibles	X	
7.	El número de ítems es adecuado para su aplicación	X	

Lugar y fecha: Lima, 16/01/25



M(o) CARMEN LUZ BERRIOS VEGA

JUEZ EXPERTO

DNI: 15607309

Colegiatura: CASP 5219

CPPE 0215607309 - CAH 369

“Año de la recuperación y consolidación de la economía peruana”

Lima, 18 de enero de 2025

Señor (a)

M(O). JOSE MIGUEL HERNANDEZ ANGULO

Presente. -

ASUNTO: Solicito el apoyo profesional como experto validando el instrumento de mi tesis.

De mi consideración:

Por la presente, reciba usted nuestro saludo cordial y a la vez comunicarle que venimos desarrollando la tesis denominada: Retención del Talento Humano, en el Área de Recursos Humanos de la Municipalidad de Huacho. 2025; para obtener nuestro título profesional de Sociología de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

En tal sentido, conocedor (a) de su trayectoria profesional y estrecha vinculación en el campo de la investigación, le solicitamos su colaboración en emitir su JUICIO DE EXPERTO, para la validación del instrumento denominado: **“Retención del Capital Humano, en el Área de Recursos Humanos de la Municipalidad de Huacho. 2025”** de la presente investigación.

Para la cual adjuntamos: Certificado de validación, ficha de validación, matriz de consistencia, ficha técnica del instrumento y cuestionario.

Agradeciéndole por anticipado su gentil colaboración como experto, quedo de usted.

Atentamente,

**KARLA DENISSE, FLORES DOMINGUEZ
JADEH YAMILETH, PALACIOS PAJUELO
Bach. Sociología**

CERTIFICADO DE VALIDACIÓN

Quien suscribe:

Da constancia que el instrumento de medición denominado “Cuestionario sobre Retención del Capital Humano”, a ser utilizado para la recolección de datos del trabajo de investigación titulado: **“Retención del Talento Humano, en el Área de Recursos Humanos de la Municipalidad de Huacho. 2025”**; que tiene por finalidad calificar la Retención del Capital Humano de los actores sociales involucrados en esta organización, y elaborado por las Tesista **KARLA DENISSE, FLORES DOMINGUEZ y JADEH YAMILETH, PALACIOS PAJUELO** de la carrera profesional de Sociología, se ha realizado la revisión respectiva, de acuerdo a los documentos a la vista.

En tal sentido, el instrumento de medición cumple con los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y apto para ser aplicado en el logro de los objetivos propuestos por la investigación.

Lima, 19 de enero del 2025



M(O). JOSE MIGUEL HERNANDEZ ANGULO
JUEZ EXPERTO

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

JUICIO DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y nombres** : JOSE MIGUEL HERNANDEZ ANGULO
- 1.2 Grado académico** : Maestro en Docencia Universitaria
- 1.3 Institución que labora** : Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión
- 1.4 Título de la Investigación** : **Retención del Talento Humano, en el Área de Recursos Humanos de la Municipalidad de Huacho. 2025**
- 1.5 Autor del instrumento** : KARLA DENISSE, FLORES DOMINGUEZ
JADEH YAMILETH, PALACIOS PAJUELO
- 1.6 Título profesional** : Licenciado en Sociología
- 1.7 Nombre del Instrumento** : Cuestionario sobre la Retención del Capital Humano, en el Área de Recursos Humanos de la Municipalidad de Huacho. 2025.

II. ASPECTOS A EVALUAR

N°	PREGUNTAS	SI	NO
1.	El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación	X	
2.	El instrumento propuesto responde a los objetivos del estudio	X	
3.	La estructura del instrumento es adecuada	X	
4.	Los ítems del instrumento responden a los objetivos del estudio	X	
5.	La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento	X	
6.	Los ítems son claros y entendibles	X	
7.	El número de ítems es adecuado para su aplicación	X	

Lugar y fecha: Huacho, 19/01/25

M(o) JOSE MIGUEL HERNANDEZ ANGULO

Cargo: JUEZ EXPERTO

DNI: 45530713

Colegiatura: CSP 2968

“Año de la recuperación y consolidación de la economía peruana”

Lima, 10 de Enero de 2025

Señor (a)

Dr. JIMMY ALONSO SANTOS ARCE

Presente. -

ASUNTO: Solicito el apoyo profesional como experto validando el instrumento de mi tesis.

