



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**LA INFLUENCIA DE LAS LÍNEAS DE CARRERA EN LA
RETENCIÓN DEL PERSONAL DE LA AGENCIA DE
ADUANAS RAMIREZ, CALLAO, 2023**

**PRESENTADO POR
GABRIELA CERDA AZA**

**ASESOR
MG. MARTIN IVAN SOTO COTITO**

**TESIS
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL
DE LICENCIADA EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**LIMA – PERÚ
2023**



CC BY-NC-ND

Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

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



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

TESIS

**LA INFLUENCIA DE LAS LINEAS DE CARRERA EN LA
RETENCIÓN DEL PERSONAL DE LA AGENCIA DE ADUANAS
RAMIREZ, CALLAO, 2023**

**PARA OPTAR
EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN GESTIÓN DE RECURSOS
HUMANOS**

**PRESENTADO POR:
GABRIELA CERDA AZA**

**ASESOR:
MG. MARTIN IVAN SOTO COTITO**

LIMA – PERÚ

2023

DEDICATORIA

A mi madre, que siempre estuvo para mí desde el primer momento dándome su apoyo incondicional.

A mi familia que fue un soporte importante en mi vida.

A mi pareja Gino Bazán por siempre brindarme su apoyo y comprensión.

AGRADECIMIENTO

A asesor el Mg. Martin Soto Cotito, por su apoyo en todo el proceso de la elaboración del trabajo de investigación

Al Mg. Gustavo Raphael Espíritu Rojas por el apoyo en el procesamiento de datos estadísticos y la interpretación de estos.

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO.....	iii
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
INTRODUCCIÓN	ix
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	18
1.1 Antecedentes de la investigación.....	18
1.1.1 Antecedentes Nacionales:.....	18
1.1.2 Antecedentes Internacionales:.....	21
1.2 Bases teóricas	28
1.2.1 Líneas de carrera	28
1.2.2 Retención de personal.....	33
1.2.3 Teorías relacionadas al estudio.....	41
1.3 Definición de términos básicos	46
CAPÍTULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES	49
2.1 Formulación de hipótesis principales y derivadas.....	49
3.1 Variables y definición operacional.....	50
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	53
4.1 Diseño metodológico	53
4.2 Diseño muestral	55
4.3 Técnicas de recolección de datos.....	55
4.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información	57
4.5 Aspectos éticos.....	57
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	59

4.1 Análisis de confiabilidad	59
4.2 Descriptivo de datos sociodemográficos	60
4.3 Estadísticos descriptivos de las variables	61
4.4 Pruebas de normalidad	62
4.5 Análisis correlacional.....	63
4.6 Análisis de modelos de regresión lineal simple	63
4.6.1 MODELO 1: Líneas de carrera y retención.....	65
4.6.2 MODELO 2: Líneas de carrera y satisfacción laboral.....	69
4.6.3 MODELO 3: Líneas de carrera y reconocimiento	72
4.6.4 MODELO 4: Líneas de carrera y compromiso	76
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN	80
CONCLUSIONES.....	82
RECOMENDACIONES	83
FUENTES DE INFORMACIÓN	84
ANEXOS	94
ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	94
ANEXO 2: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	95
ANEXO 3: JUICIO DE EXPERTOS.....	97
ANEXO 4: CUESTIONARIO	117

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis de fiabilidad	59
Tabla 2. Características sociodemográficas por sexo	60
Tabla 3. Características sociodemográficas por rango de edad	61
Tabla 4. Análisis descriptivo de las variables	61
Tabla 5. Prueba de normalidad de las variables de Shapiro-Wilk	62
Tabla 6. Prueba de correlación de Spearman	63
Tabla 7. Regresión lineal simple al modelo 1	66
Tabla 8. Análisis de la varianza (ANOVA) del modelo 1	66
Tabla 9. Validación de los coeficientes	67
Tabla 10. Pruebas de normalidad de los residuos del modelo	68
Tabla 11. Regresión lineal simple al modelo 2	69
Tabla 12. Análisis de la varianza (ANOVA) del modelo 2	70
Tabla 13. Validación de los coeficientes	70
Tabla 14. Pruebas de normalidad de los residuos del modelo	72
Tabla 15. Regresión lineal simple al modelo 2	73
Tabla 16. Análisis de la varianza (ANOVA) del modelo 3	73
Tabla 17. Validación de los coeficientes	74
Tabla 18. Pruebas de normalidad de los residuos del modelo	75
Tabla 19. Regresión lineal simple al modelo 4	76
Tabla 20. Análisis de la varianza (ANOVA) del modelo 4	76
Tabla 21. Validación de los coeficientes	77
Tabla 22. Pruebas de normalidad de los residuos del modelo	78
Tabla 23. Operacionalización de la variable 1	95
Tabla 24. Operacionalización de la variable 2	96

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Felicidad en el trabajo: 10 factores más relevantes	30
Figura 2. Teoría De La Expectativa De Vroom: Esfuerzo, Rendimiento Y Resultado.	42
Figura 3. Modelo 1	64
Figura 4. Modelo 2	64
Figura 5. Modelo 3	65
Figura 6. Modelo 4	65

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo principal identificar la influencia de las líneas de carrera en la retención personal de la agencia de aduanas Jaime Ramirez McCubin. La población de interés es de 36 trabajadores de la agencia entre administrativos (en su mayoría) y operativos, y se trabajó una muestra censal debido al número reducido de colaboradores. El enfoque del trabajo de investigación es cuantitativo, de diseño no experimental. De igual manera, esta investigación es de tipo aplicada y tiene un alcance correlacional. Por otro lado, para el procesamiento de los datos, se utilizó el software estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), se utilizó el coeficiente de correlación alfa de Cronbach (α) para determinar la fiabilidad del instrumento el cual fue un cuestionario de 36 ítems; los resultados obtenidos demuestran que existe una correlación positiva y significativa entre las líneas de carrera y la retención de personal, de igual manera se pudo obtener que las líneas de carrera influyen de manera positiva y significativa en la retención del personal.

Palabras clave: Líneas de carrera, retención de personal, correlación e influencia.

ABSTRACT

The main objective of this research was to identify the influence of career lines on the personal retention of the customs agency Jaime Ramirez McCubin. The population of interest is 36 workers of the agency between administrative (mostly) and operational, and a census sample was worked due to the reduced number of employees. The focus of the research work is quantitative, non-experimental design. Similarly, this research is ap type applied and has a correlational scope. On the other hand, for the processing of the data, the statistical software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) was used, the correlation coefficient alpha of Cronbach (α) was used to determine the reliability of the instrument which was a questionnaire of 36 items; the results show that there is a positive and significant correlation between career lines and staff retention, in the same way it was possible to obtain that career planning influence positively and significantly in staff retention.

Kew words: Career planning, retention, correlation, influence.

RESUMEN DE REPORTE TURNITÍN

ESTUDIANTE: GABRIELA CERDA AZA (17 OCTUBRE, 2023)

Reporte de similitud

NOMBRE DEL TRABAJO

GABRIELA CERDA.docx

RECuento DE PALABRAS

22698 Words

RECuento DE CARACTERES

123739 Characters

RECuento DE PÁGINAS

114 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

555.1KB

FECHA DE ENTREGA

Oct 17, 2023 5:11 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Oct 17, 2023 5:16 PM GMT-5

● 15% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos

- 14% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 10% Base de datos de trabajos entregados
- 2% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Bloques de texto excluidos manualmente
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 10 palabras)

INTRODUCCIÓN

El fenómeno de la Globalización, ha traído muchos beneficios al país como por ejemplo la firma de acuerdos económicos con regiones y países, la participación en instancias internacionales, regionales y subregionales, la exportación de productos oriundos que han generado un gran impacto en la ganancia de los empresarios peruanos y gracias a las exportaciones de bienes primarios impulsadas por las relaciones comerciales con el extranjero, Perú ha mejorado sus índices macroeconómicos y empieza a destacar por su dinamismo económico. El rol de las agencias de aduanas es trascendental ya que de ellos depende cumplir con todo el proceso de manera correcta, rigiéndose por el Decreto Legislativo 1053, Ley General de Aduanas, su reglamento y la Ley 28008, Ley de Delitos Aduaneros.

Según el artículo 20 inciso “g” de la ley antes mencionada, “Acreditar la implementación de un sistema de gestión de calidad de acuerdo con lo establecido por la Administración Aduanera” es parte de los lineamientos sobre los requisitos exigibles para autorizar a los operadores de comercio exterior (Sunat 2009).

Según International Dynamics Advisors; implementar el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001, podría traer muchas ventajas para una empresa, una de ellas sería la mejora en la gestión de los recursos internos, ya sea humanos, materiales, o económicos.

La ineficiente gestión del talento humano es una problemática actual, ya que en muchas organizaciones está sucediendo; los colaboradores pueden percibir las mejores remuneraciones, sin embargo esto no es suficiente para ellos ya que conforme van ingresando más millennials al mercado laboral y van saliendo los baby boomers, las necesidades claramente son distintas, y para los jóvenes el dinero no es lo más importante, sino el clima laboral, la oportunidad de desarrollo y crecimiento, el reconocimiento, entre otros aspectos que se logran mediante la gestión en base a las buenas prácticas de recursos humanos.

Según Avilés (2018), en promedio, las agencias de aduanas no hacen capacitaciones a su personal, por lo general solo asisten a las conferencias que brinda SUNAT; por otro lado, existe un alto índice de rotación en dichas empresas, en promedio un despachador de aduana cambia de agencia 3 o más veces al año por diversos motivos.

En el artículo 6 del DS002-2018 – TR, denominado como “Justificación de diferencias salariales”; podemos encontrar que por excepción, los colaboradores que están dentro de una misma categoría pueden recibir salarios distintos, siempre y cuando esas diferencias sean justificadas en base a criterios objetivos como los años de antigüedad del colaborador, el performance o desenvolvimiento de este, la negociación colectiva, la falta de mano de obra apta para un puesto, el costo de vida, la experiencia que pueda tener el trabajador, el desempeño, el lugar de trabajo, entre otros.

La agencia de aduanas Jaime Ramírez Mc Cubbin, es una mediana empresa con una larga trayectoria en el mercado que cuenta con 36 trabajadores entre administrativos

y operativos y 2 gerentes y dueños que no serán considerados para el estudio. Es una empresa autorizada por la superintendencia nacional de aduanas para realizar actividades de comercio exterior en representación de empresas y personas naturales, con el fin esencial de colaborar con las autoridades aduaneras en la aplicación de la normativa relacionada con el comercio exterior.

La agencia realiza algunas prácticas de la gestión de recursos humanos, como por ejemplo la de capacitación; entre los temas que abordan están los de seguridad y salud en el trabajo, seguridad cibernética, que se realizan para el personal gerencial, administrativo y operativo, por otro lado, para el personal operativo se realizan capacitaciones para identificar las diferentes modalidades que se utilizan en el narcotráfico y contrabando con la finalidad de contrarrestar dichas actividades ilícitas.

Sin embargo, en líneas generales, su gestión del talento es una muy básica; y esto se debe principalmente a que el área de contabilidad es la encargada de gestionar los procesos *hard* de Recursos Humanos, como el pago de la planilla mensual; y no hay un área específica que se encargue de procesos *soft*, como el de clima laboral, las compensaciones, entre otros. Por lo que muchos de los colaboradores no se sienten identificados con la agencia y se sienten desmotivados, porque no les ofrecen líneas de sucesión, líneas de carrera, compensaciones monetarias, no monetarias, entre otros.

La presente investigación, analiza e identificar cómo las líneas de carrera contribuyen con la retención del talento humano; para esto, la empresa en la que se abordará la investigación es la Agencia de Aduanas Jaime Ramírez Mc Cubbin ubicada en el Callao teniendo como objeto de estudio al personal administrativo y operativo.

La presente investigación, aborda el siguiente problema general:

¿Cuál es la influencia de las líneas de carrera en la retención del personal en la agencia de Aduanas Ramírez, Callao, 2023?

Asimismo, se tiene los siguientes problemas específicos:

1. ¿Cuáles es la influencia de las líneas de carrera en la satisfacción laboral del personal en la agencia de Aduanas Ramírez, Callao, 2023?
2. ¿Cuál es la influencia de las líneas de carrera en el reconocimiento del personal en la agencia de Aduanas Ramírez, Callao, 2023?
3. ¿Cuál es la influencia de las líneas de carrera en el compromiso del personal en la agencia de Aduanas Ramírez, Callao, 2023?

Por otro lado, el objetivo general es el siguiente:

Determinar la influencia de las líneas de carrera en la retención del personal dentro de la agencia de Aduanas Ramírez, Callao, 2023.

Objetivos específicos:

1. Identificar la influencia de las líneas de carrera en la satisfacción laboral del personal en la agencia de Aduanas Ramírez, Callao, 2023
2. Analizar la influencia de las líneas de carrera en el reconocimiento del personal en la agencia de Aduanas Ramírez, Callao, 2023
3. Establecer la influencia de las líneas de carrera en el compromiso del personal en la agencia de Aduanas Ramírez, Callao, 2023

Asimismo, la hipótesis general se planteó de la siguiente manera:

Las líneas de carrera influyen en la retención del personal en la agencia de Aduanas Ramírez, Callao, 2023.

Mediante esta investigación, se podrá demostrar el gran impacto que puede traer a las organizaciones tanto del sector aduanero como de los otros sectores, el gestionar su talento humano desde una perspectiva distinta a la que lo han venido haciendo.

También se podrá usar este trabajo de investigación como punto de referencia para las siguientes tesis debido a que se realizará un análisis estadístico, es decir, se tendrá fundamento para sustentar los resultados obtenidos.

Uno de los beneficiados será la Agencia de Aduanas Ramírez, debido a que se va a identificar algunos factores por los que las personas optan por renunciar o lo tienen intención de hacerlo, una vez que se haya hecho ese análisis se podrá elaborar estrategias y crear políticas con la finalidad de fidelizar a su personal.

El trabajo de investigación respecto a procesos, políticas y la aplicación de cuestionarios se desarrollará exclusivamente en la Agencia de Aduanas Jaime Ramirez McCubbin. La muestra no es masiva, sin embargo, se procuró elaborar un cuestionario que recopile la información de manera precisa para obtener resultados fiables.

La tesis tiene un enfoque cuantitativo; por otro lado, la muestra fue censal debido a que es muy reducida, fueron 36 los colaboradores encuestados entre administrativos y operativos.

Por último, la presente investigación contiene la siguiente estructura:

El capítulo I, que contiene el marco teórico, evidencia los principales antecedentes tanto nacionales como internacionales, relacionadas con la investigación y las variables, así como las bases teóricas, conceptos y teorías relacionadas con las variables de estudio.

En el capítulo II, podemos encontrar la formulación de las hipótesis y variables de la investigación, así como su definición operacional.

El capítulo III describe la metodología que se aplicó en cuanto al enfoque, tipo, diseño metodológico, población, muestral, técnicas e instrumentos de medición aplicadas en las variables de estudio.

En el capítulo IV se presentan los resultados obtenidos al procesar los datos levantados mediante los cuestionarios, entre ellos, el análisis de fiabilidad, la regresión lineal simple, entre otros.

Finalmente, en el capítulo V se desarrollará la interpretación y discusión de los resultados, comparando con los antecedentes previamente presentados; culminando con el trabajo de investigación se presentará las conclusiones, fuentes bibliográficas y anexos.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes de la investigación

1.1.1 Antecedentes Nacionales:

Coral (2019) desarrolló una tesis con el objetivo de determinar la relación entre el proceso del desarrollo de personal y la satisfacción laboral; esta investigación tuvo un alcance descriptivo correlacional y diseño no experimental; aplicada a los 62 trabajadores de la Red de Salud entre asistenciales y trabajadores administrativos, es decir, fue una muestra censal y se concluyó que estadísticamente que si existe relación entre el proceso del desarrollo de personal y la satisfacción laboral en la red de salud de Leoncio Prado. Entre los resultados se encontró que sí existe correlación entre la variable independiente proceso del desarrollo de personal y la variable dependiente satisfacción laboral y el coeficiente de correlación es de $r = 0.403$.

El estudio realizado por Calero (2014), analiza el nivel de satisfacción de los trabajadores de un área de la empresa Nextel con relación a la carrera corporativa. Para el estudio que fue de tipo descriptivo no experimental, se tomó en consideración las oficinas de Nextel del Perú en la cual se realizaron encuestas a las 30 personas que conforman el área de plataforma comercial y se utilizó el modelo de la escala de Likert. Como principal conclusión, se mencionó que la empresa Nextel, al conocer el nivel de satisfacción de los trabajadores con relación al desarrollo de la carrera corporativa; podrá implementar programas de mejora a fin de elevarla, es decir, se

puede entender que la existencia de un plan de carrera influye en la satisfacción de los colaboradores encuestados pues la mayoría de ellos se encuentra medianamente satisfecho con la gestión que se viene realizando en base a la carrera corporativa tal y como se menciona en la segunda conclusión.

En la tesis elaborada por Honorio (2018) titulada “Las Prácticas de Gestión en la Retención del Talento Humano y su Relación con el Compromiso Organizacional en Empresas Constructoras de Lima, 2016 - 2017” – Universidad San Ignacio de Loyola; se puede observar un alcance correlacional y un enfoque cuantitativo; teniendo como muestra al personal de mando medio que se encuentra laborando en las oficinas centrales de Lima de las siguientes empresas: Cosapi Ingenieros, Empresa Constructora InverplusGroup SAC, 3F Constructora E.I.R.L Del Distrito De Santiago De Surco, Constructora MST Proyectos e Inversiones SAC y Pilotes Terratest SAC; concluyendo que las prácticas de gestión en la retención de talento humano como la remuneración y beneficios, promoción y desarrollo de línea de carrera, comunicación y participación del trabajador y otros factores motivacionales, se relacionan con el compromiso organizacional del personal que labora en las empresas constructoras de Lima.

La investigación titulada como “Modelo de línea de carrera para mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa Inmobiliaria Justo Precio Lihen SAC” del tipo aplicada y con un diseño descriptivo, tuvo como principal objetivo crear un plan de línea de carrera para elevar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de la

empresa, se realizaron encuestas a los 12 trabajadores que la conforman es decir la población total para poder corroborar que la elaboración de dicho plan sería un factor que influye en la satisfacción, se obtuvo como resultado que los colaboradores se sienten satisfechos con las oportunidades que se les brinda para poder crecer dentro de la empresa y en base a los resultados de la encuesta se determinó las características principales que debería de tener el nuevo modelo de línea de carrera que se diseñó para mejorar los niveles de satisfacción (Santa Cruz 2021).

Gonzales y Montoya (2020) desarrollaron la tesis titulada “Relación entre Satisfacción Laboral y Retención de Empleados de Ventas de un call center de Lima Este, 2019” – Universidad San Ignacio de Loyola; esta investigación de alcance correlacional, enfoque cuantitativo y diseño no experimental, teniendo como muestra a 108 trabajadores del área de ventas; concluyó que si existe una relación positiva entre satisfacción laboral y retención del empleado en el call center Servicios Especializados en Telemarketing – 2019.

