Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado
Facultad de Ciencias Administrativas
Unidad de Posgrado

Evaluación de desempeño y retención de talento humano de los trabajadores en una empresa de construcción y mantenimiento vial en Cusco -2022

TESIS

Para optar el Grado Académico de Magíster en Administración con mención en Dirección de Recursos Humanos

AUTOR

Keila Fiorela VALVERDE GUZMAN

ASESOR

Mg. Luciano Carlos Andrés SCATTOLON HUAPAYA

Lima, Perú

2026



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Valverde, K. (2026). *Evaluación de desempeño y retención de talento humano de los trabajadores en una empresa de construcción y mantenimiento vial en Cusco -2022*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Keila Fiorela Valverde Guzman
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	70586389
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0003-7743-7817
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Luciano Carlos Andrés Scattolon Huapaya
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	46070198
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-9947-4411
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Juan Victoriano Castillo Maza
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	07196790
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Nieves Cecilia Castillo Yui
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	06723173
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	Sara Delfina Rosa Pierrend Hernández
Tipo de documento	DNI

Número de documento de identidad	08657067
Datos de investigación	
Línea de investigación	D.3.4.3 Estrategias de desarrollo del potencial humano.
Grupo de investigación	No aplica.
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento.
Ubicación geográfica de la investigación	Latitud: -13.625645 Longitud: -71.514535
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Febrero 2022 – Julio 2022 2022 - 2024
URL de disciplinas OCDE	Negocios, Administración https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04

CamScanner

ACTA DE SUSTENTACIÓN N° 00107-UPG-FCA-2026
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En la Ciudad Universitaria, a los veintiocho días del mes de octubre del año dos mil veintiseis, siendo las once horas, en la Sala de Grados de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; ante el Jurado Examinador, ***Presidido*** *por el* ***Dr. Juan Victoriano Castillo Maza,*** *e integrado por los miembros:* ***Mg. Luciano Carlos Andrés Scattolon Huapaya (Asesor), Dra. Nieves Cecilia Castillo Yui (Jurado) y Dra. Sara Delfina Rosa Pierrend Hernández (Jurado);*** *la postulante al Grado Académico de Magíster en Administración con mención en Dirección de Recursos Humanos, doña* ***Keila Fiorela Valverde Guzman,*** *procedió a hacer la exposición y defensa pública de su Tesis titulada:* ***"Evaluación de desempeño y retención de talento humano de los trabajadores en una empresa de construcción y mantenimiento vial en Cusco -2022",*** *con el propósito de optar el Grado Académico de Magíster en Administración con mención en Dirección de Recursos Humanos.*

Concluida la exposición y absueltas las preguntas, de acuerdo con lo establecido en el ***Artículo 100°*** *del Reglamento para el Otorgamiento del Grado Académico de Magíster en Administración con mención en Dirección de Recursos Humanos, los miembros del Jurado Examinador procedieron a asignar la calificación siguiente:*

16 (Dieciséis) - Bueno

Acto seguido, el Presidente del Jurado recomienda a la Facultad de Ciencias Administrativas otorgar *el Grado Académico de Magíster en Administración con mención en Dirección de Recursos Humanos, a doña* ***Keila Fiorela Valverde Guzman.*** *Se extiende la presente Acta original y siendo las* 11:47 ***horas*** *se da por concluido el Acto Académico de sustentación, firmando sus miembros en señal de conformidad.*

Dr. Juan Victoriano Castillo Maza
PRESIDENTE

Mg. Luciano Carlos Andrés Scattolon Huapaya
ASESOR

Dra. Nieves Cecilia Castillo Yui
JURADO

Dra. Sara Delfina Rosa Pierrend Hernández
JURADO

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE
SAN MARCOS
Universidad del Perú, Decana de América

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, **Luciano Carlos Andrés Scattolon Huapaya** en mi condición de asesor acreditado con el Dictamen de la UPG N°**000637-2024-UPG-VDIP-FCA/UNMSM** de la tesis cuyo título es **"Evaluación de desempeño y retención de talento humano de los trabajadores en una empresa de construcción y mantenimiento vial en Cusco - 2022"**, presentado por la bachiller **Keila Fiorela Valverde Guzman**, para optar el Grado Académico de Magister en Administración con mención en Dirección de Recursos Humanos.

CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante la plataforma PIDS, el documento evaluado cuenta con el 15% de similitud, nivel PERMITIDO para continuar con los trámites correspondientes y para su **publicación en el repositorio institucional.**

Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del Grado Académico de Magister en Administración con mención en Dirección de Recursos Humanos.

Lima, 28 de octubre de 2026

Firma del Asesor

Nombres y Apellidos del asesor: Luciano Carlos Andrés Scattolon Huapaya

DNI: 46070198

La vigencia del presente certificado corresponde a un período de noventa (90) días desde la fecha de su emisión; siempre que no haya observaciones en el texto durante el proceso de revisión por el jurado informante o surja alguna contingencia.

AGRADECIMIENTO

A Dios quien siempre es mi apoyo y principal motivación para continuar cada día incansablemente, gracias a mis padres quienes siempre alientan y se preocupan por mi progreso, gracias a mis hermanos quienes me han apoyado y ayudado incondicionalmente, alentándome constantemente a seguir asumiendo este nuevo desafío y ser un ejemplo de valentía y dinamismo en mi vida.

A mi asesor por guiarme con sus sugerencias en el desarrollo de esta tesis.

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO ii
ÍNDICE GENERAL iii
LISTA DE TABLAS v
LISTA DE FIGURAS viii
RESUMEN xi
ABSTRACT xii
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN 1
1.1. Situación problemática 1
1.2. Formulación del problema 3
1.2.1. Problema general 3
1.2.2. Problemas específicos 3
1.3. Justificación teórica 3
1.4. Justificación practica 4
1.5. Objetivos 4
1.5.1. Objetivo general 4
1.5.2. Objetivos específicos 5
1.6. Hipótesis 5
1.6.1. Hipótesis general 5
1.6.2. Hipótesis especificas 5
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO 6
2.1. Marco filosófico o epistemología de la investigación 6
2.2. Antecedentes de la Investigación 7
2.2.1. Antecedentes Nacionales 7
2.2.2. Antecedentes Internacionales 12
2.3. Bases Teóricas 13

2.3.1. Línea de investigación 13
2.3.2. La Evaluación del desempeño laboral 14
2.3.3. Retención de Talento Humano 28
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA 43
3.1. Tipo y diseño de investigación 43
3.2. Unidad de análisis 44
3.3. Población de estudio 45
3.4. Tamaño de muestra 45
3.5. Selección de muestra 46
3.6. Técnicas de recolección de datos 47
3.7. Análisis e interpretación de la información 48
CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN 49
4.1 Análisis e interpretación y explicación 49
4.1.1 Prueba de confiabilidad Alfa de Crombrach 49
4.1.2 Resultados por ítems 49
4.2 Resultados Descriptivos 95
4.2.1 Análisis de dimensiones 95
4.2.2 Análisis Bidimensional 98
4.3 Prueba de Hipótesis 100
4.3.1 Prueba de Normalidad 100
4.3.2 Prueba de Hipótesis 101
4.4 Presentación y discusión de resultados 104
CONCLUSIONES 109
RECOMENDACIONES 110
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 111
ANEXOS 120
INSTRUMENTOS 123

LISTA DE TABLAS

TABLA 1 *PRUEBA DE CONFIABILIDAD* 49

TABLA 2 *¿CONOCE EL OBJETIVO DE REALIZAR UNA EVALUACIÓN DE RENDIMIENTO?* 49

TABLA 3 *¿SE CUMPLIERON CON LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS A PRINCIPIO DE AÑO?* 50

TABLA 4 *¿LOS OBJETIVOS FUERON RAZONABLES?* 51

TABLA 5 *¿LOS OBJETIVOS FUERON ALCANZABLES?* 52

TABLA 6 *¿RECIBE AYUDA PARA ATENDER LAS ESTRATEGIAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS?* 53

TABLA 7 *¿SUS HABILIDADES ACTUALES LE PERMITEN LOGRAR LOS OBJETIVOS?* 54

TABLA 8 *¿PERIÓDICAMENTE SE REALIZA EVALUACIÓN A SU RENDIMIENTO LABORAL?* 55

TABLA 9 *¿SON COMUNICADOS LOS RESULTADOS DE SU EVALUACIÓN?* 57

TABLA 10 *¿EXISTE UN PLAN DE MEJORA EN FUNCIÓN DE SU RENDIMIENTO LABORAL?* 58

TABLA 11 *¿LOS MIEMBROS DE SU DEPARTAMENTO SE COMUNICAN BIEN ENTRE SÍ?* 59

TABLA 12 *¿RECIBE INFORMACIÓN PARA SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS QUE SURGEN?* 60

TABLA 13 *¿SE SIENTE PARTE DEL EQUIPO QUE QUIERE LOGRAR EL OBJETIVO DE LA EMPRESA?*61

TABLA 14 *¿SE ENCUENTRAN DEFINIDAS SUS FUNCIONES LABORALES?* 62

TABLA 15 *¿SUS JEFES ACOMPAÑAN A LOS TRABAJADORES EN SUS LABORES?* 63

TABLA 16 *¿TIENE TODAS LAS HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA HACER MEJOR SU TRABAJO?*...65

TABLA 17 *¿USA TODAS LAS HERRAMIENTAS RECIBIDAS PARA HACER MEJOR SU TRABAJO?* 66

TABLA 18 *¿SU SUPERVISOR DEMUESTRA QUE APRECIA SU TRABAJO?* 67

TABLA 19 *¿TIENE LA HABILIDAD DE ENTENDER LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES?*.....68

TABLA 20 *¿SE SIENTE SEGURO TRABAJANDO EN LA EMPRESA?* 69

TABLA 21 *¿SE SIENTE SATISFECHO DE FORMAR PARTE DE LA EMPRESA?* 70

TABLA 22 *¿SU SALARIO VA DE ACUERDO A LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA?* 71

TABLA 23 *¿LA EMPRESA SE PREOCUPA DE LOS TRABAJADORES?* 72

TABLA 24 *¿PRETENDE CONTINUAR CON SU TRABAJO EN LA EMPRESA?* 73

TABLA 25 *¿LA MAYORÍA DE EMPLEADOS DE SU DEPARTAMENTO HA DEJADO LA EMPRESA EN EL ÚLTIMO AÑO?* 74

TABLA 26 *¿LA MAYORÍA DE EMPLEADOS LLEVA MÁS DE 6 MESES TRABAJANDO EN ESTA EMPRESA?* 75

TABLA 27 *¿SE SIENTE SATISFECHO CON SU TRABAJO EN GENERAL?* 76

TABLA 28 *¿SE SIENTE SATISFECHO CON LA SEGURIDAD EN SU PUESTO DE TRABAJO EN LA EMPRESA?* 77

TABLA 29 *¿SU TIPO DE CONTRATO ACTUAL CON LA EMPRESA TIENE PLAZO INDETERMINADO?* .78

TABLA 30 *¿LA MAYORÍA DE EMPLEADOS HA ASISTIDO CON REGULARIDAD AL TRABAJO EN LOS ÚLTIMOS 6 MESES?* 79

TABLA 31 *¿LA CAPACITACIÓN RECIBIDA POR PARTE DE SU SUPERVISOR ES EFECTIVA?* 80

TABLA 32 *¿RECIBE EL ENTRENAMIENTO NECESARIO PARA REALIZAR SU TRABAJO?* 82

TABLA 33 *¿EL TOTAL DE CAPACITACIONES FORMALES FUERON COMPLETADAS EN EL ÚLTIMO AÑO?* 83

TABLA 34 *¿EL TOTAL DE HORAS DE CAPACITACIÓN RECIBIDAS FUERON SUFICIENTES EN EL ÚLTIMO AÑO?* 84

TABLA 35 *¿LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN FORMALES RESULTARON DE UTILIDAD?* 85

TABLA 36 *¿EL NIVEL DE CALIDAD DE LAS CAPACITACIONES RESPONDE A SUS NECESIDADES LABORALES?* 86

TABLA 37 *¿SU JEFE RECONOCE SUS FORTALEZAS?* 87

TABLA 38 *¿LA EMPRESA LE OFRECE OPORTUNIDADES DE DESARROLLO PROFESIONAL?* 88

TABLA 39 *¿ESTÁ SATISFECHO CON LAS OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO EN ESTA EMPRESA?* 89

TABLA 40 *¿SIENTE QUE EL LUGAR DE TRABAJO APOYA SUS OBJETIVOS Y AMBICIONES PROFESIONALES?* 90

TABLA 41 *¿ESTÁ SATISFECHO CON LAS OPORTUNIDADES DE DESARROLLO PROFESIONAL EN LA EMPRESA?* 91

TABLA 42 *¿HA NOTADO MEJORAS EN SU DESEMPEÑO LABORAL DESPUÉS DE RECIBIR CAPACITACIÓN?* 92

TABLA 43 *¿LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN ME PERMITEN APLICAR A POSICIONES INTERNAS?* 93

TABLA 44 *DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA LOGRO DE OBJETIVOS* 95

TABLA 45 *DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA CUMPLIMIENTO DE PROCESOS* 95

TABLA 46 *DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA CUMPLIMIENTO DE PERFIL* 96

TABLA 47 *FRECUENCIA DE LA VARIABLE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO* 96

TABLA 48 *FRECUENCIA DE LA VARIABLE RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO* 97

TABLA 49 *ANÁLISIS BIDIMENSIONAL ENTRE LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO* 98

TABLA 50 *ANÁLISIS BIDIMENSIONAL ENTRE LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL LOGRO DE OBJETIVOS* 98

TABLA 51 *ANÁLISIS BIDIMENSIONAL ENTRE LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL CUMPLIMIENTO DE PROCESOS* 99

TABLA 52 *ANÁLISIS BIDIMENSIONAL ENTRE LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL CUMPLIMIENTO DE PERFIL* 99

TABLA 53 *RANGO DE COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN* 100

TABLA 54 *PRUEBA DE NORMALIDAD DE KOLMOGOROV-SMIRNOV* 100

TABLA 55 *EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO / RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO* 101

TABLA 56 *LOGRO DE OBJETIVOS / RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO* 102

TABLA 57 *CUMPLIMIENTO DE PROCESOS / RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO* 103

TABLA 58 *CUMPLIMIENTO DEL PERFIL / RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO* 104

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 LOS 5 NIVELES DE LA PIRÁMIDE DE MASLOW 35

FIGURA 2 RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO 42

FIGURA 3 *¿CONOCE EL OBJETIVO DE REALIZAR UNA EVALUACIÓN DE RENDIMIENTO?* 50

FIGURA 4 *¿SE CUMPLIERON CON LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS A PRINCIPIOS DE AÑO?* 50

FIGURA 5 *¿LOS OBJETIVOS FUERON RAZONABLES?* 51

FIGURA 6 *¿LOS OBJETIVOS FUERON ALCANZABLES?* 52

FIGURA 7 *¿RECIBE AYUDA PARA ATENDER LAS ESTRATEGIAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS?* 54

FIGURA 8 *¿SUS HABILIDADES ACTUALES LE PERMITEN LOGRAR LOS OBJETIVOS?* 55

FIGURA 9 *¿PERIÓDICAMENTE SE REALIZA EVALUACIÓN A SU RENDIMIENTO LABORAL?* 56

FIGURA 10 *¿SON COMUNICADOS LOS RESULTADOS DE SU EVALUACIÓN?* 57

FIGURA 11 *¿EXISTE UN PLAN DE MEJORA EN FUNCIÓN DE SU RENDIMIENTO LABORAL?* 58

FIGURA 12 *¿LOS MIEMBROS DE SU DEPARTAMENTO SE COMUNICAN BIEN ENTRE SÍ?* 59

FIGURA 13 *¿RECIBE INFORMACIÓN PARA SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS QUE SURGEN?* 60

FIGURA 14 *¿SE SIENTE PARTE DEL EQUIPO QUE QUIERE LOGRAR EL OBJETIVO DE LA EMPRESA?*

.....61

FIGURA 15 *¿SE ENCUENTRAN DEFINIDAS SUS FUNCIONES LABORALES?* 63

FIGURA 16 *¿SUS JEFES ACOMPAÑAN A LOS TRABAJADORES EN SUS LABORES?* 64

FIGURA 17 *¿TIENE TODAS LAS HERRAMIENTAS PARA HACER MEJOR SU TRABAJO?* 65

FIGURA 18 *¿USA TODAS LAS HERRAMIENTAS RECIBIDAS PARA HACER MEJOR SU TRABAJO?* 66

FIGURA 19 *¿SU SUPERVISOR DEMUESTRA QUE APRECIA SU TRABAJO?* 67

FIGURA 20 *¿TIENE LA HABILIDAD DE ENTENDER LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES?* 68

FIGURA 21 *¿SE SIENTE SEGURO TRABAJANDO EN LA EMPRESA?* 69

FIGURA 22 *¿SE SIENTE SATISFECHO DE FORMAR PARTE DE LA EMPRESA?* 70

FIGURA 23 *¿SU SALARIO VA DE ACUERDO A LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA?* 71

FIGURA 24 *¿LA EMPRESA SE PREOCUPA DE LOS TRABAJADORES?* 72

FIGURA 25 *¿PRETENDE CONTINUAR CON SU TRABAJO EN LA EMPRESA?* 73

FIGURA 26 *¿LA MAYORÍA DE EMPLEADOS DE SU DEPARTAMENTO HA DEJADO LA EMPRESA EN EL ÚLTIMO AÑO?* 74

FIGURA 27 *¿LA MAYORÍA DE EMPLEADOS LLEVA MÁS DE 6 MESES TRABAJANDO EN ESTA EMPRESA?* 75

FIGURA 28 *¿SE SIENTE SATISFECHO CON SU TRABAJO EN GENERAL?* 76

FIGURA 29 *¿SE SIENTE SATISFECHO CON LA SEGURIDAD EN SU PUESTO DE TRABAJO EN LA EMPRESA?* 77

FIGURA 30 *¿SU TIPO DE CONTRATO ACTUAL CON LA EMPRESA TIENE PLAZO INDETERMINADO?* 79

FIGURA 31 *¿LA MAYORÍA DE EMPLEADOS HA ASISTIDO CON REGULARIDAD AL TRABAJO EN LOS ÚLTIMOS 6 MESES?* 80

FIGURA 32 *¿LA CAPACITACIÓN RECIBIDA POR PARTE DE SU SUPERVISOR ES EFECTIVA?* 81

FIGURA 33 *¿RECIBE EL ENTRENAMIENTO NECESARIO PARA REALIZAR SU TRABAJO?* 82

FIGURA 34 *¿EL TOTAL DE CAPACITACIONES FORMALES FUERON COMPLETADAS EN EL ÚLTIMO AÑO?* 83

FIGURA 35 *¿EL TOTAL DE HORAS DE CAPACITACIÓN RECIBIDAS FUERON SUFICIENTES EN EL ÚLTIMO AÑO?* 84

FIGURA 36 *¿LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN FORMALES RESULTARON DE UTILIDAD?* 85

FIGURA 37 *¿EL NIVEL DE CALIDAD DE LAS CAPACITACIONES RESPONDE A SUS NECESIDADES LABORALES?* 86

FIGURA 38 *¿SU JEFE RECONOCE SUS FORTALEZAS?* 87

FIGURA 39 *¿LA EMPRESA LE OFRECE OPORTUNIDADES DE DESARROLLO PROFESIONAL?* 88

FIGURA 40 *¿ESTÁ SATISFECHO CON LAS OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO EN ESTA EMPRESA?* 89

FIGURA 41 *¿SIENTE QUE EL LUGAR DE TRABAJO APOYA SUS OBJETIVOS Y AMBICIONES PROFESIONALES?* 90

FIGURA 42 *¿ESTÁ SATISFECHO CON LAS OPORTUNIDADES DE DESARROLLO PROFESIONAL EN LA EMPRESA?* 91

FIGURA 43 *¿HA NOTADO MEJORAS EN SU DESEMPEÑO LABORAL DESPUÉS DE RECIBIR CAPACITACIÓN?* ..... **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**

FIGURA 44 *¿LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN ME PERMITEN APLICAR A POSICIONES INTERNAS?* 94

RESUMEN

El presente estudio titulado “Evaluación de desempeño y retención de talento humano de los trabajadores en una empresa de construcción y mantenimiento vial en Cusco – 2022” tuvo como objeto de estudio; “determinar la relación entre la evaluación de desempeño y la retención del talento humano en los empleados de dicha empresa”. La metodología utilizada se basa en un trabajo de tipo básico, además, se hizo uso del diseño no experimental-transversal.

Para este estudio se tuvo una población de 135 laboradores de la entidad, con una muestra de 100 empleados seleccionados mediante una muestra probabilística. “La técnica de recolección de datos fue la encuesta, y el análisis e interpretación de la información se realizaron a través de métodos descriptivos e inferenciales. Los resultados mostraron que el coeficiente de correlación de Rho de Spearman entre evaluación de desempeño y retención de talento humano fue de 0.711, lo que indica una correlación positiva fuerte entre ambas variables”.

En conclusión, se logró mostrar una relación significativa y muy fuerte en las dos variables estudiadas las cuales son: la evaluación del desempeño y la retención del talento humano en una empresa de construcción y mantenimiento vial en Cusco – 2022. Esto sugiere que una mejora en la primera la variable está fuertemente vinculada con una mayor retención del talento humano, el cual resalta la importancia de implementar sistemas efectivos de evaluación del desempeño para retener al personal clave.

Palabras clave: evaluación de desempeño, retención de talento humano, rotación laboral, estabilidad laboral.

ABSTRACT

The main objective of this study, entitled "Performance Evaluation and Talent Retention of Employees in a Road Construction and Maintenance Company in Cusco – 2022," was to determine the relationship between performance evaluation and talent retention among employees of said company. The methodology used was a basic study with a non-experimental cross-sectional design.

The population consisted of 135 employees from the company, with a sample of 100 selected using a probability sample. The data collection technique was a survey, and the analysis and interpretation of the information were carried out using descriptive and inferential methods. The results showed that the Spearman's Rho correlation coefficient between performance evaluation and talent retention was 0.711, indicating a strong positive correlation between the two variables. In conclusion, there is a significant and very strong relationship between performance evaluation and human talent retention in a road construction and maintenance company in Cusco – 2022. This suggests that an improvement in employee performance evaluation is strongly linked to greater talent retention, highlighting the importance of implementing effective performance evaluation systems to retain key personnel.

Keywords: performance evaluation, human talent retention, job rotation, job stability.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1.Situación problemática

La evaluación de desempeño y la retención del talento humano en el sector de construcción y mantenimiento vial enfrentan desafíos significativos en un ámbito global, nacional y local. Internacionalmente, estudios como de los autores Fidalgo y Gouveia (2011) destacan que sectores como el inmobiliario en Portugal han experimentado una alta rotación laboral, con más del 50% de los agentes inmobiliarios abandonando sus empleos en menos de cuatro años. En EE. UU., los trabajadores de tecnologías de la información (TI) muestran una tendencia a permanecer entre 3 y 5 años en una misma empresa, mientras que, en países como India, las empresas constructoras enfrentan tasas de pérdida de empleos que alcanzan hasta un 40% (Anand & Vijesh, 2018).

A nivel nacional, Perú se enfrenta a la tercera tasa más alta de rotación de personal en Latinoamérica, con un índice del 18% en 2017, comparado con tasas más bajas en otros países de la región (Flores, 2014). Esta situación implica costos adicionales significativos para las organizaciones, aproximadamente un 30% por cada nuevo empleado necesario para cubrir vacantes críticas (Cano, 2019). Además, la rápida rotación de las generaciones jóvenes y la disminuida lealtad hacia las empresas son tendencias preocupantes que afectan la estabilidad laboral y el rendimiento organizacional (Mato, 2018).

A nivel local, la industria de la construcción en Cusco desempeña un papel crucial en la economía regional, siendo uno de los principales generadores de empleo (INEI , 2016). Sin embargo, factores como la falta de motivación, un ambiente laboral adverso y la escasez de incentivos han sido identificados como elementos clave que contribuyen a la elevada “rotación de empleados” en el sector (Cano, 2019).

La empresa de construcción y mantenimiento vial objeto de esta investigación enfrenta desafíos significativos en cuanto a la “evaluación de desempeño” y la “retención

de su personal". La rotación de empleados es alta, y la percepción de los trabajadores sobre los procesos de "evaluación de desempeño" es generalmente negativa (Cano, 2019).

Según un informe de la Cámara de Comercio de Cusco (2021), las empresas locales del sector construcción han identificado la necesidad urgente de hacer una mejora en la administración de su talento para asegurar la estabilidad y el crecimiento sostenible.

El estudio se centra en analizar y optimizar las prácticas de evaluación de desempeño y detención de un talento en una empresa de construcción y mantenimiento vial en Cusco. Los resultados obtenidos en esta investigación no solo contribuirán en el mejoramiento de la administración interna de la empresa, sino que también proporcionarán información útil diversas organizaciones de la misma zona que confrontan dificultades iguales(Cámara de Comercio de Cusco, 2021).

Se anticipa que aplicar de manera adecuada estrategias optimizadas de administración del personal influiría favorablemente en diversos factores fundamentales. Asimismo, la ejecución de programas robustos de evaluación de desempeño y la adopción de políticas de retención de talento más sólidas se anticipa que reducirán significativamente la tasa de cambio frecuente de empleados dentro de la organización analizada

El pronóstico sugiere que, con un mejor clima laboral el fortalecimiento de las actividades que ayudan en el crecimiento profesional y la implementación de incentivos adecuados, la empresa podría alcanzar una mayor estabilidad en su fuerza laboral. Se espera que estos cambios no solo ayuden a retener a los empleados actuales por períodos más prolongados, sino también a atraer nuevo talento calificado que busque empleo estable y oportunidades de crecimiento en el sector de construcción y mantenimiento vial.

El control de pronóstico se centrará en monitorear de cerca la implementación de las estrategias propuestas y ajustarlas según sea necesario para asegurar su efectividad a largo plazo. Esto incluirá la medición regular del desempeño del personal, el examen continuo del

lugar de trabajo y la retroalimentación constante de los trabajadores, asegurando así que las políticas y programas diseñados realmente aborden necesidades y expectativas de los laboradores en la empresa de manera efectiva.

1.2.Formulación del problema

De acuerdo con el análisis situacional se plantea la problemática:

1.2.1. Problema general

¿De qué manera se relaciona la evaluación de desempeño con la retención del talento humano en una empresa de construcción y mantenimiento vial en Cusco - 2022?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿De qué manera se relaciona el logro de objetivos con la evaluación de desempeño y la retención del talento humano en una empresa de construcción y mantenimiento vial en Cusco - 2022?
- ¿De qué manera se relaciona el cumplimiento de procesos con la evaluación de desempeño y la retención de talento humano en una empresa de construcción y mantenimiento vial en Cusco - 2022?
- ¿De qué manera se relaciona el cumplimiento de perfil con la evaluación de desempeño y la retención de talento humano en una empresa de construcción y mantenimiento vial en Cusco - 2022?

1.3.Justificación teórica

Este estudio trata de el “evaluación del desempeño” y detención del “talento humano” dentro de una compañía de construcción y mantenimiento vial en Cusco resulta esencial para entender cómo las prácticas de evaluación tienen un impacto sobre la motivación, satisfacción y estabilidad del personal en un sector crucial para el desarrollo regional. A través de un análisis teórico y empírico, se busca identificar las herramientas y métodos más efectivos para “evaluar el desempeño de los trabajadores”, de igual manera, se

analizarán las estrategias que “favorecen la retención del talento humano”, considerando las características específicas el lugar de trabajo en entidades dedicadas la construcción vial. Esta investigación no solo contribuirá al “fortalecimiento de la gestión de recursos humanos en la empresa estudiada, sino que también brindará recomendaciones valiosas que podrían ser implementadas en otras empresas del sector, contribuyendo así al fortalecimiento de la infraestructura vial y al desarrollo socioeconómico de la región”.

1.4.Justificación practica

Este trabajo cuenta con una importancia práctica considerable, debido a que hizo más fácil identificar y resolver de conflictos en específico los que se encuentran vinculados a la administración del personal en un ambiente que se caracteriza por una alta demanda y rotación laboral. Al proporcionar un pronóstico preciso de las prácticas realizada durante el año y su efectividad, También, se pudo implementar mejoras que incrementen la “satisfacción y el compromiso de los empleados, lo que, a su vez, reducirá la tasa de rotación y mejorará la productividad general de la empresa”. Este enfoque contribuirá a la estabilidad y eficiencia operativa de los proyectos de construcción y mantenimiento vial, garantizando la continuidad y calidad de las obras, lo cual resulta esencial para el desarrollo y bienestar de la región de Cusco.