De mi consideración:

Por la presente, reciba usted nuestro saludo cordial y a la vez comunicarle que venimos desarrollando la tesis denominada: Retención del Talento Humano, en el Área de Recursos Humanos de la Municipalidad de Huacho. 2025; para obtener nuestro título profesional de Sociología de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

En tal sentido, conocedor (a) de su trayectoria profesional y estrecha vinculación en el campo de la investigación, le solicitamos su colaboración en emitir su JUICIO DE EXPERTO, para la validación del instrumento denominado: **“Retención del Capital Humano, en el Área de Recursos Humanos de la Municipalidad de Huacho. 2025”** de la presente investigación.

Para la cual adjuntamos: Certificado de validación, ficha de validación, matriz de consistencia, ficha técnica del instrumento y cuestionario.

Agradeciéndole por anticipado su gentil colaboración como experto, quedo de usted.

Atentamente,

KARLA DENISSE, FLORES DOMINGUEZ
JADEH YAMILETH, PALACIOS PAJUELO
Bach. Sociología

CERTIFICADO DE VALIDACIÓN

Quien suscribe:

Da constancia que el instrumento de medición denominado “Cuestionario sobre Retención del Capital Humano”, a ser utilizado para la recolección de datos del trabajo de investigación titulado: **“Retención del Talento Humano, en el Área de Recursos Humanos de la Municipalidad de Huacho. 2025”**; que tiene por finalidad calificar la Retención del Capital Humano de los actores sociales involucrados en esta organización, y elaborado por las Tesista **KARLA DENISSE, FLORES DOMINGUEZ y JADEH YAMILETH, PALACIOS PAJUELO** de la carrera profesional de Sociología, se ha realizado la revisión respectiva, de acuerdo a los documentos a la vista.

En tal sentido, el instrumento de medición cumple con los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y apto para ser aplicado en el logro de los objetivos propuestos por la investigación.

Lima, 11 de Enero del 2025

M(O).



JUEZ EXPERTO

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

JUICIO DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y nombres** : Santos Arce, Jimmy Alonso
- 1.2 Grado académico** : Dr. en Ciencias de la Educación
- 1.3 Institución que labora** : Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión
- 1.4 Título de la Investigación** : Retención del Talento Humano, en el Área de Recursos Humanos de la Municipalidad de Huacho. 2025
- 1.5 Autor del instrumento** : KARLA DENISSE, FLORES DOMINGUEZ
JADEH YAMILETH, PALACIOS PAJUELO
- 1.6 Título profesional** : Lic. Trabajo Social
- 1.7 Nombre del Instrumento** : Cuestionario de Retención del Capital Humano

II. ASPECTOS A EVALUAR

N°	PREGUNTAS	SI	NO
1.	El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación	X	
2.	El instrumento propuesto responde a los objetivos del estudio	X	
3.	La estructura del instrumento es adecuada	X	
4.	Los ítems del instrumento responden a los objetivos del estudio	X	
5.	La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento	X	
6.	Los ítems son claros y entendibles	X	
7.	El número de ítems es adecuado para su aplicación	X	

Lugar y fecha: Lima, 11 de Enero de 2025



Dr. Jimmy Alonso Santos Arce

Cargo: JUEZ EXPERTO

DNI: 42154689

Colegiatura: COMAPE 1355

VALIDEZ DE CONTENIDO POR JUECES EXPERTOS

Tabla 2*Resultados de la cuantificación de la validez con el Coeficiente de V de Aiken*

Preguntas	Suma de la Calificaciones por Juez Experto	V de Aiken
El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.	3	1
El instrumento propuesto responde a los objetivos del estudio.	3	1
La estructura del instrumento es adecuada.	3	1
Los ítems del instrumento responden a los objetivos del estudio.	3	1
La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento.	3	1
Los ítems son claros y entendibles.	3	1
El número de ítems es adecuado para su aplicación.	3	1
V de Aiken Total		1

Nota: Elaboración propia.

En la tabla 2 se observa que las 7 preguntas consultadas a los 3 jueces expertos, quienes valoraron al instrumento con valores altos (valores cercanos a uno dentro del intervalo de 0 a 1), así mismo; se puede concluir que en todas las preguntas se alcanzó el valor de 1 y eso permite tener un instrumento que mide a la variable de investigación según la concordancia de los 3 jueces expertos.

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

El análisis estadístico con el coeficiente Alfa de Cronbach resulto una alta confiabilidad y homogeneidad en todas las preguntas que posee el cuestionario de Retención del Capital Humano, según los resultados obtenido de la Prueba Piloto aplicado a 20 personas con las mismas características de la población objeto de estudio. Se adjunta el resultado en el SPSS Versión Prueba y la sabana de datos.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,92	20

Sabana de datos:

The screenshot shows the SPSS data editor window titled 'ALFA DE CRONBACH.sav [Contenido de datos] - IBM SPSS Statistics (datos de datos)'. The data is displayed in a grid with 20 rows (ID 1 to 20) and 27 columns (P1 to P27). The values are integers from 2 to 5. At the bottom, there are buttons for 'Vista de datos' and 'Vista de estadísticas', and a status bar indicating 'IBM SPSS Statistics Processor v18.0.0.0' and 'Anexo 04'.