El trabajo de investigación (tesis) titulado como “El Desarrollo del Personal y su Influencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Fondecyt” – Universidad Inca Garcilazo de la Vega; que fue realizado por Moreno, Ramírez y Tamani (2016) del tipo aplicada, con un alcance descriptivo correlacional y causal, un diseño no experimental y un enfoque cuantitativo; tiene como muestra a 83 trabajadores del FONDECYT y la principal conclusión a la que se llegó fue que el desarrollo del personal influye de manera positiva en el desempeño laboral de los trabajadores del FONDECYT, porque en relación a las dimensiones de estudio el personal no se

encuentra correctamente capacitado o no tiene bien orientada sus funciones a realizar, tanto la entidad y el jefe no tienen la capacidad de formar al personal idóneo y es por ello que muchos trabajadores permanecen largo tiempo en un mismo puesto de trabajo y cumpliendo las mismas actividades y asimismo no desarrollan una línea de carrera.

La tesis titulada como “Propuesta de Modelo de Gestión Integral para la Mejora de Competitividad en las Agencias de Aduana” - Universidad Ricardo Palma; elaborada por Avilés (2018) con un diseño no experimental; la población de estudio la constituyen las agencias de aduana situadas en la provincia constitucional del Callao. Según Sunat-Aduanas existen 318 agencias de aduanas y la muestra será probabilística (aleatorio), la principal conclusión a la que se llegó fue que los indicadores de gestión para el desarrollo de las agencias permiten medir el grado de satisfacción del cliente, incrementando el nivel de eficiencia en servicio al cliente, mejorando la relación empresa-cliente, optimizar los procesos mediante el uso de los TICs y disminuir el índice de rotación de personal. Todo con la finalidad de mejorar la gestión administrativa de las agencias.

1.1.2 Antecedentes Internacionales:

El artículo científico redactado por Salih, Yohana y Ahmad (2022) busca analizar el papel mediador de las líneas de carrera en la relación a la compensación y la retención de talento; el estudio fue aplicado en un centro de salud. La muestra fue de 63 personas. Se mencionaron cuatro hipótesis de las cuales se tomarán en cuenta la

segunda y tercera, en dichas hipótesis se menciona que; H2: existe correlación y efecto estadísticamente significativo entre la variable compensación y las líneas de carrera y H3: menciona que existe correlación y efecto estadísticamente significativo entre la variable retención y las líneas de carrera. Una de las principales conclusiones fue que las líneas de carrera si tiene un efecto mediador en la relación entre la compensación y la retención. Se demostró que existe una relación positiva y significativa entre las variables mencionadas en la segunda hipótesis ($r=0,676$ y $p=0,00$) y que también existe una relación positiva y significativa entre las variables mencionadas en la tercera hipótesis ($r=0,475$ y $p=0,00$).

En la tesis elaborada por Carrau (2014), la cual aborda el tema de la retención de talentos en empresas dedicadas al desarrollo de software en la Ciudad de Buenos Aires, mediante la implementación de Planes de Carrera; se puede encontrar el estudio que se realizó a una muestra de 35 personas. Dicho trabajo de tesis tuvo como hipótesis que la implementación de “Planes de Carrera” en una empresa dedicada al Desarrollo de Software, impactará positivamente en la retención de talentos en la organización; por lo que para comprobar la relación se realizó una encuesta de respuesta cerrada y semicerrada. Dentro de los resultados se pudo encontrar que para los encuestados, la valoración del factor “desarrollo de carrera” fue de muy importante (30%) e importante (37%) en su mayoría; al momento de calificar un trabajo; por otro lado se pudo encontrar que el 91% de la muestra cree que ante una nueva oportunidad laboral, tener un plan de carrera si influiría en la decisión de permanecer en la empresa. Rodriguez (2023) elaboró la tesis que describe estrategias de retención de talento humano para incorporar en los planes de carrera de las organizaciones, en la hipótesis

general se afirma que las Organizaciones en Bogotá no cuentan con Planes de Carrera que incorporen mecanismos para retener el talento humano. Para poder tener un sustento, se realizó una encuesta a 107 personas y uno de los principales hallazgos fue que toman más en cuenta las personas son los programas de formación y desarrollo por ende eso hace que ellos se sientan satisfechos en su lugar de trabajo y permanezcan en él. Por ende, en el análisis de la hipótesis general, mencionan que en base a lo investigado y a los resultados de las encuestas, los planes de carrera son un instrumento fundamental en la planeación de la gestión y retención del talento.

Lartey (2021) publicó en artículo científico que analiza el impacto de los planes de carrera, la autonomía de los empleados, y el reconocimiento de los directivos en el compromiso de los empleados, para ello se realizó una encuesta a 120 trabajadores de pyme en Estados Unidos y se usó el modelo de regresión múltiple para poder responder a las preguntas de investigación las cuales tienen como objetivo identificar si las variables antes mencionadas influyen en el compromiso de los colaboradores. Como resultado se obtuvo que si existe una relación estadísticamente significativa entre las variables independientes: plan de carrera ($b=0,454$ y $p=0,000$), autonomía de los empleados ($b=0,176$ y $p=0,022$) y el reconocimiento de los directivos ($b=0,268$ y $p=0,003$) y la variable dependiente, el compromiso de los empleados. Cabe resaltar que la variable de planes de carrera fue identificada como la más influyente en comparación con las otras dos variables.

Paulin y Quintero (2006) realizaron el proyecto de trabajo de grado con la finalidad de determinar la relación entre las oportunidades de desarrollo profesional y el

compromiso organizacional. Dicho trabajo de investigación fue del tipo correlacional con un diseño no experimental y tuvo una muestra de 200 personas de todos los niveles ocupacionales de las sedes principales de cuatro empresas pertenecientes al sector bancario, y el instrumento utilizado fue el de la encuesta. Como principal conclusión se obtuvo que la relación entre las oportunidades de desarrollo profesional y el compromiso organizacional tienen un coeficiente de correlación muy débil ($r=0,118$) y dado que el p-valor asociado de 0,097 es mayor que el nivel de significación (0,05) se puede afirmar que existen evidencias a favor de que la correlación poblacional entre estas no existe.

El artículo publicado en la revista Observatorio Laboral Revista Venezolana elaborado por Nieves (2013) muestra los obstáculos en el crecimiento profesional cuando los colaboradores de una empresa permanecen siempre en el mismo puesto. Por ende, se busca entender cómo manejar una situación en la que un empleado tiene que continuar en el mismo puesto durante varios años y sin posibilidad de crecer o ascender. Finalmente, se pudo concluir que es sumamente necesario que se creen políticas y planes de líneas de carrera y sucesión que permitan tener un desarrollo a los colaboradores.

Acurio, Álvarez, Manosalvas y Amores (2020) quienes presentaron un artículo en la Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos, diseñaron un modelo de gestión del talento humano para mejorar el performance de una empresa ecuatoriana. Se aplicaron encuestas a los colaboradores de dicha empresa con la finalidad de contribuir con la elaboración del modelo. Este modelo abarcó varios procesos de la

empresa, entre ellos la retención del personal, la capacitación y reconocimiento. Como principal conclusión, se menciona el plan o modelo desarrollado para la empresa como un instrumento efectivo para mejorar el desenvolvimiento de los colaboradores.

En el artículo publicado en la Revista Fundación Universitaria Luis Amigó, desarrollan las estrategias que se deben de poner en marcha con la finalidad de retener al personal crítico de una organización. Proporcionar libertad o independencia a los colaboradores para realizar sus tareas, transmitir datos importantes sobre la estrategia e incluirlos para lograr las metas e instaurar planes de carrera, son algunas de las estrategias que se propusieron dentro del estudio. (Garcés, Londoño, Méndez y Martínez, 2016)

El crecimiento profesional y las compensaciones son aspectos muy importantes en la gestión del talento humano, es por ese motivo que Madero (2010) redactó y presentó un artículo en la Revista Contaduría y Administración en el cual estudia 27 factores pertenecientes al área de Recursos Humanos, con la finalidad de saber y determinar la trascendencia que estos tienen en el ámbito laboral de los trabajadores. Los resultados fueron comparados entre mujeres estadounidenses y mexicanas, para las primeras destaca el factor educativo, habilidades comunicativas y el soporte de la familia, pero para las mujeres estadounidenses son las habilidades para tener un equilibrio entre la vida profesional y familiar. Sin embargo, también se presenta un cuadro en el que se incluye el concepto de compensaciones no monetaria, el cual a su vez engloba el reconocimiento, y las oportunidades de carrera, es decir, la línea de carrera o planes de sucesión. Por lo que son factores determinantes también.

Chicuasque, Jaime y Patarroyo (2014), autores del artículo publicado en la revista Journal of Technology, presentaron una investigación que se llevó a cabo en el área de urgencias de una clínica con la finalidad de conocer los motivos por lo que los índices de rotación eran muy altos para lo cual dividieron el trabajo en cuatro etapas. Se presentó un plan de mejora en base al análisis realizado, en dicho plan se mencionan 3 estrategias elaboradas para solucionar los factores críticos, los cuales claramente estaban relacionados con el área de talento humano siendo la retención del personal uno de los principales objetivos del plan.

El trabajo de investigación titulado como “Compromiso y Satisfacción Laboral Como Factores de Permanencia de la Generación Y” – Universidad de Chile; que fue realizado por Frías (2014) a modo de tesis, tiene un alcance correlacional y enfoque cuantitativo; aplicado a 26 trabajadores de la generación “Y” de la ONG en estudio y se pudo concluir que las percepciones de satisfacción hacia la estructuración de un plan de carrera afectará positivamente la retención de jóvenes, independientemente de su compromiso y la satisfacción que tengan respecto a otras dimensiones del trabajo.

El la tesis titulada “Plan de Sucesión en Cargos Críticos de Profesionales Especialistas y su Impacto en la Percepción de Rotación Voluntaria de la Universidad de Chile” – Universidad de Chile; que fue realizada por Castro (2016), con un enfoque cualitativo, aplicando encuestas semiestructuradas a supervisores ubicados en puestos críticos de la empresa Minera Centinela perteneciente al grupo Antofagasta Minerals concluyó que las percepciones de los Supervisores involucrados, el conocer que se encuentran

en la línea de sucesión de un cargo crítico de la compañía y que por ende es un profesional clave para mantener y desarrollar en la organización, genera una impresión positiva e impacta ante la decisión de movilidad a otras empresas. No obstante, existen factores contextuales de la organización que generan incertidumbre y falta de confianza en el programa planteado en la intervención, lo cual es considerado de forma negativa al momento de evaluar la permanencia.

En el trabajo de investigación titulado como “Análisis del Clima Organizacional en la Agencia de Aduanas Aduanimex S.A. Nivel 1 Sede Buenaventura, tomando Como Referencia Las Percepciones De Sus Colaboradores” – Universidad del Valle; que fue realizado por Jaramillo y Lopez (2013) de tipo descriptivo y enfoque cuantitativo; aplicado a la totalidad del personal de la Agencia de Aduanas ADUANIMEX S.A. Nivel 1 Sede Buenaventura, teniendo una muestra censal de 18 personas; se pudo concluir que se nota la disconformidad en lo referente a la Estructura Organizacional, la capacitación para los diferentes colaboradores no es igual para todos ellos, reflejándose preferencia hacia ciertas personas que son los que reciben los halagos, premios de parte de la Jefe y apreciándose más en la división de la carga laboral que no es de manera equitativa, por otro lado, el hecho de no atender y escuchar las opiniones de los empleados es otro punto de debilidad.

Martinez, Simanca y Lopez (2009) desarrollaron la tesis titulada “Evaluación de la Gestión de la Gerencia del Recurso Humano Frente a las Nuevas Aplicaciones de los Avances Tecnológicos Implementados en la Dian para Mejorar el Desempeño Laboral

de los Trabajadores de la Dirección Seccional de Aduanas de Cartagena” – Universidad Tecnológica de Bolívar; de carácter demostrativo explicativo, en la que se aplicaron encuestas a trabajadores que componen la Dirección Seccional de Aduanas de Cartagena, con matrícula en la cámara de comercio de la ciudad de Cartagena y se obtuvo una muestra de 84 persona. De esta investigación se pudo concluir que se debe fortalecer el talento humano para que este posea habilidades para administrar y ejecutar tareas complejas que le permitan un mejor desempeño laboral al interior de la Dirección Seccional de Aduanas de Cartagena.

1.2 Bases teóricas

1.2.1 Líneas de carrera

1.2.1.1 Definición de líneas de carrera

La línea de carrera es un proceso que define la manera de contribuir con el desarrollo de los colaboradores en la organización. Tiene un impacto significativo tanto en la compañía como en el trabajador. La línea de carrera es un plan estructurado y formal que busca diseñar el sendero que puede recorrer un trabajador en la organización. Implica saber a qué puestos puede aplicar colaborador y si tiene los conocimientos habilidades y actitudes para hacerlo. Por lo tanto, se instaura cierta claridad respecto a lo que se puede llegar a conseguir, logrando así que el colaborador no se haga falsas expectativas.

Indudablemente, los empleados tienen un gran interés por conocer el plan de carrera que ofrece la empresa, de igual manera las oportunidades,

potencialidades y plazos de tiempo para acceder a él. (La torre, Hernández, Brigneti y Varela 2014)

Por ende, se puede inferir que una línea de carrera es un proceso desarrollado e implementado por el área de recursos humanos, pero que se aplica a toda la organización, pues todos deben tener acceso a las oportunidades de crecimiento que se presenten. La correcta aplicación de un plan de línea de carrera puede tener como consecuencia la fidelización de sus colaboradores o la retención de estos.

El plan de carrera es un esquema que organizará la ruta a seguir para poder ascender dentro de la compañía, dentro de este esquema se determina todas las posiciones jerárquicas dentro de la organización y los requisitos (conocimientos, habilidades y actitudes) que se necesitan para poder acceder a estas posiciones. De tal forma, se entiende que mediante los planes de carrera se identifican los requerimientos necesarios para que los trabajadores puedan ocupar puestos críticos en la empresa enfocándose principalmente en el crecimiento de los colaboradores. (Qulture Rocks 2023).

1.2.1.2 Importancia de las líneas de carrera

Ribagorda (2019, como se citó en Boston Consulting Group, 2016) menciona un estudio realizado sobre la felicidad en las organizaciones, podemos encontrar los diez factores más relevantes de la felicidad en las organizaciones, tal y como se puede observar en la siguiente gráfica:

Figura 1. Felicidad en el trabajo: 10 factores más relevantes



FUENTE: Boston Consulting Group (2016)

Podemos encontrar que uno de los factores encontrados dentro del estudio es el de “Desarrollo de carrera y aprendizaje”, en otras palabras, la línea de carrera que se ofrece en la organización, el crecimiento profesional al que puede acceder el colaborador es una de las causas que determina qué tan contento y satisfecho se siente en su centro de trabajo.

Por otro lado, Bersin y asociados, en su trabajo de investigación realizado en un “programa de reconocimiento” en Estados Unidos, pudieron comprobar que hay una relación entre el reconocimiento que se percibe de parte de los colaboradores y la mejora en los indicadores de rotación. En los resultados se puede observar que las empresas que tienen políticas de reconocimiento tienen índices de rotación más bajos a comparación de las que no aplican este tipo de políticas.

Se puede concluir en base a dicho estudio que para el trabajador es importante que se le reconozca sus logros ante los compañeros, jefes e inclusive sus mismas familias, un tipo de reconocimiento al esfuerzo es un ascenso, el cual está incluido en las políticas de líneas de carrera de una empresa.

1.2.1.3 Ventajas de contar con planes de carrera

Francia (2015) menciona que la línea de carrera se ha vuelto un medio para retener a los empleados y continuar con el flujo de talento en una empresa. En cambio, la falta de ella impulsa a los empleados a renunciar.

Según un sondeo de Aptitus.com publicado en el diario Gestión (2014), en un estudio realizado a más de tres mil empleados de 18 a 40 años, se obtuvo como resultado que los motivos principales por los que un colaborador renuncia a su puesto actual son: la ausencia de un plan de carrera (53%), ascensos por influencias mas no por meritocracia (51%), inconformidad con la remuneración (42%), ser independiente y establecer su propia empresa (24%).

Una de las ventajas, puede ser el crecimiento de la productividad de los trabajadores de la empresa, teniendo objetivos trazados se contribuye con el logro de sus metas y como consecuencia ayuda a que se sientan realizados en el ámbito laboral.

Otra de las ventajas es que les da cierto equilibrio pues se les brinda posibilidades de crecimiento, de tal forma que ya no necesitan buscar en alguna otra empresa un puesto de mayor jerarquía o remuneración.

1.2.1.4 Diferencia entre línea de carrera y plan de sucesión

El plan de carrera está integrado por el conjunto de puestos semejantes que diseñan el sendero de crecimiento del colaborador dentro de la compañía; por ende, le da la posibilidad de tener conocimiento desde el inicio la ruta de crecimiento y el tope máximo que se tiene para llegar. Por otro lado, el plan de sucesión expone al mejor aspirante para hacer cargo de un puesto en la empresa, basándose en los conocimientos habilidades y actitudes. (Fortia 2020).

Según la plataforma elaborada para gestionar los procesos del área de Recursos humanos Culture Rocks (2023) un plan de sucesión y el plan de carrera son tácticas diferentes dentro de una compañía, sin embargo, pueden confundir un poco a los trabajadores e incluso a las mismas personas del área de Recursos humanos. El plan de carrera está incluido dentro de las fases del

plan de sucesión pues es importante tener conocimiento acerca de las metas de las personas aptas para afrontar puestos con mayor responsabilidad y dificultad.

1.2.2 Retención de personal

1.2.2.1 Definición de retención de personal

Se define como la capacidad de una compañía para impedir que aumenten los índices de rotación de personal, en otras palabras, la cantidad de colaboradores que se retiran de la empresa en un periodo en específico. Este concepto abarca también los planes o programas que cada compañía plantea para disminuir el peligro de la rotación y las fases que siguen para retener al personal clave. (Velázquez 2023).

Por otro lado, Garcés, Londoño, Méndez y Martínez (2016) mencionan que la retención de personal hace alusión a los procesos administrativos dirigidos a buscar conservar al personal crítico dentro de la organización, de igual forma es trascendental tomar en cuenta que los colaboradores que han permanecido durante un largo tiempo en la empresa adquiriendo todo el conocimiento y las habilidades para desempeñar sus puestos también deben de ser retenido.

1.2.2.2 Importancia de la retención de personal

En toda organización se presentan desafíos e inconvenientes de manera diaria como por ejemplo la existencia de renuncias inesperadas o la búsqueda

constante de la manera correcta de retener al personal clave de la organización. Por lo que es trascendental que ni bien la compañía identifica a estos colaboradores, esta pueda desarrollar planes para garantizar que su salario sea el adecuado, que están siendo reconocidos y que puedan tener acceso a crecer en el ámbito laboral.

Las principales razones que hacen a una compañía competitiva en la actualidad son aquellas que se relacionan con el talento humano y sus competencias; de modo que los colaboradores son considerados como el bien máspreciado.

Por ende, instaurar políticas para retener al personal es trascendental debido a que el no hacerlo puede traer como consecuencia altos índices de rotación y lo que conlleva a su vez, sobrecostos debido a la constante capacitación a nuevos empleados que tendrán que iniciar de cero en la curva de aprendizaje. (Prieto, 2013)

La desmotivación puede ser también una de las desventajas de no implementar una estrategia de retención en la empresa, y de esta forma se demuestra la gran importancia de aplicar este tipo de planes. Tal y como mencionó el autor, esto también puede repercutir en lo monetario, ya que, si las personas salen e ingresan constantemente a la organización teniendo un tiempo corto de estadía en ella, conlleva a muchos gastos extra, por ejemplo, las horas hombre que se requieren para la inducción del nuevo colaborador al puesto.

Dorado (2013) señala que, actualmente, en las empresas, retener al personal clave es fundamental para lograr optimizar la competitividad. Debido a que cada vez es más común que las personas más talentosas y creativas no tienen problema en salir de un trabajo si no se sienten cómodas, las organizaciones deberían considerar elaborar planes de tal forma que logren evitar la fuga de talento. Un colaborador, principalmente quien conoce sus fortalezas, se pueden dar la oportunidad de elegir a que compañía quieren pertenecer; asimismo, pueden darse el lujo de abandonar un puesto si este no cubre con sus expectativas tanto salariales como laborales y personales.

Un trabajador eficiente, busca oportunidades para desarrollarse en el ámbito personal y laboral, busca sentirse bien su puesto, pertenecer a un equipo y entablar relaciones y la posibilidad de equilibrar su vida personal con lo laboral. Esto implica proporcionar al empleado herramientas para crecer.

1.2.2.3 Ventajas de la retención del personal

Fuchs y Sugano (2009) en el artículo realizado para la revista de la Universidad del Pacífico mencionan que:

Hoy en día es un desafío retener al talento humano, y un buen salario no es suficiente para lograr ese objetivo, por ende, en su estudio desarrollan las herramientas que utilizan las compañías para retener a su personal y también analizan los resultados de las entrevistas realizadas a las empresas que se encuentran en el top 10 de Great Place to Work Perú del año 2007.

Para muchas de las personas que se encuentran en el mercado laboral, es trascendental que la compañía que los contrate contribuya con su desarrollo profesional; es decir, que puedan conseguir ascender.

La mayoría de los colaboradores cuando ingresa a una empresa anhela aprender y desarrollarse de manera consecuente con sus esfuerzos y resultados que ofrece. Buscan conseguir puestos que requieran más conocimiento, experiencia siempre y cuando la compañía pueda ofrecer las herramientas necesarias es decir la capacitación constante.

Normalmente en las empresas se tiene establecida una línea de carrera a manera de prevención también ya que, si algún empleado cesa no quedará un puesto vacío.

Siempre es importante informar al colaborador antes de ingresar, cual puede ser su crecimiento ya que, si este pretende llegar a ser gerente, pero la empresa solo le puede ofrecer un puesto de jefatura, este tendrá el panorama claro para decidir si aceptar o buscar empleo en alguna otra empresa.

En base a lo analizado, se puede determinar que el tener un crecimiento dentro de la empresa, no solo ayuda a que el talento se quede en ella es decir en la retención, sino que también le da los conocimientos y habilidades para que se pueda desarrollar en cualquier otra compañía.

Dentro de su estudio, se elaboró un cuadro por cada herramienta que mencionaron y uno de los resultados fue que los planes de carrera y desarrollo del personal es de las más utilizadas en las empresas entrevistadas. (pp 5-10)

En base a lo anteriormente expuesto, se puede tener un panorama más claro de los conceptos de líneas de carrera” y retención de personal, pero sobre todo su importancia dentro de las organizaciones.

1.2.2.4 Estrategias y herramientas de retención de personal

Gonzáles (2009) en su artículo científico de tipo exploratorio descriptivo, abordado desde un enfoque cualitativo habiendo realizado 100 entrevistas aleatorias a funcionarios de medianas y grandes organizaciones productivas de diferentes sectores del Valle de Aburrá, pudo concluir que:

Las estrategias que las empresas estudiadas definieron para retener el talento se convierten en una especie de columna vertebral para los demás procesos internos. Las compañías que cuentan con planes dirigidos a la retención del personal son escasas.

Se afirma también que los colaboradores claves es decir lo que se encuentran más capacitados, son los que hacen la diferencia en los resultados. Este nuevo concepto, da como resultado una forma distinta en la relación laboral del siglo XXI ya que retener se vuelve de los puntos más importantes en las compañías, pero, a la vez, es uno de los puntos más complicados de manejar para el área de recursos humanos o talento humano, como se le está denominando en algunas empresas. Por ende, las compañías ponen más énfasis en retener al personal clave y, a su vez, fidelizarlo.

En un estudio realizado a 10 empresas ubicadas en los mejores puestos de *Great Place to work* Perú, se mencionan ocho herramientas fundamentales que aplican las compañías para retener al talento humano:

Compensaciones económicas: es la retribución monetaria que se recibe el empleado por prestar sus servicios al empleador, actualmente, no es lo primordial para retener, pero si es uno de los puntos importantes para el colaborador.

Reconocimiento: Es trascendental saber cuándo reconocer a una persona, incluso dar las gracias puede ser apreciado por el colaborador. La falta de reconocimiento en una empresa puede traer como consecuencia altos índices de rotación en esta. Sin embargo, es importante gestionar de manera adecuada esta herramienta, ya que, si se da a todos por igual sin basarse en logros o resultados, esta puede perder su valor.

Planes de carrera y desarrollo del personal: Para el colaborador es importante estar en un lugar en donde podrá desarrollarse profesionalmente, crecer, conocer y aprender de todo un poco por ende buscan dar su máximo esfuerzo para conseguirlo. Buscan también sumergirse en desafíos como liderar equipos o poder realizar proyectos cada vez más grandes.

Retroalimentación: Todo colaborador busca tener una guía al desarrollar su trabajo y saber si el esfuerzo que viene realizando está yendo por buen camino para así tener la confianza de seguir y conseguir el objetivo, por ende,

es importante que este pueda recibir una retroalimentación cada cierto tiempo pues también es un respaldo que recibe de la persona encargada.

Equilibrio vida profesional-vida personal: el concepto que se destaca dentro de este punto es la flexibilidad, pues es muy probable que cada vez las empresas tomen más en cuenta este aspecto, ya que si bien es cierto siempre hay una meta u objetivo trazado, también tienen claro que la presión y estrés que se genera de manera diaria debido a las situaciones que se van presentando en el trabajo, es desgastante para el colaborador, por ende buscan que este pueda encontrar un punto medio o un equilibrio con su vida personal de modo que no se vea perjudicado y no busque salir en algún momento cuando su situación se vuelva insostenible.

Los empleados también cumplen labores en su vida familiar, por ende, necesitan el tiempo para poder cumplir dichas labores como la crianza de los hijos, el matrimonio, metas personales, entre otros. Si se busca retener a un colaborador es importante encontrar un punto medio entre sus intereses y los de la empresa.

Lazos sociales y generación de equipos: este punto está referido a la confraternidad que se busca lograr dentro de la empresa, y esto no solo se fomenta con la relación diaria entre los colaboradores por la naturaleza de sus funciones, sino que también es importante tener espacios en los cuales no se toquen temas laborales y sirvan para interrelacionarse, conocer un poco más del compañero contribuyendo así con el clima laboral de la empresa. Esto se puede dar en eventos deportivos, almuerzos, etc.

Adecuada relación con el jefe y clima organizacional: Una de las principales razones de la rotación del personal es la ausencia de una buena relación entre el jefe y el colaborador. Dentro de cada área o dependencia de la empresa, siempre hay un jefe o gerente, por ende, este tiene la responsabilidad también de velar por el buen ambiente que se genere dentro de su área empezando desde su trato y relación con sus subordinados, en resumidas palabras, ser un líder en todo sentido.

Clima organizacional: tal y como se mencionó en algunos de los puntos anteriores, el clima laboral u organizacional es de suma importancia para que el colaborador tenga una razón más para permanecer en la empresa. Es el grupo de variables que repercute en el sentir del empleado. Hay algunas causas que influyen en el clima laboral como el crecimiento dentro de la empresa, la capacitación, entre otros. (Fuchs y Sugano, 2009, pp. 4-7)

Las ocho herramientas anteriormente mencionadas, son trascendentales para lograr retener a los colaboradores de una organización y a la vez disminuir los índices de rotación que no aportan ningún beneficio, entre los puntos mencionados, se encuentran las líneas de carrera, es decir, la otra variable de la presente investigación, por ende, se puede concluir que guarda una relación muy estrecha con la retención del personal.

Una persona que sabe que puede tener un crecimiento profesional, es una persona motivada y como consecuencia un colaborador con ansias de cumplir todos los objetivos que le tracen.

1.2.3 Teorías relacionadas al estudio

Castellanos (2006) explica algunas teorías relacionadas con la temática de la presente investigación:

Teoría de las Expectativas de Vroom

Esta teoría sustenta que una persona muy motivada, es la que siente algunos objetivos y estímulos como preciados para esta y que de igual manera saben que la posibilidad de obtenerlos es elevada.

En base a lo anteriormente mencionado, se puede resaltar lo siguiente:

- Cada esfuerzo que una persona realiza es con la finalidad de conseguir su objetivo de manera exitosa y a la vez ser recompensado por ello.
- La persona tiene la certeza de que, si logra desempeñarse correctamente, habrá frutos para ella.
- Es común que se tenga el concepto de que quienes tengan un mejor desempeño o desenvolvimiento, tendrá un mejor efecto.

Este enfoque de la motivación tiene varias e importantes consecuencias a la hora de intentar comprender la fluctuación:

- Un colaborador se motiva con una correcta gestión por metas, por ende, deben reaccionar a valoraciones reales, requerimientos exigentes pero que se puedan lograr.

- Una recompensa obtenida por un buen resultado debe ser equitativa con las expectativas de un colaborador. Por ende, es importante tener un conocimiento detallado de las personas y sus intereses.

En otras palabras, la desmotivación y la pérdida de compromiso están garantizadas si la persona no se siente desafiada por el trabajo a realizar, si no se tiene conocimiento sobre sus expectativas, o lo que es peor, si se crean falsas expectativas con asuntos que la empresa no podrá cumplir.

Figura 2. Teoría De La Expectativa De Vroom: Esfuerzo, Rendimiento Y Resultado.



FUENTE: <https://psicoportal.com/teorias-psicologicas/expectativa-de-vroom/>

Esta teoría fue expuesta en 1964 por Vicro Vroom, quien fue profesor en la escuela de dirección de Yale. Como resultado de su teoría, se puede afirmar que la motivación humana depende de tres factores: la expectativa, la valencia y la instrumentalidad. Este profesor centró su teoría en el sector empresarial por lo que aborda especialmente el tema de la motivación en el trabajo.

Teoría de la Equidad de Stacey Adams

La teoría mencionada previamente menciona que normalmente se tiene la expectativa de una recompensa de acuerdo con el esfuerzo entregado. Por otro lado, la teoría de la Equidad indica que dicha recompensa debería de ser equitativa si hacemos una comparación con otra persona.

“La teoría de la Equidad sostiene que la motivación, desempeño y satisfacción de un empleado depende de su evaluación subjetiva de las relaciones entre su razón de esfuerzo – recompensa y la razón de esfuerzo – recompensa de otros en situaciones parecidas” (Stacey Adams. Cit. por Valdés Herrera)

Es decir que aparte de tener un interés por recibir algo a cambio por el trabajo realizado, también la expectativa por que las recompensas sean justas, lo cual hace que la motivación sea más compleja.

$$\frac{APORTES PROPIOS}{RESULTADOS PROPIOS} = \frac{APORTES DEL OTRO}{RESULTADOS DEL OTRO}$$

MOTIVACIÓN

Por ende, si el colaborador siente que no hay equidad en la administración de la compañía, no solo para con él, sino en general; esto podría ser un motivo suficiente para que se quiebre sentimiento de lealtad con la empresa y que finalmente termine saliendo de esta.

Esta teoría fue expuesta en 1963 por el belga John Stacy Adams, quien fue uno de los pioneros en la psicología laboral. Como resultado de su teoría, se puede afirmar que

los trabajadores buscan un equilibrio justo entre los insumos que traen a su puesto de trabajo, es decir las actividades que realizan y los logros que consiguen; y los resultados que obtienen contra lo que reciben y los resultados de los otros colaboradores. El psicólogo belga centró su teoría en el ámbito laboral.

Amador (2013) en su artículo titulado Teoría de los Dos Factores de Herzberg nos indica que:

Según la Teoría de la Motivación-Higiene, también conocida como Teoría de los dos Factores, las causas que provocan inconformidad en los colaboradores son completamente distintos de los que generan la satisfacción. La teoría sostiene que todos los seres humanos tienen dos sistemas de necesidades: la de evadir el dolor o las circunstancias incómodas y la necesidad de desarrollarse intelectual y emocionalmente cognitivamente. Por ende, debido a que son necesidades diferentes, se necesita estímulos diferentes. Es por ese motivo que se mencionan dos clases de factores que se incluyen en la motivación en el ámbito laboral. Formuló la teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas.

a) Factores Higiénicos

La inconformidad es básicamente la consecuencia de los factores de higiene; si estos no están presentes o no son los correctos, generan una baja

en los niveles de satisfacción, por otro lado, si estos se encuentran presentes, el efecto que tienen a largo plazo es débil.

Factores de higiene

- Sueldo y beneficios: Una necesidad monetaria, pues el salario es pagado por el superior o la empresa.
- Política de la empresa y su organización: quiere decir que el colaborador se debe regir a una política organizacional, pues normalmente es trascendental para llegar a las metas planteadas por la empresa.
- Relaciones con los compañeros de trabajo: Siempre existirá un tipo de relación entre el colaborador y sus pares, así este lo quiera así o no.
- Ambiente físico: El centro de trabajo en el que el empleado realiza sus funciones, sea cual fuere el lugar.
- Supervisión: Cuando hay alguien que observa la gestión de las funciones de un trabajador, a veces esto puede generar incomodidad.
- Status: El lugar que ocupas en la empresa, socialmente.
- Seguridad laboral: Normalmente se busca tener un seguro en el trabajo y en ocasiones también un estímulo que ayude.
- Crecimiento, madurez y consolidación: Este concepto tiene que ver con el crecimiento del colaborador dentro de la organización, cuando asciende, esto escapa de las manos del empleado, por lo que puede llegar a ser un factor de inconformidad.

-

b) Factores de motivación

La satisfacción normalmente es la consecuencia de los factores de motivación. Estos ayudan a acrecentar los niveles de satisfacción de la persona, pero su influencia en la inconformidad no es muy grande.

Factores de motivación

- Logros y reconocimiento: es la compensación (monetaria o no monetaria) que recibe un colaborador en la empresa a la que presta sus servicios, lo cual, a la vez, lo puede motivar.
- Independencia laboral y responsabilidad: se refiere a la confianza que le dan a un colaborador para realizar sus labores.

Esta teoría fue expuesta en el año 1959 por el psicólogo americano Frederick Herzberg. Como resultado de su teoría, se puede afirmar que los elementos que causan satisfacción en el personal de una empresa son muy diferentes de los que causan incomodidad o insatisfacción en ellos. El psicólogo centró su teoría en las personas en su ambiente de trabajo.

1.3 Definición de términos básicos

Líneas de carrera

La línea de carrera es un proceso en el cual se define el camino que un colaborador debe seguir para poder crecer dentro de la empresa; en consecuencia, tiene un gran impacto tanto para la compañía como para el trabajador.

Competitividad

Es la habilidad de un colaborador o empresa para obtener una ventaja sobre la competencia y así obtener un mejor lugar en el entorno.

Desarrollo profesional

El desarrollo profesional es una fase de desarrollo que está implicada en las necesidades de autosuperación de un trabajador, de igual forma, esta definición está incluida en los métodos de desarrollo de los colaboradores.

Capacitación

Es una serie de tareas formativas encaminadas a cubrir las necesidades de la compañía y que se enfoca en optimizar los conocimientos habilidades y actitudes de los colaboradores, esto les posibilitará desempeñarse eficientemente.

Retención del personal

La retención del talento humano se centra en que tan satisfecha se sienta la persona en su puesto de trabajo y en la empresa en la que labora; y en qué tan contenta y motivada se encuentre.

Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es la consecuencia de varias conductas que tiene un colaborador para con su trabajo, las causas específicas como la empresa, los jefes

directos y su liderazgo, el ambiente de trabajo, remuneración, líneas de carrera y condiciones, entre otros.

Reconocimiento

El reconocimiento social es esencial para el confort de un individuo, sobre todo en el ámbito psicológico. Además de tener un sentimiento de aceptación de los demás, es también el hecho de que se consideren sus fortalezas, pues estas son los cimientos de su autoestima.

Compensación

La compensación es lo que un colaborador percibe a cambio de su trabajo, ya sea un salario, bonificaciones, entre otros; y que le permite cubrir sus necesidades materiales. De igual manera es lo que posibilita a las compañías atraer y fidelizar a su talento.

Motivación

La motivación es una condición que se encuentra en la persona y que define su comportamiento hacia ciertos objetivos; asimismo es el empuje que estimula a la persona a hacer ciertas tareas y no descansar hasta terminarlas.

Cultura Organizacional

Si hablamos de cultura organizacional no solo se incluye a la misión, visión y valores de la empresa, sino que también entra a tallar públicos internos y externos.

CAPÍTULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1 Formulación de hipótesis principales y derivadas

Hipótesis general

Según La Real Academia de la Lengua Española (2014) la hipótesis es la “suposición de algo posible o imposible para sacar de ello una consecuencia”.

“La hipótesis es una aseveración que vincula dos o más variables, sin embargo, dicha aseveración aún no ha sido contrastada.” (Sabino, 2014)

Hipótesis general

Las líneas de carrera influyen en la retención del personal en la agencia de Aduanas Ramírez, Callao, 2023.

Hipótesis específicas

1. Las líneas de carrera influyen positivamente en la satisfacción laboral del personal en la agencia de Aduanas Ramírez, Callao, 2023.
2. Las líneas de carrera influyen positivamente en el reconocimiento del personal en la agencia de Aduanas Ramírez, Callao, 2023.
3. Las líneas de carrera influyen positivamente en el compromiso del personal de la agencia de Aduanas Ramírez, Callao, 2023.

3.1 Variables y definición operacional

Según Carballo y Guelmes quienes hacen referencia a La Nuez Bayolo (2008), indica que las variables de la investigación son lo que identifica cualitativa o cuantitativamente a un elemento o hecho y que pueden variar según la unidad de investigación.

Las variables en un estudio de investigación son todo lo que medimos, la información que reunimos de las fuentes de información o la data que se consigue para ser capaces de dar una respuesta a las preguntas de la investigación; indican Villasís y Miranda (2016).

Espinoza (2019) menciona que la definición operacional es el procedimiento en el cual se modifica la variable, de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles.

La operacionalización de una variable es el proceso de llevarla del nivel abstracto a un plano concreto, por ende, es hacerla medible menciona Apolaya (2012).

Medina (2015) dice que todas las facetas que permiten describir adecuadamente una variable compleja se llaman dimensiones. Por ende, son los elementos en los que se desglosa la variable para poder ser medida.

Espinoza (2019) define a las dimensiones de la investigación como las características subdivididas de la variable.

Gutierrez (2009) afirma que los indicadores son datos cuantitativos, que son el resultado de los procedimientos establecidos por el investigador, quien genera resultados que todos pueden observar de la misma manera, pero son hallazgos del

investigador, no del objeto; las metodologías y las técnicas de medición adquieren mayor relevancia que el conocimiento de la realidad.

Un indicador es la propiedad de la variable susceptible de ser medida; menciona Espinoza (2019)

Variable independiente: Líneas de carrera

- Dimensión 1: Desempeño laboral
 - Indicador 1: Eficiencia
 - Indicador 2: Productividad

- Dimensión 2: Desarrollo profesional
 - Indicador 1: Conocimiento del puesto
 - Indicador 2: Capacitación

- Dimensión 3: Crecimiento personal
 - Indicador 1: Autorrealización
 - Indicador 2: Motivación

Variable Dependiente: Retención del personal

- Dimensión 1: Satisfacción laboral
 - Indicador 1: Condiciones ambientales y materiales
 - Indicador 2: Consideración

- Dimensión 2: Reconocimiento
 - Indicador 1: Compensación
 - Indicador 2: Sistema de recompensas

- Dimensión 3: Compromiso
 - Indicador 1: Lealtad
 - Indicador 2: Proactividad

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

4.1 Diseño metodológico

El diseño metodológico son los pasos que se tienen que seguir para alcanzar los objetivos de la investigación científica; este diseño se relaciona con las demás partes de la investigación como los antecedentes, el marco teórico, los objetivos y fines, los instrumentos y técnicas, el enfoque cuantitativo o cualitativo de la investigación que en este caso es un enfoque cuantitativo y con la muestra censal.

Cauas (2015) dice que el enfoque cuantitativo es aquel que usa datos que son medibles o cuantificables.

El enfoque cuantitativo reúne datos para comprobar las hipótesis teniendo como base la medición numérica y el análisis estadístico, buscando encontrar y determinar ciertos patrones de comportamiento y probar teorías, mencionan Hernández, Fernandez y Baptista (2014).

El enfoque del trabajo de investigación es cuantitativo, debido a que utiliza la recolección de datos para probar una hipótesis previamente planteada teniendo como sustento la medición numérica y el análisis estadístico para probar ciertos factores que afecten de manera positiva o negativa en el comportamiento de las personas.

Al examinar los datos de manera numérica, se podrá comprobar si la afirmación será correcta, es decir en el caso del de investigación que es la influencia de las líneas de carrera en la Agencia de Aduanas Ramírez, se podrá cuantificar mediante el instrumento del cuestionario y la técnica de la encuesta, la forma de pensar de las

personas que trabajan en la empresa y se sabrá si realmente las líneas de carrera influyen de manera significativa en la retención del personal.

Lozada (2015) menciona que la investigación aplicada pretende generar el conocimiento tocando de manera directa las situaciones problemáticas que existen en la actualidad.

La investigación aplicada se dedica a la resolución de problemas que se presentan de manera cotidiana en los procesos productivos, de bienes y servicios, etc. Se le llama aplicada debido a que en base a investigación básica, pura o fundamental en las ciencias fácticas o formales se formulan problemas o hipótesis de trabajo para resolver los problemas mencionados, (Esteban, 2018).

La investigación es del tipo aplicada ya que se caracteriza porque busca la aplicación o uso de los conocimientos adquiridos y se usa en el ámbito empresarial porque busca solucionar un problema concreto, práctico, de la realidad cotidiana, en este caso busca solucionar los problemas con la gestión del personal con el fin de retenerlas.

Hernández, Fernández, y Baptista (2010), indican que las investigaciones explicativas son más estructuradas, y de hecho implican los propósitos de estos, además de que proporcionan un sentido de entendimiento del fenómeno al que hace referencia

Este tipo de estudio trata de explicar los motivos por lo que suceden ciertos hechos, situaciones o fenómenos. Por ende, en este tipo de estudio se

encontrará la descripción de las variables de un fenómeno, así como el análisis de la relación que existe entre ellas. (Moreno Galindo, 2018)

En base a lo anteriormente mencionado, podemos afirmar que el alcance de la investigación es explicativo causal.

La investigación no experimental es una en la que no es posible afectar las variables en ningún aspecto comentan Agudelo, Aigner y Ruiz (2008).

El diseño es no experimental ya que se realiza sin manipular las variables; solo se observan los fenómenos tal y como suceden en la empresa.

4.2 Diseño muestral

Para Arias (2012) la población es un grupo limitado o ilimitado de elementos con ciertas características en común.

- Población: la población que se ha considerado en la investigación es de los 36 trabajadores de la Agencia de Aduanas Ramírez ubicada en el Callao.
- Muestra: La muestra considerada es una muestra censal. Existen 3 tipos de muestreo, entre ellos el muestreo censal el cual se refiere a que la muestra considerada, es toda la población, debido a que el número de esta es muy reducido. (Hayes, 1999)

4.3 Técnicas de recolección de datos

- Técnicas de recolección de datos: La técnica que se usó será la de la encuesta ya que es una forma simple de la que obtienen muchos resultados que se pueden cuantificar y ayudan significativamente a medir las variables y también se tienen estos números como sustento.

Según Tamayo y Tamayo (2008), la encuesta es aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida.

- Instrumentos de recolección de datos: En el presente estudio se realizó la prueba de confiabilidad del Alpha de Cronbach, indicando que las variables dependiente e independiente presentan una confiabilidad alta. El instrumento es el del cuestionario debido a que puede llegar a todo el personal de manera rápida y sencilla sin tener que acercarme a cada persona y tomarme cierto tiempo para conversar o compartir ideas haciéndose más largo el proceso de investigación.

El cuestionario es el mecanismo de investigación diseñado para obtener información sobre el sentir de las personas sobre algún tema en específico, como una problemática, algún servicio, producto, etc. (Martinez 2015)

Elejabarrieta e Iñiguez (2010) mencionan que:

La escala de Likert es una de las más utilizadas en la medición de actitudes. Inspirándose probablemente en la teoría factorial de aptitudes de Spearman, se confeccionó un método sencillo por la simplicidad de su confección y aplicación. La escala utiliza enunciados o proposiciones, es decir afirmaciones, sobre las que se tiene que manifestar el individuo.

- Para la presente investigación, se utiliza la escala de Likert para obtener la información de manera más precisa, y cuantificarla estadísticamente.

4.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información

Se procesaron los datos obtenidos de los cuestionarios al Software SPSS para su análisis. Se realizó una descripción de los datos sociodemográficos de la muestra por sexo y edad las cuales se presentan mediante tablas, posterior a ello se realizarán los estadísticos descriptivos de las variables para determinar que variable es la más valorada por la muestra. Luego se realizó la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk, para lo cual se determinó que las variables del estudio presentan una distribución no normal, concluyendo así que se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman. Luego se llevará a cabo el análisis correlacional entre las variables para determinar si existe relación, finalmente, se llevará a cabo el análisis de regresión lineal simple.

4.5 Aspectos éticos

La ética en este tipo de investigaciones es trascendental debido a que se tiene que tener un gran respeto por las ideas de los demás, es decir si alguna información que utilizamos es para la elaboración de nuestro trabajo no es creada por nosotros, se tiene que ser sincero y mencionar o citar para ser más precisa a la persona que creo dicho concepto ya sea que se encontró en un libro, revista, periódico, artículo, página web, etc. Por eso la facultad determino que existen 3 principios básicos dentro de la ética:

- Respeto por personas, este principio se refiere a lo que mencioné anteriormente con respecto a no utilizar ideas, pensamientos, conceptos de otras personas como nuestras, es decir respetar su autoría, no caer en el delito del plagio ya que es algo muy grave.
- Beneficencia se refiere a la actitud de siempre buscar hacer el bien

- Por último, pero no menos importante está la justicia, este principio se refiere a que la igualdad esté, ante todo, que se le dé a cada persona lo que se merece sin favorecer a nadie por algún factor.

Por otro lado, así como aplicamos la ética para nuestra vida diaria, en el trabajo, en la universidad, con la familia, de la misma forma tenemos que aplicarla al realizar una investigación tan importante que ayuda a demostrar que tanto aprendimos en los cinco años de carrera.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

En el cuarto capítulo, se exponen los resultados que se obtuvieron mediante el análisis estadístico aplicado en la investigación como por ejemplo las pruebas de confiabilidad, normalidad, el análisis correlacional y el análisis de regresión simple.

4.1 Análisis de confiabilidad

El alfa de Cronbach es un coeficiente que toma valores entre 0 y 1, cuanto más se aproxime al número 1, mayor será la fiabilidad del instrumento subyacente (Soler, 2012). En este sentido se analizó la confiabilidad en los cuestionarios de las variables líneas de carrera y retención de personal, en este análisis se optó por retirar un ítem correspondiente a la dimensión de desempeño laboral de la variable líneas de carrera. En la Tabla 1 se observa la confiabilidad final de los instrumentos, donde todas las variables presentan un Alpha de Cronbach superior a 0.9, cabe señalar que la dimensión de desempeño laboral de la variable líneas de carrera presentó una confiabilidad de 0.529, lo cual no representa un problema ya que la confiabilidad total de la variable es alta.

Tabla 1. Análisis de fiabilidad

Variable/Dimensión	Cantidad de elementos	Alpha Cronbach
Líneas de carrera	17	0.921
Desempeño laboral	4	0.529
Desarrollo profesional	7	0.820
Crecimiento personal	6	0.918
Retención de personal	18	0.907
Satisfacción laboral	8	0.763
Reconocimiento	5	0.800
Compromiso	5	0.783

A partir de ahora, en el procesamiento de los datos ya se está considerando el retiro del ítem mencionado anteriormente.

4.2 Descriptivo de datos sociodemográficos

Como se observa en las Tablas 2 y 3, se encuestó a 36 personas que ocupaban exclusivamente puestos administrativos (34) y operativos (2), de las cuales en su mayoría son mujeres (69%); respecto al rango de edades el grupo con mayor porcentaje de encuestados corresponde al de 31 a 45 años (58%).

Según el Periódico jurídico aduanero, transporte y comercio exterior Aduana News (2023), se realizó un debate sobre las políticas de inclusión femenina entre las titulares de las aduanas de Bolivia, Chile, Ecuador Perú y Panamá, en el cual Martha Garamendi, Superintendente Nacional Adjunta de Aduanas de Perú y Vicepresidenta de la OMA para las Américas y el Caribe destacó el crecimiento respecto a la presencia de las mujeres en los puestos directivos, tanto en el área administrativa que pasó del 26% al 55% como en el área operativa que pasó del 20% al 50%; al comparar los años 2019 y 2023.

Tabla 2. Características sociodemográficas por sexo

Género	N.º de trabajadores	Frecuencia
Femenino	25	69%
Masculino	11	31%
Total general	36	100.00%

N=36

Fuente: Elaboración propia

Este crecimiento se ve reflejado en la agencia de aduanas estudiada en la presente investigación tal y como se puede observar en la tabla 2.

Tabla 3. Características sociodemográficas por rango de edad

Rango de edades	N.º de trabajadores	Frecuencia
18 – 30 años	6	17%
31 – 45 años	21	58%
46 – 60 años	9	25%
Total general	36	100.00%

N=36

Fuente: Elaboración propia

4.3 Estadísticos descriptivos de las variables

En el análisis descriptivo de las variables, es posible observar en la Tabla 4 que, dentro de la variable de líneas de carrera la dimensión desempeño laboral es la más valorada (M=3.590, Ds=0.655), y dentro de la variable de retención de personal, la dimensión de satisfacción laboral es la más valorada (M=3.563, Ds=0.613).

Tabla 4. Análisis descriptivo de las variables

Variable / Dimensión	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Est.
Líneas de carrera	2.235	4.941	3.252	0.719
Desempeño laboral	2.000	4.750	3.590	0.655
Desarrollo profesional	2.143	5.000	3.397	0.754
Crecimiento personal	1.500	5.000	2.856	0.940
Retención del personal	2.278	5.000	3.242	0.629
Satisfacción laboral	2.500	5.000	3.563	0.613
Reconocimiento	1.400	5.000	2.533	0.807
Compromiso	2.400	5.000	3.439	0.699

N=36

Fuente: Elaboración propia

4.4 Pruebas de normalidad

Según Parada (2019) “La prueba de normalidad de Shapiro-Wilk es aplicable cuando se analizan muestras compuestas por menos de 50 elementos (muestras pequeñas)” por ende como la población fue de 36 personas, en esta investigación se aplicó la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk.

Se plantean las siguientes hipótesis:

Ho: La variable presenta una distribución normal

H1: La variable presenta una distribución no normal

En el análisis de la normalidad, como se muestra en la Tabla 5, se determina que la variable líneas de carrera, retención de personal y la dimensión reconocimiento no se distribuyen en forma normal y las dimensiones satisfacción laboral y compromiso se distribuyen en forma normal.

Tabla 5. Prueba de normalidad de las variables de Shapiro-Wilk

Variable / Dimensión	Sig.
Líneas de carrera	0.024
Desempeño laboral	0.342
Desarrollo profesional	0.149
Crecimiento personal	0.033
Retención del personal	0.024
Satisfacción laboral	0.166
Reconocimiento	< 0.01
Compromiso	0.134

N=36

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con estos resultados corresponde el uso del coeficiente de correlación de Spearman, ya que se observan distribuciones no normales.

4.5 Análisis correlacional

Para determinar si existe una correlación se realizaron las pruebas de hipótesis, mediante la prueba de correlación de Spearman, entre las variables y dimensiones involucradas en las hipótesis planteadas

Se plantean las siguientes hipótesis:

H0: No existe relación entre las variables.

H1: Sí existe relación entre las variables.

En la tabla 6, se muestran los resultados del análisis correlacional entre dichas variables y dimensiones.

Tabla 6. Prueba de correlación de Spearman

Líneas de carrera		
	r	P valor
Retención de personal	0.842**	0.0000
Satisfacción laboral	0.805**	0.0000
Reconocimiento	0.809**	0.0000
Compromiso	0.807**	0.0000

* Sig. ≤ 0.05

** Sig. ≤ 0.01

N=36

Fuente: Elaboración propia

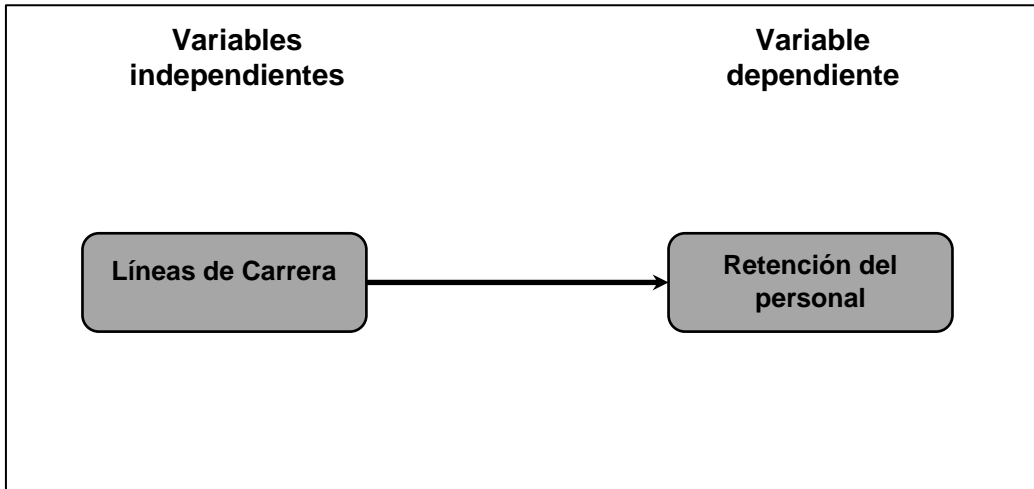
Se observa que sí existe una relación directa y significativa entre la variable de líneas de carrera y con la variable de retención de personal, así como para sus dimensiones que son satisfacción laboral, reconocimiento y compromiso; ya que el p valor es <0.05 .

4.6 Análisis de modelos de regresión lineal simple

Para el análisis se considerarán 4 modelos de regresión lineal simple, donde en cada uno de ellos la variable independiente será las líneas de carrera, mientras que la

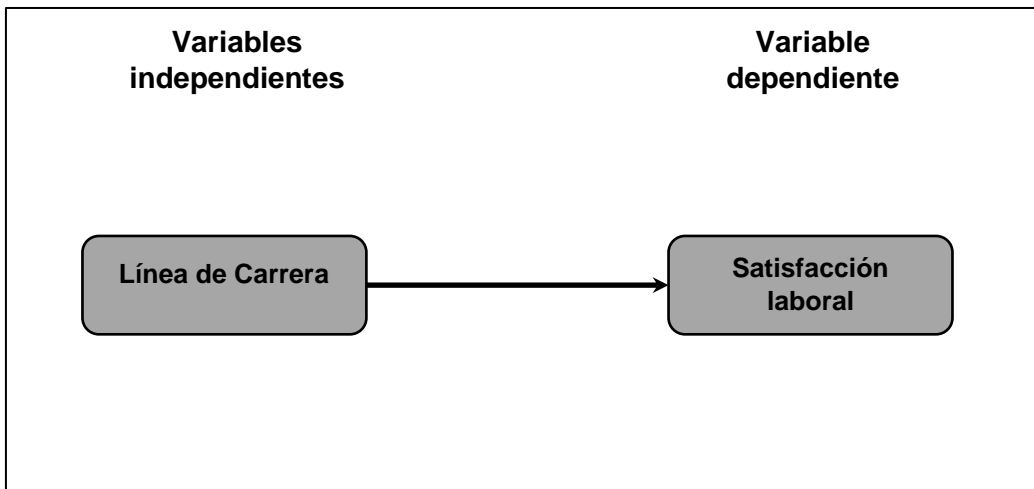
dependiente para cada modelo será la variable Retención del personal o alguna de sus dimensiones, según se indique en cada modelo.

Figura 3. Modelo 1



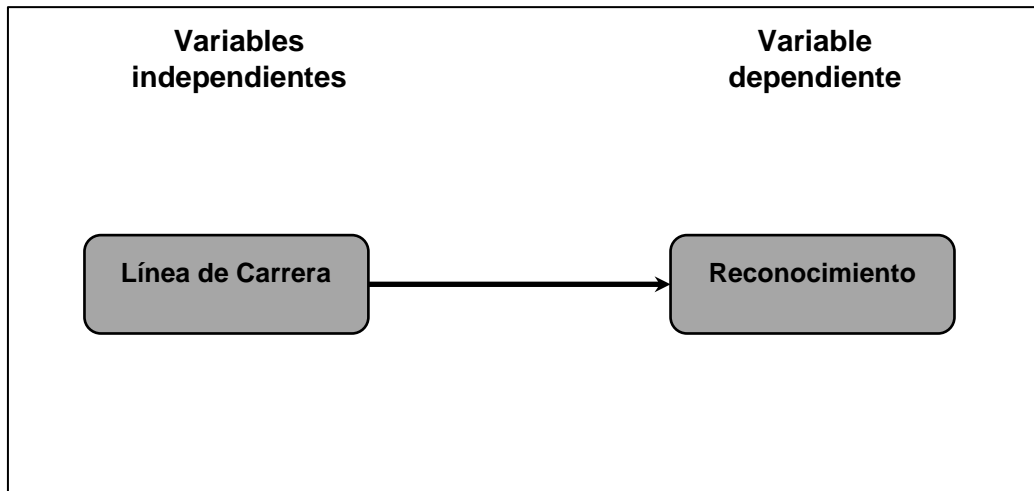
Fuente: Elaboración propia

Figura 4. Modelo 2



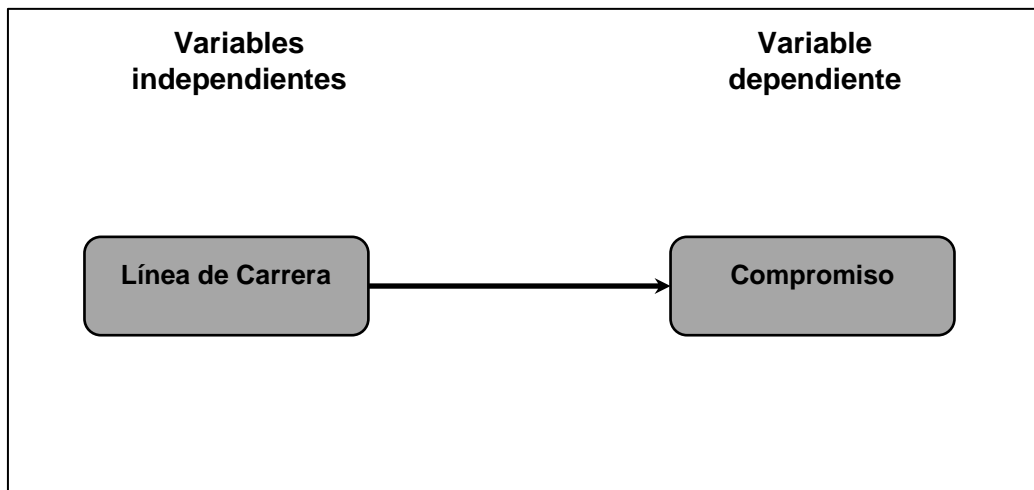
Fuente: Elaboración propia

Figura 5. Modelo 3



Fuente: Elaboración propia

Figura 6. Modelo 4



Fuente: Elaboración propia

4.6.1 MODELO 1: Líneas de carrera y retención

4.6.1.1 Resumen del modelo 1 y coeficiente de determinación

En la Tabla 7 se presenta el resumen del modelo obtenido mediante la aplicación de una regresión lineal simple al modelo 1, donde el principal resultado a interpretar corresponde al coeficiente de determinación.