1.5.Objetivos

A continuación, el desarrollo de los objetivos generales y específicos.

1.5.1. Objetivo general

Evaluar cómo es la relación entre la evaluación de desempeño y la retención del talento humano en los trabajadores de una empresa de construcción y mantenimiento vial en Cusco – 2022.

1.5.2. Objetivos específicos

- "Evaluar cómo es la relación entre el logro de objetivos en la evaluación de desempeño y la retención de talento humano de los trabajadores en una empresa de construcción y mantenimiento vial en Cusco – 2022".
- "Determinar cómo es la relación entre el cumplimiento de procesos en la evaluación de desempeño y la retención de talento humano en una empresa de construcción y mantenimiento vial en Cusco – 2022".
- "Encontrar la relación entre el cumplimiento del perfil en la evaluación de desempeño y la retención de talento humano en una empresa de construcción y mantenimiento vial en Cusco – 2022".

1.6.Hipótesis

1.6.1. Hipótesis general

"La evaluación de desempeño se relaciona significativamente con la retención de talento humano en una empresa de construcción y mantenimiento vial en Cusco – 2022".

1.6.2. Hipótesis especificas

- "El logro de objetivos se relaciona significativamente con la retención de talento humano en los trabajadores de una empresa de construcción y mantenimiento vial en Cusco – 2022".
- "El cumplimiento de procesos se relaciona significativamente con la retención de talento humano en los trabajadores en una empresa de construcción y mantenimiento vial en Cusco – 2022".
- "El cumplimiento de perfil se relaciona significativamente con la retención de talento humano de los trabajadores en una empresa de construcción y mantenimiento vial en Cusco – 2022".

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1. Marco filosófico o epistemología de la investigación

La “evaluación del desempeño y la retención del talento humano” son dos elementos clave en el ámbito organizacional, cuyo análisis conjunto permite investigar las dinámicas subyacentes en el manejo eficiente del recurso humano. La “evaluación del desempeño”, considerada una variable independiente, se centra en medir y valorar el aporte de los laboradores, mientras que la detención del talento humano, como variable dependiente, tiene como objetivo comprender los elementos que inciden en la estabilidad de los trabajadores en la compañía. No obstante, su relación no debe asumirse de manera automática, sino que requiere un análisis exhaustivo para identificar posibles conexiones o influencias entre ambas.

Desde una perspectiva metodológica, es fundamental que los investigadores consideren las particularidades del entorno organizacional y las realidades específicas en las que operan estas variables. Este enfoque facilita el análisis detallado de los beneficios y limitaciones de los métodos aplicados, así como la identificación de problemas recurrentes que podrían estar asociados con estas variables. Al aplicar el método científico, los estudios buscan proporcionar respuestas basadas en evidencias comprobadas, destacando los elementos que deben ser recomendaciones tomadas en cuenta al diseñar estrategias de gestión o formular.

Desde una visión filosófica, diversas corrientes ofrecen marcos interpretativos que enriquecen el estudio de estas variables. Por ejemplo, la corriente humanista destaca la importancia del desarrollo integral del trabajador, priorizando prácticas que fomentan la evolución personal y profesional.

En este contexto, cualquier posible impacto dado por “evaluación del desempeño” sobre la detención del talento humano estaría mediado por factores como la inspiración, el bienestar y el sentido de pertenencia de los empleados.

La filosofía pragmática, por su parte, orienta el análisis hacia la aplicación de estrategias concretas, como la elaboración de propuestas de recompensas y el establecimiento de oportunidades de desarrollo profesional, que podrían tener un impacto en la continuidad de los trabajadores. Sin embargo, este enfoque requiere ser validado en contextos específicos para evitar generalizaciones apresuradas.

Asimismo, la perspectiva ética y de justicia organizacional resalta que la evaluación de desempeño debe realizarse bajo principios de equidad y transparencia. La percepción de justicia en los procesos organizacionales puede influir en las decisiones de los trabajadores, pero no se puede asumir a priori una asociación directa entre la equidad en la evaluación y la detención de recursos humanos sin un análisis empírico que lo respalde.

La investigación en torno a la evaluación de desempeño y la detención de los recursos humanos no debe orientarse hacia la generación de conocimiento contextualizado y útil, evitando suposiciones infundadas sobre su relación. El objetivo es comprender los matices y complejidades que influyen en estos procesos, considerando tanto las aportaciones de estudios previos como las necesidades específicas de las organizaciones, con el propósito de aportar información relevante y aplicable a la administración de talento humano.

2.2.Antecedentes de la Investigación

2.2.1. Antecedentes Nacionales

Herrera et al. (2019) presentó su estudio: “Propuesta de un sistema de evaluación de desempeño en una empresa constructora”, desarrollada en la “Universidad del Pacífico para optar al Grado Académico de Magíster en Dirección de Personas, donde examinan la evaluación del desempeño por competencias y objetivos en una empresa de construcción en

Perú, dedicada a construir subestaciones eléctricas, líneas de transmisión de energía, obras de infraestructura vial y mantenimiento de plantas en minería". El estudio de competencias fue realizado por un comité de expertos compuesto por varios gerentes de la empresa. La empresa Andina, ubicada en Lima, presta servicios al Estado y a diversas empresas mineras en todo el país, empleando a más de 3000 personas durante proyectos de construcción. "Los autores identifican que la empresa carece de herramientas de gestión de talento humano, lo que afectan negativamente el clima laboral y la satisfacción, disminuyendo la productividad y los resultados organizacionales; por ello se proponen diseñar e implementar un sistema de evaluación de desempeño que mejore el rendimiento de los colaboradores, contribuya a la sostenibilidad del negocio y optimice la rentabilidad fortaleciendo las competencias y el crecimiento personal del personal". Este sistema de evaluación, que incorpora destreza comunes, específicas, administrativas y técnicas, fue aplicada a 480 empleados a nivel nacional mediante una escala de medición y una evaluación de competencias de 360º.

Figueroa (2019) en su Tesis "Implementación de un modelo de Evaluación de Desempeño y su influencia en el Rendimiento Laboral en una empresa minera 2017" desarrollada en la Universidad Ricardo Palma para obtener el nivel Académico de Maestro en Administración de Negocios, tuvo el objetivo de analizar la influencia del perfil laboral, influencia del sistema de compensación y capacitación de los empleados en el desempeño laboral en las empresas mineras en función. "La investigación se llevó a cabo en una pequeña empresa minera en crecimiento que optimiza continuamente sus procesos con la visión de convertirse en una mediana empresa, donde el capital humano es considerado un activo sostenible de alto rendimiento. El estudio analizó dos variables: la evaluación del desempeño (variable independiente) y el rendimiento laboral (variable dependiente). Se utilizaron herramientas estadísticas como el Alfa de Cronbach para validar los instrumentos y la correlación de Spearman para medir la relación entre ambas variables. La información se

recopiló mediante un cuestionario de autoevaluación dirigido a los trabajadores de contabilidad y logística. La muestra incluyó a 32 trabajadores. Se aplicaron técnicas de observación para validar la hipótesis y se generaron propuestas basadas en los hallazgos. Las conclusiones y recomendaciones sugieren mejoras para resolver los problemas identificados y aumentar el rendimiento laboral del personal".

Carpio (2019) en su tesis "Relación entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral en trabajadores de una empresa constructora del rubro de gasificación en el Sur del Perú, año 2019" desarrollada en la "Universidad Católica de Santa María" para lograr alcanzar el nivel académico de maestro en Gerencia Social y Recursos Humanos. "Tuvo como objetivo evaluar la percepción de la gestión del talento humano entre los trabajadores de una empresa constructora de gasificación en el sur del Perú (objetivo general) y determinar el nivel de satisfacción laboral de estos empleados, y analizar la relación entre la percepción de la gestión del talento humano y la satisfacción laboral. El estudio, fue de tipo correlacional, incluyó a 50 trabajadores con contratos a destajo y a tiempo determinado. Se emplearon dos instrumentos: un cuestionario sobre las prácticas administrativas de recursos humanos y otro para evaluar la satisfacción laboral. Los resultados indican que el 62% de los trabajadores percibe que la gestión del talento humano es de buen a excelente desempeño. El 60% de los empleados mostraron un nivel indiferente de satisfacción laboral, lo que sugiere una percepción neutral sobre su trabajo. Se encontró una relación positiva y significativa de magnitud media entre la percepción de la gestión del talento humano y la satisfacción laboral, lo cual sugiere que una mejor percepción de la gestión del talento humano está asociada con una mayor satisfacción laboral entre los empleados de la empresa constructora de gasificación en el sur del Perú".

La investigación de **Espinoza y Montalvo** (2021), titulada como "Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal administrativo de la Zona Registral N.°

VIII-Sede Huancayo en tiempos de COVID-19", se realizó en la Universidad Continental de Huancayo con el que logro tener el nivel Académico de Maestro en Recursos Humanos y Gestión Organizacional. Cuyo objeto del trabajo fue; "analizar la gestión del talento humano y el desempeño laboral en el personal administrativo de la Zona Registral N° VIII-Sede Huancayo". Fue una investigación de tipo básico, con diseño no experimental y enfoque cuantitativo, de naturaleza descriptiva correlacional. "La muestra estuvo compuesta por el total de los trabajadores de la unidad de Administración, que fueron 24 personas. Para la recolección de datos, se utilizó un cuestionario de 19 preguntas que recopilaba la información y las opiniones de los trabajadores en relación con la gestión del talento humano y su influencia en el desempeño laboral. Los instrumentos fueron sometidos previamente al juicio de expertos en gestión administrativa y desarrollo del talento humano, quienes contaban con grado de magíster. Los resultados mostraron un nivel de significancia mayor a 0,05 al relacionar las variables de gestión del talento humano y desempeño laboral, lo que indica que sí existe una influencia entre ambas. Además, el análisis del coeficiente de precisión, obtenido mediante el estadístico de prueba de Pearson, dio un valor de r=0,769, lo que señala una dependencia positiva y significativa entre las dos variables".

Guevara (2023) en su investigación "Impacto de la gestión del talento humano en la retención de empleados de una constructora de la ciudad de Jaén 2022" desarrollada en la "Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo" para alcanzar el nivel académico de maestro en Administración y dirección de empresas. "En este estudio se analizó el impacto de la gestión del talento humano en la retención de empleados en una constructora de la ciudad de Jaén. El estudio empleó un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, aplicado y transversal. La población estuvo compuesta por 100 colaboradores con un mínimo de tres meses de trabajo y registrados en la planilla de la empresa. Se utilizó como instrumento un cuestionario". En los datos obtenidos se mostró que, aunque la constructora

contaba con un entorno de trabajo cómodo y seguro, lo que le otorgaba una buena imagen en la sociedad, la poca inversión en iniciativas de retención dificultaba la permanencia de talento adecuada para implementar estrategias presentes y futuras. “Si bien se promovía el bienestar de los empleados, la falta de ventajas y oportunidades de desarrollo profesional propiciaba la salida de personal esencial, lo que representaba un riesgo para el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo de la empresa. En conclusión, la gestión del talento humano tuvo un impacto significativo en la retención de empleados”. La empresa se benefició de su buena reputación ante clientes y socios potenciales, lo que le permitió atraer talento y oportunidades comerciales. Además, la complacencia y el bien en general del personal contribuyeron a aumentar el compromiso y la productividad en el trabajo.

Rojas y Vilchez (2018) en su trabajo investigativo “Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del Puesto de Salud Sagrado Corazón de Jesús – Lima, enero 2018” desarrollada en la “Universidad Norbert Wiener” para lograr alcanzar el título de Maestro en Gestión en Salud. “El objetivo fue determinar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal de dicho establecimiento de salud. Este estudio, realizado en enero de 2018, tuvo un enfoque cuantitativo, fue de tipo aplicado, con diseño no experimental y nivel correlacional. La población incluyó a 50 trabajadores que cumplieron con los criterios de inclusión. Para la recolección de datos, se emplearon técnicas como la observación, entrevista y encuesta, utilizando un cuestionario validado por juicio de expertos. El análisis de datos se realizó mediante los programas SPSS versión 22 y Excel. Los resultados indicaron una relación estadísticamente significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal del puesto de salud ($p = 0.000$). Además, se encontró una relación significativa entre la gestión del talento humano y la calidad del trabajo ($p = 0.007$), así como entre la

gestión del talento humano y el trabajo en equipo (p =0.007), concluyendo que la gestión del talento humano influye de manera directa en el desempeño laboral del personal".

2.2.2. Antecedentes Internacionales

Marquez (2022) "La motivación como una estrategia de gestión de talento humano en las empresas" presentada en la universidad "Pontificia Universidad Católica del Ecuador" para lograr alcanzar su maestría en Gestión del talento Humano. Este estudio destacó la importancia de gestionar el talento humano como una parte esencial para cumplir con metas a organizacional, considerando la motivación como una estrategia que fomenta empleados comprometidos y capacitados para lograr resultados óptimos. "La metodología empleada consistió en una técnica de investigación bibliográfica documental, que permitió desarrollar y profundizar en conceptos y afirmaciones sustentadas en fuentes primarias y secundarias. Los hallazgos concluyeron que la motivación, como estrategia de gestión de recursos humanos, es fundamental para alcanzar las metas y objetivos empresariales, logrando que los empleados se sientan satisfechos con las funciones que desempeñan y, en consecuencia, impulsen el éxito organizacional".

Hernández (2019), desarrolló su trabajo de investigación de maestría que lleva por título "Plan de acción centrado en la gestión del talento humano para mejorar el rendimiento laboral de los docentes en el colegio Santa Rosa" en la "Universidad de Carabobo de Venezuela". La razón por la que se dio esta investigación era proponer iniciativas de administración guiadas a mejorar el desenvolvimiento de los trabajadores, especialmente los docentes especializados en la enseñanza de grados iniciales en la Unidad Colegio Santa Rosa, con la finalidad de lograr un incremento en la productividad de los laboradores. "Para llevar a cabo el análisis, se empleó un enfoque cuantitativo y se utilizó un diseño descriptivo de la situación. Su investigación concluyo en que el desempeño laboral de los docentes

disminuyó, a causa de una mala selección de colaboradores, además que no se está llevando una continua evaluación del desempeño".

Gaspar-Castro (2021) en su artículo divulgado en la revista "Polo de Conocimiento" tiene como objetivo analizar porque es importante la administración de los recursos humanos y su impacto en el desenvolvimiento en el trabajo para lograr el éxito empresarial. "El artículo se enmarca en una metodología documental y descriptiva, sin experimentación, con el fin de explorar y describir cómo la gestión del talento humano influye en el desempeño laboral y en el éxito organizacional. Se destaca que las empresas modernas han aumentado su interés en la capacitación y desarrollo de su capital humano debido a su papel crucial en la consecución de objetivos empresariales. La administración del talento humano es fundamental para manejar de manera efectiva los recursos humanos y sus habilidades, lo que facilita la ejecución eficiente de las funciones y fomenta el rendimiento laboral positivo, el alcance de los objetivos empresariales y el éxito global de la organización".

2.3.Bases Teóricas

2.3.1. Línea de investigación

La "línea de investigación" de este estudio se enfoca en la Administración con Mención en Dirección de Recursos Humanos, ya que aborda la "gestión del talento humano" en el contexto de organización, particularmente en las entidades pertenecientes al rubro de construcción y mantenimiento vial. Este trabajo se inserta dentro del campo de la administración del talento humano, brindando un enfoque acerca de cómo las organizaciones pueden gestionar eficientemente su capital humano para lograr elevados niveles de desempeño y, a su vez, garantizar la permanencia del talento en entornos altamente competitivos. El trabajo se centra en reconocer las razones que impactan la motivación, la "satisfacción laboral" y la fidelización de los trabajadores, alineándose con

acciones estratégicas de retención de talento que las organizaciones implementan en la actualidad. De esta manera, se pretende contribuir al fortalecimiento de las prácticas del patrimonio humano en las entidades del sector, proporcionando resultados aplicables a su gestión estratégica.

2.3.2. La Evaluación del desempeño laboral

Esta es la fase en la que se analiza y se valora la conducta de los individuos en su lugar de trabajo, con el objetivo de establecer un plan que favorezca su desarrollo continuo. Este proceso es esencial para proporcionar retroalimentación y aumentar la calidad del trabajo personal y organizacional de una empresa o compañía determinada. Asimismo, la evaluación del desempeño es crucial para identificar tanto las fortalezas como las áreas de mejora de los empleados, ofrecer comentarios constructivos que impulsen su crecimiento profesional, y asegurar que los objetivos personales se alineen de manera efectiva con los objetivos estratégicos de la organización (Grote, 2002).

No obstante, según Motowidlo (2003), la evaluación del desempeño laboral se define como el valor total que un empleado contribuye a la empresa a lo largo del tiempo, considerando su eficiencia, productividad y el impacto de su trabajo en los objetivos organizacionales, siendo este positivo o negativo y reflejando su contribución al desempeño organizacional. “La eficiencia de los empleados está directamente vinculada a la evaluación de su desempeño, ya que el comportamiento de los trabajadores puede afectar significativamente el desempeño general de la empresa”. El examen del desenvolvimiento se fundamenta en las respuestas que se obtienen y la cantidad producida, lo que implica una medición de la calidad de la productividad de los empleadores. La longevidad de una empresa depende de las “habilidades y competencias de sus empleados”, por lo que es esencial evaluar su desempeño para mejorar la eficiencia y la ejecución de la estrategia (Chenevert & Vandenberghe, 2013).

Las empresas han llegado a reconocer la importancia de motivar a sus empleados, lo que ha llevado al desarrollo del concepto de “recursos humanos” y la urgencia de hacer una evaluación del desenvolvimiento de los trabajadores surge para garantizar su contribución efectiva a la entidad.es por eso que, la “evaluación del desempeño” se presenta como una herramienta que fomenta una percepción más responsable del trabajo y facilita la reducción de los recursos dentro de la entidad. Aunque hay consenso sobre lo importante que es la “evaluación de desempeño”, aún no se ha establecido un acuerdo claro sobre cómo medirlo. Las organizaciones suelen evaluar el desempeño laboral tras su implementación, identificando niveles de rendimiento alto, medio y bajo entre sus trabajadores.

Existen diversos métodos para hacer una evaluación del “desempeño laboral de los empleados”, los cuales incluyen la evaluación de las metas y resultados alcanzados, así como la valoración de los rasgos y cualidades personales, tales como la destreza de poder liderar, la comunicación y la capacidad de ser creativo. Además, se considera la conducta personal en el entorno de trabajo, ya que estos factores también influyen en el desempeño general del empleado (Murphy & Cleveland, 1991).

2.3.2.1. Marco Histórico

La evaluación del desempeño laboral humana es tan antigua como los propios humanos. El concepto de evaluación se remonta a la dinastía Han en China (210 a.C.), influenciado por el confucianismo para evaluar la integridad de funcionarios. Ya en el siglo XVI los jesuitas establecieron sistemas de evaluación para sus miembros globalmente. La evaluación del desempeño, en el siglo XX inició con la administración científica, esta fue promovida por Frederick Taylor, quien abogaba por métodos sistemáticos para medir la productividad y eficiencia laboral (Taylor, 1911).

A lo largo del siglo XX, la evaluación del desempeño se expandió para incluir aspectos cualitativos y cuantitativos más complejos. La introducción de métodos como la

evaluación por escalas de clasificación, la evaluación por incidentes críticos y la evaluación por resultados contribuyeron a una comprensión más holística del rendimiento individual (Katzell, 1992).

Durante las décadas de 1980 y 1990, se desarrollaron principios de gestión centrados en liderazgo, capacitación, remuneración justa, selección por mérito, valores organizacionales y desarrollo institucional. “La gestión de recursos humanos actual se orienta hacia una visión estratégica sostenible, alineada con estándares internacionales, que incluye la protección de la seguridad y salud laboral, la preservación del medio ambiente, y el equilibrio entre trabajo y familia”. En 1989, Gonzales y Olivares (2005) identificaron diversas “aplicaciones de la evaluación del desempeño”: gestión salarial, retroalimentación, “identificación de fortalezas” y “debilidades”, “documentación de decisiones”, reconocimiento de logros, decisiones de promoción, identificación de ineficiencias, apoyo en el logro de objetivos, decisiones de retención o despido, cumplimiento de objetivos y requisitos legales, y decisiones sobre contratos y traslados.

En el siglo XXI, la evaluación del desempeño se ha convertido más colaborativa y centrada en el empleado. La adopción de herramientas tecnológicas y sistemas basados en la nube permite la recopilación de datos en tiempo real y una retroalimentación continua. Estos avances facilitan una evaluación precisa y oportuna, promueven el desarrollo profesional y permiten interacciones más efectivas entre gerentes y empleados. Además, el uso de análisis de datos e inteligencia artificial facilita la identificación de patrones en el rendimiento de los empleados, lo que permite tomar decisiones estratégicas más informadas en la gestión del talento, y contribuye a mejorar la satisfacción y el compromiso laboral (Pulakos & O’Leary, 2011).

En la actualidad las organizaciones deben adaptarse continuamente para mantenerse competitivas. La supervivencia empresarial depende de la capacidad y competencias de los empleados, por lo que es vital evaluar su desempeño laboral. Esta evaluación ayuda a mejorar la eficacia y a implementar estrategias adecuadas, convirtiendo el desempeño laboral en una fortaleza clave para obtener resultados sostenibles. (Cuello, Fructus, & Panduro, 2020). Según Chiavenato (2009), el desempeño laboral eficaz es una ventaja competitiva, y está relacionado con las destrezas, cualidades y conocimientos individuales que contribuyen a la competitividad empresarial.

2.3.2.2.El desempeño laboral en el Perú

Según Cuello et al. (2020) En el 2018 el Perú quedo tercero a nivel de Latinoamérica en rotación de personal, alcanzando un 18%. Aunque hay varios motivos que afectan en esta situación, la escasez de oportunidades de crecimiento laboral es uno de los más significativos. Muchos empleados cumplen con sus tareas, pero no logran realizarlas con la eficiencia necesaria, lo que pone de manifiesto una falta de habilidades requeridas para sus puestos. Esto, a menudo, lleva a los empleadores a optar por el despido, lo que resalta la importancia del desempeño laboral.

Por otro lado, un estudio realizado por el INEI (2015), mencionó que; “en más de 250 empresas peruanas reveló que el 46% de las empresas favorece la medición de indicadores de desempeño en la evaluación de sus recursos humanos. Sin embargo, el 54% de las empresas aún no otorgan la importancia necesaria al desempeño laboral, lo que representa una desventaja en el ámbito empresarial. En contraste, las empresas más exitosas a nivel mundial priorizan la gestión del desempeño, destinando recursos financieros y tiempo para fomentar un buen desempeño, lo que impulsa la productividad y la innovación entre sus colaboradores”. En el Perú, el 30% de las empresas invierten en capacitación tras medir el desempeño, aunque muchas veces por motivos de costos, sin reconocer que esta

inversión es fundamental para mejorar los resultados y optimizar el desarrollo profesional de sus empleados, lo que a su vez beneficia a la organización (Medina, 2017).

2.3.2.3.El modelo Campbell de evaluación del desempeño laboral

Campbell es conoció por presentar una de las contribuciones más significativas en el ámbito psicológico en un ámbito de organización y la administración de los recursos humanos, esto se debe a que sus enfoques innovadores acerca de la medición del desempeño y el análisis de los factores que involucran el rendimiento laboral. Este modelo proporciona un marco estructurado para entender y evaluar el desempeño laboral a partir de diversas dimensiones y factores.

El modelo de Campbell parte de la idea de que el desenvolvimiento en el trabajo es un constructo con múltiples dimensiones que es algo más que un simple cumplimiento de pendientes. Según Campbell (1990), el desempeño se entiende como "el comportamiento observado en el entorno laboral, relacionado directamente con el logro de los objetivos organizacionales". Esto sugiere que el estudio del desempeño debe tener en cuenta diversos aspectos del trabajo, no solo los resultados numéricos.

El desempeño laboral, Según Campbell (1990), se puede descomponer en varias dimensiones fundamentales:

a) **Desempeño Contextual**: “El desempeño contextual se refiere a comportamientos que, aunque no están directamente relacionados con las tareas asignadas, contribuyen positivamente al ambiente laboral. Esto incluye aspectos como la actitud, la colaboración y el apoyo a los compañeros”. Se destaca que el desempeño contextual es indispensable para el adecuado funcionamiento de la entidad, ya que favorece la cohesión del equipo y mejora la dinámica laboral general.
b) **Desempeño Tarea**: “Se refiere a la ejecución eficiente de las tareas y responsabilidades asignadas al puesto, asegurando que se cumplan los objetivos

establecidos con calidad y en el tiempo esperado". Esta dimensión está más vinculada a las habilidades técnicas y al cumplimiento de los objetivos específicos que se asignan al empleado.

c) **Desempeño Adaptativo**: Esta dimensión evalúa la habilidad del empleado para ajustarse a las variaciones en el lugar de trabajo, abarcando características como la innovación, la flexibilidad y la capacidad de recuperación frente a situaciones difíciles.

2.3.2.4.Frecuencia de la evaluación de desempeño

Las tendencias actuales de demuestran que gran parte de las entidades se basan en evaluaciones anuales o semestrales, siendo más frecuentes en el primer año para nuevas contrataciones. Esto se confirma cuando la valoración se realiza de manera adecuada, lo que permite planificar su desarrollo. La frecuencia de las evaluaciones de desempeño varía según factores como la producción de la empresa. Por ejemplo, si un empleado es evaluado en función de su producción durante un período de 100 días, la cantidad evaluada variará a lo largo de ese tiempo. Además, es importante considerar el tiempo requerido para cumplir con los requisitos y resultados de una verificación de antecedentes; en algunos casos, puede haber revisiones mensuales, lo que podría no dar a los empleados el tiempo necesario para abordar sus debilidades entre una evaluación y otra.

2.3.2.5.Dimensiones de evaluación de desempeño

a) Logro de objetivos

"El logro de objetivos es un componente clave en la evaluación del desempeño laboral, ya que refleja la capacidad de los empleados para cumplir con las metas y objetivos establecidos por la organización. Este aspecto impacta directamente en el rendimiento general de la empresa. Alcanzar los objetivos es esencial para el éxito organizacional, ya

que permite medir el progreso y la efectividad de las estrategias implementadas. Así, el desempeño de un empleado no debe evaluarse solo por su habilidad para realizar las tareas asignadas, sino también por su contribución al logro de los objetivos globales de la organización". Por lo tanto, el logro de objetivos se considera un aspecto fundamental en la evaluación del desempeño (Armstrong, 2009).

Para hacer más optimo el cumplimiento de metas en el análisis de desenvolvimiento, las organizaciones pueden implementar diversas estrategias. Una de ellas es el establecimiento de metas conjuntas, ya que involucrar a los empleados en la fijación de objetivos puede aumentar su compromiso y motivación (Lawler III, 1990). Asimismo, la capacitación y el crecimiento son indispensables, ya que es crucial financiar en el crecimiento de las habilidades de los laboradores. La formación continua es fundamental para mejorar el desenvolvimiento en el trabajo que permitirá cumplir metas planificados.

b) Cumplimiento de procesos

Un proceso se refiere al cúmulo de acciones que requieren insumos específicos (productos o servicios de otros proveedores) que aportan valor para alcanzar ciertos resultados (objetivos). En el entorno actual, las organizaciones enfrentan el reto constante de asegurar el cumplimiento de estándares y requisitos. Los procesos son fundamentales para lograr este objetivo, aunque modificar las políticas y procedimientos existentes puede ser complicado debido a la necesidad de adaptarse a los cambios continuos. Los procesos laborales consisten en actividades humanas que producen bienes y recursos. Las características principales del proceso de trabajo incluyen la relevancia de los resultados, así como el tiempo y la energía empleados, los ingresos generados y la satisfacción derivada del trabajo realizado (Revista Ceupe, 2020).

c) Cumplimiento de perfil

Según Tejada (2009), nos indica que la una postura que permite revelar las principales características de una entidad o persona, sirviendo como base para identificar sus fortalezas y debilidades a lo largo del tiempo, las cuales son definitorias e individuales al ser determinadas o calificadas.

Para Torres y Jaramillo (2014) el cumplimiento de perfil tiene ser el conjunto de obligaciones y tareas similares, de gran significancia, que deben cumplirse para poder llegar a lo que se han propuesto las empresas; de las cuales puede componerse con uno o más individuos.

De la cruz (2017) establece que, para una adecuada selección de personal, es esencial que el responsable posea alta competencia y que el puesto esté claramente estructurado. El perfil del puesto es crucial para identificar y seleccionar los candidatos idóneos, ya que actúa como una herramienta que facilita a los encargados el desarrollo de los trabajadores y la promoción de la realización efectiva de las actividades.

El cumplimiento del perfil de un trabajador es; "un proceso crítico en la gestión de recursos humanos, que asegura que los empleados poseen las competencias, habilidades y conocimientos específicos requeridos para desempeñar sus funciones de manera eficaz y eficiente. Este proceso implica la identificación y alineación de los requisitos del puesto con las capacidades de los candidatos, mediante un análisis riguroso de las descripciones de trabajo y las evaluaciones de desempeño" (Espinoza A. , 2020).

Según Alfaro (2012), el cumplimiento de un perfil se refiere a; "la información estructurada sobre la ubicación de un puesto dentro de la estructura organizacional, su misión, funciones y los requisitos y exigencias necesarios para que una persona pueda desempeñarse de manera adecuada en dicho puesto".

2.3.2.6.Bajo Desempeño Laboral

El desenvolvimiento de los laboradores es crucial para alcanzar metas y el cumplimiento de objetivos. Sin embargo, pueden presentarse problemas que requieren la intervención de un supervisor. El bajo rendimiento se puede manifestar a través de mala calidad en el trabajo, deficiente servicio al cliente, ausentismo, incumplimiento de objetivos, dificultades de comunicación, quejas de clientes y problemas en el trabajo conjunto.

Esta situación pude ocurrir por muchas razones, las cuales incluyen:

a) Falta de motivación

La falta de motivación laboral puede tener un impacto negativo significativo en la producción y el ambiente de trabajo. Los trabajadores desmotivados suelen mostrar un bajo compromiso, lo que se comprende como una producción baja, incremento en el ausentismo y un aumento en las quejas de los clientes (Herzberg, 1966).

b) Insatisfacción laboral

Es la falta de contento o agrado que un laborador tiene con su trabajo y su lugar de trabajo. Este fenómeno puede surgir por varios factores, como el de no considerarlos, problemas de comunicación, o un ambiente laboral tóxico. La insatisfacción laboral se asocia con una disminución en la productividad y un aumento en la rotación de personal (Spector, 1997).

c) Distracciones

Las distracciones laborales son factores que desvían la atención del empleado, afectando de forma negativa su producción, la calidad del trabajo y la eficiencia, además de aumentar el riesgo de errores y el estrés. Estas distracciones se dividen en internas, como la falta de motivación o el aburrimiento, y externas, como ruidos, interrupciones, correos electrónicos y redes sociales. Para mantener la productividad, es crucial que las empresas fomenten un ambiente de trabajo adecuado, implementando medidas como horarios para

correos, limitando reuniones innecesarias, permitiendo descansos y estableciendo pautas de comportamiento para minimizar distracciones.

d) El estrés laboral

El estrés en el ámbito de trabajo es la presión y tensiones que experimentan los trabajadores en el entorno de trabajo, a menudo como resultado de cargas excesivas de trabajo, plazos ajustados o conflictos interpersonales. Este tipo de estrés puede afectar no solo la salud mental y física del trabajador, sino también su desempeño, provocando un bajo rendimiento, absentismo y un crecimiento en el riesgo de enfermedades. El manejo efectivo del estrés laboral es indispensable para un lugar de trabajo sano y eficiente. Se recomienda promover la armonía entre las responsabilidades profesionales y la vida personal, capacitar en el manejo del estrés y fomentar un entorno laboral positivo (González, 2018).

2.3.2.7.Identificación del bajo desempeño laboral

La incapacidad de un laborador para lograr con el cumplimiento de las expectativas de su puesto puede tener repercusiones significativas tanto para el individuo como para la organización. Identificar este fenómeno es crucial para implementar estrategias de mejora y optimizar el rendimiento general, asegurando así una mejor alineación entre las capacidades del empleado y los requerimientos del puesto. El bajo desempeño puede manifestarse a través de diferentes indicadores, como el incumplimiento de objetivos, la baja calidad del trabajo, problemas de comunicación y una actitud negativa hacia las tareas asignadas (Robles, 2012). Existen varios síntomas que pueden señalar un bajo desempeño, entre los que se incluyen el ausentismo frecuente, la tardanza, la resistencia al cambio y la insatisfacción laboral (Peña & Villón, 2018).

La productividad de un trabajador se mide de varias formas:

- Según el puesto de trabajo que desempeñe medir los resultados de su función o su producción.

- Estableciendo objetivos medibles realistas y alcanzables, esto permitirá saber si el nivel de productividad y motivación ha cambiado.
- Controles de calidad, mediante, por ejemplo, entrevistas con los clientes.

Para identificar una caída en la productividad atribuible a un mal desempeño laboral, es crucial basarse en datos objetivos. Los aspectos de evaluación tienen que estar adaptados a las características específicas de cada empresa. Es fundamental que la evaluación del desempeño sea sistemática y no se base en intuiciones o relaciones personales. Un desafío común es la selección de la persona adecuada para llevar a cabo estas evaluaciones.

Los principales actores para un examen del desenvolvimiento en el trabajo son:

- **El gerente**: responsable del desempeño de sus subordinados.
- **Los empleados**: En organizaciones más democráticas, se permite la autoevaluación, siempre que sea objetiva.
- **El jefe de departamento**: Evalúa el desempeño de los miembros de su equipo y planifica mejoras.
- **El departamento de RR.HH.**: Realiza evaluaciones basadas en criterios generales para todos los empleados.
- **Comité de Evaluación**: En algunas empresas, un grupo designado evalúa de manera colectiva el desempeño, integrando diversas perspectivas.

Para una evaluación efectiva del desempeño, es esencial identificar las debilidades y fortalezas de los empleados, así como sus cualidades y funciones específicas. La administración del desempeño es comprendida como un proceso que alinea las metas de cada uno con los que se comparten a nivel de organización, ayudando al rendimiento global de la empresa. Esta relación permite que los empleados reconozcan su papel en un proyecto más amplio, vinculando su esfuerzo con la estrategia general de la organización.

2.3.2.8.Objetivo de la evaluación de desempeño laboral

El sistema de evaluación del desempeño proporciona retroalimentación sobre el comportamiento de los empleados, facilitando decisiones relacionadas con su desarrollo, compensación, promoción y gestión. Este proceso permite evaluar la adecuación de la selección y capacitación, y actúa como un mecanismo de control para identificar a los mejores empleados y recompensarlos, así como para detectar a quienes tienen un rendimiento deficiente y necesitan capacitación adicional o reubicación. Además, contribuye a evaluar la eficacia de los departamentos y los procesos administrativos.

Señalo algunos objetivos principales:

- Mejorar el rendimiento laboral
- Ajustar el salario
- Organizar a los empleados en puestos y puestos adecuados a sus conocimientos, habilidades y capacidades.
- Rotar y promover empleados
- Detectar las necesidades de formación de los empleados
- Promover la comunicación entre jefe y compañeros, así como el feedback objetivo y de calidad.

2.3.2.9.Ventajas de la Evaluación de Desempeño Laboral

a) **Mejoras para todos**: La habilidad para evaluar el avance laboral facilita la planificación del desarrollo profesional, la capacitación y el crecimiento personal. Además, permite reconocer las fortalezas y debilidades de los empleados según sus características, habilidades y capacidades, así como identificar áreas para su crecimiento y desarrollo.

b) **Encontrar nuevos líderes:** Conocer las funciones de cada empleado permite identificar sus habilidades y potencial, lo que facilita su posicionamiento para el

éxito. Además, las evaluaciones de desempeño son herramientas efectivas para detectar a futuros líderes dentro de la organización.

c) **Ajuste cultural**: al evaluar las habilidades, tanto el desempeño como la cultura organizacional son criterios fundamentales. Es crucial contar con empleados que no solo sobresalgan en su trabajo, sino que también compartan los valores y principios de la organización. Las evaluaciones de desempeño son importantes en la creación de un lugar de trabajo en el cuales los laboradores se encuentren motivados, comprometidos y orgullosos de sus logros.

d) **Recompensar con igualdad**: La evaluación del desempeño permite recompensar de manera justa y equitativa el esfuerzo de los empleados, ya que facilita a líderes y colaboradores la valoración objetiva del rendimiento y comportamiento individual. Esto promueve la transparencia en el sistema de promoción y en los estímulos dentro de la organización.

e) **Clima laboral positivo**: La evaluación del desempeño promueve la equidad, igualdad y transparencia, mejorando así el ambiente laboral. También actúa como un mecanismo para corregir errores y desviaciones del plan estratégico, beneficiando a todos al facilitar la identificación y corrección de posibles fallos en el cumplimiento de metas.

2.3.2.10. Tipos de evaluación de desempeño laboral

Consiste en un proceso organizado que mide y examina la productividad de un trabajador, sus acciones y resultados laborales, así como su nivel de ausentismo, con el fin de identificar formas para mejorar la producción.

a) **Evaluación de Desempeño Laboral de 90°.** – Se realiza una mezcla de las metas como las competencias. El logro de metas está relacionado con características de compensación, mientras que las competencias se evalúan con

la finalidad de impulsar el aumento y el desarrollo profesional de los laboradores.

b) **Evaluación de Desempeño Laboral de 180°.** - Según los objetivos y requisitos del puesto, junto con el desempeño del empleado, se integra la autoevaluación del trabajador y la evaluación realizada por su supervisor directo.

c) **Evaluación de Desempeño Laboral de 270°.** –En este examen, el desempeño del empleado es medido por su supervisor y se complementa con una autoevaluación. Además, se puede incluir una evaluación por parte de subordinados o compañeros de trabajo que ocupan un nivel similar de obligación.

d) **Evaluación de Desempeño Laboral de 360°.** - proporciona a los empleados retroalimentación sobre su desempeño a partir de diversas perspectivas, incluyendo gerentes, compañeros y clientes internos. Originalmente destinada al desarrollo personal, esta herramienta ahora también se utiliza para evaluar el desempeño y las habilidades.

2.3.2.11. Evaluación del Desempeño Laboral en una empresa de construcción y mantenimiento vial en Cusco – 2022.

La evaluación del desempeño de una entidad que se dedica a la construcción y mantenimiento vial en Cusco - 2022, se realiza de manera irregular, sin seguir los plazos semestrales o anuales recomendados. Esto se debe a la falta de importancia que los jefes otorgan a este proceso. Cuando se llevan a cabo, los trabajadores no reciben la información adecuada sobre los objetivos y resultados, lo que lleva a que perciban estas evaluaciones como una herramienta para evaluar su rendimiento con vistas al despido. Los formatos empleados se focalizan en el rendimiento, la seguridad y el control ambiental, mostrando escaso interés por el desarrollo personal y el estado en el que trabajan los laboradores. Los

jefes consideran que el esfuerzo invertido en las evaluaciones no trae beneficios significativos y evitan la confrontación directa durante este proceso.

2.3.3. Retención de Talento Humano

Las actividades estratégicas y prácticas que se implementan por las entidades para retener a sus laboradores clave y minimizar la rotación de personal son fundamentales. Esta es una preocupación crítica en el ambiente empresarial actual, en el cual la competitividad y la innovación dependen en gran medida de las capacidades y habilidades del personal.

Según Gonzales (2009) La detención de los recursos humanos se centra en motivar a los laboradores valiosos de una organización para que sigan en sus puestos. Además, implica la mejora de las habilidades de cada trabajador en sus actividades cotidianas. Este enfoque busca identificar cualidades ocultas que los empleados no son conscientes de tener. Al retener el talento dentro de la organización, se incrementará la eficiencia y la cohesión entre los empleados, así como la lealtad de estos talentos, lo que lleva a pensar que la organización se convierte en un entorno atractivo para ciertos profesionales. (Prieto B., 2013).

Hay diversas perspectivas sobre cómo los empleados capacitados pueden decidir quedarse o dejar una organización cuando faltan los recursos adecuados. Por ejemplo, para mantener el talento, es importante que las empresas exploren aspectos como la satisfacción laboral y el compromiso organizacional (Lub & Blomme, 2012).

No dejar ir a los laboradores que más talento en una organización incrementa la eficiencia, la cohesión y la lealtad de los empleados, haciendo de la empresa un lugar atractivo para trabajar. La retención del talento requiere investigar áreas como el bienestar en el centro de labores y el compromiso con la entidad, aspectos esenciales para que los empleados opten por permanecer en la empresa. Además, es un proceso en el que la organización busca mantener a personas que muestran un desempeño destacado, buen

comportamiento e ideas innovadoras, aportando valor a la empresa y siendo fundamental para cualquier estrategia comercial (Prieto B., 2013).

2.3.3.1.Dimensiones de Retención del Talento Humano.

a) Estabilidad Laboral

Este es un factor importante en la detención de talento. Las entidades que promueven un lugar de trabajo estable y seguro, con oportunidades de desarrollo y crecimiento, tienen más probabilidades de no dejar ir a sus empleados talentosos y disminuir el cambio de personal.

Diversos estudios han señalado la importante que es la estabilidad laboral en la retención del trabajador talentoso. Por ejemplo, Prieto (2013) indica que una de las principales razones por las que los empleados deciden permanecer en una organización es la percepción de estabilidad y seguridad en su empleo. Esta estabilidad no solo se refiere a la continuidad del empleo, sino también a la percepción de que la empresa otorga un lugar de trabajo justo y equitativo, con facilidades de desarrollo y crecimiento profesional. Según Arias (2015) La "estabilidad" es el derecho del trabajador a mantener su empleo para evitar repetir errores anteriores o en contextos distintos. Así, la estabilidad laboral se mantiene en una relación de trabajo cuya terminación depende tanto de las necesidades del empleado como de la justificación o motivos del empleador para continuarla.

Los empleados tienen el derecho a mantener su empleo durante toda su vida laboral, y no se considera que renuncien a menos que existan razones específicas. Este derecho busca fomentar una cultura de relaciones laborales que proteja a los trabajadores de despidos injustificados, asegurando también la protección de otros derechos como la seguridad y la remuneración (Deveali, 1978).

La estabilidad laboral, entendida como el tiempo que un empleado se queda en la misma empresa a pesar de cambios en su puesto, tiene un carácter dual, ya que puede verse

afectada por decisiones del trabajador o del empleador, y los costos varían según quién tome la decisión. La permanencia en el trabajo no solo protege a los laboradores, lo que en parte beneficia a los empleadores al impulsar un lugar de trabajo positivo y baja el cambio de personal. Esto aumenta la lealtad y la identificación de los laboradores con la empresa. Como resultado, los empleados pueden satisfacer diversas necesidades y continuar su desarrollo personal (Valdizón, 2015).

b) Formación

La formación es un proceso de aprendizaje continuo que se debe actualizar para optimizar los conocimientos y destrezas de los empleados, ayudándolos a desarrollar las competencias necesarias para sus puestos de trabajo.

Según Chiavenato (2009) en el ámbito de la formación en recursos humanos, existen diversos enfoques que emplean diferentes términos para describir el proceso de capacitación. Estos pueden incluir conceptos como desarrollo profesional, entrenamiento, educación continua o formación especializada, cada uno enfocado en aumentar el mejoramiento de habilidades, sabiduría y competencias de los laboradores de acuerdo con las necesidades organizacionales y sus propios objetivos de crecimiento. La educación, en este contexto, se encarga de preparar a las personas para el entorno laboral, tanto interno como externo, proporcionándoles las habilidades necesarias para triunfar en su carrera profesional.

La educación tiene la función de ofrecer conocimientos, conceptos y habilidades que forman la base para quienes trabajan en un entorno laboral. Es indudable que la educación implica un proceso de cambio constante, por lo que todos los métodos orientados al desarrollo organizacional y del personal generan transformaciones en los recursos humanos, que se reflejan en el desempeño laboral y en la calidad del producto o servicio (Noe, 2010).

La formación o educación vocacional se lleva a cabo en tres etapas: primero, se prepara a las personas para el mercado laboral a través de la formación profesional,

especialmente en la educación superior; luego, se les brinda capacitación específica para sus roles en la organización; y finalmente, se busca mejorar las habilidades profesionales del personal mediante el perfeccionamiento y desarrollo continuo (Chiavenato I. , 2009).

c) Desarrollo

El desarrollo y crecimiento laboral se refiere a la promoción de un puesto de trabajo superior en una empresa, basada en el desempeño y la evaluación de habilidades. Según (Chiavenato I. , Gestión del Talento Humano., 2017); el crecimiento profesional busca mejorar la capacitación de los individuos en sus carreras y aumentar su eficiencia. Vásquez (2015) añade que el desarrollo implica procesos de crecimiento que buscan satisfacer las necesidades de la población y mejorar su calidad de vida, principalmente a través de la creación de empleo y la reducción de la pobreza. Sin embargo, estos objetivos a menudo no se alcanzan debido a un enfoque en políticas económicas y variables macro y microeconómicas, así como en el crecimiento del producto interno bruto.

2.3.3.2.La rotación de personal

Esta consiste en un proceso en el que los laboradores dejan una organización y son reemplazados por otros. Este fenómeno puede generar tanto implicaciones positivas, como la incorporación de nuevas ideas y habilidades, como negativas, como el aumento de costos que tienen que ver con la contratación, la capacitación y la pérdida de experiencia dentro de la empresa. Según Chiavenato (2009), proceso en el que algunos empleados dejan la organización mientras que otros son contratados para ocupar sus puestos. Un trabajador puede optar por renunciar o, alternativamente, puede ser despedido por la empresa. Este fenómeno está motivado por diversas acciones, tanto internos como externos, que afectan las actitudes y comportamientos de los laboradores. La rotación del personal está estrechamente vinculada a aspectos como la satisfacción en el trabajo, la motivación, la

productividad y el aprendizaje, ya que estos factores que son claves en la toma de decisiones de los laboradores de permanecer o dejar una organización.

- **Índice de rotación de personal**: consiste en la cantidad de empleados que dejan una organización, mientras que el índice de rotación es una herramienta estadística utilizada por las empresas para medir este fenómeno, indicando el porcentaje de trabajadores que se marchan.
- Como calcular el índice de rotación de personal. Para calcular el índice de rotación se utilizará la siguiente fórmula:

  R= S ÷ (I+F) ÷ 2) x 100

  Donde: R = Tasa de rotación

  S = Personal que se retiró de la empresa

  I = Personal al inicio del periodo (puede ser anual)

  F = Personal al final del periodo (puede ser al final del año)

$$Tasa\ de\ rotación = \frac{Personal\ que\ se\ separó\ de\ la\ empresa}{\frac{Persona\ al\ inicio + Personal\ al\ final}{2}} \times 100$$

- Porcentaje ideal de rotación de personal. Es una cuestión relativa; aunque en términos generales, lo ideal sería entre un 10% y un 20% como máximo, es necesario señalar que el índice de rotación también depende del tipo de organización, sin embargo, cabe indicar que un 50% o hasta 70% de rotación es peligroso y hasta grave.

2.3.3.3. La rotación de personal en la empresa de construcción y mantenimiento vial de una empresa de construcción y mantenimiento vial en Cusco – 2022.

De acuerdo con información recabada de la empresa, se tiene el siguiente cuadro de rotación de personal durante el año 2,021.

$$R = \frac{35}{(96 + 125)/2} * 100$$

Dando como resultado **33.4 %,** considerado un porcentaje elevado para el periodo del año 2,021, en relación con los porcentajes recomendados de 10% o hasta 20%.

2.3.3.4. Teorías de motivación para la retención del talento humano.

a) **La teoría de *F. Herzberg*** (1966) desarrolló la ideología de los "dos factores para explicar mejor el comportamiento humano y mostrar la existencia de dos factores que guían el comportamiento humano".

- ***Factores higiénicos o factores extrínsecos.*** - La falta de satisfacción en el trabajo está vinculada con condiciones del entorno en el que se labora que son controladas por la empresa. Los factores higiénicos incluyen salarios, beneficios, supervisión, ambiente laboral, políticas de la empresa, relaciones laborales y seguridad personal.

- ***Factores motivacionales o factores intrínsecos.*** - La satisfacción laboral está vinculada a los pendientes que hacen los laboradores y proviene de cada individuo, siendo independiente de estímulos externos. Las recompensas por esta motivación son personales, como el amor propio, la satisfacción, la independencia y la confianza en uno mismo.

Anteriormente, los roles y responsabilidades se centraban en la eficiencia económica, lo que limitaba la creatividad y llevaba a la pérdida de significado psicológico. Esto resultó en desmotivación, apatía e indiferencia entre los empleados, ya que la empresa ofrecía solo un entorno laboral básico.

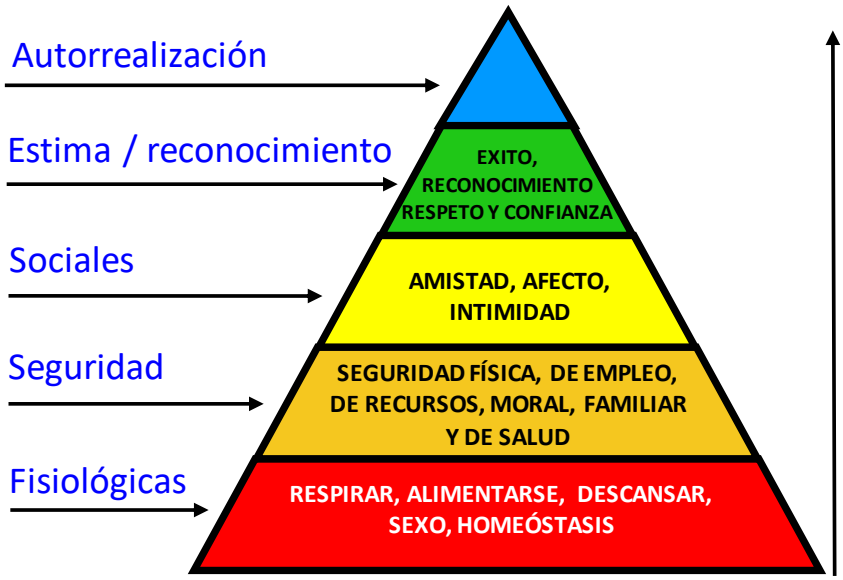
b) **La Jerarquía de Necesidades de Maslow** (1991): Maslow presentó la jerarquía de necesidades, un sistema que clasifica las necesidades humanas. Su teoría sostiene que, al satisfacer las necesidades básicas, surgen necesidades y deseos más elevados.

La lista de requisitos se describe como una pirámide con 5 niveles:

- Necesidades básicas o fisiológicas: “Son las únicas cosas presentes en todo ser humano y son necesarias para la supervivencia humana. Respiración, alimentación, hidratación, vitaminas y minerales”.
- Necesidades de seguridad: “Busca crear y mantener el orden y la seguridad en la vida. Seguridad física (salud), seguridad financiera (dinero), necesidades de vivienda, etc”.
- Necesidades sociales: “Implica un sentido de pertenencia a un grupo de personas, familiares, amigos, pareja, compañeros de trabajo, etc”.
- Necesidades de estima o reconocimiento: “Las necesidades de conocerse, tener confianza, se relaciona con la autoestima”.
- Necesidades de autorrealización: “El quinto y más alto nivel solo es posible si se alcanzan las necesidades anteriores, sintiendo haber llegado al éxito personal”.

Esta teoría es muy utilizada hoy en día y explica el comportamiento humano según sus necesidades.

Figura 1
Los 5 niveles de la pirámide de Maslow



Fuente: Adaptado de Schmal, D. (2018). *La pirámide de Maslow*

Ejemplo de pirámide de Maslow

- Necesidades fisiológicas: Para cubrir estas necesidades se deberá disponer de un baño y mesas con sillas para poder trabajar.
- Necesidades de seguridad: Se debe implementar todos los protocolos de riesgos laborales, además se debe instalar mobiliarios ergonómicos que protejan la salud de los trabajadores.
- Necesidades sociales: Son satisfechas construyendo vínculos amistosos a través de reuniones sociales y almuerzos de empresa.
- Necesidades de reconocimiento: Los buenos líderes que motivan a sus empleados y les dan la confianza que necesitan, hacen que sus trabajadores se sientan reconocidos.
- Necesidades de autorrealización: Recompensar a los empleados más productivos es una opción a la hora de satisfacer esta necesidad.

2.3.3.5.Importancia de la Retención del Talento Humano.

Las estrategias y herramientas para no dejar ir en una organización deben abordar las razones detrás de la salida de empleados talentosos. Por lo tanto, antes de poner en práctica estos enfoques, es fundamental que las organizaciones identifiquen y entiendan por qué el talento decide abandonar la empresa (Prieto B., 2013).

Tener una política de retención es crucial para las organizaciones, ya que permite identificar a los empleados que se desean mantener y las razones detrás de ello, lo que facilita el desarrollo de estrategias efectivas. Es fundamental que estas políticas sean confiables y se adecúen a las necesidades de la firma. Además, las organizaciones deben comprender las razones por las que los empleados capacitados abandonan, que van más allá de factores económicos e incluyen aspectos internos como oportunidades de ascenso y desarrollo profesional.

Las empresas que reconocen la importancia de retener talento invierten tiempo y recursos en identificar, reclutar y mantener a sus empleados. Estos colaboradores aportan un valor significativo y una ventaja competitiva, y fomentar su deseo de ser parte del equipo genera múltiples beneficios para la organización.

2.3.3.6.Factores que retienen a los trabajadores en una empresa

a. Remuneración

Es definida como el pago total que recoge un trabajador por su trabajo y servicios durante un período determinado. Los salarios y beneficios son formas tangibles de reconocer el desempeño de los empleados. Una compensación competitiva y beneficios que satisfacen sus necesidades generan en los empleados un sentido de valor y motivación para continuar esforzándose (Chiavenato I. , 2009).

La relación entre trabajo y remuneración debe ser estable y justa, ya que esto "motiva a los empleados a permanecer en la empresa. Aumentar los salarios periódicamente puede mejorar la productividad y la calidad del trabajo".

b. **Clima Laboral**

La manera en que los colaboradores perciben su ambiente laboral incluye elementos como la forma en que se comunican, el estilo de liderazgo, las relaciones entre compañeros y los valores que se comparten dentro de la empresa. Cuando el clima en el lugar de trabajo es favorable, suele traducirse en mejores niveles de satisfacción y compromiso por parte del personal, lo cual influye directamente en su decisión de permanecer en la empresa (Spector, 1997).

Un "ambiente de trabajo bueno promueve la motivación y el bienestar de los empleados", creando condiciones que les permiten sentirse valorados, apoyados y comprometidos con su trabajo y la organización.

Según Robbins y Judge (2013), "un clima laboral saludable se traduce en una mayor productividad y en la disminución de la rotación de personal. Esto se debe a que los empleados se sienten valorados y reconocidos, lo que les motiva a permanecer en la organización y contribuir al logro de los objetivos".

c. Crecimiento laboral y profesional

El crecimiento laboral se refiere a la promoción a un puesto de mayor nivel dentro de una empresa, ya sea pública o privada, y generalmente implica mejor remuneración, basado en el desempeño y la capacidad evaluada. A menudo, los ascensos se otorgan por años de servicio y experiencia acumulada. Por otro lado, el crecimiento profesional se define como la satisfacción de alcanzar un nivel ideal de conocimiento en un campo específico, lo que contribuye a un mejor rendimiento en la organización.

Para retener talento, es esencial planificar trayectorias profesionales que contemplen proyecciones futuras, lo que fomenta el compromiso de los empleados y su deseo de avanzar dentro de la empresa. Esta estrategia evita el estancamiento del talento humano y promueve su desarrollo continuo, en beneficio del empleado y la organización.

d. Equilibrio personal y laboral

Es descrita como la destreza de un sujeto para gestionar de modo eficaz las demandas de su vida profesional y personal, incluyendo tiempo, energía y recursos. Este equilibrio es esencial para mantener la "satisfacción laboral y el bienestar general del trabajador", lo que, a su vez, influye directamente en su decisión de permanecer en una organización (Greenhaus, 2011).

El "equilibrio entre el trabajo y la vida personal brinda beneficios importantes tanto para los empleados como para las organizaciones". Para los empleados, promueve el bienestar, reduce el estrés y mejora la satisfacción general, mientras que, para las organizaciones, contribuye a una mayor productividad, compromiso y detención de talento humano. Los empleados con un buen equilibrio suelen ser más satisfechos y comprometidos, lo que mejora su rendimiento y disminuye la rotación. Además, este equilibrio favorece la salud mental y física, reduciendo el estrés y el agotamiento (Frone, 2003).

2.3.3.7.¿Por qué el Talento abandona las organizaciones?

Las empresas se preocupan por la partida de sus mejores empleados, lo que puede evitarse con un enfoque adecuado. Retener el talento requiere que los gerentes comprendan los fundamentos por las que los laboradores deciden abandonar la empresa, lo que implica un esfuerzo adicional y una nueva perspectiva. Las razones para esto son:

a. **Falta de proyección**: La gente no quiere verse atrapada en un trabajo monótono durante décadas.

b. **Abuso de talento**: El exceso de trabajo y tareas adicionales pueden causar estrés y limitar el desarrollo de habilidades.
c. **Falta de reconocimiento**: La ausencia de reconocimiento por el esfuerzo puede llevar a la decepción y a la búsqueda de otras oportunidades.

Los incentivos y el reconocimiento personal aumentan la felicidad y el compromiso de los empleados. Es crucial que estos sean personalizados para que cada trabajador se sienta valorado. La "fuga de talentos" es un gran desafío, con altas tasas de rotación y talentos que buscan oportunidades en organizaciones con mayor potencial de crecimiento. Por ello, motivar a estos empleados se convierte en una prioridad para las empresas.

2.3.3.8.Estrategias de retención de Talento

En las entidades, existe un perfil de empleado que requiere atención especial: aquellos que, aunque no planean abandonar la empresa de inmediato, están constantemente buscando nuevas oportunidades laborales. Estos empleados, que se sienten desmotivados y poco valorados, pertenecen a un grupo 'élite' y representan un riesgo, ya que son altamente empleables y pueden ascender a posiciones de dirección.

Algunas estrategias para retener el talento son:

- **Programas de formación**: Estos incentivos no solo ayudan a retener talento, sino que también benefician a la empresa.
- **Salarios competitivos**: Ofrecer buenos salarios es crucial, aunque el salario emocional también tiene un papel importante.
- **Beneficios atractivos**: Ventajas como horarios flexibles y seguros médicos mejoran la vida de los empleados y fomentan su permanencia.
- **Incentivos**: Bonos y compensaciones por rendimiento aumentan la motivación y el compromiso.

- **Ambiente de trabajo positivo**: Una cultura colaborativa y comunicación abierta generan mayor compromiso entre los empleados.
- **Oportunidades de crecimiento**: Promociones internas y crecimiento profesional es clave para la retención.
- **Marca de empleador atractiva**: Definir una misión y valores sólidos ayuda a diferenciarse y atraer talento.
- **Uso de redes sociales**: Son vitales para transmitir la cultura empresarial y atraer candidatos.
- **Liderazgo consciente**: Directivos que escuchan y comprenden a sus empleados atraen a los profesionales más talentosos.

2.3.3.9.Relación entre Evaluación de Desempeño y Retención del Talento Humano

La detención del talento es un tema compuesto que involucra diversos factores y no puede estudiarse de manera aislada. Este estudio se centra en relacionar las evaluaciones de desempeño laboral con la detención del talento, buscando reducir la rotación de los trabajadores, incluyendo renuncias y despidos involuntarios.

Las empresas deben hacer evaluaciones de desenvolvimiento para hacer la identificación de áreas a mejorar, gestionar tareas eficientemente y tomar decisiones estratégicas. Medir el desempeño permite ubicar a los empleados en puestos adecuados, mejorar la coordinación y motivar al personal, lo que ayuda a resolver problemas de productividad. Estas evaluaciones también orientan el desarrollo profesional y fomentan la confianza y colaboración en la organización. La detención del talento es un reto clave para Recursos Humanos, que se encarga de reclutar, formar y motivar empleados, especialmente en un mercado de trabajo que se encuentra cambiando de forma digital constantemente.

Las empresas que reconocen la importancia de mantener el talento dentro de su organización entienden que es crucial dedicar tiempo y recursos a la búsqueda, contratación

y retención de empleados. Algunos trabajadores son especialmente valiosos, ya que contribuyen significativamente al éxito de la empresa y le otorgan una ventaja competitiva.

Garantizar que estas personas permanezcan en su organización tiene muchos beneficios:

- Será más eficiente en el trabajo porque podrás identificar mejor las debilidades y fortalezas e implementar mejoras continuas en su desempeño laboral.
- Incrementará su rendimiento por una mayor motivación para alcanzar objetivos.
- La satisfacción de los empleados aumenta porque se reconoce su esfuerzo, su trabajo y, por supuesto, su talento.
- Mejora la satisfacción del cliente implicando una fidelización ligada a los resultados positivos de la empresa.
- Fortalecimiento de la cultura y filosofía corporativa.

Todo esto establece una relación de causa y efecto, donde una acción provoca otra. Esto, a su vez, resulta en una menor rotación, ya que los laboradores satisfechos suelen quedarse mucho más tiempo en la empresa. Además de los beneficios mencionados, contratar y capacitar a nuevos empleados es costoso para las empresas, por lo que la retención del talento también debe evaluarse desde un enfoque económico.

Las evaluaciones de desempeño son indispensables para retener talento y aumentar la productividad de los trabajadores. Estas evaluaciones ayudan a mantener la motivación emocional, psicológica y física del personal, maximizando su potencial. Fomentan el crecimiento profesional y el orgullo de pertenecer a una organización, donde el trabajo se percibe como una misión con oportunidades de desarrollo.

Figura 2
Retención del Talento Humano



Fuente: Instituto Europeo de Inteligencias Eficientes

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

3.1.Tipo y diseño de investigación

Tipo

La presente exploración se hizo desde un planeamiento básico, ya que su objetivo principal fue generar conocimiento teórico sobre los elementos que influyeron en la evaluación de rendimiento y la retención del talento humano, en este contexto en específico. Además, de acuerdo con Hernández Sampieri et al. (2014), la exploración básica o conocida también como pura, se define como aquella que tiene como fin principal aumentar el conocimiento científico, sin estar en busca de la aplicación instantánea. Es por ello por lo que, esta investigación se enfoca en comprender y explicar fenómenos desde un punto de vista teórico y observacional.

Diseño

El trabajo se basó en los lineamientos de un diseño "no experimental-transversal", pues, primero se observó para luego analizar el entorno tal como se presentó en un momento específico, sin manipular variables independientes y recolectando datos de un solo punto en el tiempo. Conforme a Hernández Sampieri et al. (2014), "el diseño no experimental se caracteriza por la ausencia de manipulación deliberada de las variables por parte del investigador, quien presta atención detallada a los fenómenos en su contexto natural". Además, con relación al tiempo, el diseño fue transeccional lo que implica que el recabo de datos se realizó en un momento específico y esto dio paso a analizar las variables e interpretarlas.

La interrelación del examen de desenvolvimiento y la detención del recuso humano ha sido abordada en diversas tesis y estudios, en las cuales han utilizado diversas formas para plasmar su búsqueda, es así que, en algunos casos han empleado el enfoque de estudio cuantitativo empleando la matemática para abarcar mayor información, asimismo, se ha

evidenciado que han intentado relacionar las variables siguiendo el método de estudio de nivel correlacional; y como punto clave e importante, también consideraron que el diseño fuera no experimental transversal. Estos estudios buscaron identificar las conexiones entre la evaluación del desenvolvimiento y la permanencia del talento dentro de las organizaciones, sin manipular las variables, y recolectando datos en un único momento temporal. Por ejemplo, investigaciones previas realizadas en empresas de sectores como el industrial y de servicios han demostrado que la evaluación de rendimiento es una característica importante en la retención del talento humano, similar a lo que se espera en este trabajo de investigativo en una entidad de construcción y mantenimiento vial en Cusco.

Los metodólogos Hernández, Fernández y Baptista (2014) sostienen que el nivel de estudio catalogado como correlacional facilita la identificación del sentido de asociación de las variables en cuestión, pues la estadística aplicada y la teoría revisada permite "identificar la fuerza y dirección de la relación entre variables, mientras que el diseño transversal, al recolectar datos en un único punto en el tiempo", facilita la obtención de resultados precisos sobre cómo las prácticas de evaluación influyen en la retención del personal. Estas tesis comparativas han encontrado que la correlación entre evaluación de desempeño y retención es significativa, lo que respalda la elección metodológica del presente estudio. Este estudio también busca aportar datos específicos al contexto de la construcción y mantenimiento vial, contribuyendo al cuerpo de conocimiento existente sobre la retención de talento humano (Rojas & Vilchez, 2018).

3.2.Unidad de análisis

Para Hernández Sampieri et al. (2014), de quienes o qué se estudia en una investigación se le conoce como unidad de análisis, pues en ella, los individuos, grupos, organizaciones o cualquier otra entidad constituye el foco principal para recoger datos. Para la este se consideró a los laboradores de una entidad que se encuentra dentro de sector de

construcción y mantenimiento vial en Cusco – 2022, ellos fueron el objeto de estudio y la fuente de datos para evaluar tanto su desempeño como los factores que influyen en su retención dentro de la empresa.

3.3.Población de estudio

Para este trabajo se tuvo como población a 135 laboradores de una empresa de construcción y mantenimiento vial en Cusco – 2022. Estos 135 empleados fueron seleccionados como objeto de estudio para evaluar su desempeño y los factores que influyen en su retención. La selección de estos laboradores se realizó excluyendo a ciertos grupos específicos, como los 5 empleados de la gerencia y 4 supervisores, quienes no fueron considerados debido a que sus roles no se alinean directamente con las evaluaciones de desempeño típicas de la mayoría de los laboradores. De los 135 trabajadores incluidos, 90 pertenecen al área operativa, 35 al área administrativa, y 10 al área técnica. Estos datos fueron obtenidos de la base de datos oficial de la empresa, que asegura que solo se incluyan aquellos empleados que cumplen con las características relevantes para el estudio. De acuerdo con lo descrito por Hernández Sampieri et al. (2014), “la población se define como el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”, y en este contexto, se seleccionó cuidadosamente a los trabajadores que cumplen con los criterios necesarios para el análisis de la retención y evaluación de desempeño.

3.4.Tamaño de muestra

La muestra fue calculada considerando una población de estudio se constituye por una cantidad de 100 laboradores de una entidad de construcción y mantenimiento vial en Cusco. El tamaño específico de la muestra fue determinado mediante técnicas estadísticas apropiadas para garantizar la importancia de la población y un enfoque más preciso de los hallazgos.

Según Hernández Sampieri et al. (2014) “el tamaño de muestra se refiere al número de elementos seleccionados de la población para ser incluidos en el estudio”. La determinación del tamaño de muestra debe garantizar que los resultados sean válidos y confiables. Para determinar la cantidad total de elementos con los que se trabajará, se utilizará la ecuación presentada a continuación:

$$n = \frac{N * p * q * Z^2}{N - 1 * E^2 + Z^2 * p * q}$$

Donde:

n = Tamaño de muestra

N = Población total: 135 trabajadores

Z = Nivel de confiabilidad 0.95/2 = 0.4759 1.96

E = 0.05 error admisible (5%)

p = 0.50 (probabilidad de éxito)

q = 0.50 (probabilidad de fracaso)

Reemplazando valores tenemos:

$$n = \frac{135 * 0.5 * 0.5 * 1.96^2}{(135 - 1) * 0.0025 + (0.25 * 1.96)}$$

$$n = \frac{120.05}{1.20}$$

$$n = 100$$

Tamaño de muestra será de 100 trabajadores.

3.5.Selección de muestra

El tipo de selección de muestra fue probabilístico. Este tipo de selección se justificó porque cada trabajador de la empresa de construcción y mantenimiento vial en Cusco – 2022 tuvo una probabilidad conocida de ser elegido como por el de la muestra, asegurando así que todos los empleados tuvieran igual oportunidad de participar en el estudio. Hernández

Sampieri et al. (2014), indican sobre el muestreo probabilístico que es aquel en el cual cada unidad de la población adquiere una posibilidad cercana y mayor que cero de ser seleccionada en la muestra. Este enfoque garantiza la importancia de la muestra y permite hacer inferencias válidas sobre la población general a partir de los resultados obtenidos.

3.6.Técnicas de recolección de datos

Existen diversas formas de recolectar información, sin embargo, para este estudio, solo se explicará la utilizada. La encuesta fue utilizada, pues, esta permitió obtener información directa de los participantes de manera estructurada, facilitando el análisis de las variables.

Según Hernández Sampieri et al. (2014), este instrumento se destaca como un método efectivo para recolectar datos detallados y sistemática mediante preguntas estructuradas dirigidas a una muestra de individuos. Este enfoque permitirá recabar datos precisos sobre el desempeño laboral y las causas que inciden en la detención de laboradores dentro de la organización.

En este estudio, se realizó una cuidadosa selección de métodos para la recolección de información, utilizando equipos diseñados específicamente y adaptados a la tecnología requerida. Esto aseguro que las encuestas se ejecutaran de manera eficiente, facilitando la obtención de datos de interés para alcanzar y dar respuesta a los objetivos planteados.

Fue crucial realizar esta recolección de datos en el lugar de los acontecimientos, particularmente en el campamento ubicado en el tramo Ccatcca (Cusco) - Mazuco (Puerto Maldonado) de la carretera Interoceánica, donde opera una empresa de construcción y mantenimiento vial en la ciudad de Cusco. Esto aseguró que los datos recogidos fueran representativos de la realidad operativa y laboral de los empleados en su entorno directo.

3.7.Análisis e interpretación de la información

Todo esto fue fundamental para extraer conclusiones significativas y relevantes. Este proceso comprendió varias etapas clave:

- **Análisis descriptivo:** Se realizó un análisis detallado de las variables que mantienen una relación con el desempeño laboral y la retención del talento humano. Se utilizaron técnicas estadísticas para calcular medidas como promedios, desviaciones estándar, frecuencias y porcentajes, proporcionando una forma más clara de ver ciertos caracteres y distribución de los datos.
- **Análisis inferencial:** Se aplicaron pruebas estadísticas para explorar las relaciones entre variables y determinar la significancia estadística de los resultados. Esto permitió realizar inferencias válidas sobre la población de trabajadores basadas en la muestra obtenida, asegurando la fiabilidad de las conclusiones extraídas.
- **Interpretación de resultados:** Los hallazgos del estudio fueron interpretados desde un punto de vista específico de la entidad y las ideologías pertinentes de la administración de recursos humanos. Se buscaron patrones, tendencias y asociaciones significativas entre variables para identificar factores críticos que influyan en el desempeño y la retención del personal.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Análisis e interpretación y explicación

4.1.1 Prueba de confiabilidad Alfa de Crombrach

Tabla 1
Prueba de confiabilidad

Evaluación de desempeño		**Retención de talento**	
Alfa de Cronbach	Ítems	Alfa de Cronbach	Ítems
0.785	18	0.834	24

Se aprecia un Alfa de Cronbach igual a 0.785 para la variable "Evaluación de desempeño", la cual es mayor a 0.7, por lo que garantizamos la confiabilidad de los datos recolectados, del mismo modo, se obtuvo un valor igual a 0.834 para la variable "Retención de talento", el cual también presenta un valor alto, en general, ambas variables presentan variabilidad suficiente para conseguir resultados confiables.

4.1.2 Resultados por ítems

Evaluación del desempeño laboral

Tabla 2
¿Conoce el objetivo de realizar una evaluación de rendimiento?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
45%	22%	12%	11%	10%	100%

Nota. Trabajo de campo - Encuesta junio 2022

Figura 3

¿Conoce el objetivo de realizar una evaluación de rendimiento?



En la tabla 2 se muestra que gran parte de los que fueron parte de la encuesta desconoce la finalidad de hacer un examen de rendimiento. El 45% de las personas están completamente en desacuerdo con conocer el objetivo, por otra parte, el 22% están en desacuerdo. Solo el 12% se muestra indiferente, y un menor porcentaje, el 11%, está de acuerdo con conocer el objetivo. Finalmente, solo el 10% está totalmente de acuerdo. En resumen, el 67% de los encuestados no comprenden el objetivo de la evaluación de rendimiento, lo que refleja una falta generalizada de claridad sobre su propósito.

Según Chiang y Birtch (2010) el objetivo de realizar una evaluación de rendimiento es medir cómo la satisfacción laboral influye sobre el desempeño de los laboradores.

Tabla 3

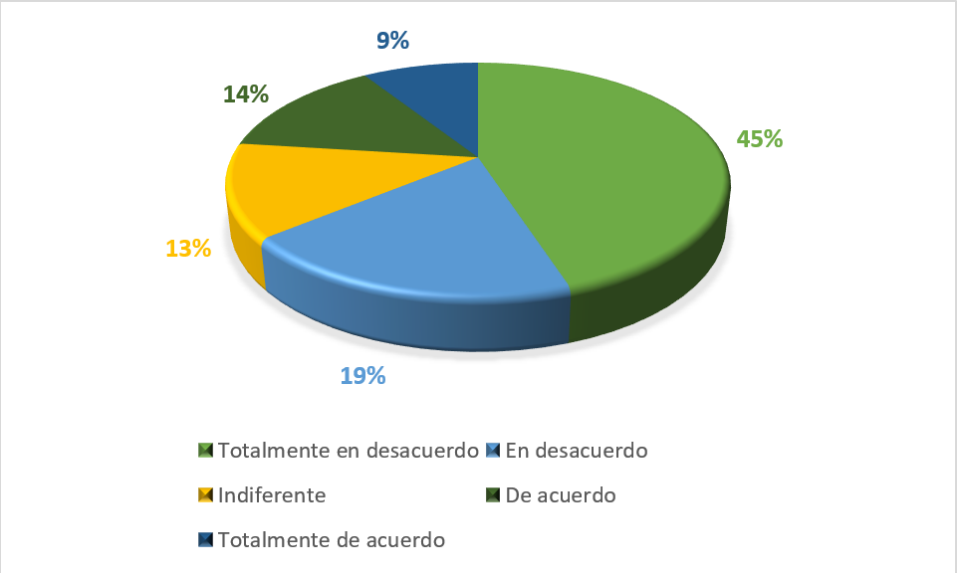
¿Se cumplieron con los objetivos establecidos a principio de año?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
45%	19%	13%	14%	9%	100%

Nota. Trabajo de campo - Encuesta junio 2022

Figura 4

¿Se cumplieron con los objetivos establecidos a principios de año?



En la Tabla 3 se revela una gran colectividad de los encuestados considera que no se cumplieron los objetivos establecidos a principio de año. El 45% está totalmente en desacuerdo con que se cumplieron los objetivos, y el 19% está en desacuerdo. Solo el 13% se muestra indiferente. Un 14% está de acuerdo con que se cumplieron los objetivos, y solo el 9% está totalmente de acuerdo. En resumen, el 64% de los encuestados cree que los objetivos no se cumplieron, lo que indica una percepción generalizada de falta de cumplimiento en función a los objetivos establecidos.

Tabla 4

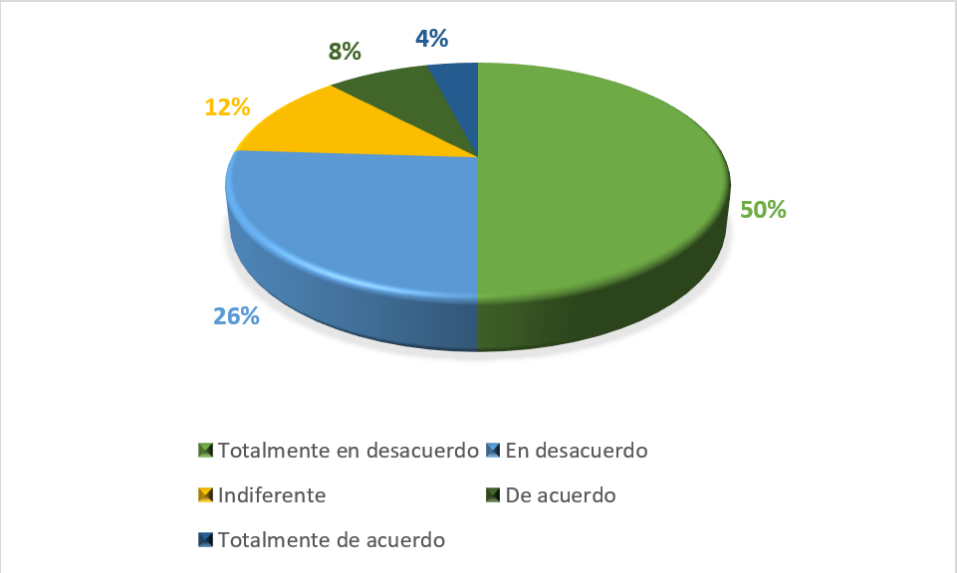
¿Los objetivos fueron razonables?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
50%	26%	12%	8%	4%	100%

Nota. Trabajo de campo - Encuesta junio 2022

Figura 5

¿Los objetivos fueron razonables?



En la Tabla 4 se puede ver que el 50% de los que participaron en la encuesta se muestran en total desacuerdo con lo afirmado de que los objetivos fueron razonables. El 26% también está en desacuerdo, mientras que el 12% se muestra indiferente respecto a la razonabilidad de los objetivos. Solo el 8% está de acuerdo con que los objetivos fueron razonables, y un 4% está totalmente de acuerdo. En resumen, una mayoría abrumadora del 76% no percibe los objetivos como razonables, lo que sugiere que los objetivos fueron considerados como demasiado ambiciosos o poco realistas por gran parte de los encuestados.

Tabla 5

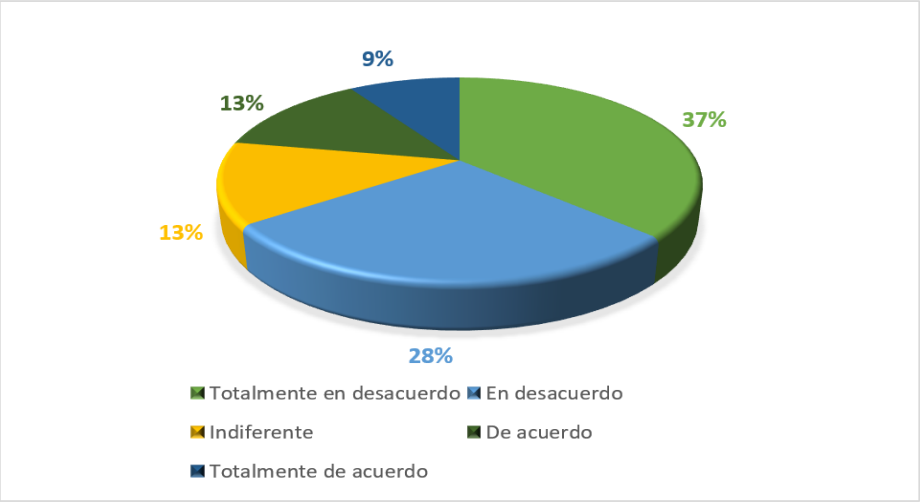
¿Los objetivos fueron alcanzables?

Totalmente en desacuerdo	**En desacuerdo**	**Indiferente**	**De acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**TOTAL**
37%	28%	13%	13%	9%	100%

Nota. Trabajo de campo - Encuesta junio 2022

Figura 6

¿Los objetivos fueron alcanzables?



En la Tabla 5 se puede ver que el 37% de los que participaron en la encuesta se encuentran en total desacuerdo con lo afirmado de que los objetivos fueron alcanzables. El 28% también está en desacuerdo con esta afirmación. El 13% se encuentra indiferente respecto a la alcanzabilidad de los objetivos. Solo el 13% está de acuerdo con que los objetivos fueron alcanzables, y el 9% está totalmente de acuerdo. En resumen, un 65% de los encuestados no considera que los objetivos fueran alcanzables, lo que sugiere que la mayoría percibe que los objetivos eran difíciles de cumplir o demasiado exigentes.

De acuerdo con Tugores y Carrasco (2007) El cumplimiento del proceso se define como un proceso analizado periódicamente y evaluado con medidas objetivas para determinar la eficacia de los empleados en el desenvolvimiento de sus pendientes en la organización.

Tabla 6

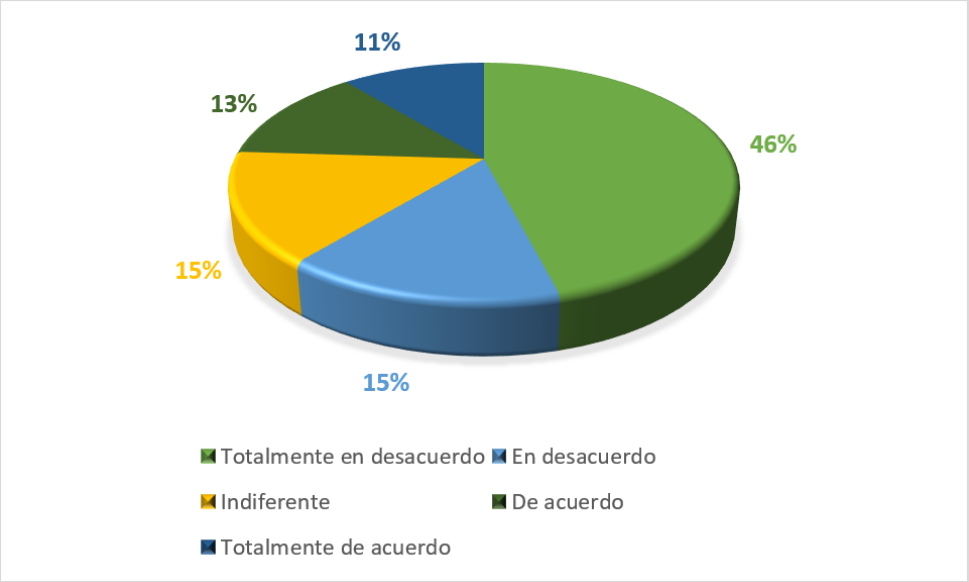
¿Recibe ayuda para atender las estrategias para lograr los objetivos?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
46%	15%	15%	13%	11%	100%

Nota. Trabajo de campo - Encuesta junio 2022

Figura 7

¿Recibe ayuda para atender las estrategias para lograr los objetivos?



En la Tabla 6 se puede ver que 46% de los que participaron en la encuesta se encuentran totalmente en desacuerdo con recibir ayuda para atender las estrategias para lograr los objetivos. El 15% también está en desacuerdo con recibir dicha ayuda, mientras que el 15% se muestra indiferente al respecto. Solo el 13% está de acuerdo con recibir ayuda, y el 11% está totalmente de acuerdo. En resumen, el 61% de los encuestados no recibe la ayuda necesaria para implementar las estrategias para lograr los objetivos, indicando una falta significativa de apoyo en la ejecución de las estrategias.

Según Burgoa y Gonzalo (2020) el objetivo y las estrategias para el logro de objetivos es un plan para el uso y asignación de recursos. Recursos disponibles para cambiar el equilibrio competitivo a favor de una empresa.

Tabla 7

¿Sus habilidades actuales le permiten lograr los objetivos?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
35%	32%	13%	10%	10%	100%

Nota. Trabajo de campo - Encuesta junio 2022

Figura 8

¿Sus habilidades actuales le permiten lograr los objetivos?



En la Tabla 7 se puede ver que 35% de los que participaron en la encuesta se encuentran totalmente en desacuerdo con lo afirmado de sus habilidades actuales les permiten lograr los objetivos. El 32% también está en desacuerdo con esta afirmación. El 13% se encuentra indiferente respecto a la adecuación de sus habilidades. Solo el 10% está de acuerdo con que sus habilidades actuales les permiten lograr los objetivos, y el 10% está totalmente de acuerdo. En resumen, un 67% de los encuestados no cree que sus habilidades actuales sean suficientes para alcanzar los objetivos, lo que indica una percepción generalizada de insuficiencia en las habilidades necesarias para cumplir con los objetivos establecidos.

Márquez, J. (2004), define la habilidad como una forma psicológica dinámica a través de la cual un sujeto expresa una actividad encaminada a diseñar, transformar, crear objetos, resolver situaciones y problemas y actuar por sí mismo.

Tabla 8

¿Periódicamente se realiza evaluación a su rendimiento laboral?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
46%	26%	15%	11%	9%	100%

Nota. Trabajo de campo - Encuesta junio 2022

Figura 9

¿Periódicamente se realiza evaluación a su rendimiento laboral?



En la Tabla 8 se puede ver que 46% de los que participaron en la encueta están totalmente en desacuerdo con lo afirmado mencionando que se realiza una evaluación periódica de su rendimiento laboral. El 26% también está en desacuerdo con esta afirmación, mientras que el 15% se muestra indiferente respecto a la frecuencia de las evaluaciones. Solo el 11% está de acuerdo con que se realiza una evaluación periódica de su rendimiento, y el 9% está totalmente de acuerdo. En resumen, el 72% de los encuestados no percibe que se realicen evaluaciones periódicas de su rendimiento laboral, lo que sugiere una falta de procedimientos sistemáticos examinar y monitorear la productividad en el lugar de trabajo. Harper & Lynch (1992) afirman que la evaluación del desempeño es una técnica o procedimiento diseñado para realizar la evaluación de la manera más sistemática de un empleado.

Tabla 9

¿Son comunicados los resultados de su evaluación?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
44%	26%	15%	9%	6%	100%

Nota. Trabajo de campo - Encuesta junio 2022

Figura 10

¿Son comunicados los resultados de su evaluación?



En la Tabla 9 se puede ver que 44% de los que participaron en la encuesta se encuentran totalmente en desacuerdo con lo afirmado lo cual menciona que se comunican los resultados de su evaluación. El 26% también está en desacuerdo con esta afirmación, mientras que el 15% se muestra indiferente respecto a la comunicación de los resultados. Solo el 9% está de acuerdo con que se comunican los resultados de su evaluación, y el 6% está totalmente de acuerdo. En resumen, un 70% de los encuestados no percibe que los resultados de su evaluación sean comunicados, indicando que no hay claridad y retroalimentación en el proceso evaluativo.

Sastre y Agilar (2003) consideran que la evaluación de la productividad es un proceso sistemático y estructurado para monitorear el trabajo de los laboradores, evaluar su

desempeño y los resultados alcanzados en su desempeño. Esta evaluación debe ser comunicada por los líderes de la organización al empleado para hacerlo más abierto y transparente.

Tabla 10

¿Existe un plan de mejora en función de su rendimiento laboral?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
35%	26%	21%	10%	8%	100%

Nota. Trabajo de campo - Encuesta junio 2022

Figura 11

¿Existe un plan de mejora en función de su rendimiento laboral?



En la Tabla 10 se puede ver que 35% de los que participaron en la encuesta se encuentran totalmente en desacuerdo con lo afirmado respecto a que hay un plan para mejorar en relación de su rendimiento laboral. El 26% también está en desacuerdo con esta afirmación, mientras que el 21% se muestra indiferente respecto a la existencia de un plan de mejora. Solo el 10% está de acuerdo con que existe un plan de mejora basado en su rendimiento laboral, y el 8% está totalmente de acuerdo. En resumen, un 61% de los

encuestados no percibe que haya un plan de mejora en función de su rendimiento laboral, lo que sugiere una falta de estrategias estructuradas para el crecimiento y la mejora continua en base al rendimiento evaluado.

Chiavenato (2009) "el desempeño laboral se define como las acciones o comportamientos de los empleados que están directamente relacionados con el logro de las metas organizacionales. Este desempeño refleja la eficacia con la que los empleados cumples con obligaciones y contribuyen al éxito de la empresa. De hecho, los autores reconocen el buen desempeño laboral como la ventaja organizacional más importante.

Tabla 11

¿Los miembros de su departamento se comunican bien entre sí?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
38%	23%	18%	12%	9%	100%

Nota. Trabajo de campo - Encuesta junio 2022

Figura 12

¿Los miembros de su departamento se comunican bien entre sí?



En la Tabla 11 se puede ver que 38% de los que participaron en la encuesta se encuentran totalmente en desacuerdo con lo afirmado respecto a que los miembros de su departamento se comunican bien entre sí. El 23% también está en desacuerdo con esta afirmación, mientras que el 18% se muestra indiferente respecto a la comunicación entre los miembros del departamento. Solo el 12% está de acuerdo con que la comunicación es buena, y el 9% está totalmente de acuerdo. En resumen, un 61% de los encuestados no percibe una buena comunicación entre los miembros del departamento, lo que sugiere problemas significativos en la comunicación interna dentro del equipo.

De acuerdo con Báez (2000) la comunicación es la transferencia de información, el contacto con otra u personas con quienes comparte sentimientos, intereses, pensamientos, que permiten la transmisión y el intercambio de información.

Tabla 12

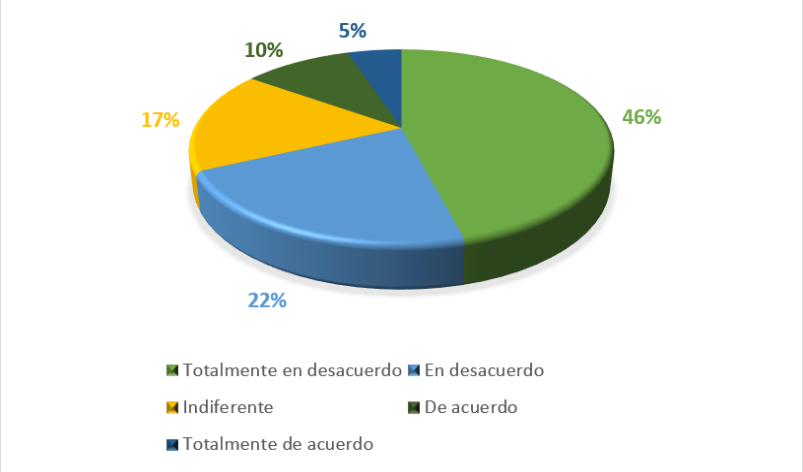
¿Recibe información para solucionar los problemas que surgen?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
46%	22%	17%	10%	5%	100%

Nota. Trabajo de campo - Encuesta junio 2022

Figura 13

¿Recibe información para solucionar los problemas que surgen?



En la Tabla 12 se puede ver que el 46% de los que participaron en la encuesta se encuentran en total desacuerdo con lo afirmado respecto a que reciben información para solucionar los problemas que surgen. El 22% también está en desacuerdo con esta afirmación, mientras que el 17% se muestra indiferente respecto a la recepción de información para la resolución de problemas. Solo el 10% está de acuerdo con que recibe la información necesaria para solucionar problemas, y el 5% está totalmente de acuerdo. En resumen, un 68% de los encuestados no percibe que reciban la información adecuada para enfrentar y resolver los problemas que surgen, indicando una falta significativa de apoyo y recursos para la resolución de problemas.

Razeto (2016), revelan la importancia de analizar los niveles de satisfacción y cómo los empleados perciben el clima organizacional para evitar una rotación repentina de empleados. Así también es importante crear un clima de confianza interpersonal en la entidad brindando información, que es la base para mantener e impulsar el proceso de cambio.

Tabla 13

¿Se siente parte del equipo que quiere lograr el objetivo de la empresa?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
41%	21%	16%	12%	10%	100%

Nota. Trabajo de campo - Encuesta junio 2022

Figura 14

¿Se siente parte del equipo que quiere lograr el objetivo de la empresa?



En la Tabla 13 se puede ver que 41% de que participaron en la encuesta se encuentran en total desacuerdo con lo afirmado respecto a que se sienten parte del equipo que quiere lograr el objetivo de la empresa. El 21% también está en desacuerdo con esta afirmación, mientras que el 16% se muestra indiferente respecto a su sentido de pertenencia al equipo. Solo el 12% está de acuerdo con sentirse parte del equipo, y el 10% está totalmente de acuerdo. En resumen, un 62% de los encuestados no se siente parte del equipo que trabaja para lograr las metas de la entidad, lo que indica una falta de integración y sentido de pertenencia dentro del equipo.

Chiavenato (2009) hace una distinción entre grupos de trabajo y equipos. En los grupos de trabajo los resultados y las responsabilidades son asumidos como un esfuerzo individual, pero en el cumplimiento de tareas, es difícil y compleja, porque realizan tareas similares y la diferencia puede venir desde un punto de vista subjetivo.

Tabla 14

¿Se encuentran definidas sus funciones laborales?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
49%	31%	9%	6%	5%	100%

Nota. Trabajo de campo - Encuesta junio 2022

Figura 15

¿Se encuentran definidas sus funciones laborales?



En la Tabla 14 se puede ver que 49% de los que participaron en la encuesta se encuentran totalmente en desacuerdo con lo afirmado respecto a que sus funciones laborales están bien definidas. El 31% también está en desacuerdo con esta afirmación, mientras que el 9% se muestra indiferente respecto a la definición de sus funciones. Solo el 6% está conforme con que las actividades que realizan están determinadas, y el 5% está totalmente de acuerdo. En resumen, un 80% de los encuestados no percibe que sus funciones laborales estén claramente definidas, lo que sugiere un poco de claridad en las obligaciones y roles dentro del equipo o la organización.

Para Raventós (2004) El mejor diagnóstico es un análisis individual del diseño óptimo de cada lugar de trabajo, que asegure la armonía y el máximo rendimiento en toda la organización.

Tabla 15

¿Sus jefes acompañan a los trabajadores en sus labores?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
46%	17%	15%	12%	10%	100%

Nota. Trabajo de campo - Encuesta junio 2022

Figura 16

¿Sus jefes acompañan a los trabajadores en sus labores?



En la Tabla 15 se puede ver que el 46% de los que participaron en la encuesta se encuentran en total desacuerdo con lo afirmado respecto a que sus jefes acompañan a los trabajadores en sus labores. El 17% también está en desacuerdo con esta afirmación, mientras que el 15% se muestra indiferente respecto al acompañamiento de los jefes en el trabajo. Solo el 12% está de acuerdo con que sus jefes los acompañan en sus labores, y el 10% está totalmente de acuerdo. En resumen, un 63% los que participaron en la encuesta no percibe que sus jefes acompañen a los trabajadores en sus tareas, lo que indica una falta de apoyo y supervisión por parte de la dirección en el entorno laboral.

Para Bhal y Ansari (2007) El gerente es el punto de contacto entre los empleados y la organización, es el componente clave de la valoración y evaluación del desempeño, dos elementos clave de la participación gerencial directa.

Tabla 16

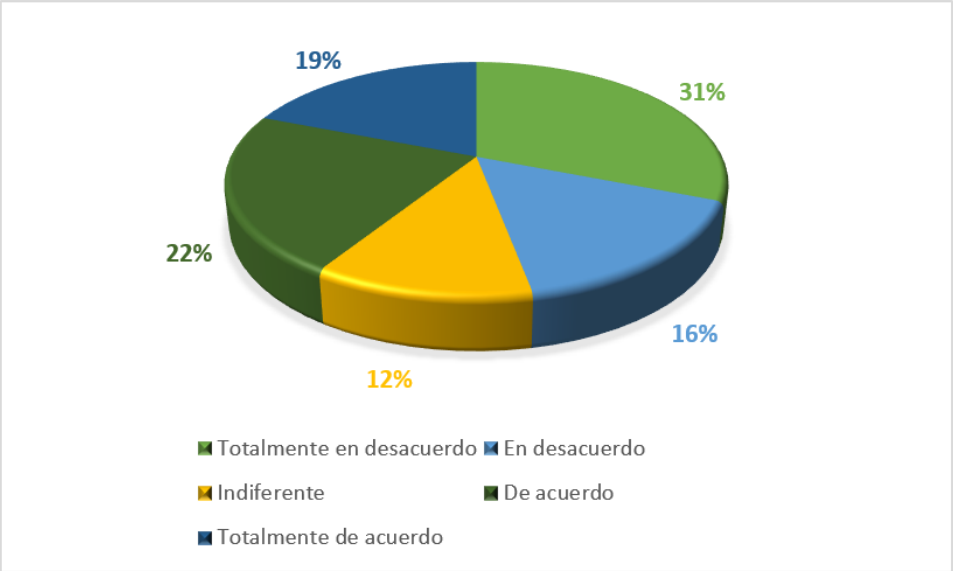
¿Tiene todas las herramientas necesarias para hacer mejor su trabajo?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
31%	16%	12%	22%	19%	100%

Nota. Trabajo de campo - Encuesta junio 2022

Figura 17

¿Tiene todas las herramientas para hacer mejor su trabajo?



En la Tabla 16 se puede ver que el 31% de que participaron en la encuesta se encuentran totalmente en desacuerdo con lo afirmado respecto a que tienen todas las herramientas necesarias para hacer mejor su trabajo. El 16% también está en desacuerdo con esta afirmación, mientras que el 12% se muestra indiferente respecto a la disponibilidad de herramientas. Solo el 22% está de acuerdo con tener todas las herramientas necesarias, y el 19% está totalmente de acuerdo. En resumen, un 47% de los encuestados no tiene todas las herramientas necesarias para mejorar su desempeño laboral, indicando una falta significativa de recursos y soporte adecuado para realizar su trabajo de manera eficiente.

Las herramientas de productividad son aquellas que ayudan a incrementar la cantidad de trabajo que se puede realizar en un período de tiempo determinado, pudiendo incluir

software que automatice tareas, equipos más eficientes o también métodos de trabajo más eficientes (Conasa, 2023).

Tabla 17

¿Usa todas las herramientas recibidas para hacer mejor su trabajo?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
49%	26%	9%	8%	8%	100%

Nota. Trabajo de campo - Encuesta junio 2022

Figura 18

¿Usa todas las herramientas recibidas para hacer mejor su trabajo?



En la Tabla 17 se puede ver que el 49% de los que participaron en la encuesta están en total desacuerdo con lo afirmado respecto a que usan todas las herramientas recibidas para realizar mejor sus responsabilidades. El 26% también está en desacuerdo con esta afirmación, mientras que el 9% se muestra indiferente respecto al uso de las herramientas. Solo el 8% está de acuerdo con que usa todas las herramientas recibidas, y el 8% está totalmente de acuerdo. En resumen, un 75% de los encuestados no utiliza todas las

herramientas recibidas para mejorar su trabajo, lo que puede sugerir problemas en la disponibilidad, la capacitación para el uso de las herramientas, o la percepción de su utilidad.

Tabla 18

¿Su supervisor demuestra que aprecia su trabajo?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
40%	31%	10%	10%	9%	100%

Nota: Elaboración propia

Figura 19

¿Su supervisor demuestra que aprecia su trabajo?



En la Tabla 18 se puede ver que el 40% de los que participaron en la encuesta están totalmente en desacuerdo con lo afirmado respecto a que su supervisor demuestra que aprecia su trabajo. El 31% también está en desacuerdo con esta afirmación, mientras que el 10% se muestra indiferente respecto a la apreciación de su trabajo por parte del supervisor. Solo el 10% está de acuerdo con que su supervisor demuestra aprecio, y el 9% está totalmente de acuerdo. En resumen, un 71% de los encuestados no percibe que su supervisor muestre aprecio por su trabajo, lo que indica una falta significativa de reconocimiento y valoración por parte de la supervisión.

Para Bowen (2000) Se entiende al reconocimiento como una práctica diseñada para premiar y/o felicitar a tus compañeros de trabajo y diseñada para reforzar comportamientos positivos y que se alinean con la estrategia de tu empresa y que tienen como objetivo aumentar la productividad.

Tabla 19

¿Tiene la habilidad de entender las necesidades de los clientes?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
51%	18%	10%	11%	10%	100%

Nota: Elaboración propia

Figura 20

¿Tiene la habilidad de entender las necesidades de los clientes?



En la Tabla 19 se ve que el 51% de los que participaron en la encuesta están totalmente en desacuerdo con lo afirmado respecto a que tienen la habilidad de entender las necesidades de los clientes. El 18% también está en desacuerdo con esta afirmación, mientras que el 10% se muestra indiferente respecto a su habilidad para entender las necesidades de los clientes. Solo el 11% está de acuerdo con tener esta habilidad, y el 10%

está totalmente de acuerdo. En resumen, un 69% de los encuestados no considera que tenga la habilidad adecuada para entender las necesidades de los clientes, lo que puede indicar una brecha significativa en la capacitación o en la percepción de las competencias necesarias para atender adecuadamente a los clientes.

Según Serna (2006), el servicio al cliente es un conjunto de estrategias desarrolladas por una empresa para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes externos mejor que sus competidores.

Tabla 20

¿Se siente seguro trabajando en la empresa?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
41%	27%	11%	11%	10%	100%

Nota. Trabajo de campo - Encuesta junio 2022

Figura 21

¿Se siente seguro trabajando en la empresa?



En la Tabla 20 se puede ver que el 41% de los que participaron en la encuesta están en total desacuerdo con lo afirmado respecto a que se sienten seguros trabajando en la empresa. El 27% también está en desacuerdo con esta afirmación, mientras que el 11% se muestra indiferente respecto a su seguridad en el trabajo. Solo el 11% está de acuerdo con

sentirse seguro, y el 10% está totalmente de acuerdo. En resumen, un 68% de los encuestados no se siente seguro trabajando en la empresa, lo que sugiere preocupaciones significativas sobre la seguridad y el bienestar en el entorno laboral.

En este contexto, la escala de Maslow define las necesidades de seguridad y protección, es decir, seguridad financiera, salud y bienestar, y seguridad contra accidentes y lesiones. El nivel de seguridad y las necesidades fisiológicas constituyen en conjunto las llamadas necesidades básicas.

Tabla 21

¿Se siente satisfecho de formar parte de la empresa?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
44%	22%	12%	10%	12%	100%

Nota. Trabajo de campo - Encuesta junio 2022

Figura 22

¿Se siente satisfecho de formar parte de la empresa?



En la Tabla 21 se puede ver que el 44% de los que participaron en la encuesta están totalmente en desacuerdo con lo afirmado respecto a que se sienten satisfechos de formar parte de la empresa. El 22% también está en desacuerdo con esta afirmación, mientras que

el 12% se muestra indiferente respecto a su satisfacción de formar parte de la empresa. Solo el 10% está de acuerdo con sentirse satisfecho, y el 12% está totalmente de acuerdo. En resumen, un 66% de los encuestados no se siente satisfecho de formar parte de la empresa, lo que indica una falta generalizada de satisfacción y posiblemente de motivación entre los laboradores.

La satisfacción del trabajo "es el resultado emocional de los empleados, dado su rol laboral, el resultado final de una interacción dinámica entre dos conjuntos de coordenadas llamadas necesidades humanas y motivación de los empleados" (Sikula, 1992).

Tabla 22

¿Su salario va de acuerdo con las actividades que realiza?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
36%	26%	14%	13%	11%	100%

Nota. Trabajo de campo - Encuesta junio 2022

Figura 23

¿Su salario va de acuerdo con las actividades que realiza?



En la Tabla 22 se puede ver que el 36% de los que participaron en la encuesta están totalmente en desacuerdo con lo afirmado respecto a que su salario va de acuerdo con las

actividades que realizan. El 26% también está en desacuerdo con esta afirmación, mientras que el 14% se muestra indiferente respecto a la correspondencia entre su salario y las actividades que realiza. Solo el 13% está de acuerdo con que su salario se ajusta a sus actividades, y el 11% está totalmente de acuerdo. En resumen, un 62% de los encuestados no considera que su salario sea adecuado para las actividades que realizan, lo que sugiere una posible insatisfacción con la compensación recibida en relación con el trabajo desempeñado.

Durante décadas, el trabajo se ha caracterizado como una necesidad de la vida de una persona, porque ofrece su fuerza, compromiso y habilidades a un empleador que las necesita y a cambio es recompensado con un salario. Linares (2015) lo percibe como inevitable, un salario razonable y justo.

Tabla 23

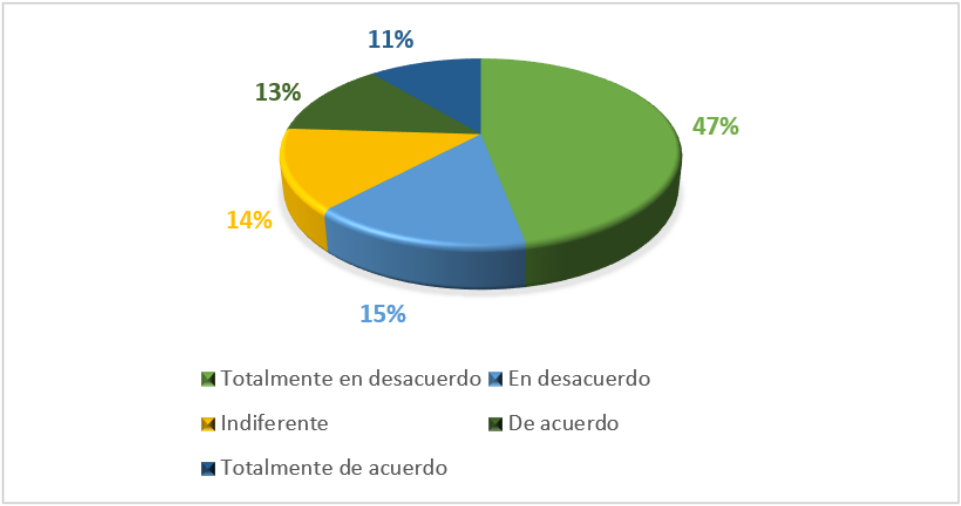
¿La empresa se preocupa de los trabajadores?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
47%	15%	14%	13%	11%	100%

Nota. Trabajo de campo - Encuesta junio 2022

Figura 24

¿La empresa se preocupa de los trabajadores?



En la Tabla 23 se puede ver que el 47% de los que participaron en la encuesta están totalmente en desacuerdo con lo afirmado respecto a que la empresa se preocupa por los trabajadores. El 15% también está en desacuerdo con esta afirmación, mientras que el 14% se muestra indiferente respecto a la preocupación de la empresa por los trabajadores. Solo el 13% está de acuerdo con que la empresa se preocupa por ellos, y el 11% está totalmente de acuerdo. En resumen, un 62% de los encuestados no percibe que la empresa se preocupe adecuadamente por los trabajadores, lo que sugiere una falta de percepción de apoyo y atención por parte de la empresa hacia su personal.

Robbins (1996) afirma que los principales factores que contribuyen a la satisfacción laboral son: trabajo mentalmente interesante, salario justo y buenas relaciones con sus compañeros, Glenn (1998) afirma que los factores de satisfacción laboral incluyen: recompensas y carácter laboral.

Tabla 24

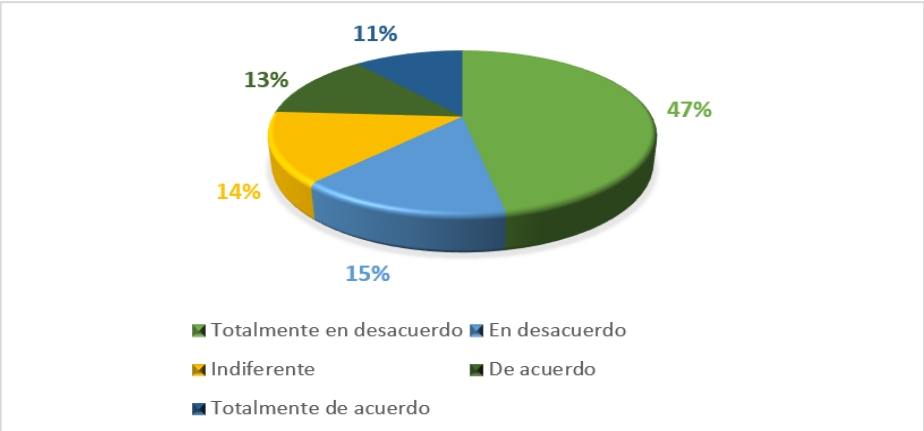
¿Pretende continuar con su trabajo en la empresa?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	TOTAL
11%	13%	12%	26%	38%	100%

Nota. Trabajo de campo - Encuesta junio 2022

Figura 25

¿Pretende continuar con su trabajo en la empresa?



En la Tabla 24 se puede ver que el 11% de los que participantes de la encuesta están en total acuerdo con la intención de continuar con su trabajo en la empresa, y el 13% está de acuerdo con esta intención. El 12% se muestra indiferente respecto a continuar en la empresa. En contraste, el 26% están en desacuerdo con la intención de seguir en la empresa, y el 38% están totalmente en desacuerdo.

En resumen, un 64% de los que participaron en la encuesta no tiene la intención de continuar trabajando en la empresa, ya sea porque están en desacuerdo o total desacuerdo con seguir en la misma. Esto indica un alto nivel de insatisfacción o desmotivación entre los empleados.

Robbins (2013) define la intención de permanencia a la probabilidad, calculada y expresada por un individuo, de su deseo de conservar su relación con la organización.

Tabla 25

¿La mayoría de los empleados de su departamento ha dejado la empresa en el último año?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
34%	24%	16%	15%	11%	100%

Nota. Trabajo de campo - Encuesta junio 2022

Figura 26

¿La mayoría de los empleados de su departamento ha dejado la empresa en el último



En la Tabla 25 se puede ver que el 34% de los que participaron en la encuesta están en total desacuerdo con lo afirmado respecto a que la mayoría de los empleados de su departamento ha dejado la empresa en el último año. El 24% también está en desacuerdo con esta afirmación, mientras que el 16% se muestra indiferente respecto a la rotación de empleados. Solo el 15% está de acuerdo con que gran parte de los laboradores han dejado la entidad, y el 11% está totalmente de acuerdo.

En resumen, un 59% de los encuestados no percibe que haya habido una alta rotación de empleados en su departamento durante el último año. Esto indica que, para la mayoría, no ha sido notable la salida de muchos empleados en ese período.

Tabla 26

¿La mayoría de los empleados lleva más de 6 meses trabajando en esta empresa?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
42%	22%	14%	11%	11%	100%

Nota. Trabajo de campo - Encuesta junio 2022

Figura 27

¿La mayoría de los empleados lleva más de 6 meses trabajando en esta empresa?



En la Tabla 26 se puede ver que el 42% de los que participaron en la encuesta están totalmente en desacuerdo con lo afirmado respecto a que de que la mayoría de los empleados lleva más de 6 meses laborando en la entidad. El 22% también está en desacuerdo con esta afirmación, mientras que el 14% se muestra indiferente respecto a la antigüedad de los empleados. Solo el 11% está de acuerdo con que la mayor parte de los laboradores tienen más de 6 meses en la entidad, y el 11% está totalmente de acuerdo.

En resumen, un 64% de los encuestados no cree que la mayoría de los empleados lleve más de 6 meses trabajando en la empresa, lo que sugiere una percepción de alta rotación o de que la mayoría de los empleados son relativamente nuevos en la organización.

Tabla 27
¿Se siente satisfecho con su trabajo en general?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
43%	27%	11%	10%	9%	100%

Nota. Trabajo de campo - Encuesta junio 2022

Figura 28
¿Se siente satisfecho con su trabajo en general?



En la Tabla 27 se puede ver que 43% de los que participaron en la encuesta están totalmente en desacuerdo con lo afirmado respecto a que están satisfechos con su trabajo en general. El 27% también está en desacuerdo con esta afirmación, mientras que el 11% se muestra indiferente respecto a su satisfacción laboral. Solo el 10% está de acuerdo con estar satisfecho con su trabajo, y el 9% está totalmente de acuerdo.

En resumen, un 70% de los encuestados no se siente satisfecho con su trabajo en general, lo que indica una alta tasa de insatisfacción laboral y sugiere que podrían existir problemas importantes en el ambiente de trabajo o en las condiciones laborales.

Muñoz (1990) definió la satisfacción laboral como un sentimiento de autosatisfacción, es decir, la satisfacción que sienten los empleados en un ambiente adecuado y agradable, recibiendo una compensación psicosocial y socioeconómica de acuerdo con sus expectativas y participando en trabajos y actividades que les interesan.

Tabla 28

¿Se siente satisfecho con la seguridad en su puesto de trabajo en la empresa?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
42%	26%	10%	11%	11%	100%

Nota. Trabajo de campo - Encuesta junio 2022

Figura 29

¿Se siente satisfecho con la seguridad en su puesto de trabajo en la empresa?



En la Tabla 28 se puede ver que el 42% de los que participaron en la encuesta están totalmente en desacuerdo con lo afirmado respecto a que se sienten satisfechos con la seguridad en su puesto de trabajo en la empresa. El 26% también está en desacuerdo con esta afirmación, mientras que el 10% se muestra indiferente respecto a la seguridad en el puesto de trabajo. Solo el 11% está de acuerdo con sentirse satisfecho con la seguridad en su puesto, y el 11% está totalmente de acuerdo.

En resumen, un 68% de los encuestados no se siente satisfecho con la seguridad en su puesto de trabajo, lo que muestra preocupaciones significativas sobre la estabilidad y la protección laboral dentro de la empresa.

Chiavenato (2009) considera que la seguridad y la higiene laboral son actividades interrelacionadas que repercuten directamente en la continuidad de la producción y en la moral de los trabajadores. La seguridad e higiene en el trabajo es trabajo en equipo compartido entre los gerentes, supervisores y colaboradores.

Tabla 29

¿Su tipo de contrato actual con la empresa tiene plazo indeterminado?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
40%	25%	14%	11%	10%	100%

Nota. Trabajo de campo - Encuesta junio 2022

Figura 30

¿Su tipo de contrato actual con la empresa tiene plazo indeterminado?



En la Tabla 29 se puede ver que el 40% de los que participaron en la encuesta están totalmente en desacuerdo con lo afirmado respecto a que su tipo de contrato actual con la empresa es de plazo indeterminado. El 25% también está en desacuerdo con esta afirmación, mientras que el 14% se muestra indiferente respecto a la duración del contrato. Solo el 11% está de acuerdo con que su contrato es de plazo indeterminado, y el 10% está totalmente de acuerdo.

En resumen, un 65% de los encuestados no tiene un contrato de plazo indeterminado, lo que sugiere que una mayoría significativa de los empleados tiene contratos temporales o de duración definida, lo que podría afectar la percepción de seguridad y estabilidad laboral.

Tabla 30

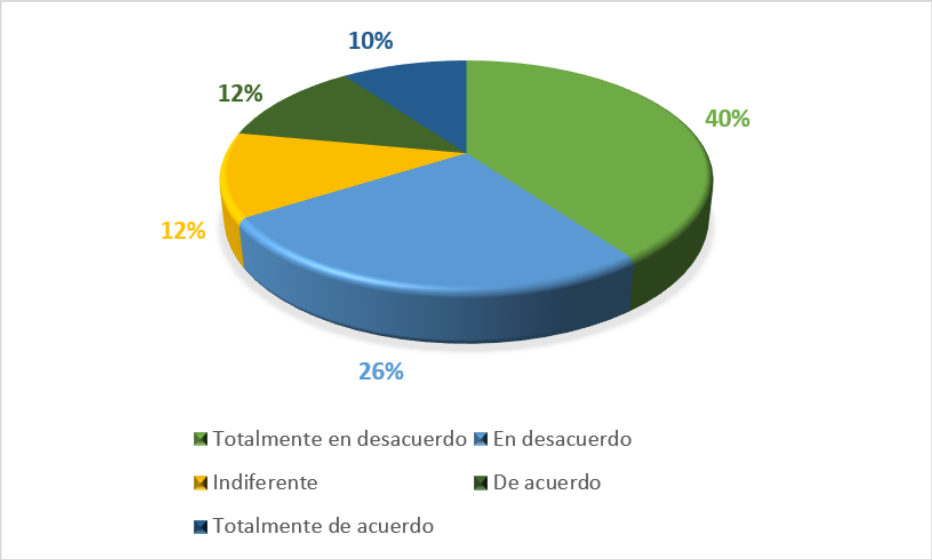
¿La mayoría de los empleados ha asistido con regularidad al trabajo en los últimos 6 meses?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
40%	26%	12%	12%	10%	100%

Nota. Trabajo de campo - Encuesta junio 2022

Figura 31

¿La mayoría de los empleados ha asistido con regularidad al trabajo en los últimos 6



En la Tabla 30 se puede ver que el 40% de los que participaron en la encuesta están totalmente en desacuerdo con lo afirmado respecto a que la mayoría de los empleados ha asistido con regularidad al trabajo en los últimos 6 meses. El 26% también está en desacuerdo con esta afirmación, mientras que el 12% se muestra indiferente respecto a la regularidad de la asistencia al trabajo. Solo el 12% está de acuerdo con que la mayoría de los empleados ha asistido regularmente, y el 10% está totalmente de acuerdo.

En resumen, un 66% de los encuestados no percibe que la mayoría de los empleados haya asistido con regularidad en los últimos 6 meses, lo que podría indicar problemas de asistencia o alta rotación en el personal.

Tabla 31

¿La capacitación recibida por parte de su supervisor es efectiva?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
45%	15%	20%	12%	8%	100%

Nota. Trabajo de campo - Encuesta junio 2022

Figura 32

¿La capacitación recibida por parte de su supervisor es efectiva?



En la Tabla 31 se puede ver que el 45% de los que participaron en la encuesta están totalmente en desacuerdo con lo afirmado especto a que la capacitación recibida por parte de su supervisor es efectiva. El 15% también está en desacuerdo con esta afirmación, mientras que el 20% se muestra indiferente respecto a la efectividad de la capacitación. Solo el 12% está de acuerdo con la efectividad de la capacitación, y el 8% está totalmente de acuerdo.

En resumen, un 60% de los encuestados no percibe la capacitación recibida como efectiva, lo que sugiere una insatisfacción significativa con los programas de capacitación y la necesidad de mejorar la formación proporcionada por los supervisores.

Según Chiavenato (2009), La capacitación es un proceso educativo temporal, sistemático y organizado, durante el cual las personas adquieren conocimientos y desarrollan habilidades y capacidades de acuerdo con los objetivos fijados.

Tabla 32

¿Recibe el entrenamiento necesario para realizar su trabajo?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
34%	13%	30%	9%	14%	100%

Nota. Trabajo de campo - Encuesta junio 2022

Figura 33

¿Recibe el entrenamiento necesario para realizar su trabajo?



En la Tabla 32 se puede ver que el 34% de los que participaron en la encuesta están totalmente en desacuerdo con lo afirmado respecto a que reciben el entrenamiento necesario para realizar su trabajo. El 13% también está en desacuerdo con esta afirmación, mientras que el 30% se muestra indiferente respecto a la recepción de entrenamiento. Solo el 9% está de acuerdo con recibir el entrenamiento necesario, y el 14% está totalmente de acuerdo.

En resumen, un 47% de los encuestados no recibe el entrenamiento necesario para realizar su trabajo, lo que indica una brecha significativa en la capacitación adecuada y podría afectar el desempeño y la satisfacción laboral.

Tabla 33

¿El total de capacitaciones formales fueron completadas en el último año?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
23%	17%	20%	22%	18%	100%

Nota. Trabajo de campo - Encuesta junio 2022

Figura 34

¿El total de capacitaciones formales fueron completadas en el último



En la Tabla 33 se puede ver que el 23% de los que participaron en la encuesta están totalmente en desacuerdo con lo afirmado respecto a que el total de capacitaciones formales fueron completadas en el último año. El 17% también está en desacuerdo con esta afirmación, mientras que el 20% se muestra indiferente respecto a la finalización de las capacitaciones. Solo el 22% está de acuerdo con que todas las capacitaciones fueron completadas, y el 18% está totalmente de acuerdo.

En resumen, un 40% de los encuestados no cree que todas las capacitaciones formales se hayan completado en el último año, lo que sugiere que podría haber deficiencias en la implementación o el seguimiento de los programas de capacitación.

Tabla 34

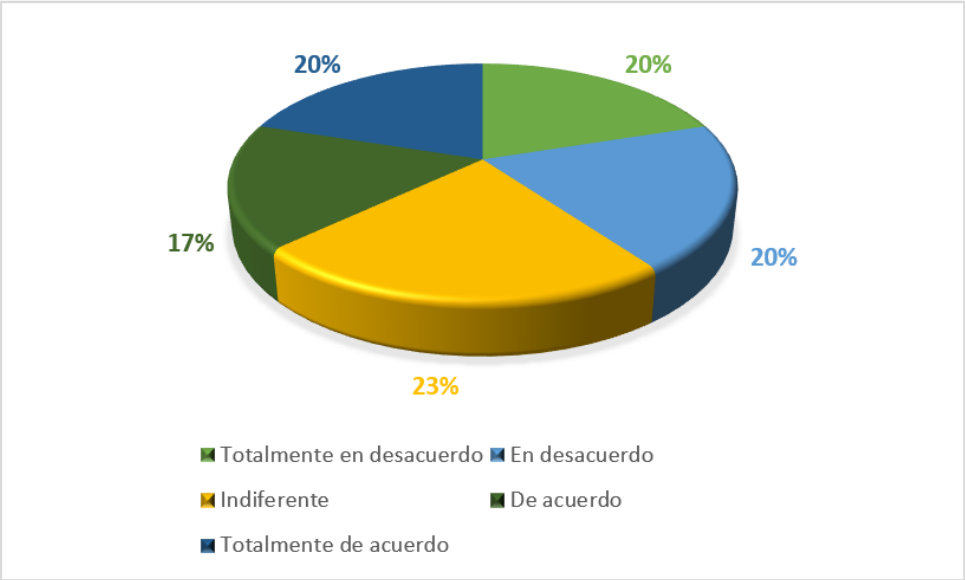
¿El total de horas de capacitación recibidas fueron suficientes en el último año?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
20%	20%	23%	17%	20%	100%

Nota. Trabajo de campo - Encuesta junio 2022

Figura 35

¿El total de horas de capacitación recibidas fueron suficientes en el último año?



En la Tabla 34 se puede ver que el 20% de los que participaron en la encuesta están totalmente en desacuerdo con lo afirmado respecto a que el total de horas de capacitación recibidas fueron suficientes en el último año. El 20% también está en desacuerdo con esta afirmación, mientras que el 23% se muestra indiferente respecto a la suficiencia de las horas de capacitación. Solo el 17% está de acuerdo con que las horas de capacitación fueron suficientes, y el 20% está totalmente de acuerdo.

En resumen, un 40% de los encuestados no considera que el total de horas de capacitación recibidas haya sido suficiente, lo que indica una posible deficiencia en la cantidad de formación proporcionada y sugiere la necesidad de ajustar o ampliar los programas de capacitación para satisfacer mejor las necesidades del personal.

Tabla 35

¿Los programas de capacitación formales resultaron de utilidad?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
31%	19%	25%	12%	13%	100%

Nota. Trabajo de campo - Encuesta junio 2022

Figura 36

¿Los programas de capacitación formales resultaron de utilidad?



En la Tabla 35 se puede ver que el 31% de los que participaron en la encuesta están totalmente en desacuerdo con lo afirmado respecto a que los programas de capacitación formales resultaron de utilidad. El 19% también está en desacuerdo con esta afirmación, mientras que el 25% se muestra indiferente respecto a la utilidad de los programas de capacitación. Solo el 12% está de acuerdo con que los programas de capacitación fueron útiles, y el 13% está totalmente de acuerdo.

En resumen, un 50% de los encuestados no percibe los programas de capacitación como útiles, lo que sugiere que estos programas podrían no estar cumpliendo con las expectativas o necesidades de los empleados, y que podría ser necesario revisarlos y mejorarlos para aumentar su efectividad.

Tabla 36

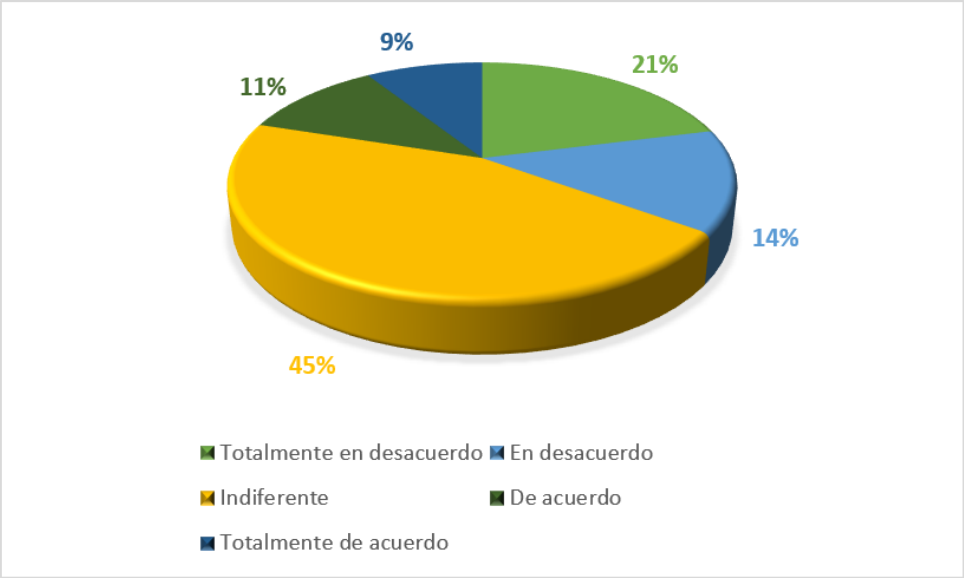
¿El nivel de calidad de las capacitaciones responde a sus necesidades laborales?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
21%	14%	45%	11%	9%	100%

Nota. Trabajo de campo - Encuesta junio 2022

Figura 37

¿El nivel de calidad de las capacitaciones responde a sus necesidades laborales?



En la Tabla 36 se puede ver que el 21% de los que participaron en la encuesta están totalmente en desacuerdo con lo afirmado respecto a que el nivel de calidad de las capacitaciones responde a sus necesidades laborales. El 14% también está en desacuerdo con esta afirmación, mientras que el 45% se muestra indiferente respecto a la adecuación de las capacitaciones a sus necesidades laborales. Solo el 11% está de acuerdo con que el nivel de calidad de las capacitaciones responde a sus necesidades laborales, y el 9% está totalmente de acuerdo.

En resumen, un 35% de los encuestados no considera que la calidad de las capacitaciones se ajuste a sus necesidades laborales, mientras que un 45% permanece neutral. Esto sugiere que hay una percepción mixta sobre la adecuación de las

capacitaciones, con una necesidad de evaluar y posiblemente ajustar los programas para alinearlos mejor con las necesidades de los empleados.

Tabla 37

¿Su jefe reconoce sus fortalezas?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
27%	18%	10%	22%	23%	100%

Nota. Trabajo de campo - Encuesta junio 2022

Figura 38

¿Su jefe reconoce sus fortalezas?



En la Tabla 37 se puede ver que el 27% de los que participaron en la encuesta están totalmente en desacuerdo con la afirmación respecto a que su jefe reconoce sus fortalezas. El 18% también está en desacuerdo con esta afirmación, mientras que el 10% se muestra indiferente respecto al reconocimiento de sus fortalezas por parte del jefe. Solo el 22% está de acuerdo con que su jefe reconoce sus fortalezas, y el 23% está totalmente de acuerdo.

En resumen, un 45% de los que participaron en la encuesta no percibe que su jefe reconozca sus fortalezas, lo que indica una posible falta de reconocimiento y valorización del desempeño de los empleados por parte de los supervisores. Esto podría afectar la motivación y satisfacción laboral.

Bowen (2000) menciona que el reconocimiento se entiende como una práctica diseñada para felicitar o premiar a los trabajadores con la finalidad de reforzar comportamientos positivos alineados a las estrategias de la empresa, con el objeto de aumentar la productividad.

Tabla 38

¿La empresa le ofrece oportunidades de desarrollo profesional?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
22%	33%	15%	27%	3%	100%

Nota. Trabajo de campo - Encuesta junio 2022

Figura 39

¿La empresa le ofrece oportunidades de desarrollo profesional?



En la Tabla 38 se puede ver a que el 22% de los que participaron en la encuesta están totalmente en desacuerdo con lo afirmado respecto a que la entidad les da oportunidades de crecimiento profesional. El 33% también está en desacuerdo con esta afirmación, mientras que el 15% se muestra indiferente respecto a las oportunidades de crecimiento profesional. Solo el 27% está de acuerdo con que la entidad da oportunidades para el crecimiento profesional, y el 3% está totalmente de acuerdo.

En resumen, un 55% de los encuestados no percibe que la empresa les ofrezca suficientes oportunidades de desarrollo profesional, lo que sugiere una percepción generalizada de que la empresa podría mejorar en proporcionar caminos claros para el crecimiento y avance profesional de sus laboradores.

Chiavenato, I. (1993) dijo que el desarrollo profesional tiene como objetivo ampliar, desarrollar y mejorar profesionalmente en una determinada carrera en la empresa o estimular su eficiencia y productividad en este puesto.

Tabla 39

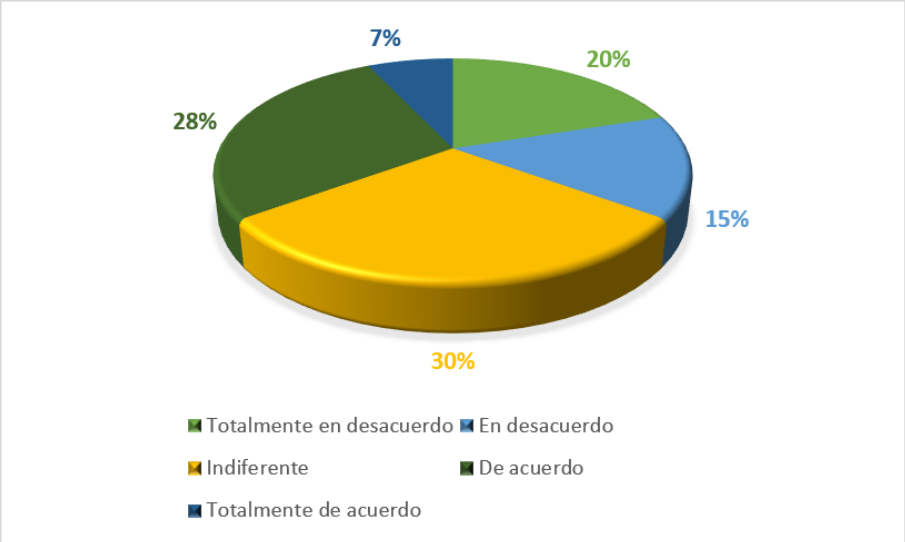
¿Está satisfecho con las oportunidades de crecimiento en esta empresa?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
20%	15%	30%	28%	7%	100%

Nota. Trabajo de campo - Encuesta junio 2022

Figura 40

¿Está satisfecho con las oportunidades de crecimiento en esta empresa?



En la Tabla 39 se puede ver que el 20% de los que participaron en la encuesta están totalmente en desacuerdo con lo afirmado respecto a que están satisfechos con las oportunidades de crecimiento en la empresa. El 15% también está en desacuerdo con esta afirmación, mientras que el 30% se muestra indiferente respecto a las oportunidades de

crecimiento. Solo el 28% está de acuerdo con que está satisfecho con las oportunidades de crecimiento en la entidad, y el 7% está totalmente de acuerdo.

En resumen, un 35% los que participaron en la encuesta no está satisfecho con las oportunidades de crecimiento en la entidad, mientras que un 30% permanece indiferente. Esto indica una percepción mixta sobre las oportunidades de desarrollo, con un porcentaje significativo de empleados insatisfechos o no comprometidos con las oportunidades de avance profesional que la entidad ofrece.

Vallejo y Portalanza (2017) indican que, si una empresa quiere retener a sus mejores talentos, deben ser flexibles y abordar los problemas al crecimiento profesional desde un inicio.

Tabla 40

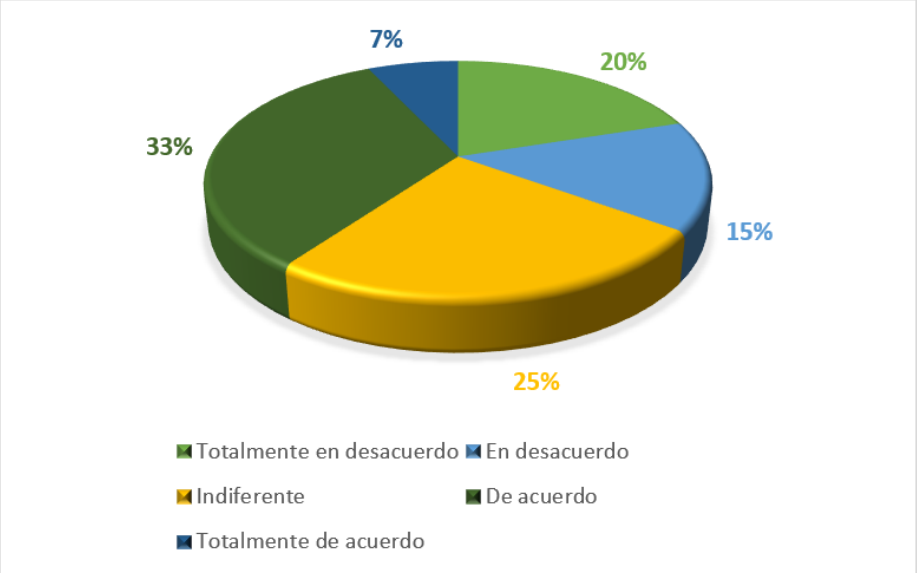
¿Siente que el lugar de trabajo apoya sus objetivos y ambiciones profesionales?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
20%	15%	25%	33%	7%	100%

Nota. Trabajo de campo - Encuesta junio 2022

Figura 41

¿Siente que el lugar de trabajo apoya sus objetivos y ambiciones profesionales?



En la Tabla 40 se ver que el 20% de los que participaron en la encuesta están totalmente en desacuerdo con lo afirmado respecto a que el lugar de trabajo apoya sus objetivos y ambiciones profesionales. El 15% también está en desacuerdo con esta afirmación, mientras que el 25% se muestra indiferente respecto al apoyo del lugar de trabajo a sus objetivos y ambiciones. Solo el 33% está de acuerdo con que el lugar de trabajo apoya sus objetivos y ambiciones profesionales, y el 7% está totalmente de acuerdo.

En resumen, un 35% de los encuestados no percibe apoyo del lugar de trabajo hacia sus objetivos y ambiciones profesionales, mientras que un 25% permanece indiferente. Esto sugiere que, aunque una parte significativa de los empleados siente que hay apoyo para sus metas profesionales, aún hay un número considerable que no siente este apoyo o está insatisfecho con el mismo.

Tabla 41

¿Está satisfecho con las oportunidades de desarrollo profesional en la empresa?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
17%	18%	25%	10%	30%	100%

Nota. Trabajo de campo - Encuesta junio 2022

Figura 42

¿Está satisfecho con las oportunidades de desarrollo profesional en la empresa?



Según los datos expuestos en la tabla 41, el 17% de los participantes manifestó un rechazo absoluto hacia la afirmación relacionada con su satisfacción con respecto a las oportunidades de crecimiento profesional que ofrece la empresa. Un 18% adicional también expresó desacuerdo, mientras que el 25% adoptó una postura neutral. Por otro lado, únicamente el 10% coincidió con dicha afirmación, y el 30% expresó una conformidad total. Estos resultados reflejan que una proporción considerable de los laboradores no tiene una percepción favorable acerca de las posibilidades de crecimiento profesional dentro de la empresa.

En resumen, un 35% los que participaron en la encuesta no está satisfecho con oportunidades de crecimiento profesional en la entidad, cuando un 30% está totalmente satisfecho. Esto sugiere una percepción variada sobre las oportunidades de crecimiento profesional, con una mayoría de empleados que podrían estar buscando mejores opciones o más apoyo en su crecimiento profesional.

Tabla 42

¿Ha notado mejoras en su desempeño laboral después de recibir capacitación?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
30%	20%	25%	19%	6%	100%

Nota. Trabajo de campo - Encuesta junio 2022

Figura 43

¿Ha notado mejoras en su desempeño laboral después de recibir capacitación?



En la Tabla 42 se puede ver que el 30% de los que participaron en la encuesta están totalmente en desacuerdo con lo afirmado acerca de que han notado mejoras en su rendimiento en el trabajo luego de recibir capacitación. El 20% también está en desacuerdo con esta afirmación, mientras que el 25% se muestra indiferente respecto a las mejoras en su desempeño. Solo el 19% está de acuerdo con que ha mostrado en su rendimiento en el trabajo después de recibir capacitación, y el 6% está totalmente de acuerdo.

En resumen, un 50% de los encuestados no ha notado mejoras en su rendimiento laboral tras recibir capacitación, mientras que un 25% permanece neutral. Esto sugiere que la capacitación proporcionada puede no estar logrando el impacto deseado en el desempeño de los empleados, indicando la necesidad de revisar y posiblemente mejorar los programas de capacitación.

Tabla 43

¿Los programas de capacitación me permiten aplicar a posiciones internas?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
31%	34%	25%	4%	6%	100%

Nota. Trabajo de campo - Encuesta junio 2022

Figura 44

¿Los programas de capacitación me permiten aplicar a posiciones internas?



En la Tabla 43 se puede ver que el 31% de los que participaron en la encuesta están completamente de acuerdo con la afirmación de que los programas de capacitación les permiten aplicar a posiciones internas. El 34% está de acuerdo con esta afirmación, mientras que el 25% considera que la situación es regular. Solo el 4% está en desacuerdo y el 6% está completamente en desacuerdo con que los programas de capacitación les permitan aplicar a posiciones internas.

En resumen, un 65% de los que participaron en la encuesta percibe que los programas de capacitación les brindan la oportunidad de aplicar a posiciones internas, mientras que solo un 10% tiene una percepción negativa sobre este aspecto. Esto indica una percepción mayoritariamente positiva respecto a la utilidad de los programas de capacitación para el avance interno en la empresa.

Para Collins y Beauregard (2020), la capacitación del personal tiene una correlación estadísticamente significativa no solo con la satisfacción laboral, sino también con la motivación de los empleados para asumir nuevas posiciones laborales.

4.2 Resultados Descriptivos

4.2.1 Análisis de dimensiones

Dimensión Logro de Objetivos

Tabla 44
Distribución de frecuencia Logro de Objetivos

		Frecuencia	Porcentaje
Válido			
	Totalmente en desacuerdo	42	42%
	En desacuerdo	30	30%
	Indiferente	14	14%
	De acuerdo	8	8%
	Totalmente de acuerdo	6	6%
	Total	100	100%

Nota. Trabajo de campo - Encuesta junio 2022

En la Tabla 44, muestra la distribución de frecuencia sobre el logro de objetivos, el 42% de los que participaron en la encuesta están totalmente en desacuerdo con el logro de los objetivos, mientras que el 30% está en desacuerdo. Un 14% se muestra indiferente respecto al logro de objetivos. Solo el 8% está de acuerdo y el 6% está completamente de acuerdo con el cumplimento de metas. En conclusión, un 72% de los encuestados no está satisfecho con el logro de objetivos, reflejando una percepción predominantemente negativa en cuanto al éxito en cumplir con los objetivos establecidos.

Dimensión Cumplimiento de procesos

Tabla 45
Distribución de frecuencia Cumplimiento de procesos

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	43	43%
	En desacuerdo	21	21%
	Indiferente	15	15%
	De acuerdo	11	11%
	Totalmente de acuerdo	10	10%
	Total	100	100%

Nota. Trabajo de campo - Encuesta junio 2022

En la Tabla 45, muestra la distribución de frecuencia sobre el cumplimiento de procesos, el 43% de los que participaron en la encuesta están totalmente en desacuerdo con el cumplimiento de los procesos, mientras que el 21% están en contra. Un 15% se muestra indiferente. Solo el 11% está de acuerdo y el 10% está totalmente de acuerdo con el cumplimiento de los procesos. En resumen, un 64% de los que participaron en la encuesta tiene una percepción negativa acerca el cumplimiento de procesos, indicando que hay áreas significativas que podrían necesitar mejoras en la gestión y ejecución de los procesos dentro de la entidad.

Dimensión Cumplimiento de perfil

Tabla 46
Distribución de frecuencia cumplimiento de perfil

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	41	41%
	En desacuerdo	28	28%
	Indiferente	11	11%
	De acuerdo	10	10%
	Totalmente de acuerdo	10	10%
	Total	100	100%

En la Tabla 46, muestra el cumplimiento de perfil, el 41% están totalmente en desacuerdo con el cumplimiento del perfil, en cuanto que el 28% están en desacuerdo. Un 11% se muestra indiferente. Solo el 10% está de acuerdo y el 10% está totalmente de acuerdo con el cumplimiento del perfil. En resumen, un 69% tienen una percepción negativa sobre el cumplimiento del perfil, indicando que hay una preocupación significativa sobre si los perfiles se cumplen adecuadamente dentro de la compañía.

Tabla 47
Frecuencia de la variable Evaluación de Desempeño

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	45	45%
	En desacuerdo	32	32%
	Indiferente	10	10%
	De acuerdo	8	8%
	Totalmente de acuerdo	5	5%
	Total	100	100%

Nota. Trabajo de campo - Encuesta junio 2022

En la Tabla 47, muestra la frecuencia de la variable "Evaluación de Desempeño", el 45% de los que participaron en la encuesta están totalmente en desacuerdo con la evaluación de desempeño, y que el 32% están en desacuerdo. Un 10% se muestra indiferente. Solo el 8% está de acuerdo y el 5% está totalmente de acuerdo con la evaluación de desempeño. En resumen, un 77% de los que participaron en la encuesta tienen una apreciación negativa sobre la evaluación de desempeño, sugiriendo que hay una insatisfacción significativa con el procedimiento de evaluación de productividad en la organización.

Tabla 48

Frecuencia de la variable Retención de Talento Humano

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	43	43%
	En desacuerdo	21	21%
	Indiferente	15	15%
	De acuerdo	11	11%
	Totalmente de acuerdo	10	10%
	Total	100	100%

En la Tabla 48, muestra la frecuencia de la variable "Retención de Talento Humano", el 43% de los que participaron en la encuesta están totalmente en desacuerdo con las prácticas de retención de talento humano, y que el 21% están en desacuerdo. Un 15% se muestra indiferente. Solo el 11% está de acuerdo y el 10% está totalmente de acuerdo con las prácticas de detención de talento. En resumen, un 64% tienen una percepción negativa sobre la detención de talento humano, indicando que hay áreas significativas de preocupación respecto a las actividades estratégicas de detención dentro de la empresa.

4.2.2 Análisis Bidimensional

Tabla 49

Análisis bidimensional entre la retención del talento humano y la evaluación de desempeño

Evaluación de desempeño		Retención del talento humano					Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Totalmente en desacuerdo	Frecuencia	16	11	8	5	5	45
	Porcentaje	16	11	8	5	5	45
En desacuerdo	Frecuencia	12	8	6	4	2	32
	Porcentaje	12	8	6	4	2	32
Indiferente	Frecuencia	6	2	0	0	2	10
	Porcentaje	6	0	0	0	2	10
De acuerdo	Frecuencia	5	0	0	2	1	8
	Porcentaje	5	0	0	2	1	8
Totalmente de acuerdo	Frecuencia	4	0	1	0	0	5
	Porcentaje	4	0	1	0	0	5
Total	Frecuencia	43	21	15	11	10	100
	Porcentaje	43	21	15	11	10	100

En la Tabla 49, el análisis bidimensional de la evaluación de desempeño y retención del talento humano muestra que el 16% coinciden en ambas variables al indicar estar totalmente en desacuerdo, el 8% está en una opinión en desacuerdo en ambas variables, tal solo un 2% indica estar de acuerdo, mientras que indiferentes y totalmente de acuerdo no se apreciaron concordancias en ambas variables.

Tabla 50

Análisis bidimensional entre la retención del talento humano y el logro de objetivos

Logro de objetivos		Retención del talento humano					Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Totalmente en desacuerdo	Frecuencia	14	10	8	5	5	42
	Porcentaje	14	10	8	5	5	42
En desacuerdo	Frecuencia	12	8	6	4	0	30
	Porcentaje	12	8	6	4	0	30
Indiferente	Frecuencia	8	2	0	0	4	14
	Porcentaje	8	2	0	0	4	14
De acuerdo	Frecuencia	5	0	0	2	1	8
	Porcentaje	5	0	0	2	1	8
Totalmente de acuerdo	Frecuencia	4	1	1	0	0	6
	Porcentaje	4	1	1	0	0	6
Total	Frecuencia	43	21	15	11	10	100
	Porcentaje	43	21	15	11	10	100

En la Tabla 50, El análisis bidimensional entre la retención de los recursos humanos y el logro de objetivos muestra que el 14% coinciden en ambas variables al indicar estar totalmente en desacuerdo, el 8% está en una opinión en desacuerdo en ambas variables, tal

solo un 2% indica estar de acuerdo, mientras que indiferentes y totalmente de acuerdo no se apreciaron concordancias en ambas variables.

Tabla 51

Análisis bidimensional entre la retención del talento humano y el cumplimiento de procesos

Cumplimiento de procesos		Retención del talento humano					Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Totalmente en desacuerdo	Frecuencia	16	9	8	5	5	43
	Porcentaje	16	9	8	5	5	43
En desacuerdo	Frecuencia	12	3	2	4	0	21
	Porcentaje	12	3	2	4	0	21
Indiferente	Frecuencia	6	7	0	0	2	15
	Porcentaje	6	7	0	0	2	15
De acuerdo	Frecuencia	5	0	3	2	1	11
	Porcentaje	5	0	3	2	1	11
Totalmente de acuerdo	Frecuencia	4	2	2	0	2	10
	Porcentaje	4	2	2	0	2	10
Total	Frecuencia	43	21	15	11	10	100
	Porcentaje	43	21	15	11	10	100

El análisis bidimensional entre la retención del talento humano y el cumplimiento de procesos muestra que el 16% coinciden en ambas variables al indicar estar en total desacuerdo, el 7% está en una opinión en desacuerdo en ambas variables, tal solo un 2% indica estar de acuerdo, pasando lo mismo con los que indicaron estar totalmente de acuerdo, mientras que indiferentes no hubo concordancias en los resultados de ambas variables.

Tabla 52

Análisis bidimensional entre la retención del talento humano y el cumplimiento de perfil

Cumplimiento de perfil		Retención del talento humano					Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Totalmente en desacuerdo	Frecuencia	12	11	8	5	5	41
	Porcentaje	12	11	8	5	5	41
En desacuerdo	Frecuencia	12	6	4	4	2	28
	Porcentaje	12	6	4	4	2	28
Indiferente	Frecuencia	6	2	1	0	2	11
	Porcentaje	6	2	1	0	2	11
De acuerdo	Frecuencia	7	0	1	2	0	10
	Porcentaje	7	0	1	2	0	10
Totalmente de acuerdo	Frecuencia	6	2	1	0	1	10
	Porcentaje	6	2	1	0	1	10
Total	Frecuencia	43	21	15	11	10	100
	Porcentaje	43	21	15	11	10	100

El análisis bidimensional entre la retención del talento humano y el cumplimiento de perfil muestra que el 12% coinciden en ambas variables al indicar estar total desacuerdo, el

6% está en una opinión en desacuerdo en ambas variables, tal solo un 2% indica estar de acuerdo y con los que indicaron estar totalmente de acuerdo e indiferentes se aprecia 1% en ambas variables.

4.3 Prueba de Hipótesis

Tabla 53
Rango de coeficiente de correlación de Spearman

Valor de RHO	Significado
-0.91 a -1.00	Correlación negativa muy fuerte
-0.76 a -0.90	Correlación negativa considerable
-0.51 a -0.75	Correlación negativa media
-0.11 a -0.50	Correlación negativa débil
-0.01 a -0.10	Correlación negativa muy débil
0.00	No existe correlación
+0.01 a +0.10	Correlación positiva muy débil
+011 a +0.50	Correlación positiva media
+0.51 a +0.75	Correlación positiva considerable
+0.76 a +0.90	Correlación positiva muy fuerte
+0.91 a +1.00	Correlación positiva perfecta

Nota: Fuente Metodología de la Investigación R. Hernandez (2014)

4.3.1 Prueba de Normalidad

Tabla 54
Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov

Variable	**P-valor**
Evaluación de desempeño	0.002
Retención de talento humano	0.005
Logro de objetivos	0.000
Cumplimiento de procesos	0.012
Cumplimiento de perfil	0.008

Se observa que los p-valores son menores al nivel de significancia 0.05 en todos los casos, por lo que garantizamos que las variables del estudio y las dimensiones siguen una distribución adecuada de acuerdo con la prueba de Kolmogorov-Smirnov.

4.3.2 Prueba de Hipótesis

Para la hipótesis general

H0: "No existe relación significativa entre la evaluación de desempeño y la retención del talento humano en una empresa de construcción y mantenimiento vial en Cusco – 2022".

H1: "Existe relación significativa entre la evaluación de desempeño y la retención del talento humano en una empresa de construcción y mantenimiento vial en Cusco – 2022".

Regla de decisión:

Si valor p > 0.05, se acepta la hipótesis nula (H0).

Si valor p < 0.05, se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis alterna (H1).

Tabla 55

Evaluación de Desempeño / Retención de Talento Humano

Rho de Spearman	Evaluación de Desempeño	Coeficiente de correlación	1,000	,711
		Sig. (bilateral)		,000
		N	100	100
	Retención de Talento Humano	Coeficiente de correlación	,711	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	

En la Tabla 55, la correlación Rho de Spearman muestra que entre "Evaluación de Desempeño" y "Retención de Talento Humano" es de 0.711, dando paso al análisis de que esta es positiva fuerte entre ambas variables. Esto sugiere que cuando mejora la "evaluación del desempeño", también tiende a mejorar la "retención del talento humano". La significancia de 0.000 indica significativa la asociación. Los datos se basan en 121 casos para "Evaluación de Desempeño" y 118 casos para "Retención de Talento Humano".

Hipótesis específica 1:

H_0: "No existe relación significativa entre el logro de objetivos y la retención de talento humano de los trabajadores en una empresa de construcción y mantenimiento vial en Cusco – 2022".

H_1: "Existe relación significativa entre el logro de objetivos y la retención de talento humano de los trabajadores en una empresa de construcción y mantenimiento vial en Cusco – 2022".

Regla de decisión:

Si valor p > 0.05, se acepta la hipótesis nula (H_0).

Si valor p < 0.05, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1).

Tabla 56

Logro de objetivos / Retención de talento humano

Rho de Spearman	Logro de Objetivos	Coeficiente de correlación	1,000	,526
		Sig. (bilateral)		,000
		N	100	100
	Evaluación de Desempeño	Coeficiente de correlación	,526	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	

En la Tabla 56, que muestra la correlación entre el "logro de objetivos y la retención de talento humano", el coeficiente Spearman es 0.526, positiva moderada. Esto sugiere que, en general, un mayor logro de objetivos está vinculado a mejor "retención de talento humano".

Hipótesis específica 2:

H_0: "No existe relación significativa entre el cumplimiento de procesos y la retención de talento humano en una empresa de construcción y mantenimiento vial en Cusco – 2022".

H_1: "Existe relación significativa entre el cumplimiento de procesos y la retención de talento humano en una empresa de construcción y mantenimiento vial en Cusco – 2022".

Regla de decisión:

Si valor p > 0.05, se acepta la hipótesis nula (H_0).

Si valor p < 0.05, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1).

Tabla 57

Cumplimiento de procesos / Retención de talento humano

Rho de Spearman	Cumplimiento de Procesos	Coeficiente de correlación	1,000	,510
		Sig. (bilateral)		,000
		N	100	100
	Evaluación de Desempeño	Coeficiente de correlación	,510	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	

En la Tabla 57, "que muestra la correlación entre el cumplimiento de procesos y la retención de talento humano, el coeficiente de correlación de Spearman es 0.510. Esto indica una correlación positiva moderada entre el cumplimiento de procesos y la retención de talento humano, sugiriendo que un mejor cumplimiento de los procesos está asociado con una mayor retención de talento humano".

Se muestra mediante los resultados obtenidos que cuando los laboradores realicen acciones para llegar a cumplir de forma eficiente con los procesos, la evaluación de desempeño será mejor y viceversa. Es decir, cualquier cambio efectuado en alguna de las variables tendrá por consecuencia una afectación directa en la otra variable este cambio puede ser positivo o negativo

Hipótesis específica 3:

H_0: "No existe relación significativa entre el cumplimiento del perfil y la retención de talento humano en una empresa de construcción y mantenimiento vial en Cusco – 2022".

H_1: "Existe relación significativa entre el cumplimiento del perfil y la retención de talento humano en una empresa de construcción y mantenimiento vial en Cusco – 2022".

Regla de decisión:

Si valor $p > 0.05$, se acepta la hipótesis nula (H_0).

Si valor $p < 0.05$, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1).

Tabla 58

Cumplimiento del perfil / Retención de talento humano

Rho de Spearman	Estabilidad laboral	Coeficiente de correlación	1,000	,589
		Sig. (bilateral)		,000
		N	100	100
	Evaluación de desempeño	Coeficiente de correlación	,589	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	

En la Tabla 58, "que muestra la correlación entre el cumplimiento del perfil y la retención de talento humano, el coeficiente de correlación de Spearman es 0.589. Esto indica una correlación positiva moderada a alta entre el cumplimiento del perfil y la retención de talento humano, sugiriendo que un mejor cumplimiento del perfil está asociado con una mayor retención de talento humano".

Cuando la estabilidad laboral sea considerada mejor por el trabajador, su evaluación de desempeño también será mejor, pues, mostrará que el clima laboral en su entorno es bueno y existe motivos para regresar a laborar.

4.4 Presentación y discusión de resultados

Los resultados alcanzados en el presente estudio relacionando a los objetivos planteados, contestan a la problemática sobre la relación de la evaluación de desempeño y la retención del talento humano, la cual fue estudiada en los laboradores de una entidad que se encuentra en el rubro construcción y mantenimiento vial en Cusco durante el periodo 2022.

Los hallazgos obtenidos en base a los datos recopilados evidencian que la evaluación de desempeño está relacionada con la retención del talento humano, fuera de que esta es relevante a un 95% de confianza y que su relación es positiva fuerte según el coeficiente de correlación (0.711), es decir que un mejor resultado en la evaluación de desempeño garantiza que en casi la totalidad de casos exista una retención del talento humano.

El resultado del estudio y la investigación de **Carpio** (2019) comparten un enfoque correlacional que evidencia el vínculo positivo entre elementos clave de la administración del talento humano y resultados laborales. Los dos coinciden en que una mejor gestión está vinculada a una mejora en aspectos laborales, como la retención del talento o la satisfacción laboral. No obstante, el presente estudio encuentra una relación de magnitud fuerte (0.711) entre las variables, mientras que Carpio identifica una relación de magnitud media. Además, este estudio aborda específicamente la retención del talento humano, mientras que Carpio examina la satisfacción laboral en un sector diferente, el de construcción de gasificación.

Con relación a la hipótesis específica 1, se evidencio un vínculo estadísticamente importante entre el logro de objetivos y la retención del talento humano, además que gracias al coeficiente de correlación igual a 0.526 se sabe que esta asociación es directamente proporcional o positiva con una intensidad media.

Este resultado concuerda con el trabajo de **Herrera** et al. (2019) coinciden en subrayar la importancia de un sistema de evaluación de desempeño orientado a objetivos para mejorar los resultados organizacionales. Mientras este estudio evidencia una relación positiva de intensidad media entre la evaluación del desempeño y el logro de objetivos (r = 0,526), Herrera et al. propone un "modelo de evaluación basado en competencias que" busca fortalecer la productividad y la sostenibilidad de una empresa de construcción en Perú. Ambos trabajos resaltan cómo una gestión adecuada del desempeño puede impactar tanto en el rendimiento individual como en el organizacional, aunque Herrera et al. se centran en una propuesta más integral que abarca competencias generales y específicas en una organización de gran escala.

Este trabajo coincide con el planteamiento de Gaspar-Castro (2021), quien resalta la importancia de la gestión del talento humano en el rendimiento laboral y en el cumplimiento de los objetivos empresariales. Mientras el presente estudio ofrece una medición cuantitativa

que evidencia una relación positiva de intensidad moderada entre la evaluación del desempeño y el logro de metas, el análisis de Gaspar-Castro se basa en una revisión documental que expone cómo la capacitación y el desarrollo del talento contribuyen a un desempeño laboral más eficiente y al éxito organizacional. Ambos enfoques respaldan la noción de que una adecuada administración del talento humano es esencial para alcanzar las metas de la organización y elevar la productividad.

Respecto al segundo objetivo específico, se encontró un $p = 0.000 < 0.05$, el cual garantiza una relación estadísticamente relevante entre el cumplimiento de procesos y la retención del talento humano en los trabajadores en una empresa de construcción y mantenimiento vial en Cusco. Además, se obtuvo un coeficiente de correlación igual a 0.51 que evidencia una relación positiva y de intensidad moderada, es decir que un mejor cumplimiento de procesos genera un ambiente que favorece la detención del talento humano para los laboradores.

En contraste, **Espinoza y Montalvo** (2021), también reportaron "una relación significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral" ($r = 0.769$), pero con una mayor intensidad. Sin embargo, sus resultados no enfatizan directamente la retención "del talento humano, sino su influencia en el desempeño laboral, lo que refleja una diferencia en los objetivos específicos y las variables medidas". Ambas investigaciones coinciden en utilizar un enfoque cuantitativo y cuestionarios validados, aunque el tamaño de las muestras y las metodologías difieren.

En línea con el presente estudio, **Guevara** (2023) también evidencia que "la gestión del talento humano tiene un impacto significativo en la retención de empleados, aunque su análisis incluyó un enfoque en el desarrollo profesional" y las oportunidades de crecimiento como factores clave. Mientras el resultado actual resalta el cumplimiento de procesos como el motor principal para la retención con una relación positiva moderada, Guevara subrayó

que, a pesar de contar con un entorno laboral cómodo, la falta de estrategias concretas limitaba la retención. Ambos estudios coinciden en que la retención está directamente relacionada con prácticas organizacionales específicas, aunque el enfoque del antecedente incluye una perspectiva más amplia sobre la inversión en talento y el crecimiento profesional.

El estudio actual y el de **Rojas y Vílchez** (2018) concuerdan en encontrar "una relación estadísticamente significativa entre la gestión del talento humano" y variables clave, siendo $p = 0.000$ en ambos casos. Sin embargo, mientras el trabajo de investigación enfoca su análisis en la "retención del talento humano con un coeficiente" moderado de relación positiva (0.51), el antecedente se centra en el rendimiento en el trabajo y detalla relaciones adicionales "con la calidad del trabajo y el trabajo en equipo. Ambos trabajos confirman la relevancia de la gestión del talento" en el ámbito organizacional, pero las diferencias residen en los objetivos medidos y el alcance de las variables relacionadas, reflejando la especificidad contextual en cada investigación.

Con relación al tercer objetivo específico, se encontró un $p = 0.000 < 0.05$ que garantiza una correlación significativa entre el cumplimiento del perfil y la retención de talento humano en una entidad de construcción y mantenimiento vial en Cusco. Además, esta relación es positiva y de moderada tendiendo a alta intensidad según el coeficiente de correlación encontrado igual a 0.589, es decir que cumplir con el perfil adecuadamente contribuye a la retención del talento humano.

El trabajo de **Gaspar-Castro** (2021) y el presente estudio comparten el interés en cómo la administración del talento humano impacta aspectos organizacionales clave. Gaspar-Castro enfatiza que la capacitación y el desarrollo del capital humano son importantes para el éxito empresarial, mientras que este estudio encuentra que el cumplimiento adecuado del perfil de los empleadores está relacionado positivamente con la

retención del talento. Ambos trabajos subrayan que una administración efectiva del talento humano permite optimizar el desenvolvimiento laboral y fomentar un ambiente que retiene empleados.

CONCLUSIONES

- Se ha demostrado que hay una relación relevante y muy fuerte entre la "evaluación del desempeño y la retención del talento humano" en una entidad de construcción y mantenimiento vial en Cusco – 2022. Esto sugiere que optimizar los procesos de evaluación del rendimiento laboral está estrechamente vinculado con una mayor permanencia del personal valioso, lo que resalta la relevancia de establecer mecanismos eficaces para valorar el desempeño y así conservar a los colaboradores más importantes.
- La relación relevante y positiva de el "logro de objetivos y la retención del talento humano" indica que mientras los trabajadores alcanzan más objetivos, su ejercicio es evaluado de manera más favorable. Esto sugiere que el establecimiento y cumplimiento de metas claras puede ser un factor motivacional importante que contribuye al rendimiento laboral.
- La correlación relativa y positiva entre el cumplimiento de procesos y la retención del talento humano subraya la importancia de adherirse a los procedimientos establecidos para lograr una retención óptima. Este hallazgo destaca que los empleados que siguen los procesos adecuados tienden a recibir evaluaciones de desempeño más altas, lo que puede contribuir a una cultura organizacional de disciplina y eficiencia, derivando en la permanencia del trabajador por más tiempo.
- La relación significativa del cumplimiento del perfil y la detención del talento humano demuestra que, para una adecuada selección de personal, es esencial que el responsable posea alta competencia y que el puesto esté claramente estructurado. El perfil del puesto es crucial para identificar y seleccionar los candidatos idóneos, ya que actúa como una herramienta que facilita a los encargados el desarrollo de los trabajadores y la promoción de la ejecución efectiva de las actividades.

RECOMENDACIONES

- Detalladas las conclusiones precedentes, es recomendable que en la empresa de construcción y mantenimiento vial en Cusco – 2022 se programen evaluaciones de desempeño laboral programadas periódicamente con el objetivo de conseguir una mayor permanencia y retención del talento humano, demostrando “la importancia de implementar sistemas efectivos de evaluación de desempeño” para mantener al personal clave.
- Establecer criterios y objetivos claros para la evaluación, comunicarlos claramente a los empleados y ofrecer retroalimentación constructiva para apoyar la mejora continua, reconocer y premiar a los empleados que demuestran un alto nivel de cumplimiento de procesos y rendimiento destacado. por consiguiente, lograr para la organización retener a los mejores trabajadores.
- Adherirse al cumplimiento de procesos establecidos, establecer y monitorear metas claras, definir objetivos específicos, alcanzables y alineados con los objetivos generales de la entidad. Revisar el progreso hacia estos objetivos regularmente y ajustar las metas según sea necesario para mantener la motivación y el enfoque en el rendimiento, logrando que los trabajadores busquen permanecer en la organización.
- Realizar una evaluación adecuada para asegurar el perfil laboral adecuado de los nuevos empleados, con una clasificación de características, conocimientos, habilidades y destrezas que se deberán tener en cuenta al momento de contratar y durante su desarrollo laboral que conformarán sus competencias profesionales, adquiriendo un sentido orientador que vincule directamente lo laboral con su permanencia laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

(s.f.).

2015, v. (s.f.).

Alfaro, M. (2012). Administración de Personal. Red Tercer Milineo S.C.

ALMONACID, M. S. (2013). *"Propuestas de intervención en la rotación de personal en la empresa Cruz del Sur, orientado a los cargos de Conductores y Auxiliares de buses interurbanos.* PUERTO MONTT: Universidad Austral de Chile.

Anand, S., & Vijesh, K. (2018). High Employee Turnover Rate in Construction Companies: Causes and Possible Solutions. *Journal of Construction Engineering and Management, 144*(7).

Arias, J. (2015). *La estabilidad laboral en el derecho del trabajo: Una revisión crítica.* Editorial Laboral.

Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance.* Kogan Page Publishers.

Báez, A. (2000). Comunicación y transferencia de información: Conceptos clave. . *Revista Comunicación y Cultura, 5*(3), 45-60.

Barreto, J. (2009). Gerencia del Talento Humano. Universidad Piloto .

Bhal, K., & Ansari, M. (2007). El papel del gerente en la valoración y evaluación del desempeño, . *Journal of Management Studies, 14*(3), 45-60.

Bowen, D. (2000). El papel del reconocimiento en la motivación y productividad laboral. . *Journal of Organizational Behavior, 21*(4), 343-355.

Burgoa, M., & Gonzalo, L. (2020). Estrategias y planificación de recursos en la competencia empresarial. *Revista de Estrategia y Negocios, 18*(2), 120-135.

Cámara de Comercio de Cusco. (2021). *Informe anual sobre la situación del sector construcción en Cusco.* Cámara de Comercio de Cusco.

Campbell, J. P. (1990). *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology.* Consulting Psychologists Press. Obtenido de https://psycnet.apa.org/record/1993-97198-012

Cano, J. (2019). Impact of Immigration on Organizational Recruitment Costs. *Journal of Human Resources Management, 27*(3), 45-58.

Carpio Rodríguez, R. M. (2019). *Relación entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral en trabajadores de una empresa constructora del rubro de gasificación en el Sur del Perú, año 2019.* Arequipa: Universidad Católica de Santa María. Obtenido de https://repositorio.ucsm.edu.pe/handle/20.500.12920/9682

Chenevert, D., & Vandenberghe, C. (2013). *Importancia de las competencias de los empleados.*

Chiang, F., & Birtch, T. (2010). Evaluating employee performance: The impact of job satisfaction on work outcomes. . *Journal of Human Resource Management, 21*(2), 157-176.

Chiavenato, I. (1993). *Administración de Recursos Humanos.* McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión Del Talento Humano.* Mexico. Obtenido de http://repositorio.uasb.edu.bo/handle/54000/1143

Chiavenato, I. (2017). *Gestión del Talento Humano.* McGraw-Hill Education. doi:https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/411a2cf692b9cf71fcd1e983948aa0de.pdf

Collins, S., & Beauregard, T. (2020). Impacto de la capacitación en la satisfacción y motivación laboral. . *Journal of Human Resources Development, 29*(3), 201-215.

Conasa, I. (2023). *Herramientas de productividad para mejorar la eficiencia laboral.* Obtenido de Herramientas de productividad para mejorar la eficiencia laboral.: https://www.conasaitworks.com/herramientas-productividad

Criollo, L. (2014). *Clima laboral y rotación de personal motorizado en la empresa Sodetur SA.* Ecuador: Universidad Central de Ecuador.

Cuello, R. B., Fructus, R. C., & Panduro, E. J. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor Agregado, 7*(1), 109-121. Obtenido de https://riva.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/1417/1788

Cusipaucar Arce, M. F. (2021). *Gestión del talento humano y el desempeño laboral en la empresa JMC Gerencia y construcción SAC, Cusco año 2021.* Lima: Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de https://hdl.handle.net/20.500.12692/79983

Dávila Saavedra, K. D., & Quirós Sánchez, A. C. (2020). *Rotación de personal y desempeño laboral de la empresa pizza hut–delivery Trujillo-2020.* Trujillo: UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO. Obtenido de https://hdl.handle.net/20.500.12759/6854

De la Cruz, I. (2017). *Apoyo administrativo a la gestión de Recursos humanos.* Secretaría general técnica subdirección general de documentos y publicaciones . Obtenido de http://www.ebrary.com

Deveali, J. (1978). *Derecho Laboral: Principios y Aplicaciones.* Editorial Jurídica.

Drucker, P. F. (2007). *El ejecutivo eficaz: la guía definitiva para hacer las cosas correctas.* HarperCollins.

Espinoza, A. (2020). Evaluación del Perfil del Egresado y el Logro de las Competencias para la acreditacion institucional. Universidad Nacional Hermilio Valdizán. Obtenido de https://www.redalyc.org/journal/5860/586064896002/html/

Espinoza, K., & Montalvo, J. (2021). *Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal administrativo de la Zona Registral N.° VIII-Sede Huancayo en tiempos de COVID-19.* Universidad Continental.

Fidalgo, J., & Gouveia, A. (2011). Employee Turnover in the Real Estate Sector: Case Study of Portuguese Organizations. *International Journal of Real Estate Studies, 5*(2), 112-125.

Figueroa Flores, G. J. (2019). *Implementación de un modelo de Evaluación de Desempeño y su influencia en el Rendimiento Laboral en una empresa minera 2017.* Lima: Universidad Ricardo Palma. Obtenido de https://hdl.handle.net/20.500.14138/2475

Flores, R. (2014). Employee Retention Trends in Latin America. *Latin American Journal of Management, 10*(1), 22-35.

Frone, M. R. (2003). Work-family conflict: An analysis of antecedents and outcomes. *Handbook of Occupational Health Psychology*, 115-140.

Gaspar-Castro, M. F. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito. *Polo del Conocimiento, 6*(58), 318-329.

Glenn, J. (1998). Factores de satisfacción laboral y su impacto en la productividad. *Journal of Applied Psychology, 23*(4), 214-225.

Gonzales, A., & Olivares, J. (2005). *Evaluación del desempeño laboral: Aplicaciones y beneficios en la gestión de recursos humanos.* Editorial XYZ.

Gonzales, D. M. (2009). Estrategias de retención del personal Una refl exión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT, 45*(156), 45-72.

González, M. (2018). Estrés laboral: causas, consecuencias y manejo. *Revista de Psicología del Trabajo, 15*(3), 45-59.

Greenhaus, J. H. (2011). Work-family balance: A review and extension of the literature. *Handbook of Occupational Health Psychology*, pp. 165-184.

Grote, D. (2002). *El libro de preguntas y respuestas sobre la evaluación del desempeño: una guía de supervivencia para gerentes.* American Management Association.

Obtenido de https://www.academia.edu/download/43592150/Dick_Grote-The_Performance_Apprais-130410202610-phpapp02.pdf

Guevara, S. (2023). *Impacto de la gestión del talento humano en la retención de empleados de una constructora de la ciudad de Jaén 2022.* Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

Harold, K., & Heinz, W. (2010). *Fundamentos de la gestión: una perspectiva internacional.*

Harper, A., & Lynch, B. (1992). Evaluación del desempeño: Técnicas y procedimientos. . *Journal of Human Resources, 18*(2), 123-145.

Hernández, M. (2019). *Plan de acción basado en gestión del talento humano para mejoramiento del desempeño laboral de docentes del colegio Santa Ana.* Universidad de Carabobo.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación (6ª ed.).* . McGraw-Hill.

Herzberg, F. I. (1966). *Work and the Nature of Man.* World.

Hidrugo Vásquez, J. L., & Pucce Castillo, D. F. (2016). *El rendimiento y su relación con el desempeño laboral del talento humano en la clínica san Juan de Dios–Pimentel.* Chiclayo: Universidad Señor de Sipan . Obtenido de https://hdl.handle.net/20.500.12802/2285

INEI . (2016). *Impact of Construction Industry on Employment in Peru.* Instituto Nacional de Estadística e Informática. Lima - Perú .

INEI. (2015). *Perú: Principales Resultados de la Encuesta Nacional de Empresas, 2015.* Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1430/pdfs/libro.pdf

Iturralde T., J. (2019). *Evaluación del desempeño laboral y su impacto en los resultados del desempeño de los empleados en la cooperativa de Ahorro y Credito Oscus Ltda. De Ambato.* Universidad Tecnológica de Ambato.

Katzell, R. A. (1992). From then to now: The development of industrial-organizational psychology in the United States. *Journal of Applied Psychology, 77*(6). Obtenido de https://psycnet.apa.org/buy/1993-15568-001

Katzenbach, J. R. (2015). *La sabiduría de los equipos: crear la organización de alto rendimiento.* Harvard Business. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=qVpkCQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=he+Wisdom+of+Teams:+Creating+the+High-Performance+Organization&ots=T5YdairFsd&sig=S0WbLnHpqBH-_cGeSvD1UOCrh-8

Lawler III, E. E. (1990). *Pago estratégico: alinear las estrategias organizativas y los sistemas de pago.* Jossey-Bass/Wiley.

Linares, J. (2015). El trabajo como necesidad: Fuerza, compromiso y compensación. . *Editorial Desarrollo Laboral, 7*(2), 123-135.

Lub, X. D., & Blomme, R. J. (2012). *How to retain talented employees.* Journal of Business Research.

Márquez, J. (2004). El desarrollo de habilidades: Una aproximación psicológica. *Editorial Psicología y Educación , 7*(1), 35-48.

Marquez, M. (2022). *La motivación como una estrategia de gestión de talento humano en las empresas.* Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad.* Madrid. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=8wPdj2Jzqg0C&oi=fnd&pg=PR13&

dq=Motivaci%C3%B3n+y+Personalidad&ots=F1cY0nRjig&sig=3IzvvNyxcBcatnmnzkP8-iF_oJg

Mato, L. (2018). Changing Landscape of Talent Management in Southern Perú . *Journal of Strategic HRM, 16*(4), 78-91.

Medina, E. S. (2017). *Desempeño laboral del personal administrativo nombrado de la Municipalidad Provincial del Santa.* Lima: Universidad César Vallejo.

Miranda, M. S. (2007). *ROTACIÓN LABORAL EN REPRESENTANTES DE VENTA EN TERRENO DE UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN PARA RETAIL DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO: ANÁLISIS DE RENUNCIAS VOLUNTARIAS.* Santiago: Universidad de Chile.

Motowidlo, S. J. (2003). *Definición de desempeño laboral.*

Muñiz, A. M. (2023). *La relación entre la satisfacción laboral y la retención del talento en las pequeñas y medianas empresas en Lima Metropolitana.* Lima: Univiversidad de Lima;. Obtenido de https://hdl.handle.net/20.500.12724/19729

Muñoz, A. (1990). *Satisfacción laboral: Definición y factores determinantes.* . Editorial Psicología Laboral.

Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1991). *Evaluación del desempeño: una perspectiva organizacional.* Allyn & Bacon. Obtenido de https://psycnet.apa.org/record/1992-97324-000

Noe, R. A. (2010). *Employee Training and Development.*

Noel Herrera, G. M., Frías Kurisaki, M. M., & Silva Mego, J. (2019). *Propuesta de un sistema de evaluación de desempeño en una empresa constructora.* Universidad del Pacífico. Obtenido de http://hdl.handle.net/11354/2311

Paz, R. R. (s.f.).

Peña, A., & Villón, F. (2018). *Motivación laboral: Un enfoque desde la interacción individual y organizacional.* Revista de Psicología Organizacional.

Prieto B., P. G. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal.* (Bachelor's thesis, Universidad de Medellín). Obtenido de http://hdl.handle.net/11407/160

Pulakos, E. D., & O'Leary, R. S. (2011). ¿Por qué no funciona la gestión del desempeño? *4*(2), 146-164. Obtenido de https://www.cambridge.org/core/journals/industrial-and-organizational-psychology/article/why-is-performance-management-broken/7926BD046FF0DFCE2FC01E5422C18D4C

Ramos García, A. V., & Sánchez Alfaro, L. C. (2017). *Retención del talento humano estratégico en empresas mineras.* Piura: Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Obtenido de https://hdl.handle.net/11042/2877

Raventós, A. (2004). Optimización del diseño del lugar de trabajo para mejorar el rendimiento organizacional. *Editorial Gestión y Productividad, 6*(4), 88-102.

Razeto, M. (2016). Confianza interpersonal y cambio organizacional: Claves para el éxito,. *Revista de Psicología Organizacional, 22*(1), 75-90.

Revista Ceupe. (2020). *Procesos laborales y su impacto en la productividad.*

Robbins, S. P. (1996). *Comportamiento organizacional.* . Prentice Hall.

Robbins, S. P. (2013). *Organizational Behavior.* McGraw-Hill.

Robles, E. (2012). *Impacto de la motivación en el desempeño laboral.* Journal of Work Psychology.

Rojas Reyes, R. R., & Vilchez Paz, S. B. (2018). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL PUESTO DE SALUD SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS – LIMA, ENERO 2018.* Lima.

Rojas, R., & Vilchez, S. (2018). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús-Lima, Enero 2018.* Universidad Norbert Wiener.

Salas, E. R., & Driskell, J. E. (2015). The Effectiveness of Teams: A Meta-Analysis. *Small Group Research, 26*(2), 201-218.

Sastre, A., & Agilar, B. (2003). Evaluación del desempeño: Un enfoque sistemático y estructurado. . *Editorial Gestión y Desarrollo, 12*(1), 89-104.

Schmal, R. (2018). *La pirámide de Maslow* . Obtenido de Pressenza : https://www.pressenza.com/es/2018/11/la-piramide-de-maslow/

Serna, H. (2006). Estrategias de servicio al cliente: Superando las expectativas del cliente. . *Editorial Empresa y Negocios, 10*(2), 75-89.

Sikula, A. (1992). Satisfacción laboral: Teoría y aplicación. . *Editorial Psicología Laboral, 8*(1), 25-40.

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences.* CA: Sage Publications.

Spector, P. E. (1997). *Satisfacción Laboral: Aplicación, Evaluación, Causas y Consecuencias.* Sage Publications.

Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management.* Harper & Brothers.

Tejada, J. A. (2009). *Gerencia del talento humano: Estrategia para el desarrollo empresarial.* . Universidad Piloto de Colombia.

Torres, L., & Jaramillo, N. (2014). *Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano.* Universidad del Norte. Obtenido de http://www.ebrary.com

Tugores, F., & Carrasco, J. (2007). Evaluación del cumplimiento del proceso en organizaciones. . *Revista de Gestión Empresarial, 12*(3), 45-60.

Valdizón, A. (2015). *Beneficios de la estabilidad laboral en las organizaciones.* Editorial Empresarial.

Vallejo, J., & Portalanza, M. (2017). Estrategias para la retención de talentos en la empresa. . *Editorial Gestión Empresarial, 14*(2), 78-92.

ANEXOS

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN

"EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO DE LOS TRABAJADORES EN UNA EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN Y MANTENIMIENTO VIAL EN CUSCO – 2022"

Tesista: Keila Fiorela Valverde Guzman

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	N°	ÍTEMS	INSTRUMENTOS
INDEPENDIENTE Evaluación de desempeño	Proceso mediante el cual se evalúa y se juzga el comportamiento de los individuos en el trabajo y se establece un plan para el desarrollo continuo. Es esencial para proporcionar retroalimentación y mejorar el rendimiento individual y organizacional de una Empresa Grote, (2002).	Se mide a través del logro de objetivos, cumplimiento de procesos y cumplimiento del perfil	Logro de objetivos	Conocimiento de propósito	1	¿Conoce el objetivo de realizar una evaluación de rendimiento?	Cuestionario
				Cumplimiento de objetivos	2	¿Se cumplieron con los objetivos establecidos a principios del año?	
				Lógica de Objetivos	3	¿Los objetivos fueron razonables?	
				Alcance de Objetivos	4	¿Los objetivos fueron alcanzables?	
				Soporte	5	¿Recibe ayuda para atender las estrategias para lograr los objetivos?	
				Adecuación	6	¿Sus habilidades actuales le permiten lograr los objetivos?	
			Cumplimiento de procesos	Periodicidad	7	¿Periódicamente se realiza evaluación a su rendimiento laboral?	
				Comunicación de resultados	8	¿Son comunicados los resultados de su evaluación?	
				Rendimiento	9	¿Existe un plan de mejora en función de su rendimiento laboral?	
				Comunicación horizontal	10	¿Los miembros de su departamento se comunican bien entre sí?	
				Comunicación descendente	11	¿Recibe información para solucionar los problemas que surgen?	
				Pertenencia	12	¿Se siente parte del equipo que quiere logar el objetivo de la empresa?	
			Cumplimiento del perfil	Definición de funciones	13	¿Se encuentran definidas sus funciones laborales?	
				Acompañamiento	14	¿Sus jefes acompañan a los trabajadores en sus labores?	
				Recursos recibidos	15	¿Tiene todas las herramientas necesarias para hacer mejor su trabajo?	
				Recursos utilizados	16	¿Usa todas las herramientas recibidas para hacer mejor su trabajo?	
				Valoración	17	¿Su supervisor demuestra que aprecia su trabajo?	
				Orientación al cliente	18	¿Tiene la habilidad de entender las necesidades de los clientes?	
DEPENDIENTE Retención del talento humano	La retención del talento se centra en motivar a los empleados valiosos de una organización para que sigan en sus puestos. Además, implica la mejora de las habilidades de cada trabajador en sus actividades cotidianas. Gonzales (2009)	Se mide a través de la estabilidad laboral y, formación y desarrollo	Estabilidad laboral	Percepción de continuidad	19	¿Se siente seguro trabajando en la empresa?	Cuestionario
				Identidad	20	¿Se siente satisfecho de formar parte de la empresa?	
				Alineación del salario	21	¿Su salario va de acuerdo a las actividades que realiza?	
				Empatía del empleador	22	¿La empresa se preocupa de los trabajadores?	
				Intención de permanencia	23	¿Pretende continuar con su trabajo en la empresa?	
				Rotación	24	¿La mayoría de empleados de su departamento ha dejado la empresa en el último año?	
				Antigüedad	25	¿La mayoría de empleados lleva más de 6 meses trabajando en esta empresa?	
				Satisfacción	26	¿Se siente satisfecho con su trabajo en general?	
				Percepción de seguridad	27	¿Se siente satisfecho con la seguridad en su puesto de trabajo en la empresa?	
				Modalidad de contrato	28	¿Su tipo de contrato actual con la empresa tiene plazo indeterminado?	
				Ausentismo	29	¿La mayoría de empleados ha asistido con regularidad al trabajo en los últimos 6 meses?	
			Formación	Efectividad de capacitación	30	¿La capacitación recibida por parte de su supervisor es efectiva?	
				Adecuación de entrenamiento	31	¿Recibe el entrenamiento necesario para realizar su trabajo?	
				Capacitaciones formales	32	¿El total de capacitaciones formales fueron completadas en el último año?	
				Tiempo de capacitaciones	33	¿El total de horas de capacitación recibidas fueron suficientes en el último año?	
				Programas de capacitación	34	¿Los programas de capacitación formales resultaron de utilidad?	
				Calidad de capacitaciones	35	¿El nivel de calidad de las capacitaciones responde a sus necesidades laborales?	
			Desarrollo	Reconocimiento	36	¿Su jefe reconoce sus fortalezas?	
				Oportunidades de desarrollo profesional	37	¿La empresa le ofrece oportunidades de desarrollo profesional?	
				Oportunidades de desarrollo personal	38	¿Está satisfecho con las oportunidades de crecimiento en esta empresa?	
				Apoyo empresarial	39	¿Siente que el lugar de trabajo apoya sus objetivos y ambiciones profesionales?	
				Satisfacción de oportunidades	40	¿Está satisfecho con las oportunidades de desarrollo profesional en la empresa?	
				Desempeño fortalecido	41	¿Ha notado mejoras en su desempeño laboral después de recibir capacitación?	
				Promoción interna	42	¿Los programas de capacitación me permiten aplicar a posiciones internas?	

MATRIZ DE CONSISTENCIA

"EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO DE LOS TRABAJADORES EN UNA EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN Y MANTENIMIENTO VIAL EN CUSCO – 2022"

Tesista: Keila Fiorela Valverde Guzman

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACION	TÉCNICA E INSTRUMENTOS
GENERAL ¿De qué manera se relaciona la evaluación de desempeño con la retención del talento humano en una empresa de construcción y mantenimiento vial en Cusco - 2022? **ESPECÍFICO 1** ¿De qué manera se relaciona el logro de objetivos en la evaluación de desempeño con la retención del talento humano en una empresa de construcción y mantenimiento vial en Cusco - 2022? **ESPECÍFICO 2** ¿De qué manera se relaciona el cumplimiento de procesos en la evaluación de desempeño con la retención de talento humano en una empresa de construcción y mantenimiento vial en Cusco - 2022? **ESPECÍFICO 3** ¿De qué manera se relaciona el cumplimiento de perfil en la evaluación de desempeño con la retención de talento humano en una empresa de construcción y mantenimiento vial en Cusco - 2022?	**GENERAL** Evaluar cómo es la relación entre la evaluación de desempeño se relaciona con la retención del talento humano en los trabajadores de una empresa de construcción y mantenimiento vial en Cusco - 2022. **ESPECÍFICO 1** Evaluar cómo es la relación entre el logro de objetivos en la evaluación de desempeño y la retención de talento humano de los trabajadores en una empresa de construcción y mantenimiento vial en Cusco - 2022. **ESPECÍFICO 2** Determinar cómo es la relación entre el cumplimiento de procesos en la evaluación de desempeño y la retención de talento humano en una empresa de construcción y mantenimiento vial en Cusco - 2022. **Específico 3** Encontrar la relación entre el cumplimiento del perfil en la evaluación de desempeño y la retención de talento humano en una empresa de construcción y mantenimiento vial en Cusco - 2022.	**GENERAL** La evaluación de desempeño se relaciona significativamente con la retención de talento humano en una empresa de construcción y mantenimiento vial en Cusco - 2022. **ESPECÍFICO 1** El logro de objetivos se relaciona significativamente con la retención de talento humano en los trabajadores de una empresa de construcción y mantenimiento vial en Cusco - 2022. **ESPECÍFICO 2** El cumplimiento de procesos se relaciona significativamente con la retención de talento humano en los trabajadores en una empresa de construcción y mantenimiento vial en Cusco - 2022. **Específico 3** El cumplimiento de perfil se relaciona significativamente con la retención de talento humano de los trabajadores en una empresa de construcción y mantenimiento vial en Cusco - 2022.	**VARIABLE INDEPENDIENTE: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO** La evaluación del desempeño laboral se define como el valor total que un empleado contribuye a la empresa a lo largo del tiempo, considerando su eficiencia, productividad y el impacto de su trabajo en los objetivos organizacionales, siendo este positivo o negativo y reflejando su contribución al desempeño organizacional. "La eficiencia de los empleados está directamente vinculada a la evaluación de su desempeño, ya que el comportamiento de los trabajadores puede afectar significativamente el desempeño general de la empresa". Motowidlo 2003. **VARIABLE DEPENDIENTE: RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO** La retención del talento se centra en motivar a los empleados valiosos de una organización para que sigan en sus puestos. Además, implica la mejora de las habilidades de cada trabajador en sus actividades cotidianas. Gonzales (2009)	**VARIABLE INDEPENDIENTE: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO** - Logro de objetivos - Cumplimiento de procesos - Cumplimiento del perfil **VARIABLE DEPENDIENTE: RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO** - Estabilidad laboral - Formación - Desarrollo	**Tipo:** Básica **Alcance:** Descriptivo-Correlacional **Diseño:** No experimental – transversal **Población:** 135 trabajadores (muestra 100)	**Evaluación de desempeño** Encuesta – cuestionario (elaboración propia) **Retención del talento humano** Encuesta – cuestionario (elaboración propia)

INSTRUMENTOS

CUESTIONARIO

Apreciado participante,

Este cuestionario forma parte de un estudio que tiene como objetivo recopilar información sobre la evaluación de desempeño y la retención del talento en la empresa donde trabaja.

El cuestionario es completamente anónimo, por lo que le pedimos que responda con total sinceridad, marcando con una (X) la opción que considere adecuada.

Agradecemos su participación y le aseguramos que sus respuestas serán confidenciales y se utilizarán únicamente para los fines de esta investigación.

INSTRUCCIONES

Lea cada pregunta detenidamente y marque con una cruz (X) la opción que corresponda. Tenga en cuenta los siguientes criterios.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

VARIABLE 1: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						
LOGRO DE OBJETIVOS		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1	¿Conoce el objetivo de realizar una evaluación de rendimiento?					
2	¿Se cumplieron con los objetivos establecidos a principios del año?					
3	¿Los objetivos fueron razonables?					
4	¿Los objetivos fueron alcanzables?					
5	¿Recibe ayuda para atender las estrategias para lograr los objetivos?					
6	¿Sus habilidades actuales le permiten lograr los objetivos?					
CUMPLIMIENTO DE PROCESOS		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
7	¿Periódicamente se realiza evaluación a su rendimiento laboral?					
8	¿Son comunicados los resultados de su evaluación?					
9	¿Existe un plan de mejora en función de su rendimiento laboral?					
10	¿Los miembros de su departamento se comunican bien entre sí?					
11	¿Recibe información para solucionar los problemas que surgen?					
12	¿Se siente parte del equipo que quiere logar el objetivo de la empresa?					
CUMPLIMIENTO DEL PERFIL		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
13	¿Se encuentran definidas sus funciones laborales?					
14	¿Sus jefes acompañan a los trabajadores en sus labores?					
15	¿Tiene todas las herramientas necesarias para hacer mejor su trabajo?					
16	¿Usa todas las herramientas recibidas para hacer mejor su trabajo?					
17	¿Su supervisor demuestra que aprecia su trabajo?					
18	¿Tiene la habilidad de entender las necesidades de los clientes?					

INSTRUCCIONES

Lea cada pregunta detenidamente y marque con una cruz (X) la opción que corresponda. Tenga en cuenta los siguientes criterios.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

VARIABLE 2: RETENCIÓN DEL TALENTO						
ESTABILIDAD LABORAL		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
19	¿Se siente seguro trabajando en la empresa?					
20	¿Se siente satisfecho de formar parte de la empresa?					
21	¿Su salario va de acuerdo con las actividades que realiza?					
22	¿La empresa se preocupa de los trabajadores?					
23	¿Pretende continuar con su trabajo en la empresa?					
24	¿La mayoría de los empleados de su departamento ha dejado la empresa en el último año?					
25	¿La mayoría de los empleados lleva más de 6 meses trabajando en esta empresa?					
26	¿Se siente satisfecho con su trabajo en general?					
27	¿Se siente satisfecho con la seguridad en su puesto de trabajo en la empresa?					
28	¿Su tipo de contrato actual con la empresa tiene plazo indeterminado?					
29	¿La mayoría de los empleados ha asistido con regularidad al trabajo en los últimos 6 meses?					
FORMACIÓN		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
30	¿La capacitación recibida por parte de su supervisor es efectiva?					
31	¿Recibe el entrenamiento necesario para realizar su trabajo?					
32	¿El total de capacitaciones formales fueron completadas en el último año?					
33	¿El total de horas de capacitación recibidas fueron suficientes en el último año?					
34	¿Los programas de capacitación formales resultaron de utilidad?					
35	¿El nivel de calidad de las capacitaciones responde a sus necesidades laborales?					
DESARROLLO		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
36	¿Su jefe reconoce sus fortalezas?					
37	¿La empresa le ofrece oportunidades de desarrollo profesional?					
38	¿Está satisfecho con las oportunidades de crecimiento en esta empresa?					
39	¿Siente que el lugar de trabajo apoya sus objetivos y ambiciones profesionales?					
40	¿Está satisfecho con las oportunidades de desarrollo profesional en la empresa?					
41	¿Ha notado mejoras en su desempeño laboral después de recibir capacitación?					
42	¿Los programas de capacitación me permiten aplicar a posiciones internas?					

VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO
INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

1. DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y Nombres del Informante: Colomer Winter, Adrián

1.2. Institución donde labora: Docente a tiempo parcial de la Universidad Privada del Norte

1.3. Título de la Investigación: “Evaluación de desempeño y retención de talento humano de los trabajadores en una empresa de construcción y mantenimiento vial en Cusco - 2022”

1.4. Tipo del Instrumento: Encuesta

2 Autores del Instrumento: **ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje claro.				X	
2.OBJETIVIDAD	Revela propiedades realmente existentes en los objetos materia de investigación.				X	
3.ACTUALIDAD	Adecuado al Estado del arte.					X
4.ORGANIZACIÓN	Existe coherencia en el manejo de la información				X	
5.SUFICIENCIA	Relación de cantidad y calidad de la información.				X	
6.INTENCIONALIDAD	La intención del investigador es la objetividad propia de la ciencia.				X	
7.CONSISTENCIA	La estructura de la investigación es sólida y verificable				X	
8.COHERENCIA	Entre el problema, la hipótesis variables e indicadores			X		
9.METODOLOGÍA	Es un conjunto formalizado de preguntas.			X		
10. PERTINENCIA	Es oportuno, adecuado y conveniente al propósito de la investigación			X		

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

(X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

(…) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente validado.

3. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 17

Lugar y fecha: Lima 07/09/24



Firma del Experto Informante.

C.E. Nº 000969101

VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO
INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

1. DATOS GENERALES:

1.1 Apellidos y Nombres del Informante: Villalta Cornejo, Silvia Yanira.

1.2 Institución donde labora: Docente UPN.

1.3 Título de la Investigación: “Evaluación de desempeño y retención de talento humano de los trabajadores en una empresa de construcción y mantenimiento vial en Cusco - 2022”

1.4 Tipo del Instrumento: Encuesta

2 Autores del Instrumento: **ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje claro.				X	
2.OBJETIVIDAD	Revela propiedades realmente existentes en los objetos materia de investigación.				X	
3.ACTUALIDAD	Adecuado al Estado del arte.			X		
4.ORGANIZACIÓN	Existe coherencia en el manejo de la información				X	
5.SUFICIENCIA	Relación de cantidad y calidad de la información.			X		
6.INTENCIONALIDAD	La intención del investigador es la objetividad propia de la ciencia.				X	
7.CONSISTENCIA	La estructura de la investigación es sólida y verificable				X	
8.COHERENCIA	Entre el problema, la hipótesis variables e indicadores			X		
9.METODOLOGÍA	Es un conjunto formalizado de preguntas.				X	
10. PERTINENCIA	Es oportuno, adecuado y conveniente al propósito de la investigación			X		

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

(X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

(…) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente validado.

3 PROMEDIO DE VALORACIÓN: 18

Lugar y fecha: Lima 07/09/24



Firma del Experto Informante.

PAS. Nº 0103565800

VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO
INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

1. DATOS GENERALES:

1.1 Apellidos y Nombres del Informante: Medina Campaña Jhon Charles

1.2 Institución donde labora: Docente contratado UPN.

1.3 Título de la Investigación: “Evaluación de desempeño y retención de talento humano de los trabajadores en una empresa de construcción y mantenimiento vial en Cusco - 2022”

1.4 Tipo del Instrumento: Encuesta

2 Autores del Instrumento: **ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje claro.			X		
2.OBJETIVIDAD	Revela propiedades realmente existentes en los objetos materia de investigación.				X	
3.ACTUALIDAD	Adecuado al Estado del arte.			X		
4.ORGANIZACIÓN	Existe coherencia en el manejo de la información				X	
5.SUFICIENCIA	Relación de cantidad y calidad de la información.				X	
6.INTENCIONALIDAD	La intención del investigador es la objetividad propia de la ciencia.				X	
7.CONSISTENCIA	La estructura de la investigación es sólida y verificable				X	
8.COHERENCIA	Entre el problema, la hipótesis variables e indicadores				X	
9.METODOLOGÍA	Es un conjunto formalizado de preguntas.			X		
10. PERTINENCIA	Es oportuno, adecuado y conveniente al propósito de la investigación			X		

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

(X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

(…) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente validado.

3 PROMEDIO DE VALORACIÓN: 17

Lugar y fecha: Lima 07/09/24



Firma del Experto Informante.

DNI. Nº 00257027

VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO
INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

1. DATOS GENERALES:

1.1 Apellidos y Nombres del Informante: Saavedra Farfán, Martin Gerardo

1.2 Institución donde labora: Docente Universidad César Vallejo

1.3 Título de la Investigación: “Evaluación de desempeño y retención de talento humano de los trabajadores en una empresa de construcción y mantenimiento vial en Cusco - 2022”

1.4 Tipo del Instrumento: Encuesta

2 Autores del Instrumento: **ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje claro.			X		
2.OBJETIVIDAD	Revela propiedades realmente existentes en los objetos materia de investigación.			X		
3.ACTUALIDAD	Adecuado al Estado del arte.			X		
4.ORGANIZACIÓN	Existe coherencia en el manejo de la información				X	
5.SUFICIENCIA	Relación de cantidad y calidad de la información.				X	
6.INTENCIONALIDAD	La intención del investigador es la objetividad propia de la ciencia.				X	
7.CONSISTENCIA	La estructura de la investigación es sólida y verificable					X
8.COHERENCIA	Entre el problema, la hipótesis variables e indicadores				X	
9.METODOLOGÍA	Es un conjunto formalizado de preguntas.				X	
10. PERTINENCIA	Es oportuno, adecuado y conveniente al propósito de la investigación				X	

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

(X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

(…) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente validado.

3 PROMEDIO DE VALORACIÓN: 17

Lugar y fecha: Lima 07/09/24



Firma del Experto Informante.

DNI. Nº 02649481

VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO
INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

1. DATOS GENERALES:

1.1 Apellidos y Nombres del Informante: Criollo Delgado, Rosa María.

1.2 Institución donde labora: Docente Universitario de Ciencias Empresariales – UCV.

1.3 Título de la Investigación: “Evaluación de desempeño y retención de talento humano de los trabajadores en una empresa de construcción y mantenimiento vial en Cusco - 2022”

1.4 Tipo del Instrumento: Encuesta

2 Autores del Instrumento: **ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje claro.				X	
2.OBJETIVIDAD	Revela propiedades realmente existentes en los objetos materia de investigación.				X	
3.ACTUALIDAD	Adecuado al Estado del arte.			X		
4.ORGANIZACIÓN	Existe coherencia en el manejo de la información					X
5.SUFICIENCIA	Relación de cantidad y calidad de la información.					X
6.INTENCIONALIDAD	La intención del investigador es la objetividad propia de la ciencia.				X	
7.CONSISTENCIA	La estructura de la investigación es sólida y verificable					X
8.COHERENCIA	Entre el problema, la hipótesis variables e indicadores				X	
9.METODOLOGÍA	Es un conjunto formalizado de preguntas.				X	
10. PERTINENCIA	Es oportuno, adecuado y conveniente al propósito de la investigación				X	

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

(X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

(…) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente validado.

3 PROMEDIO DE VALORACIÓN: 18

Lugar y fecha: Lima 07/09/24



Firma del Experto Informante.

DNI. Nº 03684341