Inicio Insertar Disposición de página Fórmulas Datos Revisar Vista Automatizar Ayuda ABBYY FineReader 11 Acrobat Terabox

Calibri 11 A A A Fuente Alineación Alineación Número 0.00 00 100 % 0.00 00 100 %

Portapapeles Pegar Fuente Alineación Alineación Número 0.00 00 100 %

Inicio Iniciar sesión Guardar en Terabox Guardar

Insertar Eliminar Formato Ordenar y filtrar Buscar y seleccionar Analizar datos

Inicio Iniciar sesión

INICIAR SESIÓN EN OFFICE Parece que sus credenciales almacenadas no están actualizadas. Inicie sesión con la cuenta que usó con Office para que podamos verificar su suscripción.

ID	Edad	Sexo	Condición	Labo	nivel	de	Estud	SL1	SL2	SL3	SL4	SL5	SL6	SL7	SL8	SL9	DP1	DP2	DP3	DP4	DP5	DP6	DP7	DP8	DP9	CO1	CO2	CO3	
1	32	Masculino	6	Contratado	Licenciado	4	4	1	5	4	5	5	2	5	4	4	5	2	5	4	5	2	5	3	1	5	1	2	
2	26	Femenino	15	Nombrado	Bachiller	5	4	1	5	3	2	5	2	5	2	1	3	5	4	1	2	1	4	1	4	1	5	4	3
3	42	Masculino	13	Contratado	Técnico	4	2	2	2	1	3	2	4	4	4	1	4	1	4	1	4	1	5	2	3	3	4	1	1
4	40	Femenino	9	Nombrado	Licenciado	1	1	2	1	1	3	4	3	5	4	2	2	5	4	2	5	5	1	4	2	1	1	2	2
5	39	Femenino	30	Nombrado	Bachiller	2	1	4	5	4	5	2	3	2	1	4	4	4	4	5	2	3	5	4	2	5	2	2	2
6	33	Femenino	21	Contratado	Bachiller	2	4	4	1	5	2	1	2	3	5	4	4	1	2	3	5	2	5	5	2	3	1	2	2
7	31	Masculino	23	Contratado	Licenciado	1	3	4	2	5	3	3	2	1	3	2	3	5	1	2	4	4	3	2	4	3	2	2	5
8	59	Femenino	18	Contratado	Bachiller	3	4	2	1	1	2	3	1	4	2	1	4	4	2	1	4	4	3	3	5	3	2	2	1
9	30	Masculino	8	Contratado	Técnico	1	4	4	5	1	3	1	2	1	4	4	3	5	2	1	4	1	1	1	3	2	5	2	2
10	52	Femenino	22	Nombrado	Licenciado	5	4	1	1	5	5	3	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	3	3	1	1
11	27	Masculino	11	Nombrado	Maestría	5	1	2	2	2	4	2	3	5	2	4	4	2	2	4	4	2	2	3	3	5	1	1	4
12	26	Femenino	27	Contratado	Técnico	2	1	4	4	5	3	2	3	2	3	2	2	1	1	4	1	4	1	4	2	5	2	2	2
13	30	Femenino	25	Nombrado	Técnico	5	1	1	1	3	1	1	3	4	1	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	1	5	5
14	38	Masculino	25	Nombrado	Licenciado	2	4	4	5	2	1	3	3	4	4	1	4	3	4	3	4	3	4	2	4	3	5	4	2
15	39	Masculino	2	Nombrado	Licenciado	1	3	3	2	3	4	5	3	1	4	4	1	4	3	2	1	4	3	2	1	3	5	1	4
16	57	Masculino	8	Nombrado	Bachiller	1	1	4	5	1	3	4	5	3	2	2	3	4	2	3	4	2	5	4	3	3	1	5	1
17	26	Masculino	27	Nombrado	Técnico	1	2	3	5	2	1	5	4	5	4	5	2	2	5	4	5	4	5	3	3	3	5	5	2
18	60	Femenino	2	Contratado	Bachiller	2	2	4	1	3	1	2	5	3	4	5	3	5	3	5	3	1	4	3	3	4	3	5	5
19	37	Masculino	26	Nombrado	Técnico	1	2	5	5	3	3	2	3	2	3	1	2	4	3	5	3	2	2	2	5	3	2	2	3
20	59	Masculino	11	Contratado	Técnico	1	5	4	1	2	2	2	1	3	1	3	1	1	3	2	4	3	4	3	4	3	4	5	4
21	51	Masculino	13	Contratado	Maestría	3	4	2	4	4	3	2	1	5	3	2	5	5	4	3	1	2	5	3	3	1	4	1	1
22	39	Femenino	9	Contratado	Técnico	1	2	2	5	5	2	4	3	3	5	2	1	2	4	5	5	1	2	5	3	1	4	2	2
23	53	Femenino	3	Contratado	Bachiller	5	4	3	5	3	4	1	2	4	5	1	2	3	3	1	3	5	1	3	5	1	5	4	3
24	42	Femenino	7	Nombrado	Bachiller	2	2	2	5	5	5	2	5	3	4	2	4	1	3	4	1	3	5	2	2	3	3	5	5
25	25	Femenino	30	Nombrado	Maestría	3	3	1	3	5	4	3	3	4	1	2	2	4	4	2	4	4	5	5	1	3	4	5	2
26	25	Femenino	30	Nombrado	Maestría	3	3	1	3	5	4	3	3	4	1	2	2	4	4	2	4	4	5	5	1	3	4	5	2

