

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE POSGRADO



Impacto de la gestión del talento humano en la retención de empleados de una constructora de la ciudad de Jaén 2022

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

Senaida Milagros Guevara Cruzado

ASESOR

Valicha Cuadra Morales

<https://orcid.org/0000-0002-3081-8247>

Chiclayo, 2023

**Impacto de la gestión del talento humano en la retención de
empleados de una constructora de la ciudad de Jaén 2022**

PRESENTADA POR

Senaida Milagros Guevara Cruzado

A la Escuela de Posgrado de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el grado académico de

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR

Alex Humberto Vásquez Santisteban
PRESIDENTE

Katherine Carbajal Cornejo
SECRETARIO

Valicha Cuadra Morales
VOCAL

Dedicatoria

A Dios, a mis padres Godofredo y Blanca, a mi hermano.

Agradecimiento

A mi asesora Valicha Cuadra Morales y los docentes que estuvieron a cargo del MBA.

Impacto de la gestión del talento humano en la retención de empleados de una constructora de la ciudad de Jaén 2022

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	5%
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	2%
3	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
4	repositorio.continental.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	tesis.usat.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	repositorio.enamm.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	Submitted to Universidad de San Martín de Porres Trabajo del estudiante	<1%
8	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1%

Índice

Resumen	6
Abstract	7
Introducción.....	8
Revisión de literatura	11
Materiales y métodos	19
Resultados y discusión	21
Conclusiones	21
Recomendaciones	33
Referencias.....	36
Anexos	42

Resumen

En esta investigación se determinó el impacto de la gestión del talento humano en la retención de empleados de una constructora de la ciudad de Jaén, 2022. Además, en relación a la metodología, la investigación fue cuantitativa, no experimental, aplicada y transversal, en donde se tuvo una población censal, es decir, la población fue conformada por 100 colaboradores que tuvieron como mínimo 3 meses de trabajo y que se encontraron en planilla en la constructora. Se tuvo como instrumento el cuestionario planteado por Tiwari & Shrivastava (2013) quienes estudiaron ambas variables. Los hallazgos indicaron que, gracias al entorno de trabajo cómodo y seguro, la empresa constructora goza de una excelente reputación ante la sociedad, sin embargo, la escasa inversión en iniciativas de retención ha provocado que se tenga poco talento adecuado para estrategias presentes y futuras, lo que ha repercutido en retener al colaborador, asimismo, aunque se ha fomentado el bienestar de los empleados, la falta de ventajas y posibilidades de desarrollo profesional ha provocado la marcha de personal esencial, esto supone un riesgo para el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo de la constructora. En conclusión, el impacto de la gestión del talento humano en la retención de empleados es significativo, dado que la empresa ha acogido talento y oportunidades comerciales debido a su reputación favorable con clientes y socios potenciales. Asimismo, la satisfacción y el bienestar del personal en el trabajo han incrementado el compromiso y la productividad.

Palabras clave: Gestión del talento humano, retención de empleados, estrategias de retención y oportunidad de crecimiento.

Abstract

In this research, the impact of human talent management on the retention of employees of a construction company in the city of Jaén, 2022, was determined. In addition, in relation to the methodology, the research was quantitative, non-experimental, applied and cross-sectional approach, where there was a census population, that is, the population was made up of 100 collaborators who had at least 3 months of work and who were on the payroll at the construction company. The questionnaire posed by Tiwari & Shrivastava (2013) who studied both variables was used as an instrument. The findings indicated that, thanks to the comfortable and safe working environment, the construction company enjoys an excellent reputation in society, however, the low investment in retention initiatives has led to having little suitable talent for present and future strategies, which has had an impact on the retention of the employee, likewise, although the well-being of employees has been promoted, the lack of advantages and possibilities for professional development has caused the departure of essential personnel, this poses a risk to the growth and long-term sustainability of the construction company. In conclusion, the impact of human talent management on employee retention is significant, since the company has embraced talent and business opportunities due to its favorable reputation with potential customers and partners. Likewise, the satisfaction and well-being of staff at work have increased commitment and productivity.

Keywords: Human talent management, employee retention, retention strategies and growth opportunity.

Introducción

La gestión del talento humano es fundamental para el éxito y la supervivencia de una empresa, de hecho, retener a grandes empleados se ha convertido en una gran dificultad para las empresas en el mundo corporativo actual, altamente competitivo. La gestión del talento humano, por su parte, se refiere a las acciones y procedimientos que conllevan la identificación metódica de las funciones esenciales que contribuyen de forma diferencial a la ventaja competitiva a largo plazo de la organización (Järvi & Khoreva, 2020). Por otra parte, la retención de empleados es un término de gestión empresarial que hace referencia a los esfuerzos de los empresarios por retener a los empleados actuales en su plantilla (Krishnamoorthy & Aisha, 2022).

Además, retener a los mejores expertos implica no sólo conservar una mano de obra altamente calificada, sino también crear un entorno de trabajo bueno y estimulante que fomente su dedicación y satisfacción laboral, en este sentido, no se puede exagerar la importancia de una buena gestión de los recursos humanos para retener a los colaboradores. De hecho, Ekhsan et al. (2023) indica que la gestión del talento ha permitido a las organizaciones utilizar un conjunto de prácticas de gestión de talento humano que incluyen la adquisición y evaluación de colaboradores, la adquisición de conocimientos y el crecimiento personal, la gestión del rendimiento y la compensación con el propósito de atraer, mantener, fomentar el crecimiento y estimular la motivación del personal. Asimismo, la investigación de Madurani y Pasaribu (2021) indica que el personal se siente apreciado y motivado cuando una empresa utiliza con éxito técnicas de gestión del talento humano como programas de desarrollo profesional, oportunidades de crecimiento y reconocimiento, esto fomenta un ambiente de trabajo bueno y estimulante, reduciendo el riesgo que los empleados busquen oportunidades en otras empresas.

Aunque se ha investigado a fondo como la gestión del talento humano influye en la retención de los empleados, aún se desconocen varios elementos. De hecho, es necesario conocer mejor cómo afectan las diferentes prácticas de gestión del talento a los distintos tipos de colaboradores, ya que las exigencias y los incentivos fluctúan según la generación, el nivel de experiencia y el sector (Younas & Bari, 2020). También, se requieren más estudios para comprender cómo pueden adaptarse eficazmente los sistemas de gestión del talento a contextos laborales variados y cambiantes, así como la forma en que pueden incorporarse con éxito a la

cultura organizativa para poder lograr una retención adecuada del talento (Setiawan & Prasajo, 2021).

Además, los líderes de recursos humanos tendrán que trabajar en estrecha colaboración con la alta dirección para atraer, contratar, desarrollar y retener talento. Por un lado, Igomu et al. (2022) menciona que las organizaciones deben implementar tácticas que posibiliten desarrollar el talento de los empleados de alto rendimiento para posibles nuevas funciones, identificando sus lagunas de conocimiento e implemente decisiones para ayudar a mejorar las competencias de su personal. Además, Okoronkwo (2022) menciona que las organizaciones deben centrarse en la asignación de recursos para atraer, mantener, desarrollar e involucrar al talento con el fin de seguir siendo competitivas, también, se hace hincapié en que, en el escenario empresarial actual, las organizaciones deben ser proactivas como organizaciones empresariales a la hora de gestionar su mano de obra de forma óptima mediante la gestión del talento.

Por lo que el estudio se realiza en una constructora ubicada en la ciudad de Jaén, la cual lleva trabajando desde el año 2014, realiza la ejecución y consultoría de obras, en los últimos años ha tenido problemas en cuanto a la gestión del talento de su personal, por lo que al contratar personal no se le realiza un filtro adecuado para medir su experiencia, entrenamiento y capacitación del área donde laborará, los directivos no tienen mucha preocupación ya que solamente contratan para llenar puestos y cumplir con lo que requiere el proyecto, al no existir lo mencionado, crea en el colaborador la falta de involucramiento con la empresa, por lo que no considera en quedarse mucho tiempo a laborar, buscando otras oportunidades o desafíos para su persona y vida profesional, en sí la empresa por su lado no retiene al personal que si cumple con las expectativas además que no evalúa adecuadamente a la empresa, por tal motivo, la gestión del talento humano tiene un impacto bajo en la retención de empleados que con capacidades laborales adecuadas.

Lo que lleva a plantearse la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es el impacto de la gestión del talento humano en la retención de empleados de una constructora de la ciudad de Jaén 2022? Además, se planteó como objetivo general: Determinar el impacto de la gestión del talento humano en la retención de empleados de una constructora de la ciudad de Jaén 2022. Así mismo, como objetivos específicos: Identificar el nivel de gestión del talento humano y retención de empleados de una constructora de la ciudad de Jaén 2022 e identificar el impacto de la planificación de la fuerza laboral, capacidad, desarrollo y rendimiento, liderazgo y desarrollo de alto potencial,

y estrategias de retención en la retención de empleados de una constructora de la ciudad de Jaén 2022.

La investigación se justifica en cuanto al valor teórico, ya que los resultados podrán predecir cómo se encuentran las variables gestión del talento y las estrategias de retención que se están estudiando con respecto a los colaboradores de una constructora, esto permitirá llenar el vacío de conocimiento sobre las variables de estudio, porque brindará información confiable y válida tratando de solucionar el problema antes mencionado. Esta información servirá para la obtención de resultados y posteriormente discutirlos adecuadamente con los antecedentes para una mejor descripción del entorno actual en que se encuentra la empresa, sin desmerecer las teorías con las que se apoya. Lo antes mencionado permitirá sugerir ideas novedosas a través de recomendación las cuales estarán basadas a través de resultados para reforzar los problemas que aún persisten; esto se podrá replicar en futuros estudios, ya sea en cualquiera de las variables que se desarrolla.

En cuanto a la utilidad metodológica, los resultados obtenidos se desarrollarán a través de un procedimiento en el cual primero se determinarán los niveles para luego determinar la influencia, esta forma de trabajar los objetivos nos permitirá tener una visión más detallada de la realidad de las variables. Por tanto, se adoptará nuevas estrategias para el estudio de las variables, ya que el estudio de la gestión del talento y la retención de empleados, se basará en cuestionarios actualizados y que hayan sido validados a través de un juicio de expertos, sugiriendo una manera distinta de estudiar a la población, ya que se tomará como criterio de selección a una población que se encuentra conformada por los colaboradores de una constructora, debido a que ellos son el público objetivo. La investigación planteará como herramienta metodológica el cuestionario y técnica la encuesta, permitiendo recolectar datos de cada colaborador, para luego ser analizados y evaluados en un programa estadístico confiable.

Y, por último, de acuerdo a la implicancia práctica, este estudio ayudará a resolver problemas de la empresa, ya que el sector construcción siempre se encuentra en constante cambio lo que lleva a una fuerte competencia. Por otro lado, una de las partes que se beneficiarán de los descubrimientos de la investigación será la empresa constructora en estudio, pero también otras del mismo rubro ya que el problema se refleja en el aspecto local y nacional; en cuanto a la relevancia social, la investigación será un aporte fundamental para las empresas que tengan problemas sobre la gestión del talento y las estrategias de retención, porque el colaborador es una pieza importante

dentro de cada empresa. Sobre las proyecciones sociales a futuro se podría solo brindar recomendaciones para que la empresa tenga un conocimiento más claro y de forma profesional como podrían trabajar adecuadamente este tema.

Revisión de literatura

Antecedentes

Achmada et al. (2022) exploraron el efecto de la gestión del talento en el compromiso y la retención de los colaboradores para mejorar el desempeño. Los participantes de este estudio fueron los empleados de PT XYZ Surabaya, con un total de 393 personas. Los hallazgos revelaron que la gestión del talento tiene un impacto beneficioso directo y considerable en la retención de los empleados, asimismo, el desempeño y retención de los empleados en esta empresa es sobresaliente, considerando que esta empresa es una industria manufacturera que depende de la producción, donde el desempeño de los empleados y mantener una idea clara de las habilidades que tienen que aprender y desarrollar influye dramáticamente en la retención y el éxito de la organización en la fabricación de productos.

Madurani y Pasaribu (2022) analizaron el efecto directo de la gestión del talento sobre la retención de empleados. El estudio fue cuantitativo realizado en 140 colaboradores provenientes de compañías públicas y privadas (BUMN) en Indonesia. Los hallazgos mostraron que la gestión del talento tiene un efecto en la retención de los empleados, además, el ofrecimiento de incentivos financieros sólidos, oportunidades de crecimiento y avance, y equilibrio trabajo-vida privada influyen en la retención de empleados.

Nazmy et al. (2021) exploraron el impacto de la gestión del talento en los Bancos Comerciales Públicos y Privados de la República Árabe sobre la retención de empleados. La muestra total fue de 384 empleados. Los resultados de este estudio muestran que la gestión del talento tiene un efecto positivo y significativo en la retención de empleados, también, la planificación del talento, contratación, compensación y recompensas, gestión del desempeño, un ambiente de trabajo seguro, empoderamiento de los colaboradores, compromiso del personal y cultura organizacional influyen en la retención de los empleados.

Balathandayutham (2020) identificó la influencia de la gestión del talento de los bancos privados en el distrito de Cuddalore en la retención de empleados, el estudio conto con una muestra de 100, en cuanto a la recolección de datos se realizó mediante un cuestionario y para el análisis

de los datos se realizó mediante regresión, los encuestados fueron seleccionados mediante muestreo aleatorio simple. Los resultados muestran impacto de las variables, debido a que se sienten satisfechos y se les brinda capacitación para mejorar sus capacidades.

Narayanan et al. (2019) analizaron el efecto de la gestión del talento sobre la retención de empleados. Los hallazgos indican que la identificación del talento es solo una pequeña parte de la totalidad de las prácticas de gestión del talento, además, proporcionar a los recursos humanos programas de formación y desarrollo adecuados para mejorar sus habilidades y la gestión de su carrera motivan y dan el impulso que tanto necesita la función de desarrollo del talento del personal en las organizaciones que adoptan la gestión del talento para retener a su personal.

Weerakoon y Dilanthi (2019) exploraron el efecto de las prácticas de gestión del talento en la industria de la confección de Sri Lanka sobre la retención de empleados, por lo que el mayor inconveniente de estas industrias es el alto grado de rotación de empleados y la reducción de los beneficios para los empleados, con respecto a los resultados se halló que, la gestión del talento es una estrategia importante que todas las empresas tienen para mantener al trabajador. Además, la gestión del talento es una técnica para determinar la retención del personal en una empresa. Por lo tanto, las prácticas de gestión del talento ayudarían a retener a los empleados talentosos dentro de la organización. Asimismo, la seguridad laboral, un ambiente de trabajo cómodo y seguro, el equilibrio trabajo-vida, políticas de licencia justa, horarios de trabajo flexibles, brindar vacaciones, las prácticas de contratación para colocar adecuadamente a los empleados, la capacitación, oportunidades de crecimiento y la compensación económica influyen en la retención de empleados.

Abdi y Yan (2019) determinaron el impacto de la gestión del talento en el sector bancario de Somalia sobre la retención de empleados. Llegaron al resultado que, los desafíos de la fuerza laboral y el entorno cambiante son la causa clave de que la organización en Somalia necesite adoptar la gestión del talento y su eficacia para retener a los empleados talentosos y obtener una ventaja competitiva, además, la gestión del talento mejora a medida que existe una integración de los recién llegados y la retroalimentación entre líder-personal, lo que ayuda a la retención de empleados y el desarrollo de la empresa.

Nur & Wan (2018) determinaron los efectos de la gestión del talento en la industria de la hospitalidad en Selangor sobre la retención de empleados, este estudio se basó en cuestionarios distribuidos a una muestra de 385 encuestados, los datos fueron analizados con herramientas

estadísticas como IBM SPSS v23, entre los hallazgos se tiene que, existe una relación significativa entre las dos variables propuestas, los resultados también indican que el desarrollo de carrera, la identificación de competencias, el salario, el compromiso de los colaboradores influyen en la gestión del desempeño y la retención del personal.

Linah (2018) estudió el impacto de la gestión del talento en el desempeño de los empleados y las estrategias de retención en el Ayuntamiento de Masvingo en Zimbabue, el estudio adoptó el diseño de investigación cuantitativa y se administró a los encuestados un cuestionario cerrado estructurado precodificado que comprende la escala Likert de 5 puntos, la población objetivo compuesta por 72 profesionales en el Ayuntamiento de Masvingo. Los principales hallazgos indicaron que la gestión del talento tuvo un impacto en el desempeño de cada personal, además también revelaron que existe una fuerte relación entre la implementación de la gestión del talento y las estrategias de retención, también, indican que, en la dinámica y competitiva economía actual, aumenta la presión sobre los organismos del sector público para que atraigan, desarrollen y retengan personal, asimismo, por muy grande que sea una organización del sector público o por excelentes que sean sus servicios, es difícil crecer y alcanzar el éxito a largo plazo sin un personal calificado.

Ames (2021) estudió el impacto de la gestión del talento arequipeño en la retención de los empleados. Se utilizó un diseño cuantitativo, observacional, descriptivo y se aplicó cuestionarios a 50 personas. Se demostró que la gestión del talento humano ayuda a contratar, retener y mejorar las actitudes que permiten el compromiso de los trabajadores. Por otro lado, Tenorio (2021) analizó el impacto de la gestión del talento de cajas municipales de Chachapoyas en la retención del personal. Para llevar a cabo la investigación se utilizó una encuesta de 27 preguntas. Los resultados indican que la práctica de gestión del talento para atraer y mantener el talento humano tiene buena aceptación entre el personal, además el colaborador conoce de su capacidad y tienen bien claro el crecimiento profesional que quieren alcanzar, todo esto complementado con un ambiente de trabajo positivo que pesa más que la compensación económica, influye en la retención.

Bases teóricas

Gestión del Talento

Según Lynch (2007), la gestión del talento se hizo predominante en la mayoría de los campos e industrias en la década de 1990 con el informe que marcó tendencia titulado "La guerra

por el talento" de McKinsey and Company. Mensah (2015) afirma que desde que se acuñó el término "gestión del talento" se hizo más popular en la década de 1990, no sólo en el ámbito de la gestión de recursos humanos, sino también en la formación de la dirección estratégica de una organización. Aunque la gestión del talento ha ganado popularidad, Joubert (2013) señala que su definición no está clara. Cappelli y Keller (2014) atestiguan que no existe una definición estándar o universal de la gestión del talento. Esto se debe a que para todas y cada una de las organizaciones, la definición adoptada depende del tipo de organización, su estrategia y otros factores. Sin embargo, Ntonga (2007) argumenta que, a pesar de la confusión con la definición del término, se han hecho algunos intentos por aclarar el concepto. Así, Oladapo (2014) afirma que la adquisición, identificación, desarrollo, compromiso, retención y despliegue sistemáticos de aquellas personas que son de gran valor para una empresa, ya sea por su alto potencial futuro o porque cumplen responsabilidades empresariales/operativas esenciales, se denomina gestión del talento. Mientras que, Joubert (2013) coincide en que la gestión del talento es el proceso de identificar, evaluar, desarrollar, motivar, promocionar y retener a las personas capacitadas con un fuerte potencial para tener éxito dentro de una organización.

Mensah (2015), afirma que en una organización donde existe la gestión del talento, los empleados están más comprometidos y se esfuerzan más. Por tanto, existe una relación positiva entre la gestión eficaz del talento y el desempeño de los empleados. Lehmann (2009) postula que, aunque las metodologías de gestión del talento pueden aplicarse en las organizaciones, solo pueden contribuir de manera óptima al desempeño del personal si tanto la alta dirección como los empleados están alineados con sus objetivos e implementación.

Para crecer y ser innovadora, la empresa en cualquier sector necesita tener el talento adecuado en la organización. Para asegurarse de que la organización tendrá éxito; la gestión del talento se puede utilizar para fortalecer la capacidad de la organización (Iles, Chuai y Preece, 2010). La gestión del talento también se considera como un proceso de gestión adicional y oportunidades que están disponibles para las personas de la organización que se consideran 'talento' (James Sunday Kehinde, 2012). Según Kontoghiorghes (2016), la gestión eficaz del talento recomienda que los empleados con talento comiencen a verse a sí mismos como parte de la organización, agreguen valor a la organización y permanezcan pegados a ella. Asegura que los empleados se mantengan profesionales en todo momento en sus prácticas comerciales, sirve meritoriamente, tiene las personas adecuadas compuestas por profesionales experimentados, que se han destacado

en sus diversas profesiones, que poseen la integridad, las habilidades y la experiencia necesarias (Nzewi, Chiekezie y Ogbeta, 2016).

La estrategia de gestión del talento forma parte de la Gestión de Recursos Humanos (Lewis & Heckman, 2006) y se basa en ideas de comportamiento organizativo y gestión de recursos humanos (Thunnissen et al., 2013). Por lo tanto, la gestión del talento es una estrategia que implica la identificación rigurosa de los puestos esenciales que contribuyen significativamente a la ventaja competitiva a largo plazo de la organización, también implica la creación de una reserva de personas con gran potencial y alto rendimiento para ocupar esos puestos, así como el establecimiento de una estructura de recursos humanos diferenciada que facilite la contratación de profesionales competentes para esos puestos y garantice al mismo tiempo su compromiso a largo plazo con la empresa (Collings & Mellahi, 2009). Por otro lado, una definición más útil de la gestión del talento son las prácticas de gestión diferenciales y las oportunidades disponibles para el capital humano (talento) en la organización (Blass, 2007). Por lo tanto, dichos procesos pueden ser formales e informales, deliberativos y no intencionales, explícitos o implícitos, cualquiera que sea la combinación, estos procesos constituyen el sistema de gestión del talento de una organización, usando esta definición, cada organización tiene un sistema de gestión del talento, lo reconozca o no (Udin, 2017).

Planificación de la fuerza laboral

La planificación de la fuerza laboral implica garantizar que se dispone de la cantidad adecuada de personas con las capacidades apropiadas para cubrir los puestos adecuados en el momento oportuno (Sincalir, 2004). También se define como el proceso mediante el cual una organización se esfuerza por estimar la demanda de mano de obra y analizar la cantidad, el tipo y las fuentes de suministro que serán necesarias para satisfacer esa necesidad (Reilly, 1996). Así mismo, es un proceso diseñado para garantizar que una organización se prepare para sus necesidades presentes y futuras al tener los individuos correctos en los lugares correctos en los momentos correctos (Jacobson, 2010).

Capacidad, desarrollo y rendimiento

El potencial humano se define como cualquier cualidad latente que se puede realizar o desarrollar a través de experiencias, lo que conduce a algún éxito y logro objetivamente definible (Dai, 2020). Por lo tanto, una fuerza laboral con alto potencial poseerá una serie de atributos, entre

los que se encuentran las altas capacidades para aprender, la inteligencia emocional, un coeficiente intelectual medio-alto y una actitud positiva y proactiva en su puesto (Gómez, 2017).

Liderazgo y desarrollo de alto potencial

Los líderes de alto potencial, o también conocidos como «hipos» (del inglés high-potential), tienen la capacidad de identificar oportunidades que permitan a las empresas luchar con su competencia y crecer (Willighan, 2020). En consecuencia, las empresas han comprendido que es esencial conocer y mejorar el desempeño de los colaboradores y que necesitan saber si tienen a los empleados que necesitan mañana, por lo tanto, implantar programas centrados en identificar y potenciar a los empleados con alto potencial es fundamental como herramienta para retener y desarrollar a los futuros líderes de la empresa (Celis, 2021).

Estrategias de retención

El personal en cualquier organización son los activos más valiosos; asimismo, el problema apremiante de las organizaciones competitivas de hoy es la retención de empleados (Singh, 2019; Ma et al., 2018). A medida que se descubren nuevas tecnologías, y para guiar un entorno tan desafiante y frenético donde el cambio es casi diario, se necesitarán habilidades y conocimientos reales (Kossivi et al., 2016). Por lo tanto, es importante que una organización establezca estrategias que permitan crear un entorno que aliente al personal a quedarse (Ekhsan, 2019).

La retención de empleados

La retención de empleados es la capacidad de la empresa para retener al personal potencial de la empresa para que permanezcan leales a la empresa. La retención de empleados es una de las técnicas utilizadas por la gerencia para mantener a los empleados en una organización durante mucho tiempo (Refan et al., 2020). Refan et al. (2020) precisa a la retención de empleados como un esfuerzo por retener a los empleados potenciales para que permanezcan leales a la empresa. El propósito de la retención de empleados es contratar empleados calificados que tengan la empresa el mayor tiempo posible porque los empleados elegibles son activos intangibles que son invaluable para la empresa. Los esfuerzos para retener a los empleados se han convertido en un problema importante en muchas organizaciones. Por lo tanto, las organizaciones deben reconocer que la retención de empleados es una preocupación del departamento de capital humano en curso y una responsabilidad importante para todos los supervisores y gerentes.

El término retención de empleados está relacionado con el término rotación de empleados, que significa el proceso de los empleados que dejan la organización y deben ser reemplazados, la rotación es la tasa a la que los empleados abandonan la empresa (Dessler, 2017). La rotación voluntaria de empleados o los empleados que dejan la empresa debido a sus deseos pueden deberse a muchos factores, incluidas las oportunidades profesionales, los salarios, la supervisión, la geografía y razones familiares o personales.

La retención de empleados es la capacidad de mantener recursos humanos estables. La retención de empleados a menudo se asocia con el espíritu y la confianza de la organización. La retención es un concepto complejo y no existe una forma única de mantener a los empleados en la empresa. La retención de empleados se refiere a todos los esfuerzos realizados por la organización, lo que aumenta las oportunidades para que los empleados permanezcan en la organización por períodos más prolongados. La alta rotación de empleados, además de la escasez de mano de obra y el aumento del sector empresarial, exige la retención de empleados (Refan et al., 2020).

Para lograr los objetivos comerciales de la organización, los esfuerzos que adopta una organización para mantener empleados productivos y deseables se denominan retención de empleados (Frank et al., 2004). Por otro lado, la retención de empleados es un proceso en el que se alienta al colaborador a mantener su estancia en la empresa de por vida o por un período máximo de tiempo (Aburub, 2020). Así mismo, Mita (2014) definió la retención de empleados como una técnica adoptada por las empresas para retener una fuerza laboral efectiva y simultáneamente cumplir con los requisitos operativos. Por otra parte, Bidisha (2013) lo describió como un proceso en el que se alienta al colaborador a mantener su estancia en la empresa por el período máximo de tiempo o hasta la finalización del proyecto. Por lo tanto, en todos los sectores, se presta la mayor atención a la retención, ya que ayuda no solo a reducir los desembolsos de rotación o a minimizar el costo de reclutamiento y capacitación, sino porque ayuda a evitar que la mano de obra talentosa sea cazada furtivamente (Sandhya & Kumar, 2011).

La necesidad de retención de empleados

La retención de empleados está vinculada a la habilidad de una organización para conservar a su personal mientras se necesiten sus servicios. Según Balakrishnan y Vijayalakshmi (2014), la retención de empleados se refiere a las diferentes prácticas y políticas que permiten a los empleados ser leales a una organización por un lapso de tiempo más largo. La retención de colaboradores tiene

en cuenta las diversas estrategias de retención tomadas para que un individuo permanezca en una organización por el período máximo de tiempo y crezca junto con la empresa, adaptándose al entorno cambiante. Al-Emadi, Schwabenland y Wei (2015) afirman que la retención de empleados es un proceso que se da de manera voluntaria en cualquier organización para crear un entorno que aliente y motive a las personas a permanecer en la entidad durante el máximo periodo de tiempo.

La importancia de la retención de empleados está bien documentada en la literatura, particularmente en términos de costos relacionados con la rotación. Al-Emadi, et al. (2015) señalaron que la rotación es costosa porque los empleadores consideran que los costos de reemplazo son extremadamente altos. El costo para la organización con respecto a la renuncia de los empleados y el posterior reemplazo de los empleados puede ser bastante significativo. La investigación de Tanton (2007) mostró que los costos asociados con el reclutamiento, la selección y la formación de nuevos colaboradores a menudo superaban el 100% del salario anual para el puesto que se estaba cubriendo. Paul, Preece y Chuai (2010) afirman que el alto costo asociado con la pérdida de empleados talentosos ha destacado la importancia de que las organizaciones identifiquen e implementen estrategias que apoyen la retención de empleados. Según Dries (2013), encontrar un reemplazo adecuado no solo es costoso sino también difícil y requiere mucho tiempo; mientras que Oladapo (2014) concluye que la baja rotación de empleados conduce al desempeño sobresaliente de una organización ya que se conservan los conjuntos de habilidades básicas.

Oportunidad de crecimiento y aprendizaje

El desarrollo del personal es una de las prioridades para las empresas para asegurar ambientes de trabajo felices, en consecuencia, contar con una fuerza laboral satisfecha y feliz permite en un mayor compromiso hacia la organización y, por ende, una mayor productividad (Ohswald, 2022). Por lo tanto, las empresas deben ser capaces de ofrecer oportunidades de crecimiento y aprendizaje a los colaboradores, ya que ellos están interesados en actividades que supongan variedad, desafío y posibilidad de ser creativos (Fernández, 2002) y de brindar herramientas y programas para permitir el crecimiento del talento dentro de las empresas e impulsar el crecimiento personal (Ohswald, 2022).

Compensación y beneficios

Los pasos para tener el mejor empleado posible son desarrollar e implementar planes estratégicos de recursos humanos, calcular las necesidades del personal, reclutar empleados y

seleccionar al adecuado, capacitar, evaluar a través de evaluaciones de desempeño y, por supuesto, motivar para asegurar la retención de empleados, además un paso importante también es ofrecer un paquete de compensación y beneficios (Portolese 2018). Por lo tanto, la compensación y las prestaciones del personal incluyen todas las formas de pago que reciben los empleados y que surgen de su empleo, además de sus sueldos o salarios regulares (Desller, 2014).

Política y cultura organizacional

Las políticas organizacionales se refieren a actividades no oficiales, reconocidas informalmente y en ocasiones, discretas, cuyo objetivo es promover ideas, ejercer influencia en una organización, ampliar la autoridad o cumplir otros objetivos específicos (Brandon & Seldman, 2004), por lo tanto, la política efectiva no se trata de ganar a toda costa, sino de mantener relaciones mientras se logran resultados (Rosen et al., 2006). Por otro lado, la cultura organizacional se refiere al conjunto compartido de valores y comportamientos que han adoptado los empleados dentro de una organización (Martins y Terblanche, 2003), en consecuencia, la cultura se reconoce como un componente crítico para las empresas y sus actividades (Chang & Lin, 2007).

Relación

La relación empleado-organización se refiere a la relación entre empleados y empleadores, incluidas las relaciones formales, informales, sociales y psicológicas en la forma de las expectativas del empleador sobre las contribuciones específicas de los empleados y los incentivos ofrecidos para afectar sus contribuciones (Che et al., 2022). Por otro lado, cuando la relación empleado-organización se percibe favorablemente, puede satisfacer mejor las necesidades del trabajador, lo que generará resultados laborales positivos, que incluyen una serie de actitudes positivas y comportamientos mejorados (Gagné & Deci, 2005).

Materiales y métodos

El enfoque de la investigación es cuantitativo, ya que se utilizó encuestas (cuestionarios) para la recolección de información que tiene como base la medición numérica, además es de tipo aplicada, porque el investigador realizará la búsqueda de soluciones a través del conocimiento obtenido, manteniendo en cada momento la objetividad para tomar decisiones acertadas. Además, el diseño es no experimental, por lo que no se realizó alguna manipulación a las variables estudiadas, únicamente se estudiarán tal cual se presentan en el contexto mostrado, siendo transversal porque se desarrolló en un determinado periodo de tiempo (Hernández et al. 2014).

La población se encuentra conformado por los 100 colaboradores de todas las áreas de la constructora teniendo como mínimo 3 meses de trabajo y que se encuentren en planilla, siendo así una población censal.

Se tiene como instrumento el cuestionario planteado por Tiwari & Shrivastava (2013) quienes estudian ambas variables. Se formuló las variables de operacionalización de la siguiente manera, 1) Gestión del talento humano, con dimensiones: planificación de la fuerza laboral (1, 2, 3), capacidad, desarrollo y rendimiento (4, 5, 6), liderazgo y desarrollo de alto potencial (7, 8, 9), estrategias de retención (10, 11, 12, 13, 14) y 2) Retención de empleados, con dimensiones: oportunidad de crecimiento y aprendizaje (15, 16, 17, 18), compensación y beneficios (19, 20, 21, 22), política y cultura organizacional (23, 24, 25, 26), relación (27, 28, 29, 30, 31), por lo que se aplicará también la escala de 5 puntos (Likert).

La recolección de información se efectuó de manera virtual por medio de una encuesta desarrollada en Google Drive, haciendo llegar el cuestionario vía WhastApp. Por otro lado, se realizó de manera anticipada las respectivas validaciones por 3 expertos en metodología, quienes deberían contar con estudios respecto al tema en mención. Luego de la validación del instrumento, se ejecutó la aplicación de estadística, empezando por el Alfa de Cronbach que mide la confiabilidad, el análisis KMO (Kaiser-Meyer Olkin) que mide el análisis factorial, por otro lado, para el desarrollo de los objetivos se empleará análisis descriptivo y regresión lineal.

Finalmente, en el plan de procesamiento y análisis de datos, la base de datos se descargó de Google Drive y se copió en una hoja de cálculo Excel para ayudar a la administración durante el proceso de tratamiento y análisis de los datos. A continuación, se importó en la aplicación estadística IBMSPSS Statistics v.25 para realizar un análisis estadístico descriptivo y una regresión lineal en relación con los objetivos definidos.

Resultados

Objetivo general: Determinar el impacto de la gestión del talento humano en la retención de empleados de una constructora de la ciudad de Jaén 2022.

Tabla 1

Información de ajuste de los modelos del impacto de la gestión del talento humano en la retención de empleados

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	549,623			
Final	423,157	126,466	39	,000

Función de enlace: Logit.

Nota. Extraído del programa estadístico SPSS de acuerdo a Datos obtenidos de las encuestas aplicadas

Tabla 2

Bondad de ajuste del impacto de la gestión del talento humano en la retención de empleados

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	1601,992	1443	,002
Desvianza	342,578	1443	1,000

Función de enlace: Logit.

Nota. Extraído del programa estadístico SPSS de acuerdo a Datos obtenidos de las encuestas aplicadas

Tabla 3

Pseudo R cuadrado del impacto de la gestión del talento humano en la retención de empleados

Cox y Snell	,718
Nagelkerke	,719
McFadden	,189

Función de enlace: Logit.

Nota. Extraído del programa estadístico SPSS de acuerdo a Datos obtenidos de las encuestas aplicadas

En la Tabla 1 se observa que la gestión del talento humano en la retención de empleados tiene una significancia de 0.000, considerando que el P valor ≤ 0.05 , por lo tanto, existe influencia significativa. En cuando a la Tabla 2 que se refiere a la bondad de ajuste, se cumple la condición de $\geq 1,000$ lo cual indica que existe una significancia, obteniendo un Chi-cuadrado de 342,578. Con forme a la Tabla 3 referente al Pseudo R cuadrado, el R^2 de Cox y Snell debe tener un valor teórico menos de 1, por lo que el valor 0,718 está dentro del rango establecido, la R^2 de Nagelkerke es una adaptación corregida de la R-cuadrado de Cox y Snell que altera la escala de la estadística

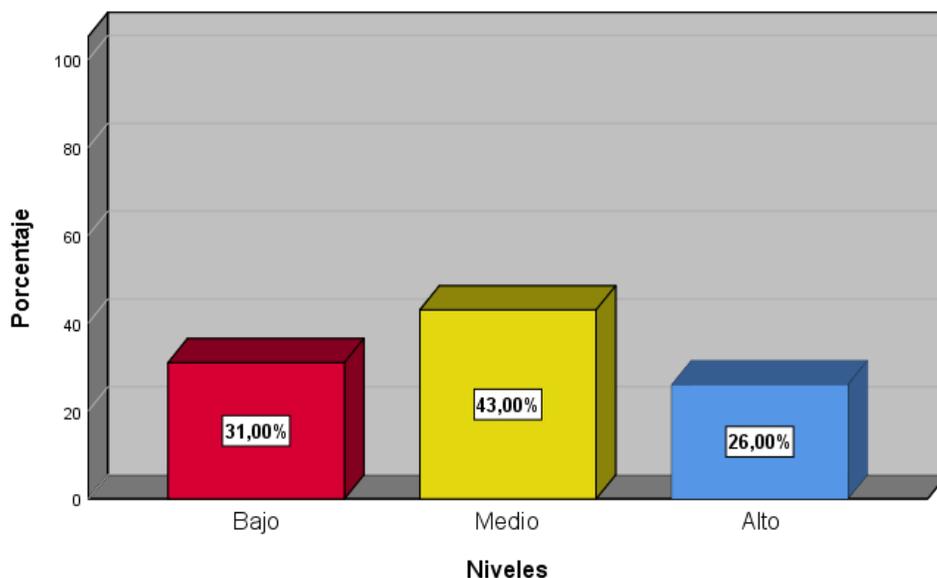
para incluir todo el rango de valores entre 0 y 1, por lo que el valor 0,719 se encuentra dentro del rango establecido.

Se determinó que el impacto de la gestión del talento humano en la retención de empleados es significativo, debido a la buena reputación de la constructora ante la comunidad y al ambiente cómodo y seguro que se presenta en la empresa, lo que ha permitido que el personal se sienta cómodo y menos estresado, aunque, la poca inversión en los programas de retención ha provocado que se tenga poco talento adecuado para estrategias presentes y futuras que posibiliten el desarrollo y la perdurabilidad de la empresa, lo antes descrito impacta en la retención de empleados debido a que la organización se ha preocupado en lo posible por mejorar la calidad de vida de los colaboradores, pero aun así se han ofrecido pocos beneficios y pocas oportunidades para el crecimiento y desarrollo profesional.

Objetivo específico 1: Identificar el nivel de gestión del talento humano de una constructora de la ciudad de Jaén 2022.

Figura 1

Nivel de gestión del talento humano



Nota. Extraído del programa estadístico SPSS de acuerdo a Datos obtenidos de las encuestas aplicadas

Tabla 4
Gestión del talento humano

Variable	Dimensión	Media	Media por ítem	N°	Ítem	1	2	3	4	5
GESTIÓN DEL TALENTO	Planificación de la fuerza laboral	2.40	2.41	1	Los gerentes brindan constantemente comentarios sobre el desarrollo para apoyar y alentar el desarrollo de los empleados.	25.00%	39.00%	15.00%	12.00%	9.00%
			2.24	2	Los métodos de reclutamiento utilizados son eficientes y adecuados.	36.00%	30.00%	17.00%	8.00%	9.00%
			2.55	3	Los empleados tienen una idea clara de las habilidades que deben desarrollar para respaldar el crecimiento del negocio.	36.00%	30.00%	17.00%	8.00%	9.00%
	Capacidad, desarrollo y rendimiento	2.25	2.20	4	La organización tiene el talento adecuado para sus estrategias presentes y futuras. Esta organización utiliza prácticas de contratación basadas en competencias	40.00%	25.00%	17.00%	11.00%	7.00%
			2.31	5	(identificación de competencias y evaluación del comportamiento) para contratar al personal adecuado.	36.00%	26.00%	18.00%	11.00%	9.00%
			2.24	6	Brindamos a nuestros empleados oportunidades de crecimiento y desarrollo.	44.00%	17.00%	19.00%	11.00%	9.00%
	Liderazgo y desarrollo de alto potencial	2.46	2.61	7	La gestión formal de la sucesión se utiliza para ocupar puestos ejecutivos en toda la organización.	22.00%	27.00%	26.00%	18.00%	7.00%
			2.42	8	Proporcione una diferenciación salarial significativa a los empleados de alto rendimiento/alto potencial a través del pago base y variable.	27.00%	31.00%	22.00%	13.00%	7.00%
			2.35	9	La tasa de rotación en nuestra empresa es menor.	37.00%	21.00%	21.00%	12.00%	9.00%
	Estrategias de retención	2.40	2.54	10	Brindamos un ambiente de trabajo cómodo y seguro y tenemos una buena reputación en la comunidad.	26.00%	29.00%	21.00%	13.00%	11.00%
			2.36	11	Sabemos cuánto cuesta reemplazar a cada empleado que renuncia o necesita ser reemplazado.	37.00%	21.00%	20.00%	13.00%	9.00%
			2.44	12	Nos preocupamos por el bienestar de nuestra gente haciéndoles la vida más fácil y menos estresada.	26.00%	33.00%	20.00%	13.00%	8.00%
			2.29	13	Invertimos más tiempo y dinero en nuestros programas de retención que en reclutamiento.	38.00%	24.00%	18.00%	11.00%	9.00%
			2.35	14	Nuestro director ejecutivo y la junta directiva participan activamente en actividades de desarrollo de liderazgo.	35.00%	26.00%	17.00%	13.00%	9.00%

Nota. Datos obtenidos de las encuestas aplicadas

Se identificó que el nivel de la gestión del talento humano es medio, debido a que la dimensión liderazgo y desarrollo de alto potencial representa el valor más alto ya que los salarios que se les brindan al personal son establecidos de acuerdo a su desempeño o rendimiento mostrado durante un periodo de tiempo lo que ha permitido una reducción en la rotación de colaboradores de la empresa. En relación a la dimensión planificación de la fuerza laboral representa un valor moderado, debido a que el personal tiene conocimiento de que si desarrollan sus habilidades estos podrán ser de gran ayuda para el éxito y desarrollo de la empresa, por otro lado, el valor bajo se debe a que los métodos de reclutamiento utilizados en ciertas ocasiones no han sido eficientes y adecuados para encontrar un candidato adecuado para un puesto. Con respecto a la dimensión

				trabajo en comparación con otros lugares.					
		2.28	17	Los programas de capacitación brindados por la organización son adecuados para nuestro desarrollo.	35.00%	30.00%	16.00%	10.00%	9.00%
		2.48	26	Creo que mi trabajo es un desafío para aprovechar al máximo mis capacidades.	28.00%	28.00%	21.00%	14.00%	9.00%
Compensación y Beneficios	2.05	2.12	18	Mi salario que recibo es adecuado.	41.00%	30.00%	12.00%	10.00%	7.00%
		2.01	21	Recibo incrementos de salario frecuentes.	45.00%	27.00%	14.00%	10.00%	4.00%
		2.03	23	Mi organización ofrece bonos e incentivos.	46.00%	24.00%	17.00%	7.00%	6.00%
		2.04	25	Obtengo suficientes beneficios.	40.00%	34.00%	14.00%	6.00%	6.00%
Política y cultura organizacional	2.16	2.20	19	Las políticas de recursos humanos son efectivas para mantener a los empleados motivados y retenidos en la organización.	38.00%	28.00%	17.00%	10.00%	7.00%
		2.08	24	Los altos directivos tratan a todos los empleados por igual.	45.00%	24.00%	16.00%	8.00%	7.00%
		2.11	28	Las políticas y reglas se aplican uniformemente a todos.	41.00%	31.00%	12.00%	8.00%	8.00%
		2.26	30	Me siento cómodo con la cultura de la organización.	39.00%	26.00%	16.00%	8.00%	11.00%
Relación	2.22	2.34	22	La organización es mucha preocupación por nuestra calidad de vida.	46.00%	27.00%	6.00%	16.00%	5.00%
		2.19	27	Recibo el apoyo requerido de mi superior y de la autoridad correspondiente.	37.00%	25.00%	17.00%	9.00%	12.00%
		2.20	29	Mi trabajo es a menudo reconocido y elogiado por mis superiores.	37.00%	31.00%	16.00%	8.00%	8.00%
		2.28	31	La gerencia recibe retroalimentación regular de los empleados.	38.00%	30.00%	16.00%	6.00%	10.00%
		2.07	20	Los altos directivos se preocupan mucho por nosotros mismos y se preocupan por nosotros.	33.00%	34.00%	15.00%	8.00%	10.00%

Nota. Datos obtenidos de las encuestas aplicadas

Se identificó que el nivel de retención de empleados es bajo, esto debido en donde la dimensión compensación y beneficios, representa un valor bajo, debido a que el personal se siente satisfecho por el sueldo que perciben lo que represento el valor alto, por otro lado, el valor bajo se debe a los pocos bonos e incentivos que se ofrecen en la empresa y a las pocas posibilidades para recibir un aumento de sueldo. Referente a la dimensión relación representa un valor moderado, debido a que la gerencia recibe retroalimentación regular de los empleados acerca de las actividades realizadas, por otro lado, el valor bajo se debe al poco apoyo y reconocimiento que recibe el personal por parte de su jefe inmediato. Respecto a la dimensión política y cultura organizacional representa un valor moderado, debido a la grata cultura organizacional, por otro lado, el valor bajo se debe a que las políticas y reglas son aplicadas de manera no equitativa. Finalmente, la dimensión oportunidad de crecimiento y aprendizaje representa el valor más alto, debido a que para el personal el trabajo representa un desafío para demostrar sus capacidades en beneficio de ellos mismos y de

la empresa, por otro lado, el valor bajo se debe a que la empresa ha demostrado poca preocupación por el desarrollo profesional de sus colaboradores y les ha brindado pocas oportunidades de crecimiento.

Objetivo específico 3: Identificar el impacto de la planificación de la fuerza laboral en la retención de empleados de una constructora de la ciudad de Jaén 2022.

Tabla 6

Resultados del impacto de la planificación de la fuerza laboral en la retención de empleados

Información de ajuste de los modelos				
Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	406,811			
Final	347,345	59,467	12	,000

Función de enlace: Logit.

Nota. Extraído del programa estadístico SPSS de acuerdo a Datos obtenidos de las encuestas aplicadas

Bondad de ajuste			
	Chi-cuadrado	Gl	Sig.
Pearson	530,417	444	,003
Desvianza	232,705	444	1,000

Función de enlace: Logit.

Nota. Extraído del programa estadístico SPSS de acuerdo a Datos obtenidos de las encuestas aplicadas

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,448
Nagelkerke	,449
McFadden	,089

Función de enlace: Logit.

Nota. Extraído del programa estadístico SPSS de acuerdo a Datos obtenidos de las encuestas aplicadas

En la Tabla 6 se observa que la planificación de la fuerza laboral en la retención de empleados tiene una significancia de 0.000, considerando que el P valor ≤ 0.05 , por lo tanto, existe influencia significativa. En cuando a la tabla de bondad de ajuste, se cumple la condición de $\geq 1,000$ lo cual indica que existe una significancia, obteniendo un Chi-cuadrado de 232,705. Con forme al Pseudo R cuadrado, el R^2 de Cox y Snell debe tener un valor teórico menos de 1, por lo que el valor 0,448 está dentro del rango establecido, la R^2 de Nagelkerke es una adaptación

corregida de la R-cuadrado de Cox y Snell que altera la escala de la estadística para incluir todo el rango de valores entre 0 y 1, por lo que el valor 0,449 se encuentra dentro del rango establecido.

Se identificó que el impacto de la planificación de la fuerza laboral en la retención de empleados es significativo, gracias a que el colaborador tiene una idea clara de las habilidades que tienen que aprender y desarrollar, para permitir el crecimiento y éxito de la constructora, además esto es respaldado por el gerente quien les brinda apoyo a través de sus comentarios positivos que les permitan adquirir dichas habilidades para beneficio propio y de la empresa, lo antes descrito impacta en la retención de empleados debido a que los programas de capacitación implementados por la organización son adecuados para el desarrollo del personal.

Objetivo específico 4: Identificar el impacto de la capacidad, desarrollo y rendimiento en la retención de empleados de una constructora de la ciudad de Jaén 2022.

Tabla 7

Resultados del impacto de la capacidad, desarrollo y rendimiento en la retención de empleados

Información de ajuste de los modelos				
Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	Gl	Sig.
Sólo intersección	383,907			
Final	342,203	41,704	11	,000

Función de enlace: Logit.

Nota. Extraído del programa estadístico SPSS de acuerdo a Datos obtenidos de las encuestas aplicadas

Bondad de ajuste			
	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	816,359	407	,000
Desvianza	221,659	407	1,000

Función de enlace: Logit.

Nota. Extraído del programa estadístico SPSS de acuerdo a Datos obtenidos de las encuestas aplicadas

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,341
Nagelkerke	,341
McFadden	,062

Función de enlace: Logit.

Nota. Extraído del programa estadístico SPSS de acuerdo a Datos obtenidos de las encuestas aplicadas

En la Tabla 7 se observa que la capacidad, desarrollo y rendimiento en la retención de empleados tiene una significancia de 0.000, considerando que el P valor ≤ 0.05 , por lo tanto, existe influencia significativa. En cuando a la tabla de bondad de ajuste, se cumple la condición de $\geq 1,000$ lo cual indica que existe una significancia, obteniendo un Chi-cuadrado de 221,659. Con forme al Pseudo R cuadrado, el R^2 de Cox y Snell debe tener un valor teórico menos de 1, por lo que el valor 0,341 está dentro del rango establecido, la R2 de Nagelkerke es una adaptación corregida de la R-cuadrado de Cox y Snell que altera la escala de la estadística para incluir todo el rango de valores entre 0 y 1, por lo que el valor 0,341 se encuentra dentro del rango establecido.

Objetivo específico 5: Identificar el impacto del liderazgo y desarrollo de alto potencial en la retención de empleados de una constructora de la ciudad de Jaén 2022.

Tabla 8

Resultados del impacto del liderazgo y desarrollo de alto potencial en la retención de empleados

Información de ajuste de los modelos				
Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	Gl	Sig.
Sólo intersección	425,530			
Final	337,166	88,364	12	,000

Función de enlace: Logit.

Nota. Extraído del programa estadístico SPSS de acuerdo a Datos obtenidos de las encuestas aplicadas

Bondad de ajuste			
	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	572,726	444	,000
Desvianza	225,079	444	1,000

Función de enlace: Logit.

Nota. Extraído del programa estadístico SPSS de acuerdo a Datos obtenidos de las encuestas aplicadas

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,587
Nagelkerke	,587
McFadden	,132

Función de enlace: Logit.

Nota. Extraído del programa estadístico SPSS de acuerdo a Datos obtenidos de las encuestas aplicadas

En la Tabla 8 se observa que el liderazgo y desarrollo de alto potencial en la retención de empleados de empleados tiene una significancia de 0.000, considerando que el P valor ≤ 0.05 , por lo tanto, existe influencia significativa. En cuando a la tabla de bondad de ajuste, se cumple la condición de $\geq 1,000$ lo cual indica que existe una significancia, obteniendo un Chi-cuadrado de 225,079. Con forme al Pseudo R cuadrado, el R^2 de Cox y Snell debe tener un valor teórico menos de 1, por lo que el valor 0,587 está dentro del rango establecido, la R^2 de Nagelkerke es una adaptación corregida de la R-cuadrado de Cox y Snell que altera la escala de la estadística para incluir todo el rango de valores entre 0 y 1, por lo que el valor 0,587 se encuentra dentro del rango establecido.

Se identificó que el impacto del liderazgo y desarrollo de alto potencial en la retención de empleados es significativo, debido a que al personal se le brinda una remuneración de acuerdo a su desempeño o rendimiento mostrado dentro de la empresa lo que ha permitido que la tasa de rotación sea baja, lo antes descrito impacta en la retención de empleados debido a que el personal mencionan que el salario que reciben es el adecuado, se sienten cómodos con la cultura de la organización lo que demuestra que la organización se preocupa por la calidad de vida y el bienestar de cada uno de sus colaboradores.

Objetivo específico 6: Identificar el impacto de las estrategias de retención en la retención de empleados de una constructora de la ciudad de Jaén 2022.

Tabla 9

Resultados del impacto de las estrategias de retención en la retención de empleados

Información de ajuste de los modelos				
Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	Gl	Sig.
Sólo intersección	478,607			
Final	344,896	133,711	19	,000

Función de enlace: Logit.

Nota. Extraído del programa estadístico SPSS de acuerdo a Datos obtenidos de las encuestas aplicadas

Bondad de ajuste			
	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	768,054	703	,044
Desvianza	252,505	703	1,000

Función de enlace: Logit.

Nota. Extraído del programa estadístico SPSS de acuerdo a Datos obtenidos de las encuestas aplicadas

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,737
Nagelkerke	,738
McFadden	,200
Función de enlace: Logit.	

Nota. Extraído del programa estadístico SPSS de acuerdo a Datos obtenidos de las encuestas aplicadas

En la Tabla 9 se observa que las estrategias de retención en la retención de empleados tienen una significancia de 0.000, considerando que el P valor ≤ 0.05 , por lo tanto, existe influencia significativa. En cuando a la tabla de bondad de ajuste, se cumple la condición de $\geq 1,000$ lo cual indica que existe una significancia, obteniendo un Chi-cuadrado de 252,505. Con forme al Pseudo R cuadrado, el R^2 de Cox y Snell debe tener un valor teórico menos de 1, por lo que el valor 0,737 está dentro del rango establecido, la R2 de Nagelkerke es una adaptación corregida de la R-cuadrado de Cox y Snell que altera la escala de la estadística para incluir todo el rango de valores entre 0 y 1, por lo que el valor 0,738 se encuentra dentro del rango establecido.

Se identificó que el impacto de las estrategias de retención en la retención de empleados es significativo, debido a que la empresa tiene una buena imagen ante la sociedad, brindan un ambiente de trabajo cómodo y seguro, y el gerente participan activamente en actividades de desarrollo de liderazgo, lo antes descrito impacta en la retención de empleados, debido a que la gerencia recibe retroalimentación regular por parte del personal, y las directrices de recursos humanos establecidas son efectivas para mantener a los colaboradores motivados y retenidos, permitiéndoles sentirse seguros dentro de la organización.

Discusión

Se identificó que el nivel de la gestión del talento humano es medio debido a que los salarios ofrecidos, al desarrollo de habilidades del personal y al buen ambiente de trabajo, lo cual se relaciona con Nur & Wan (2018) quienes indican que el desarrollo de carrera y el salario influyen la gestión del desempeño y la retención del personal, además, Linah (2018) menciona que es imposible que una empresa sobreviva y obtenga éxito en el transcurso del tiempo sin una fuerza

laboral que desarrolle sus habilidades, mientras que, Ames (2021) indica que la gestión del talento humano ayuda en el compromiso del colaborador. En base a los resultados, se destacan la importancia del desarrollo de carrera y la compensación salarial en el nivel de gestión del talento humano, lo que permite el compromiso del trabajador. Por otro lado, Joubert (2013) coincide en que la gestión del talento es el proceso de identificar, evaluar, desarrollar, motivar, promocionar y retener a las personas capacitadas con un fuerte potencial para tener éxito dentro de una organización.. Por lo tanto, la gestión del talento pretende optimizar el capital humano de una organización, entendiendo que las personas son uno de los recursos más importantes y esenciales para el éxito a largo plazo de la misma.

Respecto al nivel de retención de empleados los resultados obtuvieron un nivel bajo a razón de los pocos beneficios económicos, el escaso apoyo al personal y a la poca preocupación que la empresa tiene de brindar oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional de su personal. Por su parte, Weerakoon y Dilanthi (2019) mencionan que las oportunidades de crecimiento y la compensación económica influyen en la retención de empleados, de la misma manera, se asemeja al estudio de Madurani y Pasaribu (2022) quienes señalan que el ofrecimiento de incentivos financieros sólidos y las oportunidades de crecimiento influyen en la retención de empleados, mientras que Balathandayutham (2020) indica que brindar capacitación para mejorar las capacidades del personal influyen en la retención. En base a los hallazgos, un salario competitivo y la oportunidad de crecimiento profesional se destacan como elementos significativos para mantener a las personas interesadas y satisfechas en la empresa. Por otra parte, la retención de empleados es una de las técnicas utilizadas por la gerencia para mantener a los empleados en una organización durante mucho tiempo (Refan et al., 2020). Por ello, la retención de empleados busca fomentar buenas conexiones con el personal, estimular su dedicación y empuje, y proporcionarles buenas condiciones para permanecer en la empresa a largo plazo.

Se estableció que el impacto de la planificación de la fuerza laboral en la retención de empleados es significativo debido al respaldo que tiene el personal del gerente y a la idea clara que tienen de mejorar sus habilidades. Por un lado, Achmada et al. (2022) indican que mantener una idea clara de las habilidades que tienen que aprender y desarrollar el personal influye dramáticamente en la retención y el éxito de la empresa, del mismo modo, Tenorio (2021) señala que el colaborador conoce de sus capacidades y tienen bien claro el desarrollo profesional que quieren alcanzar lo que influye en su retención, también, presentan resultados similares con la

investigación de Narayanan et al. (2019) quienes mencionan que proporcionar a los recursos humanos programas de formación y desarrollo adecuados para mejorar sus habilidades dan el impulso que tanto necesita la función de desarrollo de recursos humanos en las organizaciones que adoptan la gestión del talento para retener a su personal. Con respecto a los resultados, se argumenta que abordar las necesidades de desarrollo de los empleados con programas de formación eficaces fomenta el crecimiento y la retención de los empleados. Por otro lado, la planificación de la fuerza laboral implica garantizar que se dispone de la cantidad adecuada de personas con las capacidades apropiadas para cubrir los puestos adecuados en el momento oportuno (Sincalir, 2004). En pocas palabras, la planificación del personal es un proceso estratégico que permite las empresas anticiparse y responder a los cambios en su entorno laboral, garantizando que dispone del talento necesario para cumplir sus objetivos y preservar su competitividad a largo plazo.

El impacto de la capacidad, desarrollo y rendimiento en la retención de empleados alcanza un nivel significativo debido a las prácticas de contratación basadas en la identificación de competencias y evaluación del comportamiento implementadas por la empresa, por lo cual, Nur & Wan (2018) señalan que la identificación de competencias influye en la retención del personal, además, al ser comparados con el estudio de Weerakoon y Dilanthi (2019) exhiben resultados parecidos, dado a que mencionan que las prácticas de contratación para colocar adecuadamente a los empleados influyen en la retención de empleados. En relación a los hallazgos, se sostiene que el uso de procedimientos de contratación basados en las competencias contribuye a la contratación y retención efectivas de los empleados. Por otra parte, una fuerza laboral con alto potencial poseerá una serie de atributos, entre los que se encuentran las altas capacidades para aprender, la inteligencia emocional, un coeficiente intelectual medio-alto y una actitud positiva y proactiva en su puesto (Gómez, 2017). En resumen, mejorar la capacidad, desarrollo y rendimiento de los empleados en la empresa, proporcionándoles las habilidades necesarias, oportunidades de crecimiento y un entorno de trabajo que aprecie y recompense un buen rendimiento puede mejorar la retención.