Tabla 7. Regresión lineal simple al modelo 1

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	0.850a	0.723	0.714	0.327480

a. Predictores: (Constante), Líneas de carrera

Fuente: Elaboración propia

Se observa en el modelo 1 que la línea de carrera explica en un 71.4% a la variable retención de personal.

4.6.1.2 Análisis de la varianza (ANOVA) del modelo 1

En la Tabla 8 se muestra los resultados del análisis de la varianza (ANOVA) realizado sobre el modelo 1; para lo cual se han planteado las siguientes hipótesis.

H0: Modelo no es significativo

H1: Modelo sí es significativo

Tabla 8. Análisis de la varianza (ANOVA) del modelo 1

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	8.682	1	8.682	80.960	<0.001b
	Residuo	3.325	31	0.107		
	Total	12.007	32			

a. Variable dependiente: Retención del personal

b. Predictores: (Constante), Líneas de carrera

Fuente: Elaboración propia

Como el valor del Sig. <0.001, entonces, existe suficiente evidencia para rechazar la hipótesis nula, es decir, el modelo de regresión lineal simple sí es significativo.

4.6.1.3 Significatividad de la variable predictora línea de carrera – Modelo 1

En la Tabla 9 se presentan los resultados de la validación de los coeficientes, lo que permitirá determinar si la variable independiente considerada es o no significativa para

predecir a la variable dependiente del modelo; para lo cual se plantearon las siguientes hipótesis.

H0: $\beta_i = 0$ La variable no es significativa para el modelo

H1: $\beta_i \neq 0, \forall i$ La variable sí es significativa para el modelo

Para que la variable resulte significativa para el modelo se deberá de rechazar la hipótesis nula (Sig. ≤ 0.05).

Tabla 9. Validación de los coeficientes

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Desv. Error	Beta		
(Constante)	0.893	0.266		3.356	0.002
¹ Líneas de Carrera	0.721	0.080	0.850	8.998	<0.001

a. Variable dependiente: Retención del personal

Fuente: Elaboración propia

En el modelo, obtenido con los datos de la investigación, se observa que la variable líneas de carrera influye en forma positiva y significativa sobre la Retención del personal ($\beta=0,850$; sig. $<0,001$).

4.6.1.4 Modelo operacional del Modelo 1

A continuación, se presenta el modelo poblacional propuesto para el presente modelo del análisis de regresión lineal simple:

Modelo no estandarizado

$$Y = \beta_0 + \beta_1 * X_1$$

$$Ret = 0.893 + 0.721 * L$$

Modelo estandarizado

$$Y = \beta_1 * X_1$$

$$\text{Ret} = 0.850 * L$$

Donde:

Ret: Retención

L: línea de Carrera

4.6.1.5 Supuestos de modelo 1

Distribución normal de los residuos del modelo

Para el análisis de la normalidad de los residuos se plantearon las siguientes hipótesis:

H0: Los residuos del modelo se distribuyen de forma normal

H1: Los residuos del modelo no se distribuyen de forma normal

Tabla 10. Pruebas de normalidad de los residuos del modelo

	Kolmogórov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Unstandardized Residual	00.085	33	0.200*	0.989	33	0.982

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Elaboración propia

Con el método de Shapiro Wilk, se observa en la Tabla 10 que Sig.> 0.05, entonces, no hay evidencia para rechazar la hipótesis nula, por ende, los residuos del modelo 1 se distribuyen de forma normal; por lo tanto, se cumple el supuesto de normalidad de los residuos.

4.6.1.6 Auto correlación de los residuos del modelo 1

Para la comprobación del supuesto de autocorrelación de los residuos, se utilizó el estadístico de Durbin – Watson (DW); el valor del estadístico obtenido en el modelo es de 1.929 ($1.5 \leq DW \leq 2.5$), por lo que se concluye que no existe autocorrelación de los

residuos, es decir, los residuos son independientes entre sí, por lo que se puede señalar que se cumple con el supuesto.

4.6.2 MODELO 2: Líneas de carrera y satisfacción laboral

4.6.2.1 Resumen del modelo 2 y coeficiente de determinación

En la Tabla 11 se presenta el resumen del modelo obtenido mediante la aplicación de una regresión lineal simple al modelo 2, donde el principal resultado a interpretar corresponde al coeficiente de determinación.

Tabla 11. Regresión lineal simple al modelo 2

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	0.784a	0.614	0.602	0.377859

a. Predictores: (Constante), Líneas de carrera
Fuente: Elaboración propia

Se observa en el modelo 2 que la línea de carrera explica en un 60.2% a la variable satisfacción laboral.

4.6.2.2 Análisis de la varianza (ANOVA) del modelo

La Tabla 12 muestra los resultados del análisis de la varianza (ANOVA) realizado sobre el modelo 2; para lo cual se han planteado las siguientes hipótesis.

H0: Modelo no es significativo

H1: Modelo sí es significativo

Tabla 12. Análisis de la varianza (ANOVA) del modelo 2

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
2	Regresión	7.046	1	7.046	49.353	<0.001b
	Residuo	4.426	31	0.143		
	Total	11.473	32			

a. Variable dependiente: Satisfacción laboral

b. Predictores: (Constante), Líneas de carrera

Fuente: Elaboración propia

Como el valor del Sig. <0.001, existe suficiente evidencia para rechazar la hipótesis nula, es decir, el modelo de regresión simple sí es significativo.

4.6.2.3 Significatividad de la variable predictora línea de carrera – Modelo 2

En la Tabla 13 se presentan los resultados de la validación de los coeficientes, lo que permitirá determinar si la variable independiente considerada es o no significativa para predecir a la variable dependiente del modelo; para lo cual se plantearon las siguientes hipótesis.

H0: $\beta_i = 0$ La variable no es significativa para el modelo

H1: $\beta_i \neq 0, \forall i$ La variable sí es significativa para el modelo

Para que la variable resulte significativa para el modelo se deberá de rechazar la hipótesis nula (Sig. ≤ 0.05).

Tabla 13. Validación de los coeficientes

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Desv. Error	Beta		
2	(Constante)	1.458	0.307		4.751	<0.001
	Líneas de Carrera	0.650	0.093	0.784	7.025	<0.001

a. Variable dependiente: Satisfacción laboral

Fuente: Elaboración propia

En el modelo, obtenido con los datos de la investigación, se observa que la variable líneas de carrera influye en forma positiva y significativa sobre la satisfacción laboral ($\beta=0,784$; sig.= <0,001).

4.6.2.4 Modelo operacional del Modelo 2

A continuación, se presenta el modelo poblacional propuesto para el presente modelo del análisis de regresión lineal simple:

Modelo no estandarizado

$$Y = \beta_0 + \beta_1 * X_1$$

$$\text{Sat} = 1.458 + 0.650 * L$$

Modelo estandarizado

$$Y = \beta_1 * X_1$$

$$\text{Sat} = 0.784 * L$$

Donde:

Sat: Satisfacción Laboral

L: línea de Carrera

4.6.2.5 Supuestos de modelo 2

Distribución normal de los residuos del modelo

Para el análisis de la normalidad de los residuos se plantearon las siguientes hipótesis:

H0: Los residuos del modelo se distribuyen de forma normal

H1: Los residuos del modelo no se distribuyen de forma normal

Tabla 14. Pruebas de normalidad de los residuos del modelo

	Kolmogórov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Unstandardized Residual	0.136	33	0.130	0.933	33	0.042

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Elaboración propia

Con el método de Shapiro Wilk, se observa en la Tabla 14 que Sig.> 0.05, entonces, hay evidencia para rechazar la hipótesis nula, por ende, los residuos del modelo 2 se distribuyen de forma no normal; por lo tanto, no se cumple el supuesto de normalidad de los residuos, probablemente por la baja cantidad de datos.

4.6.2.6 Auto correlación de los residuos del modelo

Para la comprobación del supuesto de autocorrelación de los residuos, se utilizó el estadístico de Durbin – Watson (DW); el valor del estadístico obtenido en el modelo es de 2.288 ($1.5 \leq DW \leq 2.5$), por lo que se concluye que no existe autocorrelación de los residuos, es decir, los residuos son independientes entre sí, por lo que se puede señalar que se cumple con el supuesto.

4.6.3 MODELO 3: Líneas de carrera y reconocimiento

4.6.3.1 Resumen del modelo 3 y coeficiente de determinación

En la Tabla 15 se presenta el resumen del modelo obtenido mediante la aplicación de una regresión lineal simple al modelo 3, donde el principal resultado a interpretar corresponde al coeficiente de determinación.

Tabla 15. Regresión lineal simple al modelo 2

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
3	0.777a	0.604	0.591	0.504380

a. Predictores: (Constante), Líneas de carrera
Fuente: Elaboración propia

Se observa en el modelo 3 que la línea de carrera explica en un 59.1% a la variable reconocimiento.

4.6.3.2 Análisis de la varianza (ANOVA) del modelo

La Tabla 16 muestra los resultados del análisis de la varianza (ANOVA) realizado sobre el modelo 3; para lo cual se han planteado las siguientes hipótesis.

H0: Modelo no es significativo

H1: Modelo sí es significativo

Tabla 16. Análisis de la varianza (ANOVA) del modelo 3

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
3	Regresión	12.041	1	12.041	47.331	<0.001b
	Residuo	7.886	31	0.254		
	Total	19.927	32			

a. Variable dependiente: Reconocimiento
b. Predictores: (Constante), Líneas de carrera
Fuente: Elaboración propia

Como el valor del Sig. <0.001, entonces, existe suficiente evidencia para rechazar la hipótesis nula, es decir, el modelo de regresión simple sí es significativo.

4.6.3.3 Significatividad de la variable predictora línea de carrera – Modelo 3

En la Tabla 17 se presentan los resultados de la validación de los coeficientes, lo que permitirá determinar si la variable independiente considerada es o no significativa para

predecir a la variable dependiente del modelo; para lo cual se plantearon las siguientes hipótesis.

H0: $\beta_i = 0$ La variable no es significativa para el modelo

H1: $\beta_i \neq 0, \forall i$ La variable sí es significativa para el modelo

Para que la variable resulte significativa para el modelo se deberá de rechazar la hipótesis nula (Sig. ≤ 0.05).

Tabla 17. Validación de los coeficientes

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Desv. Error	Beta		
2	(Constante)	-0.262	0.410		-0.640	0.527
	Líneas de Carrera	0.850	0.123	0.777	6.880	<0.001

a. Variable dependiente: Reconocimiento

Fuente: Elaboración propia

En el modelo, obtenido con los datos de la investigación, se observa que la variable líneas de carrera influye en forma positiva y significativa sobre el reconocimiento ($\beta=0,777$; sig. <0,001).

4.6.3.4 Modelo operacional del Modelo 3

A continuación, se presenta el modelo poblacional propuesto para el presente modelo del análisis de regresión lineal simple:

Modelo no estandarizado

$$Y = \beta_0 + \beta_1 * X_1$$

$$\text{Rec} = -0.262 + 0.850 * L$$

Modelo estandarizado

$$Y = \beta_1 * X_1$$

$$\text{Rec} = 0.777 * L$$

Donde:

Rec: Reconocimiento

L: línea de Carrera

4.6.3.5 Supuestos de modelo 3

Distribución normal de los residuos del modelo

Para el análisis de la normalidad de los residuos se plantearon las siguientes hipótesis:

H0: Los residuos del modelo se distribuyen de forma normal

H1: Los residuos del modelo no se distribuyen de forma normal

Tabla 18. Pruebas de normalidad de los residuos del modelo

	Kolmogórov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Unstandardized Residual	0.155	33	0.042	0.935	33	0.050

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Elaboración propia

Con el método de Shapiro Wilk, se observa en la Tabla 18 que Sig.> 0.05, entonces, no hay evidencia para rechazar la hipótesis nula, por ende, los residuos del modelo 3 se distribuyen de forma normal; por lo tanto, se cumple el supuesto de normalidad de los residuos.

4.6.3.6 Auto correlación de los residuos del modelo

Para la comprobación del supuesto de autocorrelación de los residuos, se utilizó el estadístico de Durbin – Watson (DW); el valor del estadístico obtenido en el modelo es de 1.799 ($1.5 \leq DW \leq 2.5$), por lo que se concluye que no existe autocorrelación de los

residuos, es decir, los residuos son independientes entre sí, por lo que se puede señalar que se cumple con el supuesto.

4.6.4 MODELO 4: Líneas de carrera y compromiso

4.6.4.1 Resumen del modelo 4 y coeficiente de determinación

En la Tabla 19 se presenta el resumen del modelo obtenido mediante la aplicación de una regresión lineal simple al modelo 4, donde el principal resultado a interpretar corresponde al coeficiente de determinación.

Tabla 19. Regresión lineal simple al modelo 4

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
4	0.737a	0.543	0.528	0.476595

a. Predictores: (Constante), Líneas de carrera
Fuente: Elaboración propia

Se observa en el modelo 4 que la línea de carrera explica en un 52.8% a la variable compromiso.

4.6.4.2 Análisis de la varianza (ANOVA) del modelo

La Tabla 20 muestra los resultados del análisis de la varianza (ANOVA) realizado sobre el modelo 4; para lo cual se han planteado las siguientes hipótesis.

H0: Modelo no es significativo

H1: Modelo sí es significativo

Tabla 20. Análisis de la varianza (ANOVA) del modelo 4

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
2	Regresión	8.355	1	8.355	36.783	<0.001b
	Residuo	7.041	31	.227		
	Total	15.396	32			

a. Variable dependiente: Compromiso
b. Predictores: (Constante), Líneas de carrera
Fuente: Elaboración propia

Como el valor del Sig. <0.001, entonces, existe suficiente evidencia para rechazar la hipótesis nula, es decir, el modelo de regresión simple sí es significativo.

4.6.4.3 Significatividad de la variable predictora línea de carrera – Modelo 4

En la Tabla 21 se presentan los resultados de la validación de los coeficientes, lo que permitirá determinar si la variable independiente considerada es o no significativa para predecir a la variable dependiente del modelo; para lo cual se plantearon las siguientes hipótesis.

H0: $\beta_i = 0$ La variable no es significativa para el modelo

H1: $\beta_i \neq 0, \forall i$ La variable sí es significativa para el modelo

Para que la variable resulte significativa para el modelo se deberá de rechazar la hipótesis nula (Sig. ≤ 0.05).

Tabla 21. Validación de los coeficientes

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Desv. Error	Beta		
2	(Constante)	1.143	0.387		2.952	0.006
	Líneas de Carrera	0.708	0.117	0.737	6.065	<0.001

a. Variable dependiente: Compromiso

Fuente: Elaboración propia

En el modelo, obtenido con los datos de la investigación, se observa que la variable líneas de carrera influye en forma positiva y significativa sobre el compromiso ($\beta=0,737$; sig. <0,001).

4.6.4.4 Modelo operacional del Modelo 4

A continuación, se presenta el modelo poblacional propuesto para el presente modelo del análisis de regresión lineal simple:

Modelo no estandarizado

$$Y = \beta_0 + \beta_1 * X_1$$

$$\text{Com} = 1.143 + 0.708 * L$$

Modelo estandarizado

$$Y = \beta_1 * X_1$$

$$\text{Com} = 0.737 * L$$

Donde:

Com: Compromiso

L: línea de Carrera

4.6.4.5 Supuestos del modelo 4

Distribución normal de los residuos del modelo

Para el análisis de la normalidad de los residuos se plantearon las siguientes hipótesis:

H0: Los residuos del modelo se distribuyen de forma normal

H1: Los residuos del modelo no se distribuyen de forma normal

Tabla 22. Pruebas de normalidad de los residuos del modelo

	Kolmogórov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Unstandardized Residual	0.108	33	0.200*	0.959	33	0.236

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Elaboración propia

Con el método de Shapiro Wilk, se observa en la Tabla 22 que $\text{Sig.} > 0.05$, entonces, no hay evidencia para rechazar la hipótesis nula, por ende, los residuos del modelo 3 se distribuyen de forma normal; por lo tanto, se cumple el supuesto de normalidad de los residuos.

4.6.4.6 Auto correlación de los residuos del modelo

Para la comprobación del supuesto de autocorrelación de los residuos, se utilizó el estadístico de Durbin – Watson (DW); el valor del estadístico obtenido en el modelo es de 1.826 ($1.5 \leq DW \leq 2.5$), por lo que se concluye que no existe autocorrelación de los residuos, es decir, los residuos son independientes entre sí, por lo que se puede señalar que se cumple con el supuesto.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

En primer lugar, respecto a la hipótesis general de la investigación realizada, se concluyó que las líneas de carrera influyen positiva y significativamente en la retención del personal ($r=0,842$ y $p=0,00$) de una agencia de aduanas; este resultado es congruente con la investigación de Salih, Yohana y Ahmad (2022) en la que analizó la relación entre ambas variables, encontrando una relación directa y significativa ($r=0,475$ y $p= 0,00$) en el análisis aplicado a una clínica; de igual forma se llegó a la misma conclusión en el trabajo de investigación de Carrau (2014), que se realizó en una empresa dedicada al desarrollo de software, en el que luego de procesar los datos, se obtuvo como resultado que para los colaboradores encuestados tener un plan de carrera si influye en la decisión de permanecer en la empresa.

En cuanto a la primera hipótesis específica, se concluyó que las líneas de carrera influyen positiva y significativamente en la satisfacción laboral ($r=0,805$ y $p=0,00$); este resultado es similar con el estudio de Coral (2019) en la que analizó la relación entre ambas variables, encontrando una relación directa y significativa ($r= 0,403$ y $p=0,001$) en el sector salud; de igual forma se llegó a la misma deducción con Calero (2014) en su trabajo de investigación aplicado sobre los trabajadores de una empresa de telefonía, en el cual luego de haber analizado el nivel de satisfacción en relación al desarrollo de la línea de carrera, se implementará programas de mejora para poder elevar dichos índices.

Por otro lado, respecto a la segunda hipótesis específica, se concluyó que las líneas de carrera influyen positiva y significativamente en el reconocimiento ($r=0,809$ y $p=0,00$); este resultado es parecido con el estudio de Salih, Yohana y Ahmad (2022) en la que analizó la relación entre ambas variables, encontrando una relación directa y significativa ($r=0,676$ y $p=0,00$), debido a que se pudo comprobar su segunda hipótesis, en la que se mencionaba que existe correlación y efecto estadísticamente significativo entre la variable compensación y las líneas de carrera.

Finalmente, teniendo en cuenta la tercera hipótesis específica, se llegó a la conclusión que las líneas de carrera influyen positiva y significativamente en el compromiso ($b=0,737$ y $p=0,00$); dicho resultado es congruente con el estudio de Lartey (2021) en la que analizó la relación entre ambas variables, encontrando una relación positiva y significativa ($b=0,454$ y $p=0,000$) en el sector de la pyme en los Estados Unidos; por el contrario, en la investigación de Paulin y Quintero (2006) se concluyó que no coincide, pues se obtuvo que la relación entre las oportunidades de desarrollo profesional y el compromiso organizacional tienen un coeficiente de correlación muy débil y un p valor mayor que el nivel de significación ($r =0,118$ y $p= 0,097$). Este resultado podría deberse a la diferencia entre los sectores de los estudios, ya que la muestra es considerablemente más grande y abarca a las pyme en Estados Unidos, en donde se puede encontrar empresas pertenecientes a diferentes rubros.

CONCLUSIONES

1. Como principal resultado obtenido del procesamiento de los datos, se pudo obtener que, efectivamente, las líneas de carrera influyen positiva y significativamente en la retención del personal de la agencia de aduanas Jaime Ramirez McCubin.
2. Las agencias de aduanas en el Perú son una parte importante dentro de la cadena logística en el comercio exterior el país, por ende, es trascendental que estas tengan una correcta gestión en todo sentido, principalmente, con su cliente interno ya que, si estos no están motivados, capacitados, o cómodos en su centro de trabajo, no podrán realizar sus funciones de manera óptima.
3. Una adecuada gestión e implementación de un plan de línea de carrera y políticas organizacionales, contribuiría con la mejora de los indicadores de satisfacción de los colaboradores de la agencia de aduanas, ya que, de esta manera estos podrían comprobar que realmente existe interés en conseguir el bienestar de cada uno de ellos dentro de la empresa.

RECOMENDACIONES

1. La principal recomendación va dirigida a la Agencia de aduanas Ramirez, ya que, en base a los resultados presentados, se obtuvo que la implementación de un plan de carrera puede ayudar con la retención del personal, eso les ayudaría mucho a disminuir la rotación en ella.
2. Como segunda recomendación, es medir los índices de satisfacción laboral de sus colaboradores, y tomar en cuenta sus opiniones y su sentir para así poder tomar acciones.
3. Por otro lado, sería ideal que, en la agencia mencionada, se pueda implementar una gestión adecuada del talento humano, es decir que haya un área que se encargue de los procesos *soft* como son el clima laboral, la capacitación, el reconocimiento no monetario, entre otros.
4. Como principal recomendación para futuras investigaciones, considerar una población más amplia, es decir considerar otras agencias de aduanas y no solo una, para poder realizar un estudio más completo, y obtener mejores resultados.
5. Por último, para las personas que estén interesadas en constituir y liderar una empresa de este tipo, es importante que consideren que tener un colaborador contento, fidelizado a la empresa y con proyección a permanecer un buen tiempo en ella, es un colaborador que aportará su 100%.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Acurio Armas, J. A., Álvarez Gómez, L. K., Manosalvas Gómez, L. R., & Amores Burbano, J. E. (2020). Modelo de gestión del talento humano para la empresa Contigo S. A del cantón Valencia, Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 93-100.
- Aduana News. (32 de marzo del 2023). *Políticas de inclusión femenina en las Aduanas, entre avances y desafíos*. Recuperado de: <https://aduananews.com/politicas-de-inclusion-femenina-en-las-aduanas-entre-avances-y-desafios/>
- Agudelo Viana, G., Aigner Aburto, J. M., & Ruiz Restrepo, J. (2008). Diseños de investigación experimental y no-experimental. *La Sociología en sus Escenarios*, (18), 1–46.
- Altagracia, L. (2012). *La Cultura Organizacional*. Recuperado de: <https://www.eoi.es/blogs/lorenaltagraciamarcos/2012/02/27/la-cultura-organizacional>
- Amador, O. (2013). *Teoría de los dos factores de Herzberg*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-los-dos-factores-de-herzberg/>
- Apolaya, M. (2012). *Operacionalización de variables*. Recuperado de: http://bvsp.paho.org/videosdigitales/matedu/2012investigacionsalud/20120626Operacionalizacion_MoisesApolaya.pdf?ua=1
- Arias, J., Villasís, M. & Miranda, M. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 63(2), 201-206.

Avilés, D. (2018). *Propuesta de Modelo de Gestión Integral para la Mejora de Competitividad en las Agencias De Aduana*. [Tesis de licenciatura, Universidad Ricardo Palma]. Repositorio URP.

Calero, A. (2014). *Nivel de satisfacción de los trabajadores del área de plataforma comercial en relación con la carrera corporativa en la empresa Nextel del Perú*. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Agraria del Perú.]. Repositorio institucional UNAP.

Carballo M. y Guelmes E. (2016). *Algunas consideraciones acerca de las variables en las investigaciones que se desarrollan en educación*.
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202016000100021#:~:text=\(2008\)%2C%20las%20variables%20de,dos%20valores%3A%20femenino%20y%20masculino](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202016000100021#:~:text=(2008)%2C%20las%20variables%20de,dos%20valores%3A%20femenino%20y%20masculino).

Carrau, M. (2014). *Retención de talentos en empresas dedicadas al desarrollo de Software en la Ciudad de Buenos Aires, mediante la implementación de Planes de Carrera. Año 2014*. [Tesis de licenciatura, Universidad de Belgrano]. Repositorio UB.
http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3704/1/2018_Honorio-Hirache.pdf

Castellanos R. (2006). *Retención del capital humano en las empresas*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/retencion-del-capital-humano-en-las-empresas/>

Castro, M. (2016). *Plan de sucesión en cargos críticos de Profesionales Especialistas y su Impacto en la percepción de Rotación Voluntaria*. [Tesis de maestría, Universidad de Chile]. Repositorio U Chile

<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/140819/Castro%20Ardiles%20Mackarena.pdf?sequence=1>

Cauas, D. (2015). Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación. *Bogotá: biblioteca electrónica de la universidad Nacional de Colombia*, 2, 1-11.

Chicuasque, C., Jaime, L. y Patarroyo, N., (2014) Propuesta de retención de personal médico en el área de urgencias de una clínica de nivel III – IV en la ciudad de Bogotá, Colombia. *Journal of Technology*, 13(1), (102-107)

Coral, C. (2019). *El Proceso del Desarrollo de Personal y la Satisfacción Laboral en la Red de Salud – Leoncio Prado de Tingo María - 2017*. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Agraria de la Selva]. Repositorio UNAS. http://repositorio.unas.edu.pe/bitstream/handle/UNAS/1402/CLCP_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Dorado, R. (2015). *Retención del personal valioso*. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/30/retencion-del-personal-valioso/>

Elejabarrieta, F., y Iñiguez, L. (2010). Construcción De Escalas De Actitud, Tipo Thurstone Y Likert. *La Sociología En Sus Escenarios*, (17). Recuperado de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/ceo/article/view/6820>

Espinoza, E. (2019). *Las variables y su operacionalización en la investigación educativa. Segunda parte*. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442019000400171#:~:text=Definici%C3%B3n%20Operacional%20%2D%20Proceso%20en%20la,variable%20susceptible%20de%20ser%20medida

Esteban, N. (2018). *Tipos de Investigación*. Recuperado de:
<https://core.ac.uk/download/pdf/250080756.pdf>

Fortia. (2020). *Plan de carrera y sucesión. Generando valor para la Empresa*.
Recuperado de: <https://fortia.com.mx/reclutamiento-y-seleccion/plan-de-carrera-y-sucesion-generando-valor-para-la-empresa/>

Francia, J. (2015). *Línea de carrera: su importancia dentro de la empresa*. Recuperado de: <https://aptitus.com/blog/gestion-de-recursos-humanos/linea-de-carrera-su-importancia-dentro-de-la-empresa/>

Frías, P. (2014). *Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y*. [Tesis de maestría, Universidad de Chile]. Repositorio U Chile.
http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117629/TESIS%20MAGISTER%20PFRIAS_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Fuchs, R., y Sugano, S. (2009). El sueldo no es suficiente para atraer y retener a los mejores. *Journal Business* 5-10

Garcés Hernández, C., Londoño Restrepo, I., Méndez Conde, K. y Martínez Gómez, J. (2016). Retención de empleados, una estrategia para el éxito de las organizaciones. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó*, 3(1), 108-115.

Gestión. (2014). *La importancia de una línea de carrera dentro de la empresa*. Recuperado de: <https://gestion.pe/impresia/importancia-linea-carrera-empresa-68728-noticia/?ref=gesr>

Gonzales, E. y Montoya, S. (2020). *Relación entre Satisfacción Laboral y Retención de Empleados de Ventas de un Call Center de Lima Este, 2019*. [Tesis de

licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio USIL.
http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/10601/3/2020_Gonzales%20Echevarr%C3%ADa.pdf

Hayes, B. (1999). México: Edit.Oxford.

Hernández, R. Fernández, R. y Baptista, L. (2010). Metodología de la Investigación.
México: Mc Graw Hill, p. 85.

Honorio, Y. (2018). *Las Prácticas de Gestión en la Retención del Talento Humano y su Relación con el Compromiso Organizacional en Empresas Constructoras de Lima, 2016 - 2017*. [Tesis de licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio USIL. <https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/88558f9a-8b32-4fac-821e-103541a18516>

International Dynamics Advisors. (s.f.). *Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9001*. Recuperado de: <https://www.intedya.com/internacional/1/consultoria-sistemas-de-gestion-de-la-calidad-iso-9001.html>

Jaramillo, L. y Lopez, L. (2013). *Análisis del Clima Organizacional en la Agencia de Aduanas Aduanimex S.A. Nivel 1 Sede Buenaventura, Tomando como Referencia las Percepciones de sus Colaboradores*. [Tesis de licenciatura, Universidad del Valle - Colombia]. Biblioteca Digital Universidad del Valle. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/10724/0503552.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

La Torre, O., Hernandez, R., Brigneti S. y Varela R., (2023) *Línea de carrera: La clave para retener colaboradores y asegurar el flujo de talento*. Recuperado de:

<https://infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/linea-de-carrera-la-clave-para-retener-colaboradores-y-asegurar-el-flujo-de-talento/>

Lartey, F. M. (2021). Impact of Career Planning, Employee Autonomy, and Manager Recognition on Employee Engagement. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 9, 135-158. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2021.92010>

Ley N°30709. Ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres (8 de marzo de 2018). <https://www.gacetajuridica.com.pe/boletin-nvnet/arweb/DS02-2018-TR.pdf>

Lozada, J. (2015). *Investigación Aplicada. Definición, Propiedad Intelectual e Industria*. Dialnet. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6163749>

Madero, S. M., (2010). Factores relevantes del desarrollo profesional y de compensaciones en la carrera laboral del trabajador. *Revista Contaduría y Administración*, (232), 109-130.

Martinez, Y., Simanca, S. y Lopez, J. (2009). *Evaluación de la Gestión de la Gerencia del Recurso Humano Frente a las Nuevas Aplicaciones de los Avances Tecnológicos Implementados en la Dian para Mejorar el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Dirección Seccional de Aduanas de Cartagena*. [Tesis de Especialización, Universidad Tecnológica de Bolívar]. Repositorio UTB

Medina, N. (2015). Las variables complejas en investigaciones pedagógicas. *Revista Apunt. Univ*, 5(2), (9-18)

Moreno, L., Ramirez, K. y Tamani, G. (2016). *El Desarrollo del Personal y su Influencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Fondecyt*. [Tesis de licenciatura, Universidad Inca Garcilaso de la Vega]. Repositorio UIGV. <http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1310/tesis%20-%20moreno.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Moreno Galindo, E. (2018). *Investigación explicativa o causal*. Metodología de investigación, pautas para hacer Tesis. Recuperado de: <https://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2018/09/investigacion-explicativa-o-causal.html>

Nieves Zubillaga, I. C., (2013). Desarrollo profesional y puesto de trabajo. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 6(11), 111-137.

Parada, L. (2019). *Prueba de normalidad de Shapiro-Wilk*. Recuperado de: <https://rpubs.com/F3rnando/507482>

Paulin, M. y Quintero, M. (2006). *Relación entre las oportunidades de desarrollo profesional disponibles en la empresa y el compromiso organizacional*. [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Andrés Bello]. Repositorio UCAB. <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ7156.pdf>

Prieto, P. (2013). *Modelo de Gestión del Talento Humano como Estrategia para Retención del Personal*. Recuperado de: <https://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>.

Qulture Rocks (2023). *Conoce la diferencia entre plan de sucesión y plan de carrera.*

Recuperado de: <https://es.culture.rocks/blog/plan-de-sucesion-y-plan-de-carrera#:~:text=Como%20hemos%20visto%2C%20el%20plan,seguir%20dentro%20de%20la%20empresa.>

Real Academia Española. (2014). *Hipótesis. Real Diccionario de la lengua española Academia Española* (23.^a Edición). Madrid: España.

Ribagorda, B. (2019). *El reconocimiento social: un factor clave en las organizaciones.*

Recuperado de: <https://blog.softtek.com/es/el-reconocimiento-social-un-factor-clave-en-las-organizaciones>

Rodriguez, I. (2023). *Estrategias de retención de talento humano para incorporar en*

los planes de carrera de las organizaciones en Bogotá. [Tesis de maestría, Colegio de Estudios Superiores de Administración]. Repositorio CESA. <https://repository.cesa.edu.co/handle/10726/5205>

Sabino, C. (2014). *El proceso de investigación.* Décima edición. Editorial Episteme:

Guatemala. Recuperado a partir de: https://metodoinvestigacion.files.wordpress.com/2008/02/el-proceso-de-investigacion_carlos-sabino.pdf

Salih, M., Yohana, J. y Ahmad, T. (2022). *Financial compensation and talent retention*

in COVID-19 era: The mediating role of career planning. Recuperado de: <http://m.growingscience.com/beta/msl/5069-financial-compensation-and-talent-retention-in-covid-19-era-the-mediating-role-of-career-planning.html>

Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2014). *Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus similitudes y diferencias. RH Sampieri, Metodología de la Investigación*. Recuperado de: <https://www.icmujeres.gob.mx/wpcontent/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>

Santa Cruz, R. (2021). *Modelo de línea de carrera para mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa Inmobiliaria Justi Precio Lihen SAC*. [Tesis de licenciatura, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/62681>

Soler, S, Soler L. *Usos del coeficiente alfa de Cronbach en el análisis de instrumentos escritos*. Rev Méd Electrón [Internet]. 2012 [citado: fecha de acceso];34(1). Disponible en: <http://www.revmatanzas.sld.cu/revista%20medica/ano%202012/vol1%202012/tema01.htm>

Sunat (2009). *Reglamento ley general de aduanas*. Recuperado de: <https://www.sunat.gob.pe/legislacion/procedim/normasadua/normasociada/gja-00.04.htm>

Tamayo y Tamayo, M. (2008). *El Proceso de la Investigación Científica*. 4R edición. México: Editorial Limusa.

Velázquez, A. (2023). *Retención de empleados: Qué es, importancia y cómo lograrla*. Recuperado de: <https://www.questionpro.com/blog/es/retencion-de-empleados->

estrategias/#:~:text=La%20retenci%C3%B3n%20de%20los%20empleados,ya
%20sea%20voluntaria%20o%20involuntariamente.

Villasís-Keever, M., Miranda-Novales, M. *El protocolo de investigación IV: las variables de estudio*. Rev Alerg Mex. 2016;63(3):303-310.

Zabala, J. (2012). *El cumplimiento de Metas*. Recuperado de:
<https://www.emprendices.co/el-cumplimiento-de-metas/>

ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO DE LA TESIS:
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
AUTOR(ES):

INFLUENCIA DE LAS LINEAS DE CARRERA EN LA RETENCION DEL PERSONAL DE LA AGENCIA DE ADUANAS RAMIREZ, CALLAO, 2023
RECURSOS HUMANOS - SOSTENIBILIDAD
GABRIELA CERDÁ AZA

PROBLEMAS Problema general	OBJETIVOS Objetivo general	HIPÓTESIS Hipótesis general	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
¿Cuál es la influencia de las líneas de carrera en la retención del personal en la agencia de Aduanas Ramírez, Callao, 2023?	Determinar la influencia de las líneas de carrera en la retención del personal dentro de la agencia de Aduanas Ramírez, Callao, 2023	Las líneas de carrera influyen en la retención del personal en la agencia de Aduanas Ramírez, Callao, 2023.	Líneas de carrera Retención del personal	<ul style="list-style-type: none"> - Desempeño laboral - Desarrollo profesional - Crecimiento personal - Satisfacción laboral - Reconocimiento - Compromiso 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque: Cuantitativa • Tipo: Aplicada • Alcance: Explicativo - Causal • Diseño: No Experimental • Unidad de investigación:
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Dimensiones	Indicadores	Fuente de Información
¿Cuáles es la influencia de las líneas de carrera en la satisfacción laboral del personal en la agencia de Aduanas Ramírez, Callao, 2023?	Identificar la influencia de las líneas de carrera en la satisfacción laboral del personal en la agencia de Aduanas Ramírez, Callao, 2023	Las líneas de carrera influyen positivamente en la satisfacción laboral del personal en la agencia de Aduanas Ramírez, Callao, 2023.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desempeño laboral 2. Desarrollo profesional 3. Crecimiento personal 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eficiencia y productividad 2. Conocimiento del puesto y capacitación 3. Autorrealización y motivación 	
¿Cuál es la influencia de las líneas de carrera en el reconocimiento del personal en la agencia de Aduanas Ramírez, Callao, 2023?	Analizar la influencia de las líneas de carrera en el reconocimiento del personal en la agencia de Aduanas Ramírez, Callao, 2023	Las líneas de carrera influyen positivamente en el reconocimiento del personal en la agencia de Aduanas Ramírez, Callao, 2023.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Satisfacción laboral 2. Reconocimiento 3. Compromiso 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Condiciones ambientales y materiales y consideración. 2. Compensación y sistema de recompensas 3. Lealtad y productividad 	
¿Cuál es la influencia de las líneas de carrera en el compromiso del personal en la agencia de Aduanas Ramírez, Callao, 2023?	Establecer la influencia de las líneas de carrera en el compromiso del personal en la agencia de Aduanas Ramírez, Callao, 2023	Las líneas de carrera influyen positivamente en el compromiso del personal de la agencia de Aduanas Ramírez, Callao, 2023.			

ANEXO 2: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 23. Operacionalización de la variable 1

VARIABLE: LÍNEAS DE CARRERA

Definición conceptual: La línea de carrera se ha establecido como un proceso que define las prácticas de desarrollo de los trabajadores al interior de una empresa, muy importante por su efecto motivador sobre ellos. Francia, J. (2015).

Línea de carrera: su importancia dentro de la empresa. Aptitus, el Blog.

Instrumento: Cuestionario

Técnica: Encuesta

Dimensiones	Indicadores (Definición Operacional)	Ítems del instrumento
Desempeño laboral	Indicador 1: Eficiencia	1. ¿Considera que utiliza los medios y herramientas que le brindan de manera óptima para culminar a tiempo con las metas que le establecen?
		2. ¿Toman en cuenta la reducción de recursos y tiempo al máximo, al momento de establecer las metas y objetivos de equipo?
	Indicador 2: Productividad	1. ¿Considera que son suficientes las horas laborables para poder cumplir con la totalidad de sus funciones y así obtener los resultados deseados?
		2. ¿Considera que los equipos y herramientas que le brindan contribuyen con el desarrollo de sus actividades? (programas tecnológicos, sistemas ERP como SAP o algún sistema interno, entre otros)
Desarrollo profesional	Indicador 1: Conocimiento del Puesto	3. ¿Considera que existen reprocesos o partes del proceso que son innecesarias y podrían eliminarse para así simplificar el trabajo y hacerlo más eficiente?
		1. ¿Al ingresar a laborar, cuando pasó por el proceso de Inducción, le dieron a conocer a detalle todas las funciones del puesto?
		2. ¿Tiene claras las responsabilidades del puesto?
		3. ¿Le informaron sobre los objetivos a corto mediano y largo plazo tanto del área como de la organización?
	Indicador 2: Capacitación	4. ¿Recibe actualizaciones sobre los cambios que se puedan dar en el camino teniendo en cuenta los acontecimientos coyunturales?
		1. ¿Es constantemente formado para desempeñar sus funciones?
Crecimiento Personal	Indicador 2: Autorrealización	2. ¿Considera que la capacitación contribuye con la mejora de sus conocimientos y como consecuencia el mejor desempeño en el puesto?
		3. ¿Considera importante recibir capacitación sobre competencias genéricas como liderazgo, comunicación asertiva, manejo de equipos, entre otras?
		1. ¿Se considera conforme en el puesto y la empresa en la que labora actualmente?
	Indicador 2: Motivación	2. ¿Considera que está cumpliendo sus metas y objetivos tal y como lo planeó?
		3. ¿Considera que en su vida existe un equilibrio entre el ámbito profesional y personal/familiar?
		1. ¿Considera que es valorado por el trabajo que realiza?
		2. ¿Está de acuerdo con el estilo de liderazgo de sus jefes?
		3. ¿Considera que sus superiores tienen la capacidad de motivar a sus equipos de trabajo?

Tabla 24. Operacionalización de la variable 2

VARIABLE: RETENCIÓN DEL PERSONAL

Definición conceptual: La retención de personal es a menudo una métrica clave que los directivos siguen para determinar si hay brechas críticas entre la capacidad de los equipos de liderazgo para atraer y retener gran talento. Pérez, A. (2017).

Retención del personal. Los recursos humanos. Recuperado de: <http://www.losrecursoshumanos.com/retencion-de-personal/>

Instrumento: Cuestionario

Técnica: Encuesta

Dimensiones	Indicadores (Definición Operacional)	Ítems del instrumento
Satisfacción laboral	Indicador 1: Condiciones ambientales y materiales	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Está conforme con el trato que recibe de sus compañeros de trabajo? 2. ¿Considera importante trabajar en un ambiente armonioso donde prima el compañerismo y el buen trato? 3. ¿Considera que la empresa le brinda los recursos materiales necesarios para el correcto desempeño en su puesto de trabajo? (hardware y software) 4. ¿Considera que se encuentra laborando bajo las correctas condiciones físicas evitando lesiones, dolores de espalda, entre otros? (silla de escritorio, monitor a la altura de la vista, iluminación y ventilación adecuada, entre otros)
	Indicador 2: Consideración	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Considera que sus superiores toman en cuenta su opinión? 2. Si fuese así ¿Se ponen en práctica sus sugerencias? 3. ¿Reconocen sus esfuerzos para contribuir con el crecimiento de la empresa? 4. ¿Cree que cuenta con el apoyo de la empresa si se le presentara algún imprevisto en el ámbito personal? (alguna emergencia familiar, por ejemplo)
Reconocimiento	Indicador 1: Compensación	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Considera que está siendo retribuido de manera proporcional a las labores que realiza en la empresa? 2. ¿Considera que su remuneración va acorde con la del rubro dentro del mercado laboral? 3. ¿Considera que la remuneración que percibe es el único motivo por el cual permanece en la empresa?
	Indicador 2: Sistema de recompensas	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Lo motivan a cumplir sus metas mediante recompensas (felicitaciones públicas, bonos, ascensos, entre otros)? 2. ¿Cuándo obtiene algún logro, recibe el reconocimiento debido por parte de sus superiores?
Compromiso	Indicador 1: Lealtad	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Considera que la empresa cuenta con políticas que hace que sus trabajadores sean leales a esta? 2. ¿Planea permanecer en la empresa a largo plazo?
	Indicador 2: Proactividad	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Busca constantemente mejora en la ejecución de sus funciones? 2. ¿Propone ideas con el respectivo sustento para conseguir los objetivos de la empresa? 3. ¿Toma acción cuando surge un inconveniente sin que su jefe inmediato lo pida?

ANEXO 3: JUICIO DE EXPERTOS

EXPERTO N°1
TABLA N° 1: VARIABLE 1

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:	Cuestionario						
Autor del Instrumento Variable 1 Variable independiente:	Bachiller: Gabriela Cerdá						
Población:	Líneas de Carrera						
Población:	36 personas						
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones	
Dimensión 1: Desempeño Laboral							
Indicador 1: Eficiencia	¿Considera que utiliza los medios y herramientas que le brindan de manera óptima para culminar a tiempo con la entrega?	3	3	3	2	Depende de la disponibilidad de los recursos y tecnología existente y el grado de dominio de los mismos. Una auto evaluación es relativa	
	¿Toman en cuenta reducción de recursos y tiempo al máximo, al momento de establecer las metas y objetivos como equipo?		3	3	3	Podría medirse en adición el compromiso de la persona con la estrategia de empresa, objetivos y su propio auto desarrollo. Una auto evaluación es relativa	
	Indicador 2: Productividad	¿Considera que aprovecha al máximo las horas laborales para cumplir con sus funciones?		4	4	4	Podría considerarse el impacto de su actividad en los resultados del negocio. Una auto evaluación es relativa
	¿Normalmente realiza más de una tarea a la vez?		3	3	2	En el ámbito moderno, todos debemos ser multifunción. Una auto evaluación es relativa.	
	¿Considera importante dar de manera diaria el 100% de sí en su puesto?		4	3	2	Es difícil que alguien diga que No	
Dimensión 2: Desarrollo Profesional							
Indicador 1: Conocimiento del Puesto	¿Al ingresar a laborar, le dieron a conocer las funciones del puesto teniendo como guía el MOF (Manual de Organización y funciones)?	3	4	4	4	Aunque los MOF ya no se usan mucho, una buena inducción de empresa y puesto podría sustituirle	
	¿Tiene claras las responsabilidades del puesto?		4	4	4		
	¿Le informaron los objetivos a corto mediano y largo plazo del puesto? Si fuese así, ¿recibe actualizaciones sobre los cambios que se puedan		4	4	4	Sería bueno ir más allá del los objetivos del puesto, debería conocerse los del área y de la empresa, así como su estrategia	

dar en el camino teniendo en cuenta los acontecimientos coyunturales?

¿Es constantemente formado para desempeñar sus funciones?

Si fuese así, ¿considera que esa capacitación contribuye con la mejora de sus conocimientos y como consecuencia el mejor desempeño en el puesto?

**Indicador 2:
Capacitación**

4 4 4

La auto formación debería tener un espacio preponderante

El desarrollo de competencias técnicas es fundamental, pero también las genéricas ligadas al liderazgo, comunicación y otras habilidades necesarias para otros puestos superiores. Debería también poder medirse la etapa de desarrollo en que se encuentra la persona y el potencial que ostenta. Pero no visto desde el lado del empleado

¿La empresa da capacitaciones sobre nuevas herramientas y técnicas para mejorar su desempeño en el puesto?

4 4 4

Es relativo a las capacidades económicas y presupuestales de la empresa. En teoría siempre se requerirá más inversión y podría generar insatisfacción recurrente

**Dimensión 3:
Crecimiento Personal**

**Indicador 1:
Autorrealización**

¿Se considera conforme con su situación actual? (ámbito laboral)

4 3 3 4

Podría precisarse que se trata de satisfacción general con su puesto y empresa

¿Considera que está cumpliendo sus metas y objetivos tal y como lo planeó?

4 3 4

Sería mejor si pudiese contrastarse esta información con la del jefe

¿Cree que existe un equilibrio entre su vida personal y familiar?

4 4 4

**Indicador 2:
Motivación**

¿Considera que es valorado por el trabajo que realiza?

4 4 4

¿Está de acuerdo con el estilo de liderazgo de sus jefes?

4 4 4

¿Considera que sus superiores tienen la capacidad de motivar a sus equipos de trabajo?

4 4 4

<p>Firma de validador experto</p>	<p>Miguel Angel Agurto Arce Patrón</p>
--	---

TABLA N° 2: VARIABLE 2

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:		Cuestionario				
Autor del Instrumento Variable 2		Bachiller: Gabriela Cerdá				
Variable dependiente:		Retención del Personal				
Población:		36 personas				
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
Dimensión 1: Satisfacción Laboral						
Indicador 1: Condiciones ambientales y materiales	¿Está conforme con el trato que recibe de sus compañeros de trabajo?	3	4	4	4	
	¿Considera importante trabajar en un ambiente armonioso donde prima el compañerismo y el buen trato?		4	4	3	Difícilmente podrían opinar en contrario
	¿Le brindan los materiales necesarios para el correcto desempeño en su puesto de trabajo? (hardware y software)		3	3	3	Sería mejor hablar de recursos materiales y es relativo a las posibilidades económicas de la empresa
	¿Se encuentra laborando bajo las correctas condiciones ergonómicas? (silla de escritorio, monitor a la altura de la vista, luz y ventilación adecuada, entre otros)		4	4	4	Depende del conocimiento al respecto que pueda tener el empleado para responder esto
Indicador 2: Consideración	¿Considera que sus superiores toman en cuenta su opinión y ponen en práctica sus sugerencias?		4	4	4	
	¿Reconocen sus esfuerzos para contribuir con el crecimiento de la empresa?		4	3	3	Por lo general una auto evaluación en este sentido no contrasta con el verdadero impacto del puesto en los resultados del negocio. Se puede esperar siempre respuestas muy positivas
Dimensión 2: Reconocimiento	¿Cree que cuenta con el apoyo de la empresa si se le presentara algún imprevisto?		3	3	3	En el trabajo o en la vida personal? Mejor precisar

Indicador 1:
Compensación

¿Considera que está siendo retribuido de manera proporcional a las labores que realiza en la empresa?

3 4 3 3

La perspectiva del empleado siempre será relativa, todos quieren ganar más y tienen una sobrevaloración de su actividad

¿Considera que su remuneración es equitativa en comparación con la de sus compañeros?

3 3 2

Las remuneraciones no son públicas y la respuesta puede ser muy relativa

¿Considera que la remuneración que percibe es el único motivo por el cual permanece en la empresa?

4 4 4

¿Lo motivan a cumplir sus metas mediante recompensas (felicitaciones públicas, bonos, ascensos, entre otros)?

4 4 4

Las políticas de reconocimiento establecidas formalmente son más visibles que los esfuerzos aislados

Indicador 2:
Sistema de recompensas

¿Cuándo obtiene algún logro, recibe el reconocimiento debido por parte de sus superiores?

4 4 4

Dimensión 3:
Compromiso

Indicador 1:
Lealtad

¿Considera que la empresa tiene acciones hacia sus trabajadores que hace que ellos sean leales a esta?

3 3 3 3

Debería referirse más claramente a las políticas de empresa más que acciones inorgánicas

¿Le comentan constantemente sobre el progreso en su desempeño?

4 4 4

¿Planea permanecer en la empresa a largo plazo?

4 4 4

Indicador 2:
Proactividad

¿Busca constantemente mejora en la ejecución de sus funciones?

4 3 3

Una autoevaluación es relativa, debería contrastarse con el Jefe

¿Propone ideas para conseguir los objetivos de la empresa?

3 3 3

Las iniciativas, sugerencias son válidas si existen canales formales para ello. No basta sólo decirlo al Jefe

¿Toma acción cuando surge un inconveniente sin que tu jefe inmediato lo pida?

4 3 3

La auto evaluación es relativa y debe contrastarse con el jefe.

Firma de validador experto	Miguel Angel Agurto Arce Patrón
-----------------------------------	--

INFORMACIÓN DEL VALIDADOR EXPERTO

Validado por:

Tipo de validador:	Interno () Externo (X)
Apellidos y nombres:	Agurto Arce Patrón, Miguel Angel
Sexo:	Hombre (X) Mujer ()
Profesión:	Relaciones Industriales
Grado académico	Licenciado ¹ (X) Maestro (X) Doctor ()
Años de experiencia laboral	De 5 a 10 () De 11 a 15 () De 16 a 20 () De 21 a más (X)
Solamente para validadores externos	
Organización donde labora:	Jubilado de Repsol Perú
Cargo actual:	Jubilado
Área de especialización	Recursos Humanos – Desarrollo de Personal
N° telefónico de contacto	+51 959506312 o +34 610092852 (España)
Correo electrónico de contacto	Magurtosp1711@gmail.com
Medio de preferencia para contactarlo	Nota: Información requerida exclusivamente para seguimiento académico del alumno. Por teléfono () Por correo electrónico (X)

¹ Los validadores internos, docentes de otras universidades de prestigio o investigadores, deben poseer el grado académico de Maestro o Doctor; para los profesionales especializados y los empresarios con experiencia en el tema de investigación del alumno, se podrá considerar a profesionales con la licenciatura correspondiente.

EXPERTO N°2
TABLA N° 1: VARIABLE 1

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:	Cuestionario					
Autor del Instrumento Variable 1 Variable independiente:	Bachiller: Gabriela Cerdá					
Población:	36 personas					
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
Dimensión 1: Desempeño Laboral						
Indicador 1: Eficiencia	¿Considera que utiliza los medios y herramientas que le brindan de manera óptima para culminar a tiempo con la entrega?	3	4	4	4	
	¿Toman en cuenta reducción de recursos y tiempo al máximo, al momento de establecer las metas y objetivos como equipo?		2	4	4	No me queda claro lo que se quiere medir, de repente se podría poner: cuando establecen objetivos y metas de equipo... no se a que se refieren con "tiempo al máximo"
Indicador 2: Productividad	¿Considera que aprovecha al máximo las horas laborales para cumplir con sus funciones?		4	4	4	Se entiende, pero me parece que puede tener muchas deseabilidad social, difícilmente alguien va a decir que no aprovecha al máximo, de repente plantearlo de otra manera para no inducir la respuesta.
	¿Normalmente realiza más de una tarea a la vez?		4	4	2	No logró identificar la relevancia, es decir, a más tareas a la vez más productivo¿? O a la inversa? Para qué se preguntaría esto?

	¿Considera importante dar de manera diaria el 100% de sí en su puesto?	4	4	4	Lo mismo q la 3ra, creo que hay mucha deseabilidad social en esta pregunta.	
Dimensión 2:						
Desarrollo Profesional						
Indicador 1: Conocimiento del Puesto	¿Al ingresar a laborar, le dieron a conocer las funciones del puesto teniendo como guía el MOF (Manual de Organización y funciones)?	3	4	4	4	
	¿Tiene claras las responsabilidades del puesto?	4	4	4	4	
	¿Le informaron los objetivos a corto mediano y largo plazo del puesto? Si fuese así, ¿recibe actualizaciones sobre los cambios que se puedan dar en el camino teniendo en cuenta los acontecimientos coyunturales?	4	4	4	4	Abriría en 2 preguntas, porque creo que pueden ser independientes
	¿Es constantemente formado para desempeñar sus funciones?	4	4	4	4	
	Si fuese así, ¿considera que esa capacitación contribuye con la mejora de sus conocimientos y como consecuencia el mejor desempeño en el puesto?	4	4	4	4	
	¿La empresa da capacitaciones sobre nuevas herramientas y técnicas para mejorar su desempeño en el puesto?	4	4	4	4	
Indicador 2: Capacitación						
Dimensión 3:						
Crecimiento Personal						
Indicador 1: Autorrealización	¿Se considera conforme con su situación actual? (ámbito laboral)	4	2	4	4	Me parece que es muy amplia la pregunta, tiene demasiados factores a considerar, sueldo, clima, funciones, liderazgo, etc.
	¿Considera que está cumpliendo sus metas y objetivos tal y como lo planeó?	4	4	4	4	
	¿Cree que existe un equilibrio entre su vida personal y familiar?	2	4	4	4	Acá creo que hay que precisar que el equilibrio es entre lo profesional y personal/familiar
Indicador 2: Motivación	¿Considera que es valorado por el trabajo que realiza?	4	4	4	4	
	¿Está de acuerdo con el estilo de liderazgo de sus jefes?	4	4	4	4	
	¿Considera que sus superiores tienen la capacidad de motivar a sus equipos de trabajo?	4	4	4	4	


Firma de validador experto



TABLA N° 2: VARIABLE 2

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:		Cuestionario					
Autor del Instrumento		Bachiller: Gabriela Cerdá					
Variable 2		Retención del Personal					
Variable dependiente:							
Población:		36 personas					
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones	
Dimensión 1: Satisfacción Laboral							
Indicador 1: Condiciones ambientales y materiales	¿Está conforme con el trato que recibe de sus compañeros de trabajo?	4	4	4	4		
	¿Considera importante trabajar en un ambiente armonioso donde prima el compañerismo y el buen trato?		4	4	2	También creo que tiene deseabilidad social, habría que plantear bien que se busca con esta pregunta	
	¿Le brindan los materiales necesarios para el correcto desempeño en su puesto de trabajo? (hardware y software)		2	4	4	Especificar de repente cuando dice le brindan... en quien debería pensar? En mi área? Mi jefe? Rrhh?	
	¿Se encuentra laborando bajo las correctas condiciones ergonómicas? (silla de escritorio, monitor a la altura de la vista, luz y ventilación adecuada, entre otros)		4	4	4		
Indicador 2: Consideración	¿Considera que sus superiores toman en cuenta su opinión y ponen en práctica sus sugerencias?		4	4	4	Me parece que acá hay 2 preguntas, que no necesariamente son lo mismo, y orienta a que deberían poner en práctica las sugerencias. Lo llevaría más a si tienen o no la apertura a escuchar sugerencias y evaluar si pueden ser viables	

	¿Reconocen sus esfuerzos para contribuir con el crecimiento de la empresa?	4	4	4	
	¿Cree que cuenta con el apoyo de la empresa si se le presentara algún imprevisto?	4	4	4	
Dimensión 2: Reconocimiento					
Indicador 1: Compensación	¿Considera que está siendo retribuido de manera proporcional a las labores que realiza en la empresa?	3	4	4	4
	¿Considera que su remuneración es equitativa en comparación con la de sus compañeros?	4	4	4	
	¿Considera que la remuneración que percibe es el único motivo por el cual permanece en la empresa?	2	4	4	No me queda claro que quieres medir con esto. Si es el hecho de determinar si lo económico es su único motivo de retención, la plantearía distinto.
	¿Lo motivan a cumplir sus metas mediante recompensas (felicitaciones públicas, bonos, ascensos, entre otros)?	4	4	4	
Indicador 2: Sistema de recompensas	¿Cuándo obtiene algún logro, recibe el reconocimiento debido por parte de sus superiores?	4	4	4	
Dimensión 3: Compromiso					
Indicador 1: Lealtad	¿Considera que la empresa tiene acciones hacia sus trabajadores que hace que ellos sean leales a esta?	4	4	4	4
	¿Le comentan constantemente sobre el progreso en su desempeño?	4	4	4	
	¿Planea permanecer en la empresa a largo plazo?	4	4	4	
Indicador 2: Proactividad	¿Busca constantemente mejora en la ejecución de tus funciones?	4	4	4	
	¿Propone ideas para conseguir los objetivos de la empresa?	4	4	4	
	¿Toma acción cuando surge un inconveniente sin que tu jefe inmediato lo pida?	4	4	4	

Firma de validador experto	
-----------------------------------	--

INFORMACIÓN DEL VALIDADOR EXPERTO

Validado por:

Tipo de validador:	Interno () Externo (X)
Apellidos y nombres:	Oscar Javier Retes Schuler
Sexo:	Hombre (x) Mujer ()
Profesión:	Psicólogo
Grado académico	Licenciado ² (x) Maestro () Doctor ()
Años de experiencia laboral	De 5 a 10 () De 11 a 15 (x) De 16 a 20 () De 21 a más ()
Solamente para validadores externos	
Organización donde labora:	Lateral Perú
Cargo actual:	Gerente General
Área de especialización	Psicólogo Organizacional
N° telefónico de contacto	941727138
Correo electrónico de contacto	Oscar.retes@lateral.com.pe
Medio de preferencia para contactarlo	Nota: Información requerida exclusivamente para seguimiento académico del alumno.

² Los validadores internos, docentes de otras universidades de prestigio o investigadores, deben poseer el grado académico de Maestro o Doctor; para los profesionales especializados y los empresarios con experiencia en el tema de investigación del alumno, se podrá considerar a profesionales con la licenciatura correspondiente.



Firma Validador Experto

EXPERTO N°3
TABLA N° 1: VARIABLE 1

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:	Cuestionario					
Autor del Instrumento	Bachiller: Gabriela Cerdá					
Variable 1	Líneas de Carrera					
Variable independiente:						
Población:	36 personas					
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
Dimensión 1: Desempeño Laboral						
Indicador 1: Eficiencia	¿Considera que utiliza los medios y herramientas que le brindan de manera óptima para culminar a tiempo con la entrega?	3	3	3	3	
	¿Toman en cuenta reducción de recursos y tiempo al máximo, al momento de establecer las metas y objetivos como equipo?		3	2	3	
Indicador 2: Productividad	¿Considera que aprovecha al máximo las horas laborales para cumplir con sus funciones?		3	3	3	Revisar, muy subjetivo
	¿Normalmente realiza más de una tarea a la vez?		3	4	2	
	¿Considera importante dar de manera diaria el 100% de sí en su puesto?		2	3	3	
Dimensión 2: Desarrollo Profesional						
Indicador 1: Conocimiento del Puesto	¿Al ingresar a laborar, le dieron a conocer las funciones del puesto teniendo como guía el MOF (Manual de Organización y funciones)?	3	3	4	3	

	¿Tiene claras las responsabilidades del puesto?	3	3	4	
Indicador 2: Capacitación	¿Le informaron los objetivos a corto mediano y largo plazo del puesto? Si fuese así, ¿recibe actualizaciones sobre los cambios que se puedan dar en el camino teniendo en cuenta los acontecimientos coyunturales?	3	3	3	
	¿Es constantemente formado para desempeñar sus funciones?	2	3	3	
	Si fuese así, ¿considera que esa capacitación contribuye con la mejora de sus conocimientos y como consecuencia el mejor desempeño en el puesto?	3	3	3	
	¿La empresa da capacitaciones sobre nuevas herramientas y técnicas para mejorar su desempeño en el puesto?	3	3	3	
Dimensión 3: Crecimiento Personal					
Indicador 1: Autorrealización	¿Se considera conforme con su situación actual? (ámbito laboral)	3			
	¿Considera que está cumpliendo sus metas y objetivos tal y como lo planeó?	3	2	2	Revisar la pregunta.
Indicador 2: Motivación	¿Cree que existe un equilibrio entre su vida personal y familiar?	3	3	3	
	¿Considera que es valorado por el trabajo que realiza?	4	3	3	
	¿Está de acuerdo con el estilo de liderazgo de sus jefes?	4	3	3	
	¿Considera que sus superiores tienen la capacidad de motivar a sus equipos de trabajo?	4	3	3	

Firma de validador experto		Guillermo López
-----------------------------------	---	------------------------

TABLA Nº 2: VARIABLE 2

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:		Cuestionario				
Autor del Instrumento Variable 2		Bachiller: Gabriela Cerdá				
Variable dependiente:		Retención del Personal				
Población:		36 personas				
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
Dimensión 1: Satisfacción Laboral						
Indicador 1: Condiciones ambientales y materiales	¿Está conforme con el trato que recibe de sus compañeros de trabajo?	3	3	3	2	
	¿Considera importante trabajar en un ambiente armonioso donde prima el compañerismo y el buen trato?		2	2	2	
	¿Le brindan los materiales necesarios para el correcto desempeño en su puesto de trabajo? (hardware y software)		3	3	3	
	¿Se encuentra laborando bajo las correctas condiciones ergonómicas? (silla de escritorio, monitor a la altura de la vista, luz y ventilación adecuada, entre otros)		3	3	3	
Indicador 2: Consideración	¿Considera que sus superiores toman en cuenta su opinión y ponen en práctica sus sugerencias?		3	3	2	
	¿Reconocen sus esfuerzos para contribuir con el crecimiento de la empresa?		3	3	3	Reformular.
	¿Cree que cuenta con el apoyo de la empresa si se le presentara algún imprevisto?		3	3	3	
Dimensión 2: Reconocimiento						

Indicador 1:
Compensación

¿Considera que está siendo retribuido de manera proporcional a las labores que realiza en la empresa? **3**

3 3 3

¿Considera que su remuneración es equitativa en comparación con la de sus compañeros?

3 3 3

¿Considera que la remuneración que percibe es el único motivo por el cual permanece en la empresa?

3 3 3

¿Lo motivan a cumplir sus metas mediante recompensas (felicitaciones públicas, bonos, ascensos, entre otros)?

3 3 3

Indicador 2:
Sistema de recompensas

¿Cuándo obtiene algún logro, recibe el reconocimiento debido por parte de sus superiores?

3 3 3

Dimensión 3:
Compromiso

Indicador 1:
Lealtad

¿Considera que la empresa tiene acciones hacia sus trabajadores que hace que ellos sean leales a esta? **3**

2 3 3

¿Le comentan constantemente sobre el progreso en su desempeño?

3 2 3

¿Planea permanecer en la empresa a largo plazo?

3 3 3

Indicador 2:
Proactividad

¿Busca constantemente mejora en la ejecución de tus funciones?


3 3 3

¿Propone ideas para conseguir los objetivos de la empresa?

3 2 3

¿Toma acción cuando surge un inconveniente sin que tu jefe inmediato lo pida?

3 3 3

Firma de validador experto	 <p style="text-align: right; margin-top: 10px;">Guillermo López</p>
-----------------------------------	--

INFORMACIÓN DEL VALIDADOR EXPERTO

Validado por:

Tipo de validador:	Interno () Externo (X)
Apellidos y nombres:	Gregorio Guillermo Lopez Quispe
Sexo:	Hombre (X) Mujer ()
Profesión:	
Grado académico	Licenciado ³ (X) Maestro (X) Doctor ()
Años de experiencia laboral	De 5 a 10 () De 11 a 15 (X) De 16 a 20 () De 21 a más ()
Solamente para validadores externos	
Organización donde labora:	Cervecerías Peruanas Backus Sa
Cargo actual:	Director de Ventas
Área de especialización	Comercial
N° telefónico de contacto	949112565
Correo electrónico de contacto	Guillermo_1828@hotmail.com
Medio de preferencia para contactarlo	Nota: Información requerida exclusivamente para seguimiento académico del alumno.

³ Los validadores internos, docentes de otras universidades de prestigio o investigadores, deben poseer el grado académico de Maestro o Doctor; para los profesionales especializados y los empresarios con experiencia en el tema de investigación del alumno, se podrá considerar a profesionales con la licenciatura correspondiente.



Firma Validador Experto

EXPERTO N°4
TABLA N° 1: VARIABLE 1

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:	Cuestionario					
Autor del Instrumento	Bachiller: Gabriela Cerdá					
Variable 1	Líneas de Carrera					
Variable independiente:						
Población:	36 personas					
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
Dimensión 1:						
Desempeño Laboral						
Indicador 1: Eficiencia	¿Considera que utiliza los medios y herramientas que le brindan de manera óptima para culminar a tiempo con la entrega?		4	4	4	
	¿Toman en cuenta reducción de recursos y tiempo al máximo, al momento de establecer las metas y objetivos como equipo?		4	4	4	
Indicador 2: Productividad	¿Considera que aprovecha al máximo las horas laborales para cumplir con sus funciones?	4	4	4	4	Realizar multitareas no necesariamente te lleva a ser más productivo
	¿Normalmente realiza más de una tarea a la vez?		4	3	3	
	¿Considera importante dar de manera diaria el 100% de sí en su puesto?		4	4	4	
Dimensión 2:						
Desarrollo Profesional						
Indicador 1: Conocimiento del Puesto	¿Al ingresar a laborar, le dieron a conocer las funciones del puesto teniendo como guía el MOF (Manual de Organización y funciones)?		4	4	4	

	¿Tiene claras las responsabilidades del puesto?	4	4	4
	¿Le informaron los objetivos a corto mediano y largo plazo del puesto? Si fuese así, ¿recibe actualizaciones sobre los cambios que se puedan dar en el camino teniendo en cuenta los acontecimientos coyunturales?	4	4	4
	¿Es constantemente formado para desempeñar sus funciones?	4	4	4
	Si fuese así, ¿considera que esa capacitación contribuye con la mejora de sus conocimientos y como consecuencia el mejor desempeño en el puesto?	3	3	2
Indicador 2: Capacitación	¿La empresa da capacitaciones sobre nuevas herramientas y técnicas para mejorar su desempeño en el puesto?	4	4	4
Dimensión 3: Crecimiento Personal				
Indicador 1: Autorrealización	¿Se considera conforme con su situación actual? (ámbito laboral)	4	4	4
	¿Considera que está cumpliendo sus metas y objetivos tal y como lo planeó?	4	4	4
	¿Cree que existe un equilibrio entre su vida personal y familiar?	4	4	4
Indicador 2: Motivación	¿Considera que es valorado por el trabajo que realiza?	4	4	4
	¿Está de acuerdo con el estilo de liderazgo de sus jefes?	4	4	4
	¿Considera que sus superiores tienen la capacidad de motivar a sus equipos de trabajo?	4	4	4



Firma de validador experto	
-----------------------------------	--

TABLA Nº 2: VARIABLE 2

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:		Cuestionario				
Autor del Instrumento Variable 2		Bachiller: Gabriela Cerdá				
Variable dependiente:		Retención del Personal				
Población:		36 personas				
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
Dimensión 1: Satisfacción Laboral						
Indicador 1: Condiciones ambientales y materiales	¿Está conforme con el trato que recibe de sus compañeros de trabajo?		4	4	4	
	¿Considera importante trabajar en un ambiente armonioso donde prima el compañerismo y el buen trato?		4	4	4	
	¿Le brindan los materiales necesarios para el correcto desempeño en su puesto de trabajo? (hardware y software)		4	4	4	
Indicador 2: Consideración	¿Se encuentra laborando bajo las correctas condiciones ergonómicas? (silla de escritorio, monitor a la altura de la vista, luz y ventilación adecuada, entre otros)	4	4	4	4	
	¿Considera que sus superiores toman en cuenta su opinión y ponen en práctica sus sugerencias?		4	4	4	
	¿Reconocen sus esfuerzos para contribuir con el crecimiento de la empresa?		4	4	4	

	¿Cree que cuenta con el apoyo de la empresa si se le presentara algún imprevisto?	4	4	4		
Dimensión 2:						
Reconocimiento						
Indicador 1:						
Compensación						
	¿Considera que está siendo retribuido de manera proporcional a las labores que realiza en la empresa?	4	4	4		
	¿Considera que su remuneración es equitativa en comparación con la de sus compañeros?	4	4	4		
	¿Considera que la remuneración que percibe es el único motivo por el cual permanece en la empresa?	4	3	3	3	Se entiende como a estar resignado, cambiar por “salario competitivo en el sector donde labora”
	¿Lo motivan a cumplir sus metas mediante recompensas (felicitaciones públicas, bonos, ascensos, entre otros)?	4	4	4		
Indicador 2:						
Sistema de recompensas						
	¿Cuándo obtiene algún logro, recibe el reconocimiento debido por parte de sus superiores?	4	4	4		
Dimensión 3:						
Compromiso						
Indicador 1:						
Lealtad						
	¿Considera que la empresa tiene acciones hacia sus trabajadores que hace que ellos sean leales a esta?	3	3	3	Evalúa a las acciones de la empresa, pero no evalúa la lealtad del empleado	
	¿Le comentan constantemente sobre el progreso en su desempeño?	3	2	2	No evalúa la lealtad del empleado	
	¿Planea permanecer en la empresa a largo plazo?	4	4	4		
Indicador 2:						
Proactividad						
	¿Busca constantemente mejora en la ejecución de tus funciones?	4	4	4		
	¿Propone ideas para conseguir los objetivos de la empresa?	4	4	4		
	¿Toma acción cuando surge un inconveniente sin que tu jefe inmediato lo pida?	4	4	4		

Firma de validador experto	
-----------------------------------	--

INFORMACIÓN DEL VALIDADOR EXPERTO

Validado por:

Tipo de validador:	Interno () Externo (X)
Apellidos y nombres:	Espíritu Rojas; Gustavo Raphael
Sexo:	Hombre (X) Mujer ()
Profesión:	Docente Universitario
Grado académico	Licenciado ⁴ (X) Maestro (X) Doctor ()
Años de experiencia laboral	De 5 a 10 (X) De 11 a 15 () De 16 a 20 () De 21 a más ()
Solamente para validadores externos	
Organización donde labora:	Universidad San Ignacio de Loyola
Cargo actual:	Docente – Administrativo Escuela de Postgrado
Área de especialización	Investigación
N° telefónico de contacto	941-305-178
Correo electrónico de contacto	gespiritu@usil.edu.pe

⁴ Los validadores internos, docentes de otras universidades de prestigio o investigadores, deben poseer el grado académico de Maestro o Doctor; para los profesionales especializados y los empresarios con experiencia en el tema de investigación del alumno, se podrá considerar a profesionales con la licenciatura correspondiente.

Nota: Información requerida exclusivamente para seguimiento académico del alumno.

Por teléfono ()

Por correo electrónico (X)

Firma Validador Experto

ANEXO 4: CUESTIONARIO

Sexo: (F) (M)

Edad: ()

Señale su nivel de acuerdo desacuerdo con cada una de las siguientes aseveraciones:

VARIABLE: LÍNEAS DE CARRERA



N°	PREGUNTA	Muy	En	Indeciso	De	Muy
		en	desacuerdo		acuerdo	de acuerdo
desacuerdo						
DESEMPEÑO LABORAL						
Eficiencia						
1	Utilizo de forma óptima los medios y herramientas que me brinda la empresa para el cumplimiento de las metas que me establecen.					
2	Toman en cuenta el ahorro de recursos al momento de establecer las metas y objetivos como equipo.					
Productividad						
3	Las horas laborables son suficientes para poder cumplir con la totalidad de mis funciones y así obtener los resultados deseados.					

4 Los equipos y herramientas que me brindan contribuyen con el desarrollo de mis actividades (programas tecnológicos, sistemas ERP como SAP o algún sistema interno, entre otros).

5 Existen reprocesos o partes del proceso que son innecesarias y podrían eliminarse para así simplificar el trabajo y hacerlo más eficiente.

DESARROLLO PROFESIONAL

Conocimiento del puesto

6 Al ingresar a laborar, cuando pasé por el proceso de Inducción, me dieron a conocer a detalle todas las funciones del puesto.

7 Tengo claras las responsabilidades del puesto.

8 Me informaron sobre los objetivos a corto mediano y largo plazo tanto del área como de la organización.

9 Recibo actualizaciones sobre los cambios que se puedan dar en el camino teniendo en cuenta los acontecimientos coyunturales.

Capacitación

10 Constantemente recibo formación para desempeñar mis funciones.

11 La capacitación que recibo contribuye con la mejora de mis conocimientos y como consecuencia el mejor desempeño en el puesto.

12 Es importante recibir capacitación sobre competencias genéricas como liderazgo, comunicación asertiva, manejo de equipos, entre otros.

CRECIMIENTO PERSONAL

Autorrealización

13 Estoy conforme en el puesto y la empresa en la que laboro actualmente.

14 Estoy cumpliendo mis metas y objetivos tal y como lo planeé.

15 En mi vida existe un equilibrio entre el ámbito profesional y personal/familiar.

Motivación

16 Soy valorado por el trabajo que realizo.

17 Estoy de acuerdo con el estilo de liderazgo de mis jefes.

18 Mis superiores tienen la capacidad de motivar a sus equipos de trabajo.

VARIABLE: RETENCIÓN DE PERSONAL

N°	PREGUNTA	Muy	En	Indeciso	De	Muy
		en	desacuerdo		acuerdo	de acuerdo

SATISFACCIÓN LABORAL

Condiciones ambientales y materiales

1 Estoy conforme con el trato que recibo de mis compañeros de trabajo.

2 Es importante trabajar en un ambiente armonioso donde prima el compañerismo y el buen trato.

3 La empresa me brinda los recursos materiales necesarios para el correcto desempeño en mi puesto de trabajo (hardware y software).

Me encuentro laborando bajo las correctas condiciones físicas evitando lesiones, dolores de espalda, entre otros (silla de escritorio, monitor a la altura de la vista, iluminación y ventilación adecuada, etc).

Consideración

- 5** Mis superiores toman en cuenta mi opinión.
- 6** Se ponen en práctica mis sugerencias.
- 7** Reconocen mis esfuerzos para contribuir con el crecimiento de la empresa.
- 8** Cuento con el apoyo de la empresa si se me presentara algún imprevisto en el ámbito personal (alguna emergencia familiar, por ejemplo).

RECONOCIMIENTO

Compensación

- 9** Estoy siendo retribuido(a) de manera proporcional a las labores que realizo en la empresa.
- 10** Mi remuneración va acorde con la del rubro dentro del mercado laboral.
- 11** La remuneración que percibo es el único motivo por el cual permanezco en la empresa.

Sistema de recompensas

- 12** Me motivan a cumplir mis metas mediante recompensas (felicitaciones públicas, bonos, ascensos, entre otros).
- 13** Cuando obtengo algún logro, recibo el reconocimiento debido por parte de mis superiores.

COMPROMISO

Lealtad

- 14** La empresa cuenta con políticas que hace que sus trabajadores sean leales a esta.
- 15** Planeo permanecer en la empresa a largo plazo.

Proactividad

- 16** Busco constantemente mejora en la ejecución de mis funciones.
- 17** Propongo ideas con el respectivo sustento para conseguir los objetivos de la empresa.
- 18** Tomo acción cuando surge un inconveniente sin que mi jefe inmediato lo pida.