Sheet1 Hoja1

Sumar: 27 Recuento: 27 Promedio: 1

Accesibilidad: es necesario investigar

21 Resultados.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Visible: 35 de 35 variables

	AR0002 4	VAR0002 5	VAR0002 6	VAR0002 7	VAR0002 8	VAR0002 9	VAR0003 0	VAR0003 1	D1VSL	D2VDP	D3VCO	VRCH
1	siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	35	33	25	93	Alto	Medio	Medio	Medio
2	siempre	A veces	Siempre	Casi siempre	28	26	35	89	Medio	Medio	Alto	Medio
3	Nunca	Siempre	Siempre	A veces	24	25	29	78	Medio	Medio	Medio	Medio
4	si nunca	A veces	Casi siempre	A veces	21	30	24	75	Bajo	Medio	Medio	Medio
5	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	28	32	34	94	Medio	Medio	Alto	Medio
6	A veces	Casi siempre	A veces	Casi siempre	24	31	28	83	Medio	Medio	Medio	Medio
7	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca	24	27	29	80	Medio	Medio	Medio	Medio
8	siempre	Casi nunca	Casi nunca	A veces	21	28	22	71	Bajo	Medio	Medio	Medio
9	siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	22	24	32	78	Medio	Medio	Medio	Medio
10	Nunca	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	33	40	28	101	Medio	Alto	Medio	Alto
11	si nunca	Casi nunca	Casi nunca	A veces	26	30	22	78	Medio	Medio	Medio	Medio
12	A veces	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	26	21	33	80	Medio	Bajo	Medio	Medio
13	Siempre	Casi nunca	Nunca	Siempre	17	28	29	74	Bajo	Medio	Medio	Medio
14	si nunca	Siempre	A veces	Nunca	28	29	31	88	Medio	Medio	Medio	Medio
15	A veces	Siempre	Casi siempre	Siempre	25	27	30	82	Medio	Medio	Medio	Medio
16	siempre	Casi nunca	Casi siempre	Nunca	27	28	24	79	Medio	Medio	Medio	Medio
17	siempre	Nunca	Casi siempre	Casi nunca	28	32	27	87	Medio	Medio	Medio	Medio
18	Nunca	A veces	Casi nunca	A veces	23	32	29	84	Medio	Medio	Medio	Medio
19	Nunca	Casi siempre	Casi siempre	Casi nunca	25	29	23	77	Medio	Medio	Medio	Medio
20	Siempre	A veces	Nunca	Nunca	21	24	30	75	Bajo	Medio	Medio	Medio
21	si nunca	Siempre	Casi nunca	Casi siempre	28	31	26	85	Medio	Medio	Medio	Medio
22	si nunca	A veces	Siempre	Nunca	27	27	28	82	Medio	Medio	Medio	Medio
23	A veces	Nunca	Siempre	Nunca	31	24	26	81	Medio	Medio	Medio	Medio
24	Siempre	A veces	Nunca	Casi siempre	31	26	31	88	Medio	Medio	Medio	Medio
25	Nunca	A veces	Nunca	Casi nunca	29	27	20	76	Medio	Medio	Bajo	Medio
26	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	A veces	20	22	24	87	Medio	Medio	Alto	Medio

Visita de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON

