

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA RETENCIÓN  
DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA AB, LIMA 2018**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORA**

**MILAGROS LIZETH SANTAMARÍA ARBAÑIL**

**ASESORA**

**Mgr. LINDA MARITA CRUZ PUPUCHE**

**Chiclayo, 2019**

## **Dedicatoria**

El desarrollo de este trabajo de investigación va dedicado en primer lugar a Dios, a la Virgen y al cielo, asimismo, se los dedico a mis padres de manera especial a mi madre María Arbañil Chero siendo ella mi coaching de vida, a mi familia Chero García por el siempre constante apoyo sumado a una gran red de amistades que se han ido sumando en el camino para la concretar el desarrollo del estudio de investigación.

## **Agradecimientos**

Agradezco infinitamente a Dios y la Virgen por ser los líderes de desarrollo del estudio de investigación, agradecida también en conocer a personas maravillosas que me brindaron amistad, confianza y conocimientos contribuyendo en el trabajo de investigación realizado, y me refiero a grandes amigos, compañeros y maestros de manera especial a: Mg. Valeria Llontop, Mg. Stephanie Ruiz, Mg. Valicha Cuadra y Mg. Marita Cruz; de la universidad católica Santo Toribio de Mogrovejo.

## **Resumen**

La presente investigación titulada “Influencia del clima organizacional en la retención de talento humano dentro del rubro venta de llantas en la empresa AB-Lima 2018”, tuvo como objetivo principal determinar la influencia del clima organizacional en la retención de talento humano dentro del rubro venta de llantas en la Empresa AB., Lima 2018. La metodología de esta investigación tiene un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental transversal, con un nivel explicativo, la muestra estuvo conformada por 36 individuos de la empresa AB, la técnica de recolección de datos fue la encuesta. Los resultados de esta investigación permitieron concluir que, el clima organizacional influye en la retención del talento humano dentro del rubro de llantas.

**Palabras claves:** Retención de talento humano, Clima organizacional y empresa AB- Lima.

### **Abstract**

This research entitled "Influence of the organizational climate on the retention of human talent within the tire sales sector in the company AB-Lima 2018", had as main objective to determine the influence of the organizational climate on the retention of human talent within the sale of tires in the Company AB., Lima 2018. The methodology of this research has a quantitative approach, with a transversal non-experimental design, with an explanatory level, the sample consisted of 36 individuals from the AB Company, the collection technique of data was the survey. The results of this investigation allowed us to conclude that the organizational climate influences the retention of human talent within the tire industry.

**Keywords:** Retention of human talent, organizational climate and AB-Lima company.

# Índice

**Dedicatoria**

**Agradecimientos**

**Resumen**

**Abstract**

<b>I. Introducción</b> .....	9
<b>II. Marco teórico</b> .....	12
2.1. Antecedentes del problema.....	12
2.2. Bases teórico científicas .....	14
<b>III. Metodología</b> .....	25
3.1. Tipo y nivel de investigación .....	25
3.2. Diseño de investigación.....	25
3.3. Población, muestra y muestreo.....	25
3.4. Criterios de selección .....	26
3.5. Operacionalización de variables.....	26
3.6. Técnicas e instrumento de recolección de datos.....	29
3.7. Plan de procesamiento y análisis de datos.....	32
3.8. Matriz de consistencia .....	33
3.9. Consideraciones éticas .....	35
<b>IV. Resultados y discusión</b> .....	36
4.1. Resultados .....	36
4.2. Discusión.....	48
<b>V. Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	51
5.1. Conclusiones .....	51
5.2. Recomendaciones.....	52
<b>VI. Lista de Referencias</b> .....	53
<b>VII. Anexos</b> .....	60

## Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> Operacionalización de las variables .....	27
<b>Tabla 2</b> Ficha técnica del cuestionario .....	29
<b>Tabla 3</b> Resultados de la prueba de confiabilidad .....	30
<b>Tabla 4</b> Resultados de prueba de KMO y Bartlett Variable Clima organizacional .....	31
<b>Tabla 5</b> Resultados de prueba de KMO y Bartlett Variable Retención talento humano .....	32
<b>Tabla 6</b> Prueba de normalidad Shapiro-Wilk .....	32
<b>Tabla 7</b> Matriz de Consistencia Fuente: Litwin & Stringer (1968), Gratton y Ghoshal (2003) .....	34
<b>Tabla 8</b> Media de la variable Clima organizacional.....	36
<b>Tabla 9</b> Medias para la variable Retención del talento humano.....	39
<b>Tabla 10</b> Correlaciones.....	41
<b>Tabla 11</b> Resumen del modelo .....	42
<b>Tabla 12</b> Influencia general del modelo .....	43
<b>Tabla 13</b> Influencia de variables del primer modelo .....	43
<b>Tabla 14</b> Coeficiente de la dimensión Conflictos vs Retención del capital humano .....	44
<b>Tabla 15</b> Hipótesis explicativas para el modelo .....	46
<b>Tabla 16</b> Varianza total explicada Variable Clima organizacional .....	71
<b>Tabla 17</b> Varianza total explicada Variable Retención del Talento Humano .....	72
<b>Tabla 18</b> Medias individuales para Estructura .....	73
<b>Tabla 19</b> Medias individuales para Responsabilidad .....	73
<b>Tabla 20</b> Medias individuales para Recompensa .....	74
<b>Tabla 21</b> Medias individuales para Identidad.....	74
<b>Tabla 22</b> Medias individuales para Desafíos.....	75
<b>Tabla 23</b> Medias individuales para Cooperación .....	75
<b>Tabla 24</b> Medias individuales para Relaciones .....	76
<b>Tabla 25</b> Medias individuales para Estándares .....	76
<b>Tabla 26</b> Medias individuales para Conflictos .....	76
<b>Tabla 27</b> Medias individuales para Capital intelectual .....	78
<b>Tabla 28</b> Medias individuales para Capital social.....	78
<b>Tabla 29</b> Medias individuales para Capital afectivo .....	78
<b>Tabla 30</b> Resumen del primer modelo .....	80
<b>Tabla 31</b> Influencia general del primer modelo .....	80
<b>Tabla 32</b> Influencia de variables del primer modelo .....	80
<b>Tabla 33</b> Resumen del segundo modelo.....	81
<b>Tabla 34</b> Influencia general del segundo modelo.....	81
<b>Tabla 35</b> Influencia de variables del segundo modelo .....	82
<b>Tabla 36</b> Coeficiente de la variable Conflictos vs Capital intelectual .....	82
<b>Tabla 37</b> Resumen del tercer modelo .....	83
<b>Tabla 38</b> Influencia general del tercer modelo .....	83
<b>Tabla 39</b> Influencia de variables del tercer modelo .....	83
<b>Tabla 40</b> Resumen del cuarto modelo .....	84
<b>Tabla 41</b> Influencia general del cuarto modelo .....	84
<b>Tabla 42</b> Influencia de variables del cuarto modelo.....	85

## Índice de figuras

<b>Figura 1.</b> Modelo del Clima Organizacional.....	16
<b>Figura 2.</b> Modelo de retención del talento humano.....	21
<b>Figura 4.</b> Promedio de las dimensiones de clima organizacional. ....	36
<b>Figura 5.</b> Promedio de las dimensiones retención del talento humano .....	39
<b>Figura 6.</b> Resumen del modelo.....	42
<b>Figura 7.</b> Modelo consolidado.....	46
<b>Figura 7.</b> Análisis de fiabilidad de la variable Clima Organizacional .....	68
<b>Figura 8.</b> Análisis de fiabilidad de la variable Retención del Talento Humano .....	68

## **I. Introducción**

Las organizaciones deben preocuparse por brindar un ambiente adecuado que impulse a la realización de satisfacción de los colaboradores y así lograr usar al máximo todos los recursos, dado que, en un contexto versátil caracterizado por una voraz competencia, su lealtad es frágil cuando no se proporcionan las herramientas cruciales para mantenerse motivados con su labor, optando por retirarse a otra entidad cuyas condiciones laborales sean mejores e incluso concordantes con sus metas personales, situación que genera desconcierto e inestabilidad que conducen a mermas en las utilidades (García y Ibarra, 2012).

Asimismo, las empresas altamente competitivas independientemente de su tamaño, estructura y sector de actividad, se ven obligados a alinear sus esfuerzos a través de herramientas útiles y estrategias adaptadas a las exigencias del contexto empresarial actual, de manera que focalizan sus energías por fomentar un complaciente ambiente en la organización que incite a optar por un modelo que permita crear políticas que coadyuven a mantener activas e incentivadas las competencias laborales de los diferentes colaboradores, propiciando un bienestar laboral que garantice su retención, conllevando a concretar rendimientos deseados (Prieto, 2013).

Por ello, ante una escasez de talento idóneo para desempeñar una labor específica, las compañías optan por procurar el desarrollo de estrategias que impulsen al talento humano a mantenerse activos e identificados con las directrices por un periodo deseable, permitiendo aprovechar sus competencias al máximo para proseguir con un desempeño eficaz sostenido acorde con los estándares para el alcance de óptimas utilidades (Oladapo, 2014).

De manera que, en el Perú la mayoría de colaboradores optan por laborar comprometidos en compañías que ofrecen diversas oportunidades para su desarrollo profesional, cuyo ambiente motiva a continuar fortaleciendo sus habilidades como capacidades para mejorar sus desempeños, garantizando su bienestar, realización y permanencia indefinida, pero, aún persisten organizaciones centradas en acrecentar su rentabilidad no considerando incorporar nuevas políticas enfocadas en mejorar el clima percibido para una eficiente gestión de competencias pertenecientes a cada trabajador, escenario que orienta una creciente deserción.(Calvimontes, 2018).

Frente a la acelerada deserción de talentos, aduce la necesidad de las organizaciones correspondientes a rubros de diversa índole, por implementar adecuadas estrategias que

coadyuven a generar ambientes deseables por el colaborador, para que desarrollen con esmero sus labores, emitiendo propuestas que permitan optimizar los resultados, dado que, conforma un factor con predominio en las decisiones de renuncia por insatisfacción e incomodidad evidenciados en el centro laboral, el cual, afecta los rendimientos como el crecimiento competente de la entidad (Sosa, 2018).

Es así como en la empresa AB., se analizaron dos variables claves tales como clima organizacional y retención de talento humano, siendo una organización comercializadora de ventas de llantas, conformada por 50 colaboradores; debido a que en los últimos meses se evidencio la salida notoria de capital humano, generando un atraso en las actividades que se vienen desarrollando, ya que al contratar personal nuevo, se pierde tiempo y dinero en capacitarlo nuevamente, y desde luego en ese proceso la cantidad de producción vendida disminuiría, también, se vio afectada la parte del ambiente laboral generado un clima organizacional inestable entre los mismo compañeros y esto se ve reflejados en los comportamientos de los colaboradores al manifestarlo en sus distintas funciones determinadas, y esto lleva consigo inseguridad en el perfil del rubro de la empresa.

La investigación tiene como formulación de pregunta la siguiente: ¿Cuál es la influencia del clima organizacional en la retención de talento humano dentro del rubro venta de llantas en la Empresa AB, 2018?, la misma que se responderá en base al objetivo principal que es determinar la influencia del clima organizacional en la retención del talento humano dentro del rubro venta de llantas en la empresa AB., Lima. Teniendo como objetivos específicos determinar el clima organizacional dentro del rubro venta de llantas en la empresa AB., Lima, determinar la retención del talento humano dentro del rubro venta de llantas en la empresa AB., Lima y analizar la influencia de las dimensiones de clima organizacional en la retención del talento humano dentro del rubro venta de llantas en la empresa AB., Lima; dando así respuesta al objetivo general.

De manera que, se estudiará la situación que está atravesando la empresa en tal sentido, se aborda una temática novedosa enfocada en analizar el clima organizacional siendo un conjunto de percepciones de los acontecimientos, las prácticas y los tipos de comportamientos realizadas por los colaboradores, por ende, se procederá a analizar la retención de mejores talentos buscando lograr la estabilidad, confianza y lealtad en la organización. Para ello la investigación fue abordada por capítulos, tratándose en el primero el abordaje de la problemática, ello permitió plantear el problema y objetivos; en el segundo capítulo se presentó todo el abordaje con respecto a las bases teóricas y antecedentes

necesarios para el enriquecimiento del estudio; en el tercer capítulo se presentó el tipo, nivel, método y diseño de la investigación, así como la población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, operacionalización de variables, matriz de consistencia, entre otras; en el cuarto capítulo se presentó los resultados y discusión de los datos obtenidos; en el quinto capítulo se presentará las conclusiones y posteriormente sus respectivas recomendaciones; en el sexto capítulo se presentó las referencias bibliográficas como parte de la integridad del trabajo, respetando la propiedad intelectual y finalmente se presentó los anexos dentro del cual abarca información complementaria.

## II. Marco teórico

### 2.1. Antecedentes del problema

Concerniente a los estudios realizados de Dabos y Rivero (2012) en su investigación “Contratos idiosincrásicos en la atracción y retención del talento: tres estudios en organizaciones intensivas en conocimiento de la Argentina”, busca evaluar las capacidades que tienen las organizaciones para atraer, conseguir y muchas veces retener el talento que sea calificado altamente en las empresas, para ello que se utilizó la realización de entrevistas y grupos focales (focus groups) a 56 directivos; de esta forma, se obtuvo que se debe precisar los términos, más usados de manera formal en los contratos, asimismo, en los aportes referentes a una introducción de lo que se espera y las vivencias en una organización sean claro, logrando ser atractivo ante el capital humano.

De manera que, en un estudio realizado a nivel nacional, Mitta y Dávila (2015), acerca de “Retención del Talento Humano: Políticas y Prácticas aplicadas sobre jóvenes Millennials en un grupo de organizaciones Pontificia Universidad Católica Del Perú. Lima, Perú”. Esta investigación tuvo como objetivo principal analizar cuáles son esas políticas y prácticas que buscan la retención de los jóvenes Millennials en un grupo de organizaciones, basándose en un tipo de investigación exploratoria, descriptiva y correlacional, se aplicó mediante encuestas a 264 estudiantes de los últimos ciclos (noveno y décimo) de las carreras Gestión y Alta Dirección, Administración, Economía e Ingeniería Industrial; obteniéndose como resultado que existen políticas que desagradan a los colaboradores, en la que todas las áreas de recursos humanos entrevistadas dijeron que las expectativas que tienen con respecto a esta generación son la capacidad de investigación, de acceso a la información, de manejo de la tecnología, de aprendizaje, de capacidad de innovación, de ideas nuevas y perspectiva diferente del mundo. Además, son los jóvenes quienes eligen donde trabajar buscando crecimiento profesional.

Asimismo, Medina y Zanoni (2016) en su estudio “Influencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral en docentes de las instituciones educativas adventistas de la región Junín”, cuyo objetivo es determinar el grado de influencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral, para ello se basaron en un tipo de diseño no experimental, con nivel de investigación explicativo de corte transversal, del cual analizaron datos obtenidos mediante encuestas la cual fue la escala de clima organizacional

y la escala de satisfacción laboral, lográndose como resultado que el clima organizacional influye significativamente sobre la satisfacción laboral ( $R^2 = 0.21$ ;  $p < 0.05$ ), Así mismo se encontró que el grado de satisfacción es explicado por la autorrealización ( $R^2=0.16$ ;  $p < 0.05$ ) y condiciones laborales ( $R^2=0.15$ ;  $p < 0.05$ ), determinando influencia de las variables independientes sobre la satisfacción laboral.

En tanto, Risanti (2017), en su investigación “Efecto del profesionalismo, el compromiso organizacional, el clima organizacional, el estrés laboral y los incentivos en el desempeño laboral del representante de cuentas en las oficinas de servicios tributarios en la provincia de Riau”, tuvo como objetivo examinar la influencia del profesionalismo, el compromiso organizacional, el clima organizacional, el estrés laboral y el incentivo para tener en cuenta el desempeño representativo en una oficina de servicios tributarios, por lo cual optaron por un diseño no experimental descriptiva correlacional-causal, aplicandosele un cuestionario a 110 representantes de cuentas que trabajan en 8 oficinas de servicios tributarios, donde se obtuvo que en primera instancia todas las variables cuentan con multicolinealidad, esto quiere decir que existe relación entre las variables exógenas, sin embargo, solo el clima organizacional muestra significancia lo cual esta variable es la que más explica el modelo, influenciando las variables en el desempeño de los representantes en un 59.2%.

De acuerdo, a los estudios realizados por Arsenijevic, Jovanovi , & Radosavljevic (2017), en su investigación “Relación entre clima organizacional y efectividad de gestión”, tuvo como objetivo identificar los diferentes elementos involucrados en el clima organizacional que coadyuvan a mejorar la eficacia de la gestión de las competencias en los colaboradores, por lo cual optaron por un diseño no experimental descriptiva correlacional, aplicandosele un cuestionario a 321 gerentes procedentes de Vojvodina, donde se obtuvo que en las organizaciones, el jefe es quien ve el lado de productividad y concibe y en donde su función principal resulta ser la de crear y dar valor a los procesos, mientras que el mismo entorno es quien influye en la nueva forma de concebir la organización basándose en un clima organizacional adecuado el cual influye en la gestión de competencias.

Por su parte, Vinueza (2017), en su estudio “Modelo de gestión de talento humano, basado en el clima organizacional como factor de influencia en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba – Ecuador”, cuyo objetivo fue

precisar la incidencia de una propuesta de modelo de gestión del capital humano en relación al clima organizacional, por lo que la investigación contempla un diseño ex post facto transversal, a través de la utilización de cuestionarios a una muestra de 118 colaboradores, donde se concluyó que un buen clima laboral incidirá en mayor calidad de vida como el bienestar que asegurará el incremento de esfuerzos para culminar con las tareas correspondientes, lo cual, conlleva a su permanencia por periodos extensos.

## **2.2. Bases teórico científicas**

### **Clima organizacional**

El clima organizacional, ha sido estudiado en múltiples investigaciones, el concepto describe una secuencia propia de la organización, que constituye la personalidad de la organización, el clima de una organización se conforma a partir de una serie de características que la distinguen de otras, son relativamente perdurables en el tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización (Brunet,1987).

Asimismo, el clima organización se ha convertido en una variable de interés tanto como para el investigador y en las organizaciones debido a la influencia que tiene sobre los colaboradores, de acuerdo al modelo de Litwin y Stringer (1968) quienes proponen dimensiones que son características susceptibles de ser medidas en una organización y estas son las siguientes: *estructura, responsabilidad, recompensa, identidad, cooperación, relaciones, desafíos, estándares y conflictos*; por lo tanto, definen el clima como la percepción compartida de los colaboradores en su ambiente de trabajo.

Para fines de esta investigación se utilizará las dimensiones de Litwin y Stringer (1968), como:

**Estructura:** Esta escala representa la percepción que tienen los colaboradores de la organización sobre las políticas, reglas, procedimientos, trámites, normas, impedimentos u otras limitaciones que enfrentan en el desempeño de su labor.

**Responsabilidad:** Es el grado de compromiso que tiene cada miembro de la organización y está ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada e implica asumir los retos y metas que ha planteado la organización en cada uno de los colaboradores.

**Recompensa:** Corresponde en que los miembros reciban por el trabajo realizado, un reconocimiento remunerado tomándose como la medida en que la organización debe retribuirle a sus colaboradores

**Identidad:** Destaca el sentimiento de pertenecer a una institución y ser miembro importante de un equipo de trabajo. En general está considerado como la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización, es de suma importancia que cada uno de los trabajadores sienta que es una pieza fundamental en la organización.

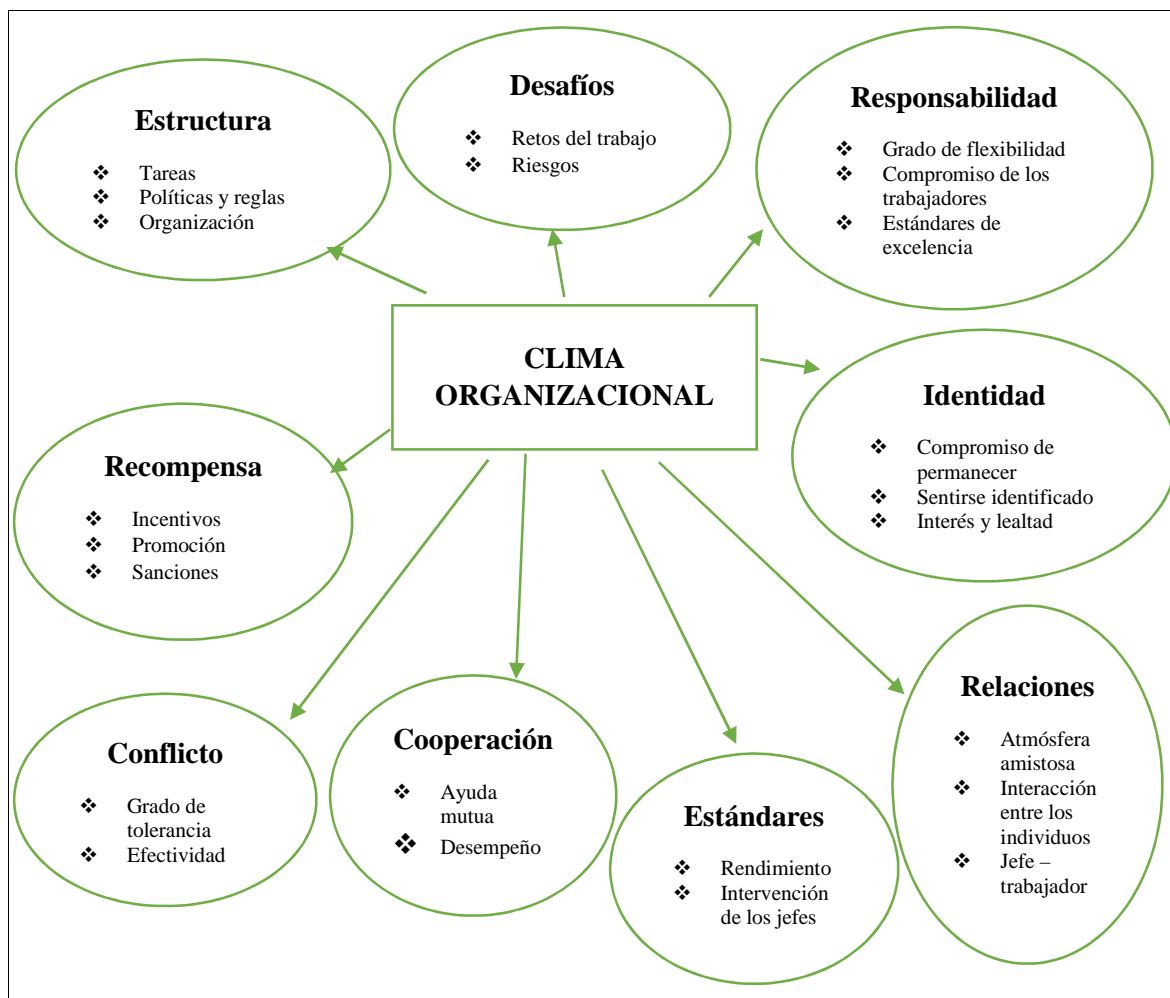
**Cooperación:** Es la percepción de ayuda que se brinda dentro de la organización con la finalidad de brindar información pertinente y sirva para un mejor rendimiento de la producción de los trabajadores dentro del trabajo.

**Relaciones:** Corresponde a la percepción por parte de los integrantes de la empresa acerca de la existencia de un agradable ambiente de buenas relaciones sociales entre ellos.

**Desafíos:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Se enfoca en la aceptación de los riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

**Estándares:** Se refiere a la importancia percibida de la meta implícita y explícitas, así como los estándares de desempeño, haciendo un buen trabajo y representados en el logro de resultados.

**Conflictos:** Discrepancia de problemas de distinta índole generan una hostilidad.



**Figura 1.** Modelo del Clima Organizacional.

Fuente: Litwin & Stringer (1968)

Mientras tanto, Bin, Jasimuddin y Ling (2017), definen el clima organizacional como el conjunto de percepciones de los acontecimientos, las prácticas y los tipos de comportamientos que son recompensados. Sin embargo, añadieron que es el grupo de percepciones de las políticas, prácticas y procedimientos que se espera, apoyado y recompensado en lo que respecta, asimismo, es considerado como un constructo con implicaciones significativas en la gestión de recursos humanos y comportamiento organizacional, además está considerado como uno de los determinantes más importantes de las actitudes y comportamientos individuales y de grupo en las instituciones. Los mismos que mencionaron las siguientes dimensiones:

**Estructura:** Se refiere a las limitaciones percibidas en el lugar de trabajo y numerosas normas rígidas y la burocracia dentro de la organización; cuántas más reglas rígidas, el trabajador es probable que se sienta frustrado consigo mismo de hacer el trabajo tan

eficientemente como sea posible. Asimismo, la percepción de la autonomía (como resultado del ambiente de trabajo no estructurado) puede conducir a una mayor satisfacción en el trabajo.

**Apoyo:** Es el grado en que los empleados perciben la utilidad de sus superiores, así como sus colegas. Además, es una faceta del clima organizacional de cuidado que está relacionado con los empleados y la satisfacción con sus supervisores.

**Sociabilidad:** Se define como las habilidades para interactuar con los miembros del grupo. Un empleado alegre será uno que exhibe comodidad y confianza al interactuar con los demás. Por el contrario, un empleado cuyos rasgos son bajos para socializarse tendrá dificultad en la interacción.

**Dominio:** El rasgo de la personalidad de la posición dominante se define como la necesidad de dirigir o controlar las actividades de los miembros del grupo.

Según, Palma (2004), afirma que las actuales organizaciones se inclinan por desarrollar mecanismos idóneos que coadyuven a satisfacer las diferentes necesidades de sus colaboradores, puesto que, representan talentos significativos para cristalizar los objetivos definidos, además garanticen el progreso como realización de cada integrante de la compañía. Por ende, el clima organizacional es determinante en el desempeño realizado por los colaboradores, dado que, es percibido por ellos, posibilitando su bienestar o incomodidad con el desarrollo de sus labores, que puede conducir a su deserción de la entidad.

-Acorde con Palma (2004), el clima organizacional se encuentra vinculado con los aspectos concernientes a:

-Autorrealización, que corresponde a la apreciación del colaborador referente a las oportunidades que concede la atmósfera laboral para su desarrollo personal como profesional de forma continua.

-Involucramiento laboral, hace referencia al grado de identificación con los valores como políticas instauradas en la organización que incitan a culminar con sus tareas en el periodo asignado e incluso con anterioridad propiciando el desarrollo de la organización.

-Supervisión, implica las diversas apreciaciones con respecto al rol desempeñado por el superior referente a la orientación ofrecida como apoyo en la ejecución de las diferentes labores periódicas.

-Comunicación, corresponde a la apreciación del grado de celeridad, claridad, precisión, pertinencia, fluidez como coherencia de los mensajes e información transferida para un eficaz funcionamiento de cada operación como para otorgar la atención necesaria a los usuarios o demandantes de los servicios.

-Condiciones laborales, involucra el grado de reconocimiento referente a la entrega de materiales como herramientas tanto económicas, psicosociales, entre otras, que corroboran a finiquitar con todas las tareas exigidas.

-Asimismo, Toro y Sanín (2013), puntualizaron que el clima organizacional es condición necesaria para el alcance de una calidad de vida en el medio laboral, puesto que, las diversas apreciaciones referentes a la situación, permiten incorporar políticas innovadoras para la gestión adecuada que conlleva a una mejora del desarrollo de competencias, por ello, involucra las apreciaciones en relación a las variables como:

Trato interpersonal: Hace referencia a la percepción del logro que ha obtenido el personal por sí mismo, viéndose reflejado al apoyo y la cooperación con respeto, consideración y cortesía en las relaciones interpersonales.

Apoyo del jefe: Está referida al respaldo, motivación y las oportunidades que brinda el jefe a sus trabajadores. Viéndose determinado por la calidad, muchas veces quien está a cargo de esta función es el jefe superior inmediato, puesto que es la persona con la que constantemente se comunica y transfiere los comunicados de la empresa, teniendo así la posibilidad de intervenir e influir en el colaborador.

Sentido de pertenencia: La importancia que representa para la empresa un sentido de pertenencia se refiere a la predisposición que el colaborador tenga dentro de ella y el compromiso reflejado en sus responsabilidades, siendo este atributo relacionado con el orgullo de pertenecer o estar vinculado con la empresa.

Trabajo participativo: Prevalece la comunicación entre compañeros direccionados al cumplir objetivos y metas trazadas. En el cual se percibe que la empresa estará vinculado al trabajo en equipo, lo cual conviene tanto a los colaboradores como la empresa.

Valores colectivos: Es el grado de percepción de los valores que existen a nivel interno de la organización: en tanto la ayuda mutua, honestidad, responsabilidad cuya medición está basada en el cumplimiento de sus actividades designadas y el esfuerzo que le dediquen a ello.

Retribución: Cabe decir, que debe prevalecer de igualdad recibida mediante los beneficios correspondientes y las remuneraciones, logrando una conformidad.

Disponibilidad de recursos: Es el grado de percibir los equipos e implementos necesarios para ejecución de las tareas asignadas para cada colaborador.

Estabilidad: Se refiere a como los colaboradores ven clara la permanencia en seguir trabajando en la empresa.

Claridad Organizacional: Se basa específicamente a como el personal recibirá todas las indicaciones concisas al desarrollo de actividades sin dificultades.

### **Gestión del talento humano**

Chiavenato (2009), “la gestión de talento humano se enfoca en el capital humano, el cual, se conforma por los talentos que involucran habilidades, conocimientos como competencias que son continuamente reforzados mediante capacitaciones y recompensas, asimismo, comprende al ambiente interno de trabajo que incide en el florecimiento, así como el crecimiento de los talentos, por ello, incluyen la colocación de las personas idóneas, incorporación u organización de miembros competentes, entrega de recompensas, desarrollo de competencias, supervisión como retención de talentos”.

De modo que se constituye un proceso aplicado a la realización de los colaboradores, además de permitir mantenerlos o conservarlos activos en sus labores de forma constante, cuyas expectativas se acrecienten para beneficio de la entidad como del mismo sujeto, caso contrario, se producirá una deserción acelerada de talentos, siendo imprescindible adicionar un modelo de gestión que aborde diseño de puestos, atracción del personal idóneo, otorgamiento de salario emocional, buen clima laboral, entrega de compensaciones a esfuerzos meritorios, desarrollo de la organización, formación periódica que fortalezca competencias que conduzca a retener los mejores recursos humanos (Prieto y Bejarano, 2013, p.78).

### **La Retención del talento humano**

Ante las organizaciones, la retención de los talentos humanos altamente cualificados y poseedores de habilidades valiosas son tan necesarias (Holtom, Mitchell, Lee & Eberly, 2008). Pese a que los cambios tecnológicos generen la reducción de nuevos puestos de trabajo, tratando de dejar obsoletas determinadas habilidades, los programas de formación y desarrollo. En consecuencia, aquellas empresas que quieran ser competitivas deben buscar

siempre tener éxitos, y para ello necesitan contar con un buen capital humano en la organización que conformen la clave de su éxito competitivo (Fulmer, Gerhart & Scott, 2003).

Sin embargo, hablamos de retención sin dejar de lado la variable rotación voluntaria ya que están muy relacionados, es por eso que para conceptualizar la retención tiene sentido estudiarlas de manera conjunta (Hulin, 1991; White, 2001). No obstante, aunque la rotación voluntaria y la retención sean dimensiones de un mismo fenómeno, bajo el punto de vista del autor, pertenecen a diferentes niveles de análisis.

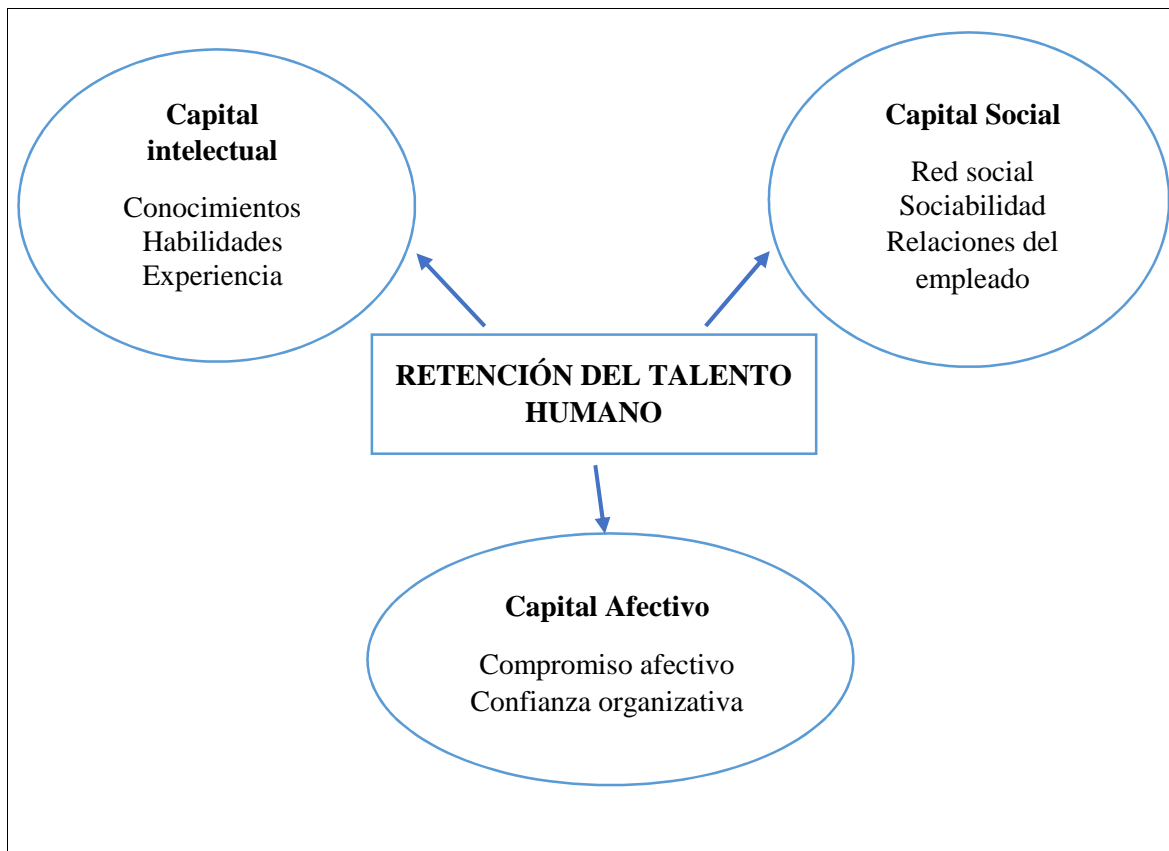
De manera que, la retención de empleados, es uno de los objetivos actuales y de futuro del área de recursos humanos, la que requiere de mayoría de investigación (Holtom *et al.*, 2008; Allen *et al.*, 2010; Shaw, Dineen, Fang & Vellella, 2009; Thite, 2010). El estudio en profundidad de este fenómeno no es tarea sencilla ya que son múltiples variables que se involucran en la retención de los empleados en una empresa (Thite, 2010).

Desde luego, la retención se puede entender como “*mantener en la organización a los buenos empleados*” (Chew, 2004). Asimismo, la perspectiva del individuo al analizar la influencia en la gestión de recursos humanos, a través de sus prácticas, puede ejercer sobre la retención de empleados un proceso estratégico y coherente que comienza por conocer las razones por las que los empleados se vinculan a la organización (Fitz-enz, 1990; Davies, 2001; Chew, 2004).

Mientras tanto, el capital humano se consideró formado y exclusivamente, por capital intelectual, es decir, por conocimiento, habilidad y experiencia laboral (Youndt & Snell, 2004). De la misma manera, el capital social vinculado al capital humano, que lo define como la habilidad de intercambiar y mover el conocimiento entre los empleados, proveedores, clientes, aliados estratégicos u otras empresas. (Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001; Youndt & Snell, 2004).

Por otro lado, existe la parte afectiva, referida al sentimiento de vínculo, identificación e implicación con la organización (Meyer y Allen, 1991) es una de las más estudiadas y utilizadas por el estudio de retención, asimismo, ha dado lugar al desarrollo de otras variables más evolucionadas como, por ejemplo, el “*employee engagement*”. Es la dimensión afectiva la que ha demostrado tener una mayor influencia sobre la satisfacción laboral y el deseo de permanencia en la organización (Mayer & Gavin, 2005).

Sin embargo (Gratton y Ghoshal, 2003), nos definen claramente el capital social, el capital intelectual y el capital afectivo.



**Figura 2.** Modelo de retención del talento humano

Fuente: Gratton y Ghoshal (2003)

De acuerdo a ello, las dimensiones para medir la variable retención del talento humano son las siguientes:

**Capital Intelectual:** Definido como el conjunto de particularidades cognitivos y las habilidades de aprendizaje que posee un trabajador además de tener conocimientos explícitos como implícitos, considerado como, los activos intangibles de una empresa. Asimismo, refieren específicamente que el capital intelectual es considerado como el conocimiento y la capacidad de carácter social colectivamente, como organización, comunidad intelectual y práctica desarrollada de manera profesional.

Cuyos indicadores para medir el capital intelectual están determinados por los siguientes:

*-Conocimientos:* Se encuentra originalmente en las personas, el cual es producto de la comprensión, reflexión, memoria e intuición, la cual se da cuando surge alguna necesidad o situación.

*-Habilidades:* Conjunto de capacidades que poseen los trabajadores, para adaptarse a los aprendizajes y conocimientos, para sentirse incorporado a las nuevas actividades que se realizarán en un ámbito laboral determinado.

*-Experiencia:* Conjunto de conocimientos adquiridos a través del tiempo tanto intelectualmente, como en vivencias, y que muchas veces, juega un rol importante en las acciones que realice de forma racional.

Capital Social: Fundamentado por el conjunto de relaciones las cuales constituyen un recurso valioso para la conducción de los asuntos sociales, un gran abordaje de este capital es incrustado en redes de conocimientos comunes, a su vez, aumenta a eficacia de la acción y apoya el comportamiento en cooperación, dado que las relaciones que entrelazan a los compañeros de trabajo, son una influencia relevante para desarrollar la capacidad intelectual y social del capital humano, desde el punto de vista individual, aquellas personas con mayor impacto en su capital social, son personas que tienen contactos muy fuertes, ganan mayor tasa de rendimiento en su capital humano.

Cuyos indicadores para medir el capital social están determinados por los siguientes:

*-Red social:* Corresponde a los vínculos sociales, que persiguen un vínculo social, estrategias sociales, composición real, toma de decisiones organizacionales y el tipo de estructura social.

*-Sociabilidad:* Los actores sociales se asocian voluntariamente, generan una inclusión, satisfacción, o necesidad convocante, vinculante y asociativo, que sustenta tramas de relaciones internas y acciones basadas en las existencias de conversaciones.

*-Relaciones del empleado:* Los miembros de una organización, mantienen relaciones con sus compañeros más cercanos, dentro y fuera del ámbito laboral, de forma que pueden llegar a tener un vínculo fuerte y sólidos.

Capital Afectivo: También llamado como capital emocional, el cual está constituido por los valores, creencias y sentimientos de las personas que trabajan en la organización, y genera comportamientos y actos que resulten mejoras en los productos o servicios,

asimismo, facilita la integridad y autoconfianza para establecer relaciones sociales abiertas y de confianza, que permiten desarrollar el capital social.

Cuyos indicadores para medir el capital afectivo están determinados por los siguientes:

*-Compromiso afectivo:* Es aquel que convertirá la gestión de las emociones, en la competencia esencial en la organización, de esta forma muchas veces los gerentes llegan a valorar a sus empleados como un nuevo cliente interno.

*-Confianza Organizativa:* Es la expectativa que se genera entre los miembros de una organización, siendo su principal muestra una conducta honrada, honesta y en cooperación con los otros miembros, basado en reglas ya establecidas, es una actitud vinculada a la percepción, la cual presenta una limitación racional.

De acuerdo a lo brindado por Vaiman, Hugh & Collinge (2012), donde afirmaron que sostienen que el tiempo debe reposicionarse como una función y cambiar el énfasis de la prestación de servicios de apoyo a las decisiones clave dentro de la empresa, especialmente en relación al talento, existiendo factores que influyen en la toma de decisiones de gestión del talento humano en el contexto global.

En primer lugar, hay un creciente reconocimiento del papel esencial que desempeña la gestión de talento internacional para garantizar el éxito de las empresas multinacionales. Esto refleja la intensificación de la competencia global y la mayor necesidad de la formación internacional y la innovación en las empresas multinacionales (Vaiman, Hugh & Collinge, 2012).

En segundo lugar, se tiene a sugerir que cada vez que muchas empresas deben tener en cuenta la responsabilidad social corporativa (RSC) como un elemento importante de su acercamiento a la toma de decisiones en la gestión del talento. Muchas empresas ven la RSC como una parte clave de su estrategia de reclutamiento, retención, y consideran que la RSE como una herramienta útil para atraer talento de alta calidad. Además, que los trabajadores contemporáneos no seleccionan un lugar de trabajo sólo por dinero, especialmente en los mercados dinámicos y rápidos (Vaiman, Hugh & Collinge, 2012).

En tercer lugar, el reto de gestionar diversos grupos de empleados en un entorno globalizado está emergiendo como un factor significativo que afecta la complejidad de la

toma de decisiones en la gestión de talento global, ya que el nivel de la diversidad dentro de las organizaciones es cada vez mayor (Vaiman, Hugh & Collinge, 2012).

Sánchez (2010), la retención del talento humano es uno de los retos que enfrentan las empresas, utilizando estrategias de gestión de talento humano, con el fin de mantener un determinado porcentaje del personal que considera primordial para encaminar a la empresa al éxito. Por lo que es importante mencionar las siguientes estrategias para la retención del talento humano:

*Construcción de una marca:* La empresa establece un nivel de competitividad destacado en el sector en el que se encuentra, resaltando sus valores, principios y objetivos que se demuestra en cada trabajador.

*Buen clima laboral:* Un factor decisivo cuando los trabajadores se cuestionan el continuar o abandonar una organización, pues el ser humano busca un ambiente adecuado donde pueda relacionarse socialmente, creando vínculos de amistad, alcanzar objetivos no solo personales sino también profesionales.

*Sistemas de incentivos:* Construir un vínculo de compañerismo, reconocimiento verbal y una compensación monetaria (aumento salarial, bonificaciones e incentivos), por un buen desempeño laboral. Reforzando el valor y reconocimiento del trabajo desempeñado dentro de la organización.

*Capacitaciones:* El talento de los trabajadores, debe ser capacitado constantemente con el fin de potencializar sus conocimientos, haciendo una rotación por todas las áreas de la empresa, esto hace que el trabajador se sienta identificado con la empresa, realice preguntas a sus compañeros de trabajo, desarrolle la comunicación y comparta información relevante lo cual aporte a su crecimiento dentro de la organización.

Se puntualiza, que la retención del talento son aquellos esfuerzos que realiza la empresa con el fin de asegurar que sea la persona adecuada quien ocupe un puesto en el momento determinado (Alvaro y Muina, 2014).

### **III. Metodología**

#### **3.1. Tipo y nivel de investigación**

El estudio corresponde a un enfoque cuantitativo, se recopilará un conglomerado de información para procesarlas por medio de técnicas estadísticas, que permitan dilucidar la calidad de clima organizacional presente en la empresa, asimismo, determinar su injerencia en la retención de sus talentos (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Se procedió a utilizar la técnica de encuesta, que presenta como instrumento central el cuestionario, el cual, se estructura acorde a los ítems concernientes a cada variable de estudio, cuyo diseño corresponde a la escala Likert, permitiendo el procesamiento estadístico de datos recogidos en el estudio, por ende, las naturalezas de ambas variables son ordinales, además, para efectuar su análisis de confiabilidad estadística se sustentará en el alfa de Cronbach. Con respecto al nivel de investigación, concierne a descriptivo, correlacional y causal, puesto que, se examinará el comportamiento de las variables en estudio, para definir la influencia o vínculo existente entre ambas (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

#### **3.2. Diseño de investigación**

En tal sentido, contempla un diseño no experimental transversal puesto que no realizará ninguna modificación tomándose en cuenta la situación en la que se encuentran las variables en un momento determinado, por lo cual se analizará cada variable como se presenta en el contexto de estudio, sin ejercer una intervención en su comportamiento (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

#### **3.3. Población, muestra y muestreo**

##### **Población y muestra**

La investigación tuvo como objeto de estudio a los colaboradores que laboran en el rubro venta de llantas de la empresa AB., dicha organización está conformada por personas encargadas de atender a los clientes y vender los productos.

Asimismo, la organización cuenta con una población finita sin hacer distinción de género, raza, religión ni aspectos sociales, siendo un total de  $N = 50$  colaboradores ubicados en la ciudad de Lima.

Según Muñoz (2011), la muestra responde a un número limitado de observaciones seleccionadas de una población de forma sistemática o aleatoria que (tras la manipulación matemática) arrojan generalizaciones sobre la población.

De tal modo, nos permitió obtener una muestra de 36 trabajadores, que tenían en común un año laborando en la empresa ver cómo perciben los colaboradores el trato por cada mes por parte del jefe, teniendo en cuenta que no todo los meses se tiene la misma cantidad en ventas de llantas, por ende, estos detalles mínimos ayudaran obtener resultados más claros y fidedignos, de manera que, se utilizó un muestreo por conveniencia siendo una técnica no probabilístico utilizada para crear muestras de acuerdo a la facilidad de acceso, la disponibilidad de los colaboradores de la empresa de formar parte de la muestra.

### **3.4. Criterios de selección**

El estudio se realizó en la empresa AB, considerando en ella las ofertas de trabajo que ofrece, asimismo está constituida por 8 rubros de negocios distintos como fertilizantes, café, llantas, aceros, semillas, transporte, ganadería y construcción, optándose en proceder el estudio en el rubro de llantas, siendo en esa unidad de negocio en donde la información era más accesible. De modo que, para interactuar con los trabajadores y proceder al llenado del instrumento se recurrió al área de recursos humanos quienes tenían datos que aportan a la investigación, tomándose en cuenta ciertos criterios.

-Criterios de inclusión:

Personal del Rubro venta de llantas con igual a más de un año laborando en la empresa AB y dispuesto a participar activamente en la resolución de interrogantes del estudio.

-Criterio de exclusión:

Personal del rubro venta de llantas con menos de un año laborando en la empresa AB indispuesto a participar activamente en la resolución de interrogantes del estudio.

### **3.5. Operacionalización de variables**

**Tabla 1.**  
*Operacionalización de las variables*

Variable	Concepto	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición	Instrumento	Ítems	Técnica
Clima organizacional	Se define como el conjunto de características perceptibles por los trabajadores para percibir a una organización y distinguirla de otras. Su estabilidad es variable en el tiempo y que a su vez influye en el comportamiento de las personas pertenecientes a una Se define al clima organizacional como el conjunto de características perceptibles por los trabajadores para percibir a una organización y distinguirla de otras. Su	Estructura	Definición de las tareas, obligaciones y políticas	ESCALA ORDINAL: LIKERT (medición de 1-4).	CUESTIONARIO	1,2	ENCUESTA
			Niveles de toma de decisión			3,4,5,7,10	
			Cumplimiento de las reglas y procedimientos			6,8,9	
		Responsabilidad	Compromiso de los trabajadores con sus obligaciones y tareas			11,12,13	
			Estándares de excelencia			14	
			Grados de flexibilidad			15,16,17	
		Recompensa	Incentivos			18,19,20,22	
			Sanción, castigo			21	
			Promoción y reconocimiento			23	
		Desafíos	Reto que se pone el trabajador			24,27	
			Riesgos			25,26,28	
		Relaciones	Atmosfera amistosa			29,30	
			Interacción entre los grupos de trabajo			31,32	
			Interacción Jefe-Trabajador			33	
		Cooperación	Ayuda mutua			34,36	
			Desempeño			35,37,38,39	
		Estándares	Niveles de rendimiento			40,43	
			Expectativas de actuación de los empleados en la organización			41,42,44	
		Conflicto	Efectividad en la integración dentro de la organización			45,46,47	
			Grado de tolerancia de diversas opiniones			48,49	
Identidad	Orgullo de permanecer	50					

	estabilidad es variable en el tiempo y que a su vez influye en el comportamiento de las personas pertenecientes a una organización. (Forehand y Gilmer, 1964).		Grado de identificación			51,52	
			Nivel de lealtad hacia las normas y metas de la organización			53	
Retención del talento humano	Se define como un proceso estratégico y coherente que comienza por conocer las razones por la que los empleados se vinculan a la organización (Fitz-enz, 1990; Davies, 2001; Chew, 2004).	Capital Intelectual	Conocimiento	ESCALA ORDINAL: LIKERT (medición de 1-5).	CUESTIONARIO	1	ENCUESTA
			Habilidades			2,3	
			Experiencias			4,5	
		Capital Social	Sociabilidad			6,7,8	
			Relaciones del empleado			9,10,11	
		Capital Afectiva	Comprensión afecto			12,13,14,15	
			Confianza organizativa			16,17	

Fuente: Litwin & Stringer (1968), Gratton y Ghoshal (2003)

### 3.6. Técnicas e instrumento de recolección de datos

Posterior al análisis de cada variable de estudio, se diseñó la encuesta acorde a la teoría analizada, que propició identificar los indicadores para la creación de ítems, los cuales, se mostrarán en el cuestionario con estructura en escala Likert, indicando una naturaleza ordinal, por ello se realizó una regresión lineal de manera que muestre la relación con los instrumentos que presentan una escala en común.

La técnica de encuesta está estructurada por preguntas en base a las dimensiones que se han tomado en cada una de las variables, siendo los pilares sus indicadores para realizar el cuestionario. Asimismo, se tiene como variable independiente a clima organizacional, tomándose el modelo de Litwin y Stringer, considerando así un cuestionario propuesto por 53 preguntas distribuidas en 9 dimensiones: *estructura* (10), *responsabilidad* (7), *recompensa* (6), *desafíos* (5), *relaciones* (5), *cooperación* (6), *estándares* (5), *conflicto* (5), *identidad* (4).

Del mismo modo, como variable dependiente se tiene a retención del talento humano tomándose el modelo de Gratton, L., & Ghoshal, que plantea un cuestionario de 17 preguntas distribuidas en 3 dimensiones: capital intelectual (5), capital social (6), capital afectiva (6). A través de los modelos ya mencionados, se logrará la recolección de datos que es necesaria para la realización del presente estudio de investigación.

La cual quedó determinada de acuerdo a la siguiente ficha:

**Tabla 2**

*Ficha técnica del cuestionario*

Población	50 Colaboradores de la empresa AB. ubicada en la ciudad de Lima
Unidad muestral	36 colaboradores a tiempo completo
Ámbito geográfico	Lima
Método de recogida de la información	Encuesta personal
Tamaño de la muestra	36 cuestionarios
Fecha de trabajo de campo	Octubre del 2018

*Escala de valoración del Alfa de Cronbach (técnicas)*

<i>Escala</i>	<i>Categoría</i>
0.95 a 1	<i>Muy elevada</i>
0.90 – 0.95	<i>Elevada</i>
0.85 – 0.90	<i>Muy buena</i>
0.80 – 0.85	<i>Buena</i>
0.75 – 0.80	<i>Muy respetable</i>
0.70 – 0.75	<i>Respetable</i>
0.65 – 0.70	<i>Minimamente aceptable</i>
0.40 – 0.65	<i>Moderada</i>
0.00 – 0.40	<i>Inaceptable</i>

Fuente: Tavakol & Dennick (2011)

Las técnicas estadísticas utilizadas serán la prueba de confiabilidad denominada Alfa de Cronbach, la cual se realizará en el programa estadístico SPSS, para llevar el desarrollo de confiabilidad, previamente se realizará una encuesta piloto en una empresa del mismo rubro en la cual se tomará a 10 personas, luego se hará el procesamiento de los datos oficiales.

**Tabla 3**

*Resultados de la prueba de confiabilidad*

<i>N°</i>	<i>Clima organizacional</i>	<i>Alfa de Cronbach</i>
1	<i>Estructura</i>	<i>0.935</i>
2	<i>Responsabilidad</i>	<i>0.914</i>
3	<i>Recompensa</i>	<i>0.896</i>
4	<i>Desafíos</i>	<i>0.844</i>
5	<i>Relaciones</i>	<i>0.868</i>
6	<i>Cooperación</i>	<i>0.899</i>
7	<i>Estándares</i>	<i>0.890</i>
8	<i>Conflicto</i>	<i>0.869</i>
9	<i>Identidad</i>	<i>0.842</i>
<i>Clima organizacional total</i>		<i>0.987</i>

<i>N°</i>	<i>Retención del talento humano</i>	<i>Alfa de Cronbach</i>
1	<i>Capital intelectual</i>	<i>0.750</i>
2	<i>Capital social</i>	<i>0.811</i>
3	<i>Capital afectivo</i>	<i>0.819</i>
<i>Retención del talento humano total</i>		<i>0.924</i>

Seguido de un análisis factorial o KMO, para verificarse el nivel de aceptabilidad logrando ser mayor a 0.70 estadísticamente; se realizó el uso de la prueba de normalidad Shapiro Wilk, se utilizó este método ya que se obtuvo una muestra de 36, este permitirá saber si la prueba esta normalmente destruida o es no paramétrica, con la intención de verificar cual prueba de correlación se debe usar, considerando que al emplear esta técnica la significancia salió menor a 0.05, es decir es una prueba no paramétrica, esto dará paso a la utilización de la correlación Rho de Spearman dentro del estudio; se consideró también la varianza total explicada, la cual permite evidenciar que el promedio de varianza extraída tenga validez convergente. Por ende, el promedio de varianza extraída, deberá ser mayor a 50% para considerar que realmente se argumente por las variables analizadas.

Asimismo, el promedio de varianza extraída, deberá ser mayor a 50% para considerar que realmente se argumenta por las variables analizadas, y ello se afirma con una carga superior al 50%; y que en este caso resultó de 82.743 y 61.99, para la variable Clima organizacional y Retención del talento humano, respectivamente, teniendo entonces que la validez convergente del constructo es adecuada.

### **Análisis factorial**

**Tabla 4**

*Resultados de prueba de KMO y Bartlett Variable Clima organizacional*

<i>Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.</i>		<i>,812</i>
<i>Prueba de esfericidad de Bartlett</i>	<i>Chi-cuadrado aproximado</i>	<i>450,345</i>
	<i>G1</i>	<i>266</i>
	<i>Sig.</i>	<i>,000</i>

**Tabla 5***Resultados de prueba de KMO y Bartlett Variable Retención talento humano*

<i>Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.</i>		,821
<i>Chi-cuadrado aproximado</i>		331,103
<i>Prueba de esfericidad de Bartlett</i>	<i>Gl</i>	136
	<i>Sig.</i>	,000

Los resultados de las cargas factoriales para cada dimensión fue realizado considerando un total de 9 dimensiones para la variable Clima organizacional, y 3 dimensiones para la variable Retención del Talento Humano; donde se tuvo una carga factorial equivalente a 0.812 y 0.821, respectivamente; los cuales al ser mayores que 0.7 es un nivel aceptable.

**Tabla 6***Prueba de normalidad Shapiro-Wilk*

	<b>Shapiro-Wilk</b>		
	<b>Estadístico</b>	<b>gl</b>	<b>Sig.</b>
<i>Capital Intelectual</i>	,922	36	,014
<i>Capital Social</i>	,866	36	,000
<i>Capital Afectivo</i>	,869	36	,001

En la presenta tabla se muestra que, las dimensiones de la variable dependiente no presentan una distribución normal de la muestra, puesto que la significancia se encuentra por debajo de 0.05. Por consiguiente, se tiene que emplear un estadístico no paramétrico para hallar las correlaciones, siendo para este estudio la prueba Rho de Spearman

### **3.7. Plan de procesamiento y análisis de datos**

Se procedió con un permiso correspondiente al encargado de la empresa AB., mediante una comunicación directa y presencial. Solicitando su tiempo y disposición, para lograr encuestar al personal de ventas de llantas, a los cuales se les aplicará el cuestionario de manera confidencial y resguardando la veracidad de sus respuestas, y así lograr obtener los resultados más objetivos posibles.

Se considera realizar la toma de datos por la mañana o en su tiempo de descanso que es a partir de la 1:00pm; con el fin de poder interactuar con los trabajadores y explicar el

motivo de la investigación y la importancia que tiene su colaboración para el desarrollo de este trabajo. En caso de que no se pueda conseguir encuestar al número de colaboradores establecidos en la muestra, se tendrá que continuar la aplicación del cuestionario el día siguiente hasta completar lo establecido.

Después de la aplicación de los cuestionarios, se procederá con el llenado de la data en una hoja de cálculo Excel, en el cuál se procederá con la creación de una base de datos estructurado en filas y columnas; las filas representan el número de casos o individuos encuestados, y las columnas representan a cada ítem del instrumento aplicado. Seguidamente se llenarán los datos de forma ordenada y que posteriormente será migrado al programa SPSS para comenzar con la respectiva codificación de los datos e iniciar con la determinación de los resúmenes descriptivos.

### **3.8. Matriz de consistencia**

**Tabla 7**  
Matriz de Consistencia

Problema principal	Objetivo principal	Hipótesis principal	Variables	Dimensiones	Indicadores
¿Cuál es la influencia del clima organizacional en la retención de talento humano dentro del rubro venta de llantas en la Empresa AB, 2018?	<p><b>Objetivo principal</b></p> <p>Determinar la influencia del clima organizacional en la retención de talento humano dentro del rubro venta de llantas en la Empresa AB., Lima 2018.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>Determinar las características del clima organizacional dentro del rubro venta de llantas en la empresa AB., Lima 2018.</p> <p>Determinar las características retención del talento humano dentro del rubro venta de llantas en la empresa AB., Lima 2018.</p> <p>Analizar las dimensiones de la variable Clima organizacional en la variable Retención del talento humano dentro del rubro venta de llantas en la empresa AB., Lima 2018.</p>	<p>Hi: El clima organizacional influye significativamente en la retención de talento humano dentro del Rubro venta de llantas en la Empresa AB., 2018.</p>	Clima organizacional	Estructura	Definición de las tareas, obligaciones y políticas
					Niveles de toma de decisiones
					Cumplimiento de reglas y procesamiento
				Responsabilidad	Compromiso de los trabajadores con sus obligaciones y tareas
					Estándares de excelencia
					Grados de flexibilidad
				Recompensa	Incentivos
					Sanción y castigos
					Promoción y reconocimientos
				Desafíos	Reto que se pone el trabajador
			Riesgos		
			Relaciones	Atmosfera amistosa	
				Interacción entre los individuos	
			Cooperación	Interacción entre jefe-Trabajador	
				Ayuda mutua	
			Estándares	Desempeño	
				Niveles de rendimiento	
			Conflicto	Expectativas de actuación de los empleados en l organización	
				Efectividad en la integración dentro de la organización	
			Identidad	Grado de tolerancia de diversas opiniones	
Orgullo de permanecer					
Grado de identificación					
Retención del talento humano	Nivel de lealtad hacia las normas y metas de la organización				
	Capital Intelectual				
	Conocimiento				
Capital Social	Habilidades				
	Experiencias				
Capital Afectiva	Sociabilidad				
	Relaciones del empleado				
	Comprensión afecto				
	Confianza organizativa				
<b>Diseños de Investigación</b>	<b>Población / Muestra</b>	<b>Técnicas Estadísticas</b>	<b>Tipo de Investigación</b>		
Diseño no experimental transversal	Conformadas por 50 individuos, / tomándose 36 personas como muestra de la Empresa AB.	Alfa de Cronbach /Regresión lineal	Enfoque: Cuantitativo Tipo: Aplicada Nivel: Explicativo		

Fuente: Litwin & Stringer (1968), Gratton y Ghoshal (2003)

### 3.9. Consideraciones éticas

**Propiedad intelectual:** La presente investigación respeta la propiedad intelectual, es por eso que los aportes tomados por otras investigaciones fueron citados correctamente con la finalidad de evitar el plagio.

**Veracidad:** Dado que los datos obtenidos y los resultados presentados son tal como se observaron en la realidad estudiada.

**Consentimiento informado:** Los datos presentados fueron obtenidos bajo el consentimiento de los participantes del estudio, en cuando al uso de información documentaria, fueron solicitados acorde a los procedimientos establecidos por la institución.

**Anonimato:** La información brindada por los encuestados, serán solo de utilidad para la investigación, no se revelarán información que puedan perjudicar a los participantes y/o a la institución.

## IV. Resultados y discusión

### 4.1. Resultados

La población de estudio de la investigación estuvo conformada por 36 personas las cuales laboran en el rubro de venta de llantas de la empresa AB, se les administró un cuestionario de preguntas tanto para la variable Clima Organizacional y para la variable Retención del Talento Humano.

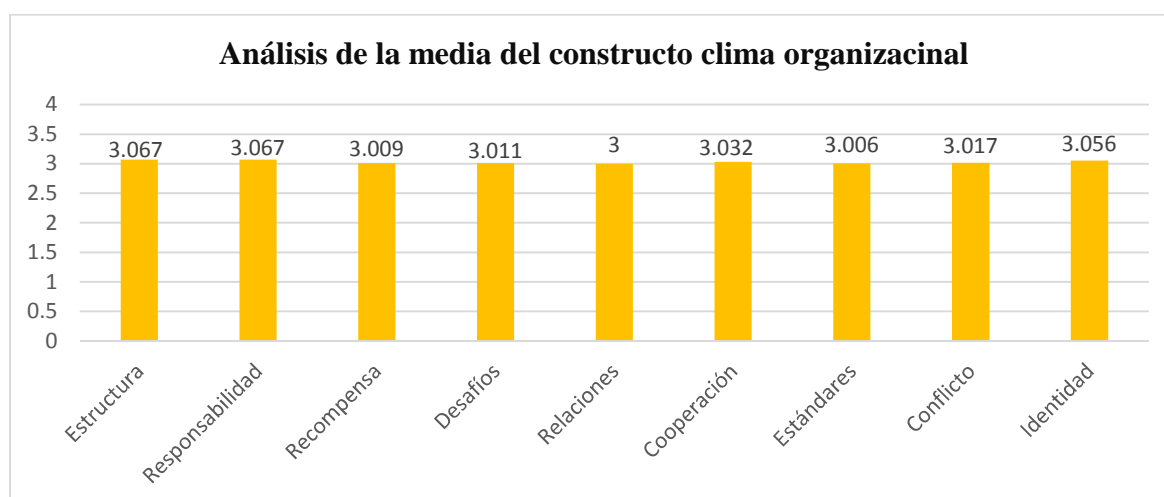
#### 4.1.1. Determinar las características de clima organizacional

**Tabla 8**

*Media de la variable Clima organizacional*

	<b>Variable</b>	<b>Media</b>	<b>D. Estándar</b>
1	Clima organizacional	3.03	0.899

En la tabla 8, se muestra que la variable clima organizacional considerándose una escala de Likert del 1 al 4 “1. Totalmente en desacuerdo, 2. Desacuerdo, 3. Acuerdo, 4. Totalmente de acuerdo”, obteniéndose como promedio general que el clima organizacional tuvo un valor de 3.03, lo cual indica que el personal considera estar de acuerdo con el clima organizacional en la empresa considerándose como dimensiones de estudio a *estructura, responsabilidad, recompensas, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad*, siendo estas percepciones compartidas entre los colaboradores.



**Figura 3.** Promedio de las dimensiones de clima organizacional.

Según la tabla y el gráfico ubicado en la parte superior, las dimensiones de esta variable han sido abordadas de la mejor manera dentro de la organización, por los colaboradores de la organización.

En la empresa AB, se evidencio que en la dimensión estructura, no todos los colaboradores tienen claro a quién específicamente reportar un escenario de inconformidad que se haya presentado, sin embargo, en cuanto a las tareas definidas de la organización el colaborador tiene entendido e indica estar entender las funciones de las tareas asignadas, el cual quiere decir que el personal conoce las normas, políticas y lineamiento puestos por la organización entonces se deduce que por ese lado no habría inconvenientes.

Asimismo, se observó que en la dimensión responsabilidad se manifiesta de manera innata entre el empleado y empleador de esta organización, por otro lado, el colaborador siente estar de acuerdo con la organización en el aspecto de liderazgo de sus superiores y la decisiones que toman sin perjudicarlos, de esta manera el colaborador asume un compromiso en la organización y está ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada al asumir metas, sin embargo, no todo el personal tiene claro la filosofía de la empresa AB, y en algunas ocasiones el colaborador pone excusas cuando comete errores, al no asumir como propios los problemas que se ha suscitado dentro de su función tras estar a su cargo, frente a estas situaciones se deben propiciar soluciones inmediatas y alternativas de mejoras en ser más eficaz.

De la misma manera, en la dimensión recompensa los colaboradores señalan estar de acuerdo, en caso de que se cometa un error esto sea sancionado con las medidas establecidas en la empresa AB, en esta organización existe recompensa y reconocimiento por hacer de manera correcta sus actividades asignadas, pero no se hace de conocimiento ante el resto del personal, es evidente que la organización no tiene un buen sistema de promoción que ayude a que el mejor ascienda de puesto.

En tanto, en la dimensión desafíos, los colaboradores de esta organización están de acuerdo a trabajar en equipo fomentándose así la aportación de buenas ideas para el crecimiento de la organización y el resultado de esto sea en beneficios de todos, asimismo, las decisiones que se tomen sea con cautela para obtener mejores resultados en un tiempo determinado, por ende, los trabajadores manifestaron estar conscientes de que los desafíos son importantes dentro su actividad laboral, es por ello que indicaron estar de acuerdo con eso, ya que sienten estar comprometidos con la organización pese de que se pueda tomar alguna decisión con poca certeza en el negocio.

En cuanto, a la dimensión relaciones, los colaboradores manifiestan que están de acuerdo en la relación que hay entre jefe y trabajador, porque son precisamente esos vínculos que hacen fortalecer el compromiso de ser parte de un trabajo en conjunto, primando un trato de respeto mutuo, sin embargo, la gran mayoría de personas que laboran en la empresa AB en esta organización tienden a ser reservadas entre sí, y esto ocasionaría a que no se sienta una atmosfera completamente amistosa y cálida en el ambiente laboral.

Asimismo, la dimensión de cooperación en la empresa AB, los colaboradores están de acuerdo en que se evidencia una ayuda mutua entre compañeros para el logro de un mejor resultado en la producción dentro de la organización, ocasionándose en sentirse orgullosos consigo mismos de realizar un buen desempeño en lo encomendado, pero por otro lado, la dirección dentro de la empresa no le da mucha relevancia en dar seguimiento a que si las personas están contentas en lo que hacen, ya que en la empresa existe la presión hacia el personal para el logro de una mejora continua, y esto puede afectar de una u otra manera a la productividad.

Mientras tanto, en la dimensión estándares, los colaboradores precisan tener claros los criterios que permitan establecer los niveles de calidad en la empresa comercial de llantas, siendo complementado con el rol laboral de fomenta cada colaborador, considerando estar de acuerdo con lo establecido por la organización, asimismo, el jefe inmediato trata de ayudar en conjunto con el resto de colaboradores en caso de que uno de ellos este en un situación laboral difícil, generando en lo suscitado a que exista una mayor interacción, compañerismo y empatía, para evitar de que las equivocaciones que se tenga por parte de las personas que laboran en esta empresa se vean como grandes dificultades.

En la dimensión conflictos, los colaboradores están de acuerdo en que los jefes busquen estimular las discusiones abiertas entre individuos, generando en los trabajadores la confianza de poderse expresar ante el jefe ya que este último no siempre busca generar un clima hostil por discusiones entre el personal, consecuentemente, los jefes mantienen una postura y una actitud que permita que en la organización exista un clima más saludable, siendo este un ambiente propicio para que los trabajadores den su opinión dentro de la organización sin temor alguno.

Y por último, la dimensión identidad, de acuerdo a las percepciones de los colaboradores, el sentimiento de pertenecer en la empresa y ser miembro de este equipo de trabajo hace de que sientan que cumplen un papel fundamental dentro de la organización;

aunque a veces haya dificultad para consolidar un equipo que funcione bien, asimismo, se fomenta de que exista lealtad por parte del personal en la empresa AB, es por ello que los empleados consideran estar de acuerdo con la identidad que tienen con la institución, pues se sienten en la capacidad emocional de transmitir el agradecimiento que tienen hacia la empresa, de haberles brindado la oportunidad de ser parte de esta organización. Determinándose así, que el clima organizacional de la empresa AB es buena, según el análisis de datos obtenidos por parte de colaboradores que laboran en el rubro venta de llantas de la empresa AB.

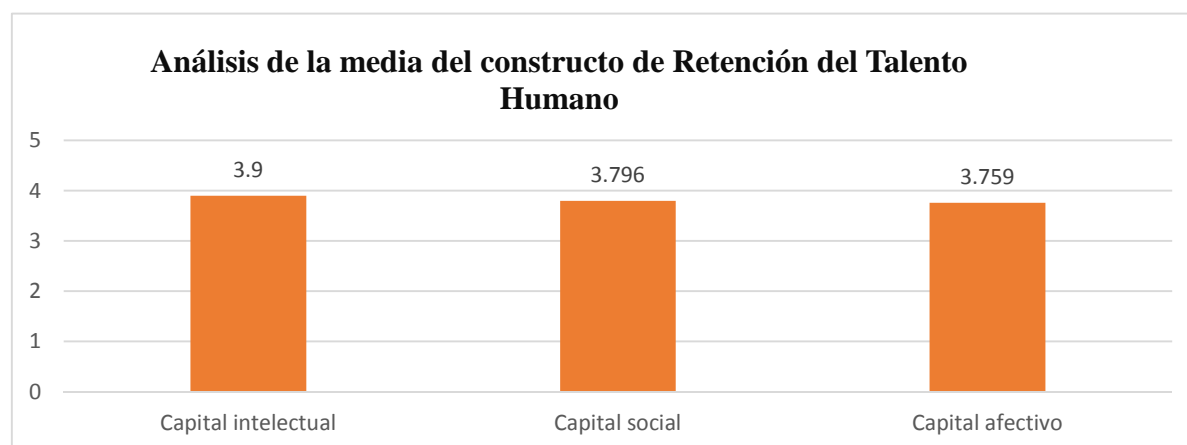
#### 4.1.2.: Determinar las características de retención del talento humano

**Tabla 9**

*Medias para la variable Retención del talento humano.*

	<b>Variable</b>	<b>Media</b>	<b>D. Estándar</b>
2	Retención del talento humano	3.81	1.034

En la presente tabla 9 se muestra que la variable retención del talento humano, considerándose la escala de Likert del 1 al 5 “*totalmente desacuerdo, 2. Desacuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. De acuerdo, 5. Totalmente de acuerdo*”, se obtuvo como promedio general el valor 3.81 ,lo que indica que la organización muestra indiferencia en retener el talento humano, según la medición de la escala tras mostrarse estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, por lo tanto, en esta empresa de estudio la mayoría de los trabajadores coinciden en que a la organización le falta interés en lo que respecta el retener a su capital humano.



**Figura 4.** Promedio de las dimensiones retención del talento humano

En la tabla y figura anterior se identifica los valores promedios de cada una de las dimensiones de la variable retención del talento humano, asimismo, se evidenció que en el capital intelectual, se constituye como un recurso valioso para la conducción de los asuntos sociales en la organización, desde la percepción de los trabajadores consideran no sentirse del todo cualificados para el puesto asignado, muestran indiferencia en torno a que si se sienten competentes en lo que hacen, hoy en día en la empresa los empleados no solo renuncian simplemente porque sientan que están demasiado preparados para su puesto de trabajo, sino que la gente no se queda o se va de una empresa porque valoren o no sus habilidades, sino por las condiciones de trabajo y oportunidades que se les brinde para seguir realizándose, asimismo, existe un no acuerdo ni desacuerdo por parte de los colaboradores en cuanto a la consideración de ideas creativas, tampoco se tiene claro si son considerados como los “mejores” en el rubro de las ventas en llantas de la empresa AB,(Véase en el anexo N° 09).

Asimismo, con lo que respecta al capital social, en los trabajadores existe un ni acuerdo ni desacuerdo, ya que no se observa en la organización que no todos ponen en práctica el compañerismo para poder diagnosticar y resolver problemas que se presenten en la organización, al parecer algunos de los colaboradores son indiferentes ante este tipo de situaciones, solo algunos comparten sus ideas y son pocos los que con otros compañeros identifican problemas y colaboran para resolverlos, permitiéndose que entre ellos mismos aprendan del conocimiento del otro(Véase en el anexo N° 09).

Mientras tanto en capital afectivo, en la empresa se evidenció que existe en los colaboradores una indiferencia de involucrar como propios los problemas de la organización, asimismo, no mantienen clara una postura de sentido de permanencia por largo tiempo en seguir laborando en la organización, al margen de todo consideran que no siempre hay coherencia por parte de la empresa entre lo que dicen y lo que se hace después, a pesar de que se presentaron diferentes escenarios, (Véase en el anexo N° 09). Con todo lo mencionado anteriormente se determina que las características de retención del talento humano dentro de la empresa AB en el rubro de llantas, no se evidencia de una manera definida, tras no contar con un escenario claro en la misma organización.

#### **4.1.3: Correlaciones de la variable Clima organizacional en la Retención del talento humano**

**Tabla 10***Tabla de correlaciones*

			Cap intelectual	Cap social	Cap afectivo
<i>Rho de Spearman</i>	<i>Estructura</i>	<i>Coefficiente de correlación</i>	,583**	,541**	,635**
		<i>Sig. (bilateral)</i>	,000	,001	,000
		<i>N</i>	36	36	36
	<i>Responsabilidad</i>	<i>Coefficiente de correlación</i>	,568**	,565**	,645**
		<i>Sig. (bilateral)</i>	,000	,000	,000
		<i>N</i>	36	36	36
	<i>Recompensa</i>	<i>Coefficiente de correlación</i>	,493**	,484**	,520**
		<i>Sig. (bilateral)</i>	,002	,003	,001
		<i>N</i>	36	36	36
	<i>Desafíos</i>	<i>Coefficiente de correlación</i>	,540**	,488**	,575**
		<i>Sig. (bilateral)</i>	,001	,003	,000
		<i>N</i>	36	36	36
	<i>Relación</i>	<i>Coefficiente de correlación</i>	,558**	,558**	,668**
		<i>Sig. (bilateral)</i>	,000	,000	,000
		<i>N</i>	36	36	36
	<i>Cooperación</i>	<i>Coefficiente de correlación</i>	,643**	,650**	,583**
		<i>Sig. (bilateral)</i>	,000	,000	,000
		<i>N</i>	36	36	36
	<i>Estándares</i>	<i>Coefficiente de correlación</i>	,586**	,503**	,535**
		<i>Sig. (bilateral)</i>	,000	,002	,001
		<i>N</i>	36	36	36
	<i>Conflicto</i>	<i>Coefficiente de correlación</i>	,472**	,491**	,470**
		<i>Sig. (bilateral)</i>	,004	,002	,004
		<i>N</i>	36	36	36
	<i>Identidad</i>	<i>Coefficiente de correlación</i>	,488**	,444**	,504**
		<i>Sig. (bilateral)</i>	,003	,004	,002
		<i>N</i>	36	36	36

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

a. Todas las correlaciones obtuvieron una significancia (bilateral) inferior a 0.05.

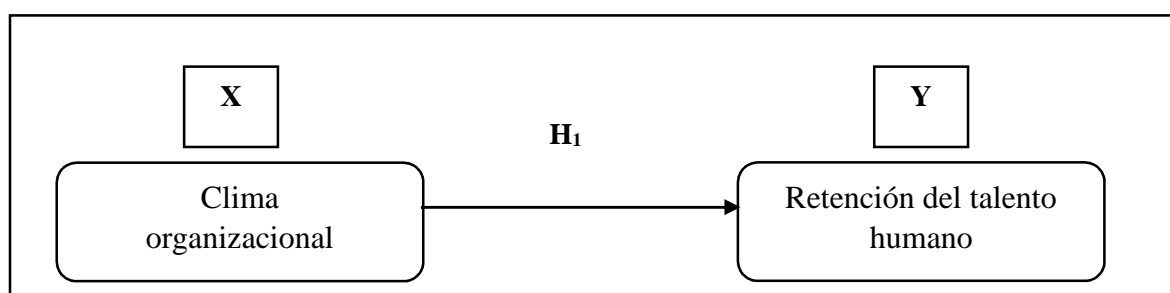
La tabla de correlaciones obtenida nos indica que existe una correlación significativa, en cada una de las dos variables de estudio, teniéndose como variable independientes a clima organizacional y sus dimensiones (estructura, responsabilidad, recompensas, desafíos,

relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad) se relacionan con la variable dependiente retención del talento humano (capital intelectual, capital afectivo y capital social), esto se puede contrastar ya que los resultados obtenidos que se encuentran dentro de los parámetros requeridos los cuales nos indican que la correlación de Spearman debe ser mayor a 0.5 y Sig. (bilateral) debe ser menor a 0.05 para que se pueda probar la correlación.

El cual quiere decir que a mejor clima organizacional incide en la retención del talento humano y queda comprobado estadísticamente y percibido por los trabajadores.

### Modelo de regresión lineal

Análisis de la regresión lineal se empleó con el siguiente modelo:



**Figura 5.** Resumen del modelo

De acuerdo a este modelo es representado por la variable X que corresponde al clima organizacional y la variable Y que corresponde a la retención del talento humano.

### Resultados para modelo conceptual

**Tabla 11**

*Resumen del modelo*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,785 <sup>a</sup>	,616	,484	8,567

a. Predictores: (Constante), Identidad, Estándares, Desafíos, Relaciones, Responsabilidad, Conflictos, Cooperación, Recompensa, Estructura

De acuerdo a la tabla, se muestra que el valor de  $R^2$  del modelo presenta que las variables predictoras explican en un 61.6% a la variable retención del talento humano.

#### 4.1.4: Determinar la influencia del clima organizacional en la retención del talento humano dentro del rubro venta de llantas en la empresa AB., Lima.

**Tabla 12**  
*Influencia general del modelo*

Modelo <sup>a</sup>	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	3066,262	9	340,696	4,642	,001 <sup>b</sup>
Residuo	1908,044	26	73,386		
Total	4974,306	35			

a. Variable dependiente: Retención del talento humano

b. Predictores: (Constante), Identidad, Estándares, Desafíos, Relaciones, Responsabilidad, Conflictos, Cooperación, Recompensa, Estructura

En la tabla se muestra que, la significancia de la regresión se encuentra por debajo del 5%. Por ello, se puede evidenciar que la variable Clima Organizacional explica su influencia en la variable Retención del Talento Humano, esto se debió tras obtener los valores que fueron resultados de los cuestionarios estructurados y administrados a un total de 36 colaboradores, los cuales arrojaron que los datos se encuentran dentro de los parámetros establecidos para probar la influencia, dicho esto, se llega a la conclusión de que si existe influencia del clima organizacional en la retención del talento humano dentro del rubro venta de llantas en la empresa AB., Lima.

**Tabla 13**  
*Influencia de variables*

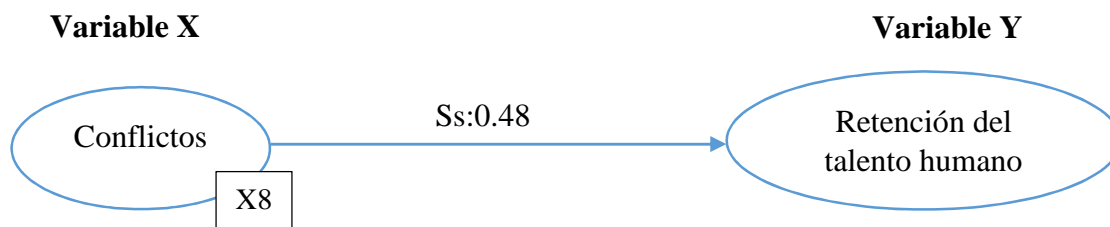
Modelo <sup>a</sup>	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	T	Sig.	Estadísticas de colinealidad	
	B	Error estándar	Beta			Tolerancia	VIF
(Constante)	29,325	6,698		4,378	,000		
Estructura	,945	,905	,552	1,044	,306	,053	18,967
1 Responsabilidad	-,039	,900	-,017	-,044	,965	,096	10,401
Recompensa	-1,149	1,158	-,435	-,991	,331	,077	13,055
Desafíos	,475	1,352	,141	,351	,728	,091	10,964
Relaciones	1,846	1,213	,550	1,522	,140	,113	8,864

<i>Cooperación</i>	1,855	1,079	,708	1,719	,098	,087	11,486
<i>Estándares</i>	-,841	1,076	-,262	-,781	,442	,131	7,656
<i>Conflictos</i>	-2,929	1,411	-,884	-2,075	,048	,081	12,285
<i>Identidad</i>	1,319	1,344	,329	,982	,335	,131	7,638

a. Variable dependiente: Retención del talento humano

En el cuadro de coeficientes, se presenta un análisis completo, para determinar la influencia de cada una de las 9 dimensiones del constructo independiente clima organizacional (1 estructura; 2 responsabilidad; 3 recompensas; 4 desafíos; 5 relaciones; 6 cooperación; 7 estándares; 8 conflicto y 9 identidad), en el promedio del constructo dependiente retención del talento humano (capital intelectual, capital afectivo y capital social).

*Gráfico de influencia*



Como se puede observar en la tabla anterior, la dimensión conflictos, se encuentra como la más influyente en comparación al resto, esto se debe por la importancia que tiene en la retención del talento humano, debido a la significancia que le da cada uno de los trabajadores a este factor.

**Tabla 14**

*Coficiente de la dimensión Conflictos vs Retención del capital humano*

<i>Modelo<sup>a</sup></i>	<i>Coficientes no estandarizados</i>		<i>Coficientes estandarizados</i>	<i>T</i>	<i>Sig.</i>	<i>Estadísticas de colinealidad</i>	
	<i>B</i>	<i>Error estándar</i>	<i>Beta</i>			<i>Tolerancia</i>	<i>VIF</i>
5 (Constante)	37,351	7,380		5,061	,000		
Conflictos	1,809	,476	,546	3,798	,001	1,000	1,000

a. Variable dependiente: Retención del capital humano

De acuerdo a la tabla anterior, para corregir el modelo se pasó a retirar a las dimensiones de la variable independiente por el tema de colinealidad excepto la dimensión conflicto que cumple con los requisitos de significancia, partiendo de ello, se puede evidenciar que la dimensión conflicto influye en la Retención del Capital Humano, así mismo se cumple con la estadística para la no colinealidad de variables, donde la tolerancia se encuentra por encima del 0.10, y el VIF por debajo de 10.000.

**Tabla 15**  
*Hipótesis explicativas para el modelo*

Hipótesis	Enunciado	Comprobaciones
H1	La dimensión estructura influye sobre la retención del capital humano	No existe influencia
H2	La dimensión responsabilidad influye sobre la retención del capital humano	No existe influencia
H3	La dimensión recompensa influye sobre la retención del capital humano	No existe influencia
H4	La dimensión desafíos influye la retención del capital humano	No existe influencia
H5	La dimensión relaciones influye sobre la retención del capital humano	No existe influencia
H6	La dimensión cooperación influye sobre la retención del capital humano	No existe influencia
H7	La dimensión estándares influye sobre la retención del capital humano	No existe influencia
H8	La dimensión conflictos influye sobre la retención del capital humano	Existe influencia
H9	La dimensión identidad influye sobre la retención del capital humano	No existe influencia

**Figura 6.** Modelo consolidado

Según el análisis de regresión lineal, se evidenció que existe influencia en una de las dimensiones de clima organizacional, específicamente en la dimensión conflictos siendo la única dimensión que influye tras obtener un valor  $Ss$  0.048, esto quiere decir que, el jefe de la organización debe de fomentar un apropiada comunicación dentro de la empresa iniciando por escuchar continuamente a los colaboradores, lográndose analizar las manifestaciones que tienen, ya que al no hacerlo se generaría una mala impresión, sin embargo la actitud en la empresa AB del rubro de llantas, debe ser esencial y óptima siempre, ante los desafíos que se den en la organización, asimismo, lo más importante es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible logrando mejoras continuas de estimular las discusiones abiertas entre individuos, viéndose reflejado al apoyo y la cooperación con respeto, consideración y cortesía en las relaciones interpersonales, para mantener una excelente estabilidad en la organización que se basa a como el personal recibirá todas las indicaciones concisas al desarrollo de actividades sin dificultades, esto se evidenció en la correlación entre la dimensión conflictos y la variable retención del talento, debido a que no consideran que cause una mala impresión si es que alguno de los

trabajadores se mantiene callado con tal de evitar desacuerdos, también consideran que es mejor que cada uno brinde su opinión de acuerdo a los conocimientos que tengan así este no sea el mismo que opina la mayoría, lo que lograría es que el colaborador no reprima las cosas y sea libre en expresarlas.

De acuerdo a la tabla N° 15 en ella da respuesta a la figura que está interpretando, se presenta una significancia por encima del 0.05, a excepción de la dimensión Conflictos (0.048) por lo tanto, solo esta variable guarda influencia sobre la Retención del capital humano. Asimismo, de acuerdo al análisis de colinealidad la dimensión Conflictos solo presenta colinealidad en el factor de inflación de la varianza (VIF por sus iniciales en inglés *variance inflation factor*) puesto que se encuentra por encima de 10.000. Todo esto da respuesta al problema general aceptando la hipótesis de la investigación la cual fue: el clima organizacional influye significativamente en la retención de talento humano dentro del Rubro venta de llantas en la Empresa AB., 2018.

## 4.2. Discusión

El propósito de la investigación consistió en explicar la influencia del clima organizacional en la retención del talento humano. Los modelos teóricos estudiados pretenden a través de los resultados afirmar la hipótesis de que existe influencia del clima organizacional en la retención del talento humano en rubro de ventas de llantas en la empresa AB.

Al determinar las características del clima organizacional en el rubro de ventas de llantas en la empresa AB, concuerda con los resultados obtenidos en el estudio de Arsenijevic, Jovanovi & Radosavljevic (2017), donde manifiestan que a mejor clima organizacional se obtiene una gestión adecuada tras realizar evaluaciones a las personas que entrarían a ocupar un puesto en una organización, por medio de sus competencias el cual ayuda a identificar las capacidades y las características de las personas que se requieren para estos puestos dentro de la empresa, siendo un recurso valioso e importante que va a aumentar la productividad y a su vez la rentabilidad en las organizaciones. De manera que, coincide con lo expuesto por (Brunet, 1987) el cual indica que el clima de una organización es un conjunto de características que se distinguen una de la otra y estas influyen en el comportamiento de las personas dentro de la organización. Partiendo de lo descrito, se infiere conocer las características específicas que posee una persona para ocupar un puesto determinado, partiendo del conocimiento y la capacidad para realizarlo siendo esto necesario, asimismo, para retener el capital humano, la efectividad en la gestión; y si se quisiera seguir añadiendo se puede incluir productividad, desempeño, factores relacionados con el trato entre trabajadores y superiores, las relaciones interpersonales, la motivación, entre otros van a generar una mayor satisfacción en los trabajadores; lo cual es importante que en la empresa se haga hincapié en mantener o reforzar aún más el clima dentro de la organización y en sus determinadas áreas de trabajo.

Concerniente a las características de retención del talento humano dentro del rubro de venta de llantas en la empresa AB en Lima, coincide con lo encontrado por, Vinuesa (2017), en su investigación, donde al analizar la situación de la retención del talento humano en la organización, obtuvo que, es un factor importante darle la mejor calidad de vida a los trabajadores dentro de la organización como, brindarles estabilidad y seguridad, lo cual conlleva a una satisfacción laboral exponencial lo que incrementa la calidad de vida del trabajador involucrando el clima laboral, lo cual trajo como consecuencia mejores

resultados. Por lo tanto, señala Fulmer, Gerhart & Scott (2003), que las organizaciones que desean ser competitivas tienen que retener personas talentosas altamente competitivas y calificadas ya que, es son puntos claves para el éxito. A partir de ello, se puede contrastar el hecho de que el manejo del clima organizacional es importante para mantener un buen clima de trabajo, donde se debe reflejar la importancia de las habilidades que tienen los colaboradores ya que al tenerlos satisfechos ellos harán un mejor trabajo y también existiría sinergia en la empresa lo cual reduciría drásticamente la rotación de personal, ya que el mantener un capital humano activo y estable en la organización; no es fácil captar lealtad y confianza del colaborador donde garantice su permanencia a largo plazo siendo este una persona con grandes cualidades buscara mejora de oportunidades de crecimiento para consigo mismo, así como para la empresa.

De acuerdo, al analizar la influencia de las dimensiones estructura, responsabilidad, recompensas, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad de la variable clima organizacional en la variable retención del talento humano dentro del rubro venta de llantas en la empresa AB., Lima., siendo dimensiones de estudio del análisis de la variable independiente agrupado sobre la retención del talento humano en un 61.6%. Asimismo, el estudio de Risanti (2017) evalúa diferentes variables que incidirían en el desempeño del personal que labora, destacando que el clima organizacional es la variable que explica mejor el desempeño laboral en un 59.2%, considerándoles indicadores que responden a sus dimensiones que complementan a detalles el resultado en cuanto retribuye esta variable en el crecimiento de la organización, siendo el 40.8% es explicada por las demás variables exógenas. Lo cual al haberse tomado como variable de estudio a clima organizacional en la presente investigación se considera el desarrollo por Litwin y Stringer (1968) quienes indicaron que las dimensiones del clima organizacional son susceptibles a ser medibles en toda entidad, además define al clima organizacional como la percepción compartida entre los empleados en un ambiente laboral evidenciándose que existe relación directa entre el clima organizacional y el capital humano, generándose así la retención del talento humano de tal modo se observó que, si las tareas están claramente definidas y los beneficios que como colaborador obtendría, se aumentara las posibilidades de retener al talento humano en todas sus dimensiones tanto intelectual, social y afectivo, de igual manera si el jefe no confía que hagan bien su trabajo la retención del talento humano caerá.

Finalmente, los resultados afirman que, si se determina la influencia del clima organizacional en la retención del talento humano, de modo que en los resultados estadísticos

se evidencia que efectivamente existe influencia tras tener un valor de  $Ss$  0.001, asimismo, se confirma de manera significativa la hipótesis. Esto guarda relación con la investigación de Medina y Zanoni (2016), en la que se evidencia nuevamente la importancia del clima organizacional sobre variables tales como la satisfacción, lo cual ya en base a todos los estudios abordados, se infiere que la mejora o el incremento de variables como productividad, desempeño, satisfacción y retención (los cuales están íntimamente ligadas ya que depende directamente con las tareas y actividades que realiza la población de estudio) siendo esta última (retención) de mucha importancia considerándose que un capital humano activo hace que las organizaciones marquen la diferencia ante la competencia, del mismo modo queda demostrado que el clima organizacional tiende a explicar muchas variables de índole laboral, asimismo, implica de los esfuerzos que la gerencia debe considerar en realizar para retener a su talento humano, por otro lado, la empresa debe abocarse a identificar aquellos puntos del clima organizacional que están afectado de alguna u otra manera el normal cumplimiento de labores de los trabajadores y que está influenciando en la estabilidad de los colaboradores generando cierta inseguridad, es por eso y más en que la empresa pueda gestionar planes de acción para mejorar los puntos bajos o reforzar aquellos puntos intermedios, logrando así contribuir en un ambiente donde se pueda trabajar de manera eficaz generándose beneficios mutuos tanto en el colaborador como en la empresa de venta de llantas de la empresa AB., ubicada en la ciudad de Lima.

## **V. Conclusiones y Recomendaciones**

### **5.1. Conclusiones**

Se ha encontrado que sí existe influencia del clima organizacional en la retención del talento humano dentro del rubro venta de llantas, lo que nos permite aceptar la hipótesis. De ello se deduce que existe un buen clima organizacional abarcando un ambiente laboral amigable, seguro y de tranquilidad permitiendo que los trabajadores se sientan a gusto y puedan optimizar sus funciones, dado que se debe dar prioridad en el desarrollo de más habilidades del capital humano, incrementando así la calidad de resultados en función a la actividad distribuida y generando también un ambiente integrador y participativo en la organización, propiciando la retención del talento humano.

Existe un efecto positivo en determinar las características de clima organizacional del rubro venta de llantas en la empresa AB, y estas se evidencian en diversos aspectos importantes en la organización contando con actividades estructuradas de manera clara y concisa para que el colaborador desarrolle su función generando un orden en los procesos y asimismo sean conocedores de las políticas, todo evidenciado en un complaciente desempeño que desarrolla el colaborador fomentando su ambiente laboral integrador dentro de la empresa.

Al determinar las características de talento humano del rubro venta de llantas en la empresa AB, se evidenció en la empresa que no enfatiza en tener en cuenta las ideas y conocimientos que poseen, asimismo, no se da mucha relevancia de analizar al personal cualificado, notándose una indiferencia en retener el capital humano, pero sin embargo los colaboradores destacan el trato de manera justa en cuanto a los pagos entregados y los uniformes adecuando frente a la tarea designada para identificación como organización pero al no existir este principal componente en un tiempo futuro estos trabajadores optarán por buscar trabajo en otras organizaciones que sí posean las características exigibles.

Asimismo, se evidencio que la dimensión conflicto es la más relevante para el manejo de la influencia del clima organizacional sobre la retención del talento humano, dado que ante los problemas que pueden surgir, los colaboradores se reservan sus opiniones con el fin de evitar desacuerdos generando un ambiente tenso, pero por otro lado los jefes tratan de hacer debates entre las unidades de trabajo para escuchar la forma de manifestación del colaborador, puesto que es la dimensión que mostró significancia cuando estas fueron agrupadas en el proceso de analizar resultados, asimismo, puede ser un punto de estudio para variables exógenas.

## **5.2. Recomendaciones**

Establecer reuniones con todo el personal dando a conocer la estructura completa de organización y detallando las funciones de los colaboradores, en cuanto al proceso de los ascensos y línea de carrera, añadiendo también el trabajo en equipo, asimismo, realizar actividades de confraternidad para que exista una buena relación tanto entre compañeros de trabajo como jefe y colaborador, con la finalidad de generar un excelente clima laboral de confianza y adecuado para que los trabajadores se sientan cómodos al realizar sus actividades laborales.

Incentivar al capital humano de manera pública en la empresa mediante distinciones, ascensos y beneficios sociales, ya que, de esta manera el personal se va ver identificado y recompensado por su trabajo lo cual conlleva a que aumente su productividad, lográndose un mayor progreso y desarrollo de la organización, por ello es fundamental que los directivos brinden las facilidades, apoyo, valoren las habilidades de sus trabajadores y presenten actitudes positivas para realizar sus labores. Todo ello con la finalidad de retener al personal y lograr los objetivos organizacionales.

Realizar por parte de la gerencia evaluaciones trimestralmente de control y ejecución de las ventas a través de los objetivos conseguidos, tomándose en cuenta como criterios de medición de las variables de estudio a través de sus respectivas dimensiones, clima organizacional (estructura, responsabilidad, recompensas, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad) que ayudarían a ver situaciones sin mucha dificultad, de igual manera para la retención del talento humano (capital intelectual, capital afectivo y capital social). Lo cual permitirá identificar las deficiencias y fortalezas para establecer medidas respectivas a fin de una mejora constante.

El gerente encargado debe contratar el apoyo de un coach que ayudara a definir los problemas laborales y personales de los colaboradores de la organización para así evitar promover situaciones incómodas de diversas índoles ocasionando la reducción de conflictos.

Permitir que los trabajadores den a conocer sus ideas o aportaciones a fin de que se sientan integrados y contribuyendo a la toma de decisiones, además, se debe realizar actividades de recreación para desarrollar las relaciones interpersonales, todo ello con la finalidad de lograr

la retención del capital humano en la empresa que conlleva a asegurar un mejor clima organizacional.

## VI. Lista de Referencias

- Aldaz, S., Pacheco, H., Velasco, V., & Calvopiña, D. (2017). Relación de las variables organizacionales y la gestión del talento humano, en las hosterías de ciudad riobamba, Ecuador. *Industrial Data*, 20(2), 55-60. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81653909008>
- Allen, D., Bryant, P., & Vardaman, J. (2010). Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies. *The Academy of Management Perspectives* (formerly The Academy of Management Executive), 24(2), 48-64.
- Alvaro, A. y Muina, G. (2014). *Intangible capital*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/549/54932957007.pdf>
- Arano, R. , Escudero, J. & Delfín, L. (2016). *Clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la Administración*. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/02CA201601.pdf>
- Arsenijevic, O., Jovanovi , L., & Radosavljevic, M. (2017). *Relationship between organizational climate and management effectiveness*. Belgrado: University Union – Nikola Tesla. Obtenido de <http://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/0350-0373/2017/0350-03731701061A.pdf>
- Bargsted, M. (2011). *Estrategias para la atracción y retención de talentos en la época de crecimiento económico*. Madrid. Obtenido de <http://www.psicologia.ucn.cl/attachments/article/84/Conferencia%20Estrategias%20para%20la%20atraccion%20y%20retencion%20de%20talentos-%20MBargsted%202011.pdf>
- Bin, K., Jasimuddin, A., & Ling, W. (2017). Organizational climate and job satisfaction: do employees, personalities matter? *Emerald Group Publishing Limited*, 56 (2), 421-440. Obtenido de <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/00251741211227663>
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/244913524/El-Clima-de-Trabajo-en-Las-Organizaciones>

- Bustos, V., Villarroel, G., Ariza, F., Guillou, M., Palacios, I., Cortez, L., . . . Huamán, L. (2015). Análisis de la gestión de recursos humanos en los modelos de salud familiar, comunitaria e intercultural de los países andinos. *Anales de la Facultad de Medicina*, 49-55. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=37938588006>
- Cachutt, C., & Ortiz, F. (2015). Medición de la integración trabajo-familia en organizaciones. *Industrial Data*, 18(2), 7-13. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81643819002>
- Calvimontes, M. (29 de Marzo de 2018). Empresas: ¿cuáles son las claves para retener los talentos? *ANDINA*. Obtenido de <https://andina.pe/agencia/noticia-empresas-cuales-son-las-claves-para-retener-los-talentos-704811.aspx>
- Chávez, R., & Lara, A. (2016). La diversidad de agentes y la evolución de las patentes traslapadas en los vehículos eléctricos. *Contaduría y Administración*, 603–628. Obtenido de [https://ac.els-cdn.com/S0186104216300298/1-s2.0-S0186104216300298-main.pdf?\\_tid=ce418bae-05bf-4ab6-b323-614b9770b7e9&acdnat=1537631620\\_8933fca1a2ff9ea3ba1d762064adc159](https://ac.els-cdn.com/S0186104216300298/1-s2.0-S0186104216300298-main.pdf?_tid=ce418bae-05bf-4ab6-b323-614b9770b7e9&acdnat=1537631620_8933fca1a2ff9ea3ba1d762064adc159)
- Chew, J. (2004). Managing MNC expatriates through crises: A challenge for international human resource management. *Research and Practice in Human Resource Management*, 12(2), 1-30. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/223158063\\_Managing\\_MNC\\_Expatriates\\_through\\_crisis\\_Achallenge\\_for\\_International\\_Human\\_Resource](https://www.researchgate.net/publication/223158063_Managing_MNC_Expatriates_through_crisis_Achallenge_for_International_Human_Resource)
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México D.F.: McGRAW-HILL. Obtenido de <http://www.facso.unsj.edu.ar/catedras/ciencias-economicas/administracion-de-personal-I/documentos/chiavena.pdf>
- Collins, C., & Smith, K. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of management journal*, 544-560. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/20159780>
- Contreras, O., & Rozo, I. (2015). Teletrabajo y sostenibilidad empresarial. Una reflexión desde la gerencia del talento humano en Colombia. *Elsevier*, 6(13), 74-83. Obtenido de [https://ac.els-cdn.com/S2215910X15000129/1-s2.0-S2215910X15000129-main.pdf?\\_tid=51e1d791-0ccb-4b93-b8ce-be4d4fe6c7e4&acdnat=1535555446\\_daf68196182e3957d2f3d309cf9b1e3](https://ac.els-cdn.com/S2215910X15000129/1-s2.0-S2215910X15000129-main.pdf?_tid=51e1d791-0ccb-4b93-b8ce-be4d4fe6c7e4&acdnat=1535555446_daf68196182e3957d2f3d309cf9b1e3)

- Dabos, G., & Rivero, A. (2012). Contratos idiosincrásicos en la atracción y retención del talento: tres estudios en organizaciones intensivas en conocimiento de la Argentina. *Elsevier Doyma*(28), 3-12. Obtenido de [https://ac.els-cdn.com/S0123592312700025/1-s2.0-S0123592312700025-main.pdf?\\_tid=06cfd864-2dc4-4b40-a8a2-8e6210f4e933&acdnat=1535555448\\_8f2a586979b2b4dacc7f677855f870e6](https://ac.els-cdn.com/S0123592312700025/1-s2.0-S0123592312700025-main.pdf?_tid=06cfd864-2dc4-4b40-a8a2-8e6210f4e933&acdnat=1535555448_8f2a586979b2b4dacc7f677855f870e6)
- Dolado, J. (1999). Validez de las Predicciones en la Estimación de Costes. *Ehukultura Gipuzkoa*. Obtenido de <http://www.sc.ehu.es/jiwdocoj/remis/docs/validez/validez.htm>
- Dolan, S., Tzafrir, S., Harel, G., & Baruch, Y. (2003). The consequences of emerging HRM practices for employees' trust in their managers. *Personnel Review*, 33, 628–647. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/235296626\\_The\\_consequences\\_of\\_emerging\\_HRM\\_practices\\_for\\_employees'\\_trust\\_in\\_their\\_managers](https://www.researchgate.net/publication/235296626_The_consequences_of_emerging_HRM_practices_for_employees'_trust_in_their_managers)
- Fitz-enz, J. (1990). El valor añadido por la dirección de RH: una nueva estrategia para los 90. Obtenido de <https://www.redalyc.org/html/205/20516983002/>
- Fulmer, I., Gerhart, B., & Scott, K. (2003). Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a “great place to work” and firm performance. *Personnel Psychology*, 56(4), 965-993. Obtenido de <http://www.boardoptions.com/100bestandperformance.pdf>
- García Ramírez, M. G., & Ibarra Velazquez, L. A. (2012). *Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato*. México. Obtenido de [http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion\\_clima\\_organizacional.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html)
- Gratton, L., & Ghoshal, S. (2003). Managing Personal Human Capital::: New Ethos for the [ ] Volunteer'Employee. *European Management Journal*, 21(1), 1-10. Obtenido de [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(02\)00149-4](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(02)00149-4)
- Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill Education. Obtenido de [https://trabajosocialudocpno.files.wordpress.com/2017/07/metodologc3a3c2ada\\_de\\_la\\_investigac3a3c2b3n\\_-sampieri-\\_6ta\\_edicion1.pdf](https://trabajosocialudocpno.files.wordpress.com/2017/07/metodologc3a3c2ada_de_la_investigac3a3c2b3n_-sampieri-_6ta_edicion1.pdf)
- Hinojosa, C. (2010). *Clima Organizacional Satisfacción Laboral de Profesores del Colegio Sagrados Corazones Padres Franceses*. Chile. Obtenido de

<http://genesismex.org/ACTIDOCE/CURSOS/CHILE-CO-OT%2710/TRABAFIN/CLAUDIO%20HINOJOSA.pdf>

- Holtom, B., Mitchell, T., Lee, T., & Eberly, M. (2008). Chapter 5: turnover and retention research: a glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 231-274. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/233055591\\_5Turnover\\_and\\_Retention\\_Research\\_A\\_Glance\\_at\\_the\\_Past\\_a\\_Closer\\_Review\\_of\\_the\\_Present\\_and\\_a\\_Venture\\_into\\_the\\_Future](https://www.researchgate.net/publication/233055591_5Turnover_and_Retention_Research_A_Glance_at_the_Past_a_Closer_Review_of_the_Present_and_a_Venture_into_the_Future)
- Justo Rojas, I. A. (2017). *Gestión del talento humano y clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06- Ate 2017*. Lima. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8509/Justo\\_RIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8509/Justo_RIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press. Obtenido de <https://www.journals.uchicago.edu/doi/10.1086/224863>
- Maertz, C., & Griffeth, R. (2004). Eight Motivational forces and voluntary turnover: A theoretical Synthesis with implications for research. *Journal of management*, 30(5), 667–683. Obtenido de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.826.478&rep=rep1&type=pdf>
- Martín, C. (2011). *Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas*. Valladolid: Universidad de Valladolid. Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/879/1/TESIS127-111207.pdf>
- Mayer, R., & Gavin, M. (2005). Trust in management and performance: who minds the shop while the employees watch the boss? *The Academy of Management Journal*, 874- 888. Obtenido de [https://www.jstor.org/stable/pdf/20159703.pdf?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/pdf/20159703.pdf?seq=1#page_scan_tab_contents)
- Medina, C., & Zanoni, K. (2016). *Influencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral en docentes de las instituciones educativas adventistas de la región Junín*.

- Universidad Peruana Unión, Lima. Obtenido de [https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/517/Carol\\_Tesis\\_bachiller\\_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/517/Carol_Tesis_bachiller_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Méndez, A. (2017). Migración de talentos como estrategia de desarrollo: México- Japón. *Revista Problemas del Desarrollo*, 190(48), 137-164. Obtenido de <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0301703617300317?token=2ACE2A13C9F9D8BD9FC2E1BE607E5E8EA4644890B546EEB29C611BF7B80927BD629FC2EE9B77636C9ECB5F10B8C438E9>
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. Obtenido de [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Mitta, D., & Dávila, C. (2015). *Retención del Talento Humano: Políticas y Prácticas aplicadas sobre jóvenes "Millennials" en un grupo de organizaciones*. Lima: Pontificia Universidad Católica Del Perú. Obtenido de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/6948/MITTA\\_DANIEL\\_DAVILA\\_CARMEN\\_RETENCION.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/6948/MITTA_DANIEL_DAVILA_CARMEN_RETENCION.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Muñoz, C. (2011). *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis*. México D.F., México: Pearson.
- Oladapo, V. (2014). The impact of talent management on retention. *Journal of Business Studies Quarterly*, 20-36.
- Palma Carrillo, S. (2004). *Diagnóstico del Clima Organizacional en trabajadores dependientes de Lima Metropolitana*. . Lima: OPTIM .
- Prieto Bejarano, P. G. (2013). *Modelo de gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. Medellín. Obtenido de <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1/>
- Ramos, A., & Sánchez, A. (2017). *Retención del talento humano estratégico en empresas mineras*. Piura: Universidad de Piura. Obtenido de [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2877/AE\\_294\\_REST.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2877/AE_294_REST.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836. Obtenido de [http://classweb.uh.edu/eisenberger/wp-content/uploads/sites/21/2015/04/04\\_Affective\\_Commitment\\_to\\_the\\_Organization.pdf](http://classweb.uh.edu/eisenberger/wp-content/uploads/sites/21/2015/04/04_Affective_Commitment_to_the_Organization.pdf)
- Risanti, W. (2017). The effect of professionalism, organizational commitment, organizational climate, job stress and incentive of account representative performance tax service office in Riau. *JOM Fekon*, 4(1), 1-15. Obtenido de <https://media.neliti.com/media/publications/118466-ID-pengaruh-profesionalisme-komitmen-organi.pdf>
- Sánchez, F. (2010). *Ocho claves para retener el talento humano*. Chile: AmericaEconomía. Obtenido de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/8-claves-para-retener-el-talento-humano>
- Shaw, J., Dineen, B., Fang, R., & Vellella, R. (2009). Employee-organization exchange relationships, HRM practices, and quit rates of good and poor performers. *The Academy of Management Journal (AMJ)*, 52(5), 1016-1033. Obtenido de <https://www.polyu.edu.hk/mm/jason/doc/Shaw-Dineen-Fang-Vellella%202009%20AMJ.pdf>
- Sosa, R. (04 de Abril de 2018). ¿De qué depende un buen clima laboral y cómo puedes alcanzarlo? *Alto nivel*. Obtenido de <https://www.altonivel.com.mx/recursos-humanos/buen-clima-laboral/>
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2(1), 53-55. doi:10.5116/ijme.4dfb.8dfd
- Thite, M. (2010). All that Glitters is not Gold: Employee Retention in Offshored Indian Information Technology Enabled Services. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 20(1), 7-22.
- Toro Álvarez, F., & Sanín Posada, A. (2013). *Gestión del clima organizacional*. Medellín: Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional. Obtenido de <http://www.cincel.com.co/libros/1/libro.pdf>

- Vaiman, V., Hugh, S., & Collinge, D. (2012). Talent management decision making. *Emerald Group Publishing Limited*, 50 (5), 925-941. Obtenido de <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/00251741211227663>
- Vinueza Jara, A. F. (2017). *Modelo de gestión de talento humano, basado en el clima organizacional como factor de influencia en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba - Ecuador*. Lima. Obtenido de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/6557/Vinueza\\_ja.pdf?sequence=1](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/6557/Vinueza_ja.pdf?sequence=1)
- Youndt, M., & Snell, S. (2004). Human Resource Configurations, Intellectual Capital, and Organizational Performance. *Journal of Managerial Issues*.

## VII. Anexos

### ANEXO 01: CUESTIONARIO

Buen día, mi nombre es Milagros Lizeth Santamaría Arbañil, estudiante de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Estoy aquí con la finalidad de realizarle una encuesta, usted tendrá la facultad de desarrollar todas las preguntas o no ser el caso que no desee hacerlo.

Toda la información que se pueda obtener mediante esta encuesta es de forma confidencial el cual será únicamente utilizado con el fin del presente estudio. En esta sección, deberá marcar (x) donde crea represente su elección de acuerdo a la pregunta. Tomar en cuenta la siguiente escala de acuerdo al valor mostrado.

**1. Totalmente en desacuerdo, 2. Desacuerdo, 3. Acuerdo, 4. Totalmente de acuerdo.**

		ESCALA			
CLIMA ORGANIZACIONAL		1	2	3	4
<b>Estructura</b>					
1	En esta organización las tareas están claramente definidas				
2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas				
3	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones				
4	Conoce Ud. las políticas, reglas y normas de esta organización				
5	Conoce Ud. claramente las políticas de esta organización				
6	En esta organización existen pocos papeleos para hacer las cosas				
7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)				
8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación				
9	En esta organización se tiene claro a quien reportar				
10	Sus jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan				
<b>Responsabilidad</b>					
11	No confía mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces				
12	A su jefe le gusta que haga bien su trabajo sin estar verificándolo con él				
13	Sus superiores solo trazan planes generales de lo que debe hacer, del resto Ud. es responsable por el trabajo Realizado				
14	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.				
15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas				
16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas				
17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades				

	<b>Recompensa</b>				
18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda				
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas				
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo				
21	En esta organización hay muchísima crítica				
22	En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo				
23	Cuando cometo un error me sancionan				
	<b>Desafíos</b>				
24	La filosofía de esta organización es, que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero Certeramente				
25	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos				
26	En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante				
27	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima Efectividad				
28	Aquí la organización se arriesga por una buena idea				
	<b>Relaciones</b>				
29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa				
30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones				
31	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización				
32	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí				
33	Las relaciones jefe - trabajador tienden a ser agradables				
	<b>Cooperación</b>				
34	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto				
35	La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar				
36	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal				
37	La dirección piensa que si todas las personas están contentas, la productividad marcará bien				
38	Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño				
39	Me siento orgulloso de mi desempeño				
	<b>Estándares</b>				
40	Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores				
41	Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización				
42	Las personas dentro de esta organización confían verdaderamente una en la otra				
43	Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil				

44	La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.				
	<b>Conflicto</b>				
45	En esta organización se causa mala impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos				
46	La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable				
47	Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos				
48	Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.				
49	Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible				
	<b>Identidad</b>				
50	Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización				
51	Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien				
52	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización				
53	En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.				

## ANEXO 02: CUESTIONARIO

Buen día, mi nombre es Milagros Lizeth Santamaría Arbañil, estudiante de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Estoy aquí con la finalidad de realizarle una encuesta, usted tendrá la facultad de desarrollar todas las preguntas o no ser el caso que no desee hacerlo.

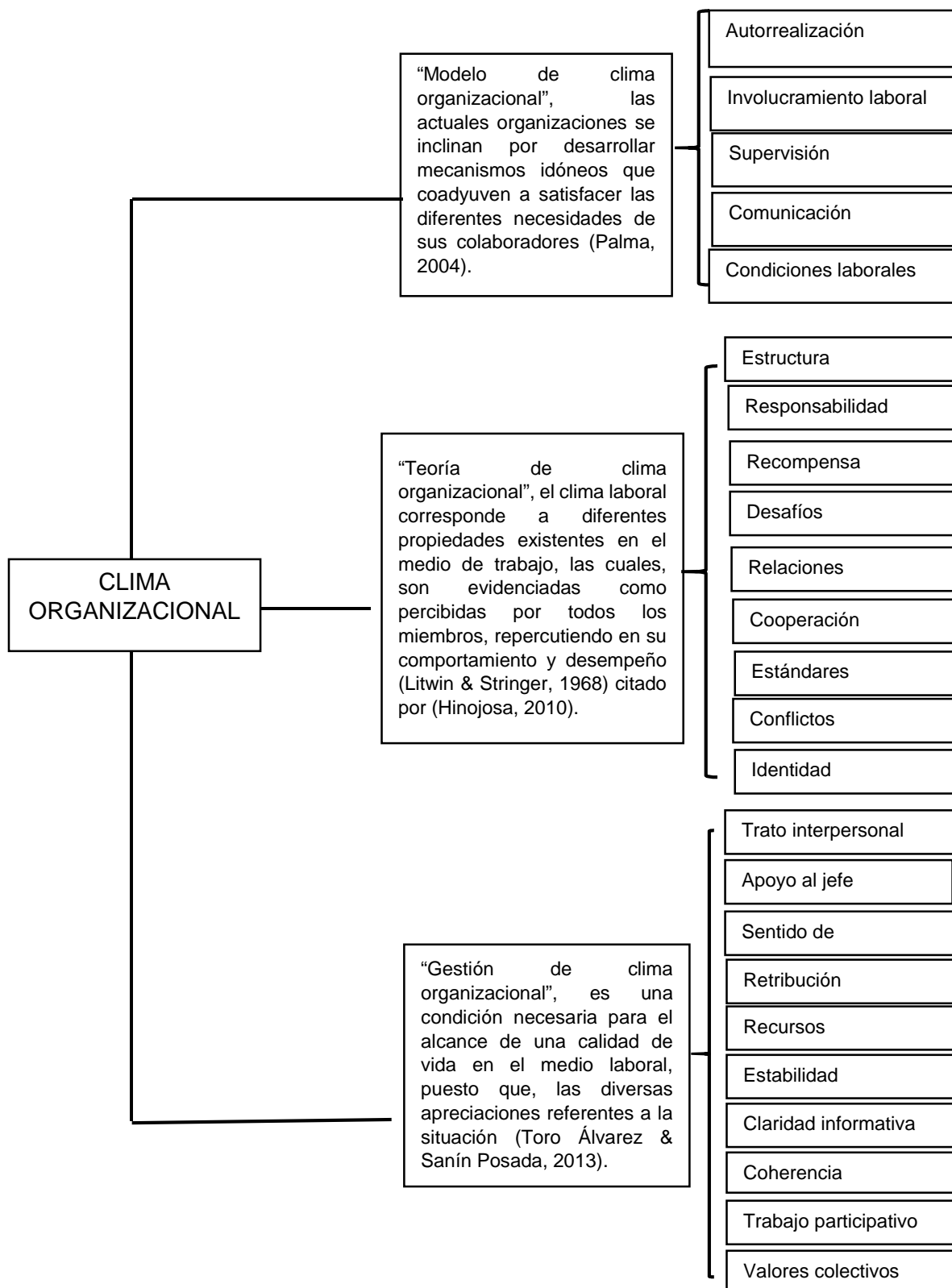
Toda la información que se pueda obtener mediante esta encuesta es de forma confidencial el cual será únicamente utilizado con el fin del presente estudio. En esta sección, deberá marcar (x) donde crea represente su elección de acuerdo a la pregunta. Tomar en cuenta la siguiente escala de acuerdo al valor mostrado.

- 1. Totalmente desacuerdo, 2. Desacuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. De acuerdo, 5. Totalmente de acuerdo.**

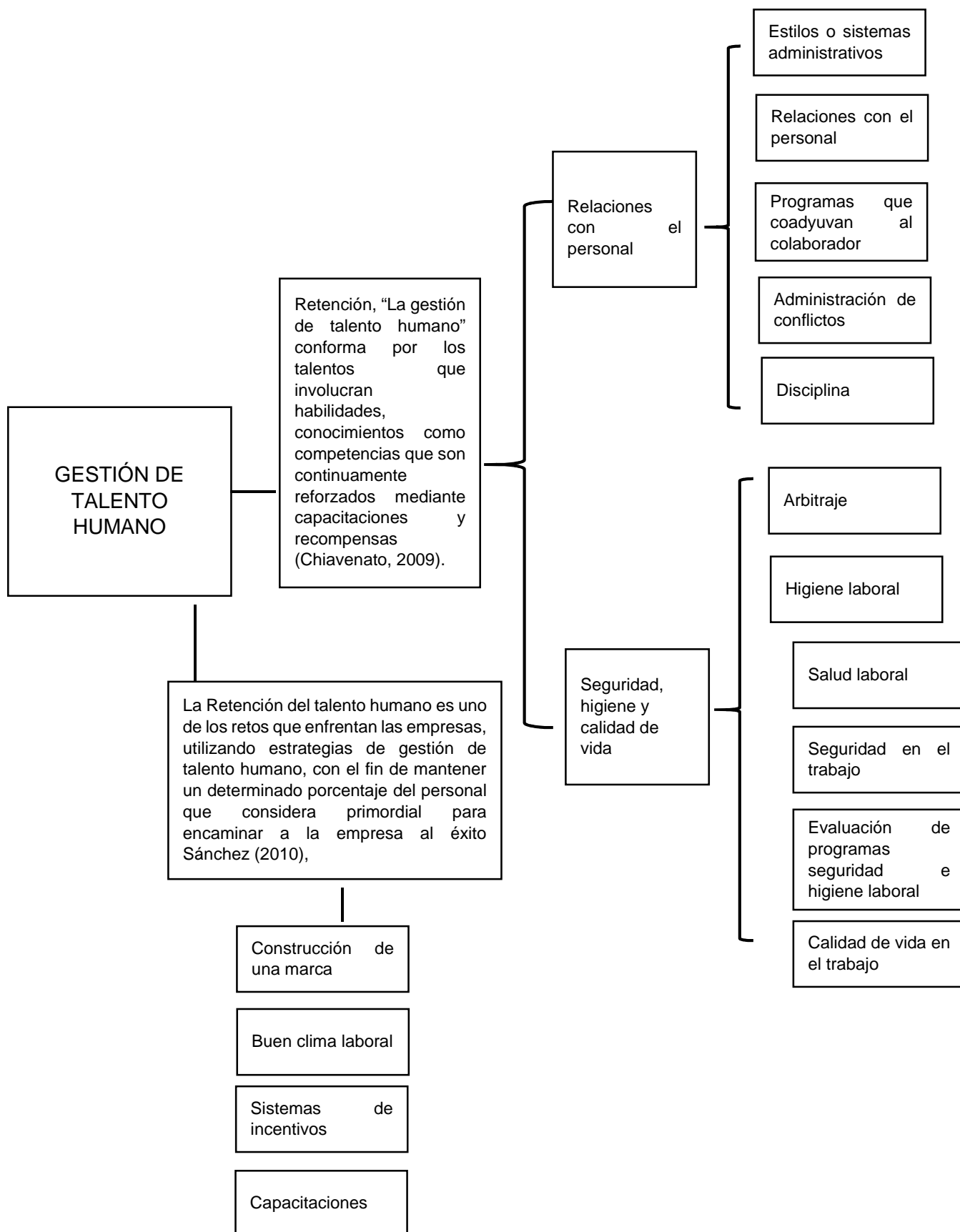
		<b>Escala</b>				
<b>RETENCION DEL TALENTO HUMANO</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Capital Intelectual</b>						
1	Considera Ud. estar altamente cualificado					
2	Consideran ser experto y/o competente en su trabajo y funciones					
3	Considera que posee ideas creativas y brillantes					
4	Sus conocimientos y habilidades son considerados como "los mejores" en su sector					
5	Aporta nuevas ideas y conocimientos a la empresa.					
<b>Capital Social</b>						
6	Combinan e intercambian conocimiento para resolver problemas					
7	Comparten sus propias ideas para proponer nuevas ideas (productos o servicios )					
8	Colaboran entre compañeros para diagnosticar y resolver problemas					
9	Comparten información y aprenden unos de otros					
10	Interacciona e intercambia ideas con personal de otras áreas de la empresa					
11	Aplica el conocimiento de un área de la empresa para resolver problemas					
<b>Capital Afectiva</b>						
12	Tiene Ud. un fuerte sentimiento de pertenencia a esta empresa					

13	Considera que la empresa tiene un gran sentido y valor personal					
14	Considera como propios los problemas de la empresa					
15	Considera que la empresa los trata de forma justa					
16	Considera que la empresa es honesta y sincera con sus colaboradores y pueden confiar en ella					
17	Considera que hay coherencia entre lo que la empresa “dice” y “hace”					

### ANEXO 03: Metodología de revisión de literatura de la variable clima organizacional



## ANEXO 04: Metodología de revisión de literatura de la variable retención del talento humano



### **ANEXO 05: Autorización firmada por parte de la empresa**

- **RUC:** 20258505213
- **Tipo Empresa:** Sociedad Anónima
- **Condición:** Activo
- **Fecha Inicio Actividades:** 31 / Octubre / 1994
- **Dirección Legal:** Av. los Ingenieros Nro. 154
- **Urbanización:** Industrial Santa Raquel
- **Distrito / Ciudad:** Ate
- **Departamento:** Lima, Perú

#### **Perfil de la Empresa:**

- Empadronada en el Registro Nacional de Proveedores para hacer contrataciones con el Estado Peruano
- Empresa nombrada por Sunat como Agente de Percepción del IGV
  - **Resolución:** RS D.S.091-2013
  - **Fecha de Nombramiento:** 01/07/2013
- Empresa nombrada por Sunat como Agente de Retención del IGV
  - **Resolución:** RS R.S.101-2003
  - **Fecha de Nombramiento:** 01/06/2003

## ANEXO 06: Prueba piloto de análisis de fiabilidad de la variable Clima Organizacional

<b>Escala: ALL VARIABLES</b>			
<b>Resumen de procesamiento de casos</b>			
		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	10	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,990	53

**Figura 7.** Análisis de fiabilidad de la variable Clima Organizacional  
Fuente: Encuesta N°01

## ANEXO 07: Prueba piloto de análisis de fiabilidad de la variable Retención del Talento humano.

<b>Escala: ALL VARIABLES</b>			
<b>Resumen de procesamiento de casos</b>			
		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	10	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,773	17

**Figura 8.** Análisis de fiabilidad de la variable Retención del Talento Humano  
Fuente: Encuesta N°01

**ANEXO 08: Evidencia Fotográfica**

Fuente: Almacén de la Empresa AB

### Evidencia Fotográfica Adicionales



Fuente: Almacén de la Empresa AB

### ANEXOS 09: Varianza total explicada Variable Clima organizacional

En la presente tabla se puede observar que la puntuación de las dimensiones con respecto al alfa de Cronbach cuenta con una categoría de *'buena'* para la dimensión *'desafíos'* e *'identidad'*, de *'muy buena'* para las dimensiones *'recompensa'*, *'relaciones'*, *'cooperación'*, *'estándares'* y *'conflicto'*, de *'elevada'* para la dimensión *'responsabilidad'* y *'estructura'*, y de *'muy elevada'* a nivel de la variable. Por otro lado, para la variable Retención del talento humano, se obtuvieron valores de *'respetable'* para la dimensión de *'capital intelectual'*, de *'buena'* para *'capital social'* y *'capital afectivo'*, mientras que a nivel de toda la variable esta se sitúa como *'elevada'*.

**Tabla 16**  
*Varianza total explicada Variable Clima organizacional*

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	31,939	60,262	60,262	31,939	60,262	60,262
2	2,071	3,908	64,170	2,071	3,908	64,170
3	1,865	3,519	67,689	1,865	3,519	67,689
4	1,774	3,348	71,037	1,774	3,348	71,037
5	1,544	2,913	73,950	1,544	2,913	73,950
6	1,278	2,412	76,362	1,278	2,412	76,362
7	1,268	2,392	78,754	1,268	2,392	78,754
8	1,078	2,033	80,787	1,078	2,033	80,787
9	1,037	1,956	82,743	1,037	1,956	82,743
10	,940	1,774	84,517			
11	,878	1,657	86,175			
12	,806	1,520	87,695			
13	,701	1,322	89,018			
14	,626	1,181	90,199			
15	,580	1,095	91,294			
16	,527	,994	92,288			
17	,492	,929	93,217			
18	,473	,893	94,110			
19	,442	,833	94,943			
20	,359	,677	95,620			
21	,342	,646	96,266			
22	,288	,543	96,809			
23	,254	,479	97,288			
24	,223	,421	97,709			
25	,215	,406	98,115			
26	,211	,399	98,514			
27	,172	,324	98,838			
28	,135	,254	99,092			
29	,119	,224	99,316			
30	,116	,219	99,535			
31	,090	,170	99,705			
32	,069	,130	99,835			
33	,050	,095	99,930			
34	,021	,039	99,969			
35	,016	,031	100,000			
36	1,025E-013	1,047E-013	100,000			
37	1,014E-013	1,027E-013	100,000			
38	1,013E-013	1,024E-013	100,000			
39	1,008E-013	1,015E-013	100,000			

40	1,004E-013	1,007E-013	100,000
41	1,002E-013	1,004E-013	100,000
42	-1,000E-013	-1,000E-013	100,000
43	-1,003E-013	-1,005E-013	100,000
44	-1,003E-013	-1,006E-013	100,000
45	-1,005E-013	-1,009E-013	100,000
46	-1,005E-013	-1,010E-013	100,000
47	-1,008E-013	-1,015E-013	100,000
48	-1,008E-013	-1,016E-013	100,000
49	-1,010E-013	-1,018E-013	100,000
50	-1,011E-013	-1,021E-013	100,000
51	-1,016E-013	-1,030E-013	100,000
52	-1,024E-013	-1,045E-013	100,000
53	-1,027E-013	-1,051E-013	100,000

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

De la tabla anterior, se observa que hay 9 valores que son mayores que 1, por lo cual se extraen 8 factores, los cuales consiguen explicar el 82.74% de la varianza de los datos originales. Es decir que las 9 dimensiones del modelo de clima organizacional explican a la variable.

**Tabla 17**  
*Varianza total explicada Variable Retención del Talento Humano*

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	7,791	45,827	45,827	7,791	45,827	45,827	4,230	24,883	24,883
2	1,600	9,411	55,238	1,600	9,411	55,238	3,416	20,093	44,976
3	1,149	6,761	61,999	1,149	6,761	61,999	2,894	17,023	61,999
4	1,123	6,605	68,604						
5	,933	5,488	74,092						
6	,851	5,006	79,098						
7	,669	3,933	83,031						
8	,586	3,446	86,477						
9	,453	2,665	89,142						
10	,374	2,202	91,344						
11	,323	1,898	93,242						
12	,285	1,679	94,921						
13	,268	1,579	96,500						
14	,194	1,140	97,640						
15	,175	1,029	98,670						
16	,124	,732	99,402						
17	,102	,598	100,000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

De la tabla anterior, se observa que hay 3 valores que son mayores que 1, por lo cual se extraen 2 factores, los cuales consiguen explicar el 61.99% de la varianza de los datos originales. Es decir que las 3 dimensiones del modelo de Retención del talento humano explican a la variable el cual permite evidenciar la validez convergente.

## ANEXO 10: Resultados complementarios de la variable Clima Organizacional

**Tabla 18**

*Medias individuales para Estructura*

	<b>Estructura</b>	<b>Media</b>	<b>D. Estándar</b>
1	En esta organización las tareas están claramente definidas	3.00	0.828
2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas	3.19	0.980
3	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones	3.03	0.774
4	Conoce Ud. las políticas, reglas y normas de esta organización	3.14	0.931
5	Conoce Ud. claramente las políticas de esta organización	3.06	0.924
6	En esta organización existen pocos papeleos para hacer las cosas	3.14	0.762
7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)	3.03	0.845
8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación	3.08	0.906
9	En esta organización se tiene claro a quien reportar	2.94	0.860
10	Sus jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan	3.06	0.924
		3.07	

**Tabla 19**

*Medias individuales para Responsabilidad*

	<b>Responsabilidad</b>	<b>Media</b>	<b>D. Estándar</b>
1	No confía mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces	3.22	0.832
2	A su jefe le gusta que haga bien su trabajo sin estar verificándolo con él	3.06	0.893
3	Sus superiores solo trazan planes generales de lo que debe hacer, del resto Ud. es responsable por el trabajo realizado	3.06	0.893
4	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo	3.11	1.008
5	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas	2.97	0.971

6	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas	2.97	0.845
7	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades	3.08	0.937
		3.07	

**Tabla 20***Medias individuales para Recompensa*

	<b>Recompensa</b>	<b>Media</b>	<b>D. Estándar</b>
1	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda	2.94	0.984
2	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas	2.94	0.924
3	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo	2.97	0.941
4	En esta organización hay muchísima crítica	3.00	0.894
5	En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo	3.06	0.893
6	Cuando cometo un error me sancionan	3.14	0.931
		3.01	

**Tabla 21***Medias individuales para Identidad*

	<b>Identidad</b>	<b>Media</b>	<b>D. Estándar</b>
1	Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización	3.19	0.920
2	Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien	2.94	0.860
3	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización	3.00	0.862
4	En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses	3.08	0.967
		3.06	

**Tabla 22***Medias individuales para Desafíos*

	<b>Desafíos</b>	<b>Media</b>	<b>D. Estándar</b>
1	La filosofía de esta organización es, que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente	2.97	0.941
2	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos	2.89	0.950
3	En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante	3.03	0.910
4	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad	3.08	0.874
5	Aquí la organización se arriesga por una buena idea	3.08	0.841
		3.01	

**Tabla 23***Medias individuales para Cooperación*

	<b>Cooperación</b>	<b>Media</b>	<b>D. Estándar</b>
1	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto	3.06	0.924
2	La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar	2.97	0.971
3	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal	3.11	0.919
4	La dirección piensa que si todas las personas están contentas, la productividad marcará bien	2.92	0.874
5	Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño	3.03	0.910
6	Me siento orgulloso de mi desempeño	3.11	0.979
		3.03	

**Tabla 24***Medias individuales para Relaciones*

	<b>Relaciones</b>	<b>Media</b>	<b>D. Estándar</b>
1	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa	2.97	0.910
2	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones	3.06	0.893
3	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización	2.86	0.798
4	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí	3.06	0.860
5	Las relaciones jefe - trabajador tienden a ser agradables	3.06	0.924
		3.00	

**Tabla 25***Medias individuales para Estándares*

	<b>Estándares</b>	<b>Media</b>	<b>D. Estándar</b>
1	Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores	2.83	0.878
2	Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización	3.03	0.910
3	Las personas dentro de esta organización confían verdaderamente una en la otra	3.03	0.910
4	Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil	3.08	0.841
5	La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.	3.08	0.924
		3.01	

**Tabla 26***Medias individuales para Conflictos*

	<b>Conflictos</b>	<b>Media</b>	<b>D. Estándar</b>
1	En esta organización se causa mala impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos	3.03	0.878
2	La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable	3.06	0.893

3	Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos	2.89	0.887
4	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes	3.11	0.979
5	Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible	3.00	0.793
		3.02	

## ANEXO 11: Resultados complementarios de la variable Retención del Talento humano

**Tabla 27**

*Medias individuales para Capital intelectual*

	<b>Capital intelectual</b>	<b>Media</b>	<b>D. Estándar</b>
1	Considera Ud. estar altamente calificado	3.94	0.984
2	Consideran ser experto y/o competente en su trabajo y funciones	3.92	0.967
3	Considera que posee ideas creativas y brillantes	3.97	0.971
4	Sus conocimientos y habilidades son considerados como "los mejores" en su sector	3.72	1.085
5	Aporta nuevas ideas y conocimientos a la empresa	3.94	1.040
		3.90	

**Tabla 28**

*Medias individuales para Capital social*

	<b>Capital social</b>	<b>Media</b>	<b>D. Estándar</b>
1	Combinan e intercambian conocimiento para resolver problemas	3.83	0.811
2	Comparten sus propias ideas para proponer nuevas ideas (productos o servicios)	3.75	1.105
3	Colaboran entre compañeros para diagnosticar y resolver problemas	3.94	1.170
4	Comparten información y aprenden unos de otros	3.72	1.137
5	Interacciona e intercambia ideas con personal de otras áreas de la empresa	3.75	1.156
6	Aplica el conocimiento de un área de la empresa para resolver problemas	3.78	1.017
		3.79	

**Tabla 29**

*Medias individuales para Capital afectivo*

	<b>Capital afectivo</b>	<b>Media</b>	<b>D. Estándar</b>
1	Tiene Ud. un fuerte sentimiento de pertenencia a esta empresa	3.69	1.009
2	Considera que la empresa tiene un gran sentido y valor personal	3.81	0.951

3	Considera como propios los problemas de la empresa	3.81	1.064
4	Considera que la empresa los trata de forma justa	4.06	1.094
5	Considera que la empresa es honesta y sincera con sus colaboradores y pueden confiar en ella	3.47	0.971
6	Considera que hay coherencia entre lo que la empresa “dice” y “hace”	3.72	1.003
		3.76	

## ANEXO 12: Resultados complementarios de regresión

**Tabla 30**

*Resumen del primer modelo*

Modelo <sup>b</sup>	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,668 <sup>a</sup>	,446	,430	9,004

a. Predictores: (Constante), Clima organizacional

b. Variable dependiente: Retención del talento humano

De acuerdo a la tabla, se muestra que el valor de  $R^2$  del modelo presenta que la variable clima organizacional se encuentra explicado por la retención del talento humano en un 44.6%. Es importante mencionar que a partir de 40%, representa un valor importante (Dolado, 1999).

**Tabla 31**

*Influencia general del primer modelo*

Modelo <sup>a</sup>	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	2218,055	1	2218,055	27,361	,000 <sup>b</sup>
Residuo	2756,250	34	81,066		
Total	4974,306	35			

a. Variable dependiente: Retención del talento humano

b. Predictores: (Constante), Clima organizacional

En la presente tabla se muestra que, la significancia de la regresión se encuentra por debajo del 5%. Por ello, se puede evidenciar que la variable clima organizacional explica su influencia en la variable dependiente retención del talento humano.

**Tabla 32**

*Influencia de variables del primer modelo*

Modelo <sup>a</sup>	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		t	Sig.	Estadísticas de colinealidad	
	B	Error estándar	Beta				Tolerancia	VIF
(Constante)	30,591	6,680			4,580	,000		
1 Clima Organizacional	,212	,041	,668		5,231	,000	1,000	1,000

a. Variable dependiente: Retención del talento humano

De la presente tabla se puede evidenciar que la variable predictora clima organizacional presenta una significancia por debajo al 0.05, por lo tanto, confirma la influencia de esta variable sobre la retención del talento humano. Este resultado confirma la hipótesis: El clima organizacional influye significativamente en la retención de talento humano dentro del rubro venta de llantas en la Empresa AB., 2018.

De acuerdo al análisis de multicolinealidad se tiene que el valor de la tolerancia se encuentra por encima de 0.10, mientras que el factor de inflación de la varianza (VIF por sus iniciales en inglés *variance inflation factor*) se encuentran por debajo del 10.000, por lo tanto, no presenta multicolinealidad entre las variables.

### Resultados para el segundo modelo conceptual

**Tabla 33**

*Resumen del segundo modelo*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
2	,720 <sup>a</sup>	,519	,352	2,876

a. Predictores: (Constante), Identidad, Estándares, Desafíos, Relaciones, Responsabilidad, Conflictos, Cooperación, Recompensa, Estructura

De acuerdo a la tabla, se muestra que el valor de  $R^2$  del modelo presenta que las variables predictoras explican en un 51.9% a la variable capital intelectual.

**Tabla 34**

*Influencia general del segundo modelo*

Modelo <sup>a</sup>	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	231,984	9	25,776	3,117	,011 <sup>b</sup>
2 Residuo	215,016	26	8,270		
Total	447,000	35			

a. Variable dependiente: Capital intelectual

b. Predictores: (Constante), Identidad, Estándares, Desafíos, Relaciones, Responsabilidad, Conflictos, Cooperación, Recompensa, Estructura

En la presente tabla se muestra que, la significancia de la regresión se encuentra por debajo del 5%. Por ello, se puede evidenciar que las variables predictoras explica su influencia en la variable dependiente capital intelectual.

**Tabla 35**  
*Influencia de variables del segundo modelo*

Modelo <sup>a</sup>	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Estadísticas de colinealidad	
	B	Error estándar	Beta			Tolerancia	VIF
(Constante)	10,365	2,248		4,610	,000		
Estructura	,148	,304	,289	,488	,630	,053	18,967
Responsabilidad	-,050	,302	-,072	-,165	,870	,096	10,401
Recompensa	-,075	,389	-,094	-,192	,849	,077	13,055
Desafíos	,277	,454	,274	,609	,548	,091	10,964
2 Relaciones	,347	,407	,345	,852	,402	,113	8,864
Cooperación	,673	,362	,856	1,856	,075	,087	11,486
Estándares	-,085	,361	-,088	-,235	,816	,131	7,656
Conflictos	-1,065	,474	-1,071	-	,033	,081	12,285
Identidad	,224	,451	,186	2,247	,624	,131	7,638

a. Variable dependiente: Capital intelectual

De la presente tabla se puede evidenciar que de las variables predictoras solo la dimensión Conflictos presenta una significancia por debajo al 0.05, por lo tanto, confirma la influencia de esta variable sobre el capital intelectual. Sin embargo, de acuerdo al análisis de multicolinealidad se tiene que el valor de la tolerancia se encuentra por encima de 0.10, mientras que el factor de inflación de la varianza (VIF por sus iniciales en inglés *variance inflation factor*) se encuentran por encima de 10.000, por lo tanto, presenta multicolinealidad entre conflictos y el capital intelectual.

**Tabla 36**  
*Coefficiente de la variable Conflictos vs Capital intelectual*

Modelo <sup>a</sup>	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Estadísticas de colinealidad	
	B	Error estándar	Beta			Tolerancia	VIF
X <sub>8</sub> (Constante)	12,221	2,308		5,295	,000		
Conflictos	,483	,149	,486	3,240	,003	1,000	1,000

a. Variable dependiente: Capital intelectual

De acuerdo a la tabla anterior, para corregir el modelo se pasó a retirar a las variables que generaban conflictos por un tema de colinealidad entre las variables independientes, siendo la dimensión conflictos el que cumple con los requisitos, partiendo

de ello, se puede evidenciar que la dimensión conflicto influye en el capital intelectual, así mismo se cumple con la estadística para la no colinealidad de variables, donde la tolerancia se encuentra por encima del 0.10, y el VIF por debajo de 10.000.

### Resultados para el tercer modelo conceptual

**Tabla 37**

*Resumen del tercer modelo*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
3	,736 <sup>a</sup>	,542	,384	3,625

a. Predictores: (Constante), Identidad, Estándares, Desafíos, Relaciones, Responsabilidad, Conflictos, Cooperación, Recompensa, Estructura

De acuerdo a la tabla, se muestra que el valor de  $R^2$  del modelo presenta que las variables predictoras explican en un 54.2% a la variable capital social.

**Tabla 38**

*Influencia general del tercer modelo*

Modelo <sup>a</sup>	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	404,511	9	44,946	3,420	,007 <sup>b</sup>
3 Residuo	341,711	26	13,143		
Total	746,222	35			

a. Variable dependiente: Capital social

b. Predictores: (Constante), Identidad, Estándares, Desafíos, Relaciones, Responsabilidad, Conflictos, Cooperación, Recompensa, Estructura

En la presente tabla se muestra que, la significancia de la regresión se encuentra por debajo del 5%. Por ello, se puede evidenciar que las variables predictoras explican su influencia en la variable dependiente capital social.

**Tabla 39**

*Influencia de variables del tercer modelo*

Modelo <sup>a</sup>	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		t	Sig.	Estadísticas de colinealidad	
	B	Error estándar	Beta				Tolerancia	VIF
3 (Constante)	9,774	2,835			3,448	,002		

Estructura	,317	,383	,478	,826	,416	,053	18,967
Responsabilidad	,001	,381	,002	,004	,997	,096	10,401
Recompensa	-,523	,490	-,511	-	1,066	,296	13,055
Desafíos	-,005	,572	-,003	-,008	,994	,091	10,964
Relaciones	,539	,513	,415	1,049	,304	,113	8,864
Cooperación	,858	,457	,845	1,879	,072	,087	11,486
Estándares	-,457	,455	-,368	-	1,003	,325	7,656
Conflictos	-,680	,597	-,529	-	1,138	,265	12,285
Identidad	,506	,569	,326	,890	,382	,131	7,638

a. Variable dependiente: Capital social

De la presente tabla se puede evidenciar que las variables predictoras presenta una significancia por encima del 0.05, por lo tanto, no presenta influencia de las variables predictores sobre el capital social. Asimismo, de acuerdo al análisis de colinealidad se tiene que solo la dimensión estándares e identidad no presentan colinealidad puesto que, el valor de la tolerancia se encuentra por encima de 0.10, mientras que el factor de inflación de la varianza (VIF por sus iniciales en inglés *variance inflation factor*) se encuentran por debajo de 10.000.

### Resultados para el cuarto modelo conceptual

**Tabla 40**

*Resumen del cuarto modelo*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
4	,773 <sup>a</sup>	,598	,458	3,251

a. Predictores: (Constante), Identidad, Estándares, Desafíos, Relaciones, Responsabilidad, Conflictos, Cooperación, Recompensa, Estructura

De acuerdo a la tabla, se muestra que el valor de  $R^2$  del modelo presenta que las variables predictoras explican en un 59.8% a la variable capital afectivo.

**Tabla 41**

*Influencia general del cuarto modelo*

Modelo <sup>a</sup>	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
4 Regresión	408,163	9	45,351	4,292	,002 <sup>b</sup>

Residuo	274,726	26	10,566
Total	682,889	35	

a. Variable dependiente: Capital afectivo

b. Predictores: (Constante), Identidad, Estándares, Desafíos, Relaciones, Responsabilidad, Conflictos, Cooperación, Recompensa, Estructura

En la presente tabla se muestra que, la significancia de la regresión se encuentra por debajo del 5%. Por ello, se puede evidenciar que las variables predictoras explica su influencia en la variable dependiente capital afectivo.

**Tabla 42**  
*Influencia de variables del cuarto modelo*

Modelo <sup>a</sup>	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		t	Sig.	Estadísticas de colinealidad	
	B	Error estándar	Beta				Tolerancia	VIF
(Constante)	9,520	2,542			3,746	,001		
Estructura	,520	,344	,819		1,512	,142	,053	18,967
Responsabilidad	,097	,341	,114		,284	,779	,096	10,401
Recompensa	-,423	,440	-,432		-,961	,345	,077	13,055
Desafíos	,138	,513	,111		,269	,790	,091	10,964
Relaciones	,850	,460	,684		1,846	,076	,113	8,864
Cooperación	,256	,410	,263		,624	,538	,087	11,486
Estándares	-,510	,408	-,430		- 1,249	,223	,131	7,656
Conflictos	-,990	,535	-,806		- 1,850	,076	,081	12,285
Identidad	,473	,510	,319		,927	,362	,131	7,638

a. Variable dependiente: Capital afectivo

De la presente tabla se puede evidenciar que las variables predictoras presenta una significancia por encima del 0.05, por lo tanto, no presenta influencia de las variables predictores sobre el capital afectivo. De acuerdo al análisis de colinealidad se tiene que solo la dimensión relaciones, estándares e identidad no presentan colinealidad puesto que, el valor de la tolerancia se encuentra por encima de 0.10, mientras que el factor de inflación de la varianza (VIF por sus iniciales en inglés *variance inflation factor*) se encuentran por debajo de 10.000.