En tanto el impacto del liderazgo y desarrollo de alto potencial en la retención de empleados obtuvo un resultado significativo a razón de que la remuneración que ofrece la constructora está acorde al rendimiento del personal. En tanto, Weerakoon y Dilanthi (2019) obtuvieron como resultado que la compensación económica influye en la retención de empleados, además, guardan semejanza con los resultados de Nazmy et al. (2021) quienes mencionan que la compensación,

recompensas y la cultura organizacional influye en la retención de los empleados. En relación a los hallazgos, se expone que tanto el aspecto financiero como el entorno de trabajo influyen en la retención de los empleados. Por otro lado, implantar programas centrados en identificar y potenciar a los empleados con alto potencial es fundamental como herramienta para retener y desarrollar a los futuros líderes de la empresa (Celis, 2021). Por lo tanto, un liderazgo inspirador y un enfoque decidido en el desarrollo de personal excepcional pueden aumentar su satisfacción laboral, su dedicación y su lealtad a la empresa, lo que se traduce en una retención a largo plazo.

Se identificó que el impacto de las estrategias de retención en los colaboradores es significativo debido a la buena imagen de la empresa, el buen ambiente de trabajo y a la participación del gerente en las actividades de desarrollo de liderazgo. En cambio, Abdi y Yan (2019) indican que la retroalimentación entre líder-personal ayuda a la retención de empleados y el desarrollo de la empresa, también, es comparable con el estudio de Weerakoon y Dilanthi (2019) quienes señalan que un ambiente de trabajo cómodo y seguro influye en la retención de empleados. Tomando como base los hallazgos, se argumenta que un ambiente de trabajo positivo combinado con una buena retroalimentación favorece la retención de dichos colaboradores. Por otro lado, es importante que una organización establezca estrategias que permitan crear un entorno que aliente al personal a quedarse (Ekhsan, 2019). Por lo que, las técnicas de retención pretenden crear un entorno de trabajo positivo, satisfacer las necesidades de los trabajadores, fomentar el compromiso y la lealtad; reconocer y recompensar el éxito, estas tácticas influyen directamente en la retención de los empleados al mejorar la satisfacción laboral, el sentimiento de pertenencia y el compromiso organizativo.

Conclusiones

En la investigación se determinó que el impacto de la gestión del talento humano en la retención de empleados es significativo, de tal forma, que la reputación positiva de la empresa ha sido atractiva tanto para clientes como para posibles colaboradores, lo que ayudo a atraer talento y oportunidades de negocio. Igualmente, el ambiente cómodo y seguro en el trabajo han generado la satisfacción y el bienestar del personal, lo que se tradujo en un mayor compromiso y productividad.

Se estableció que el nivel de la gestión del talento humano es medio, en este sentido, la constructora en relación de crecimiento y desarrollo profesional no brinda muchas oportunidades, además existe una ineficacia en los procedimientos de contratación lo que generó frustración y

desmotivación entre el personal existente, debido a que percibieron que no se están siguiendo criterios justos y transparentes.

Se determinó que el nivel de retención de empleados es bajo, de esta manera, aunque el personal se mostró contento con su salario, la ausencia de recompensas adicionales disminuyó su motivación y compromiso. Además, las pocas oportunidades claras de crecimiento y desarrollo profesional han limitado el desarrollo y crecimiento del personal, lo que resultó en una disminución de la satisfacción laboral y la retención del talento.

Se identificó que el impacto de la planificación de la fuerza laboral en la retención de empleados es significativo, por lo cual, el personal valora la claridad en las habilidades de crecimiento requeridas para su promoción, así como la dedicación de la constructora hacia el crecimiento profesional de su personal con respecto a su talento humano, esto fortaleció el vínculo entre la empresa y el personal, logrando a su vez retener el potencial humano.

Se definió que el impacto de la capacidad, desarrollo y rendimiento en la retención de empleados es significativo, debido a que a los colaboradores se le brinda la oportunidad de crecimiento basada en el rendimiento de acuerdo a las políticas de la constructora. Además se sienten a gusto con el desarrollo de estrategias y cultura corporativa, esto refleja el interés de la empresa por la calidad de vida y bienestar de su personal, ya que para la empresa en estudio los colaboradores son el factor clave, por lo tanto, se necesita retener a los más eficientes.

Se precisó que el impacto del liderazgo y desarrollo de alto potencial en la retención de empleados es significativo, debido a que el énfasis en el salario de alto rendimiento y gestión de puestos ejecutivos, junto con una cultura corporativa positiva han dado como resultado un bajo índice en la rotación de los colaboradores, lo que demuestra la constructora se preocupa porque los colaboradores tenga un buen líder, ya que el trabajo que se realiza en el rubro de construcción es agotador, por lo que, lo primordial para la empresa es la seguridad.

Se distinguió que el impacto de las estrategias de retención en la retención de empleados es significativo, esto implica que la constructora se beneficia de un entorno de trabajo positivo, un ambiente cómodo y seguro, bienestar del empleado y capacidad de liderazgo, una gran reputación y un compromiso activo de la dirección en el desarrollo del liderazgo, estas prácticas han fomentado las aportaciones periódicas de los empleados y la aplicación de una sólida política de

recursos humanos, lo que contribuye a mantener el compromiso y el esfuerzo del personal, al tiempo que infunde un sentimiento de seguridad y pertenencia a la empresa.

Recomendaciones

Deben aplicarse políticas y procedimientos que fomenten un entorno de trabajo bueno, seguro y cómodo. Las iniciativas de bienestar, formación y desarrollo profesional, así como la promoción de una cultura corporativa centrada en la justicia, el reconocimiento y el crecimiento personal, pueden entrar en esta categoría. Además, es fundamental preservar una reputación empresarial saludable, tanto interna como externa, actuando de acuerdo con los principios y la responsabilidad social corporativa.

La constructora debe mejorar las técnicas de contratación para garantizar una selección eficaz de los candidatos y minimizar la escasez de talentos, además, deben aplicar mentoring y coaching para crear estrategias de desarrollo y promoción del personal, incluidas la formación y las posibilidades de promoción interna en base al perfil del colaborador.

Para reconocer y recompensar los grandes logros del personal, la empresa debe desarrollar programas de primas e incentivos, estos incentivos pueden incluir bonificaciones por alcanzar objetivos, reconocimiento público u otras ventajas que animen y retengan al personal. Además, es vital ampliar las posibilidades de progreso y avance en el ámbito profesional dentro de la empresa, esto incluye ofrecer formación continua tanto en habilidades técnicas como blandas, así como fomentar la promoción interna.

El gerente de la empresa debe mantener el apoyo a su personal, esto incluye reconocer y recompensar un rendimiento excepcional, proporcionar regularmente comentarios positivos y constructivos, ofrecer asistencia continua en el desarrollo de habilidades y aspiraciones profesionales. Además, es fundamental crear programas de formación adecuados y especializados, estos programas deben ajustarse a los requerimientos específicos de cada personal, dotándoles de la información y las habilidades que necesitan para alcanzar su máximo potencial.

Es fundamental que la empresa mantenga una remuneración competitiva y basada en el rendimiento que incentive a las personas a permanecer en la empresa. Además, es fundamental mantener una cultura de trabajo agradable y acogedora en la que se aprecie la calidad de vida y el bienestar de los trabajadores, esto puede incluir esfuerzos como horarios de trabajo flexibles, programas de bienestar y reconocimientos periódicos.

Es fundamental desarrollar una comunicación abierta y honesta con el personal, así como proporcionarles retroalimentación y reconocimiento continuos por su éxito, de este modo, se sentirán respetados e inspirados para desarrollar su máximo potencial. También se recomienda mantener una buena cultura organizativa, fomentando valores como la cooperación, el respeto y la colaboración.

Se deben realizar evaluaciones periódicas del clima laboral para identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias de recursos humanos, en consecuencia, esto ayudará a que la empresa sea consciente de las necesidades y problemas de su personal y pueda abordarlos de forma proactiva. Además, la empresa constructora debe mantener una plantilla motivada y comprometida invirtiendo en la retención de los mismos, lo que se traducirá en un mayor rendimiento, más estabilidad organizativa y una ventaja competitiva en el mercado.

Referencias

- Aburub, B. (2020). Employee Retention & Engagement Solution. *Open Journal of Business and Management*, 8(6), 2805-2837. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2020.86173>
- Abdi, K. & Yan, Q. (2019). The Impact of Talent management on Employee retention in Somali. *Journal of Research in Business, Economics and Management*, 13(3), 2494-2497. <https://n9.cl/qm9er>
- Achmada, F. D, Soetjipto, B. E. & Sopiáh (2022). The effect of talent management on employee engagement and employee retention in improving employee performance. *International Scientific Journals Of Social, Education and Humaniora*, 1(3), 80-94. <https://n9.cl/64jtx>
- Al-Emadi, A. Q., Schwabenland, C. & Wei, Q. (2015). The Vital Role of Employee Retention in Human Resource Management. *A Literature Review*, 15(3), 7-32. <https://n9.cl/qh59d>
- Ames, R. J. (2021). Factores de atracción y retención del talento humano y su influencia en el compromiso organizacional. *Económicas CUC*, 43(1), 139–152. <https://doi.org/10.17981/econcuc.43.1.2022.Org.1>
- Balathandayutham, P. (2020). Talent management on retention: An Influential study. *Dogo Rangsang Research Journal*, 10(7), 213-216. <https://n9.cl/8sbf2>

- Balakrishnan, L. & Vijayalakshmi, M. (2014). A Study on Retention Strategy's followed by Education Institutions in Retaining Qualified Employees. *SIES Journal of Management*, 10(1), 69-79.
- Berger, L. A. & Berger, D. R. (2004). *The Talent Management Handbok: Creating a Sustainable Competitive Advantage by Selecting, Developing, and Promoting the Best People. 2nd Edition. New York: McGraw-Hill Companies.* <https://n9.cl/ab1w0>
- Bidisha, L. & Mukulesh, B. (2013) Employee Retention: A Review of Literature. *Journal of Business and Management*, 14, 8-16.
- Blass, E. (2007). Talent management: Maximising talent for business performance. Executive Summary, 1-12.
- Brandon, R. & Seldman, M. (2004). Survival of the savvy: High-integrity political tactics for career and company success. *Free Press.* <https://n9.cl/86yc1b>
- Cappelli, P., & Keller, J. R. (2014). Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 305-331. <https://n9.cl/tl901>
- Celis, L. (3 de febrero de 2021). *Quién es un alto potencial: La guía que estabas buscando.*
- Collings, D. & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313. <https://n9.cl/0id9i>
- Chang, S. & Lin, C. (2007). Exploring organizational culture for information security. *Industrial Management and Data Systems*, 107(3), 438-458. [10.1108/02635570710734316](https://doi.org/10.1108/02635570710734316)
- Che, Y, Zhu, J. & Huang, H. (2022). How Does Employee–Organization Relationship Affect Work Engagement and Work Well-Being of Knowledge-Based Employees?. *Front Psychol*, 13. <https://doi.org/10.3389%2Ffpsyg.2022.814324>
- Dai, D. Y. (2020). Rethinking Human Potential From a Talent Development Perspective. *Journal for the Education of the Gifted*, 43(1), 19–37. <https://doi.org/10.1177/0162353219897850>
- Dessler, G. (2017). *Human resources management, 15th edition. Pearson Education. England.*
- Dessler, G. (2014). *Fundamentals of Human Resource Management. Pearson Education Limited.*

- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272-285. <https://n9.cl/6zcbq>
- Ekhsan, M. (2019). The influence job satisfaction and organizational commitment on employee turnover intention. *Journal of Business, Management, & Accounting*, 1(1). <https://n9.cl/fvgcq>
- Ekhsan, M., Daspar, Parashakti, R. D., & Hikmah, D. (2023). The Impact of Talent Management on Employee Performance Mediated by Employee Engagement. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research (EAJMR)*, 2(4), 1821-1834. <https://doi.org/10.55927/eajmr.v2i4.3913>
- Fernández, N. (2002). El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. *Cuadernos de Gestión*, 2(1), 65-90. <https://n9.cl/spdd7>
- Frank, F., Finnegan, R. & Taylor, C. (2004). The race for talent: Retaining and engaging workers in the 21st century. *Human Resource Planning*, 27(3), 2-25. <https://n9.cl/8c6p97>
- Krishnamoorthy, N., & Aisha, A. (2022). An Empirical Study of Employee Retention in the Information Technology Sector in Bangalore City. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research (EAJMR)*, 1(7), 1333-1342. <https://doi.org/10.55927/eajmr.v1i7.902>
- Gagné M. & Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *J. Organ. Behav.* 26, 331–362. [10.1002/job.322](https://doi.org/10.1002/job.322)
- Gómez, J. (09 de agosto de 2017). Programas de identificación y desarrollo para trabajadores de alto potencial. *Cerem*. <https://n9.cl/wv47s>
- Igomu, D. M., Ozah, J. P., & Ogbu, J. O. (2022). Talent management and employee retention in federal medical centre keffi, nasarawa state, Nigeria. *Fuw-international journal of management and social sciences*, 7(1), 96-109. <https://n9.cl/ozicv>
- Jacobson, W. S. (2010). Planning for tomorrow: A case study of workforce planning in North Carolina Municipal Governments. *Public Personnel Management*, 39(4), 353–377. <https://n9.cl/9r19o>
- Järvi, K., & Khoreva, V. (2020). The role of talent management in strategic renewal. *Employee Relations: The International Journal*, 42(1), 75-89. [10.1108/ER-02-2018-0064](https://doi.org/10.1108/ER-02-2018-0064)

- Joubert, C. (2013). The role of talent management in the recruitment and retention of a high performance workforce. Unpublished Master's Thesis. Department of Business Management. *Faculty of Economics and Management Sciences. University of Stellenbosch. University Press.*
- Lewis, R. & Heckman, R. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154. <https://n9.cl/em7y7t>
- Linah, M. (2018). The impact of talent management on employee performance and retention strategies: a case study of Masvingo city council in Zimbabwe. *DUT DURBAN University of Technology.*
- Lynch, D. (2007). Can higher education manage talent? <https://n9.cl/3exfx>
- Ma, Q., Mayfield, M. & Mayfield, J. (2018). Keep them on-board! How organizations can develop employee embeddedness to increase employee retention. *Development and Learning in Organizations: An International Journal.* <https://n9.cl/lfx4u>
- Madurani, D. N., & Pasaribu, M. (2021). The Effect of Talent Management on Employee Retention Mediated by Organizational Justice and Talent Perception Congruence. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 647, 228-246. [10.2991/aebmr.k.220304.031](https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220304.031)
- Martins, E. & Terblanche, F. (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74. [10.1108/14601060310456337](https://doi.org/10.1108/14601060310456337)
- Mita, M., Aarti K. & Ravneeta, D. (2014) Study on Employee Retention and Commitment. *International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies*, 2, 154-164.
- Mensah, J. K. (2015). A coalesced framework of talent management and employee performance: For further research and practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(4), 544-566. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2014-0100>
- Narayanan, A., Rajithakumar, S. & Menon, M. (2019). Talent Management and Employee Retention: An Integrative Research Framework. *Human Resource Development Review*, 18(2), 228–247. <https://doi.org/10.1177/1534484318812159>

- Nazmy, Y. S., Boshra, M. R. & El Koussy, M. O. (2021). The Influence of Talent Management on Employee Retention - An Empirical Study of the Arab Republic of Egypt's Public and Private Commercial Banks. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 15(10), 640-658. <https://n9.cl/c8q1d>
- Ntonga, S. (2007). The impact of talent management practices on business performance. Unpublished Master's Thesis. *The Department of Business Management. Faculty of Economics and Management Sciences. University of Pretoria: University Press.* <https://n9.cl/vh1wd>
- Nur, B. & Wan, W. (2018). Effects of Talent Management on Employee Retention: A Case Study of Hospitality Industry. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 10(3), 697-707. <https://n9.cl/jfsx1>
- Okoronkwo, G. I. (2022). Talent Management and Employee Commitment in Federal Institute of Industrial Research Oshodi, Lagos Nigeria. *Journal of Human Resource & Leadership*, 6(2), 72-88. <https://doi.org/10.53819/81018102t4060>
- Oladapo, V. (2014). The impact of Talent Management on Retention. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(3), 20-36.
- Paul, I. Preece, D. & Chuai, X. (2010). Talent management as a management fashion in HRD: Towards a research agenda. *Human Resource Development International*, 4(13), 125-145. [10.1080/13678861003703666](https://doi.org/10.1080/13678861003703666)
- Refan, Syailendra, G., Suciratin, Maharani, A. & Tamara, D. (2021). Talent management and employee retention with organizational trust as mediating in insurance industry. *Psychology and Education*, 58(2), 3776-3790. <https://n9.cl/13ldw>
- Setiawan, I., & Prasajo, S. (2021). Effect of Talent Management and Employee Engagement on Turnover Intention with Employee Retention Mediation. *Journal of Business, Management, and Accounting*, 3(2), 55-63. <https://n9.cl/yb5cz>
- Tanton, S. N. (2007). Talent Management in the Role of Employee Retention. *Unpublished Master's thesis. Department of Business Management. Faculty of Business Leadership. University of South Africa. University Press.* <https://n9.cl/oeouc>

Tenorio, J. (2021). Estrategias de atracción y retención del talento humano en las cajas municipales de Chachapoyas – 2019. [Tesis de Maestría]. Universidad Nacional de Trujillo. <https://n9.cl/s6f0x>

Weerakoon, W. & Dilanthi, M. (2019). The impact of talent management practices on employee retention in the Sri Lankan apparel industry: literature review. *International Journal of Education and Research*, 7(5), 181-192.

Younas, M., & Bari, M. W. (2020) The relationship between talent management practices and retention of generation ‘Y’ employees: mediating role of competency development, *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 33(1), 1330-1353. [10.1080/1331677X.2020.1748510](https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1748510)

Anexos

Anexo 1: Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de variables

Variable	Definición nominal	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Gestión del talento	Oladapo (2014) afirma que la gestión del talento es la atracción, identificación, desarrollo, compromiso, retención y despliegue sistemáticos de aquellas personas que son de especial valor para una organización, ya sea por su alto potencial de futuro o porque son Cumpliendo roles críticos de negocio/operación.	Mensah (2015) afirma que la gestión del talento no solo se presenta en el campo de la gestión de recursos humanos, sino también en la formulación de la dirección estratégica de la organización.	Planificación de la fuerza labora	Desarrollo de empleados Métodos eficientes Habilidades de crecimiento
			Capacidad, desarrollo y rendimiento	Desarrollo de estrategias Practicas basadas en competencia Oportunidad de crecimiento
			Liderazgo y desarrollo de alto potencial	Gestión de puestos ejecutivos Salario de alto rendimiento Rotación de personal
			Estrategias de retención	Ambiente cómodo y seguro Sustituir empleados Bienestar del empleado Programas de retención Capacidad de liderazgo
Retención de empleados	Según Balakrishnan y Vijayalakshmi (2014) detallan que la retención de empleados se refiere a las diferentes prácticas y políticas que permiten a los empleados ser leales a una organización por un período de tiempo más largo.	Al-Emadi, Schwabenland y Wei (2015) afirman que la retención de empleados es un proceso voluntario de cualquier organización para crear un entorno que aliente y motive a las personas a permanecer en la entidad durante el máximo período de tiempo.	Oportunidad de crecimiento y aprendizaje	Capacidad de crecimiento y desarrollo Ambiente acogedor Capacitación constante Desarrollo de capacidades
			Compensación y Beneficios	Salario adecuado Incremento Salarial Bonos e incentivos Beneficios al empleador Políticas de retención

Política y cultura organizacional	Trato sin distinción Aplicación de políticas Cultura organizacional
Relación	Bienestar por parte de los directivos Calidad de vida del empleador Apoyo de los directivos Estimular al empleador Retroalimentación

Anexo 2: Matriz de consistencia

Tabla 2

Matriz de consistencia

Problema de investigación	Objetivo general	Hipótesis	Variables	
	Determinar el impacto de la gestión del talento en las estrategias de retención en una constructora de la ciudad de Jaén, 2022		Dependiente: Estrategias de retención Independiente: Gestión del talento	
	Objetivos específicos		Variables	Indicadores
¿Cuál es el impacto de la gestión del talento en las estrategias de retención en una constructora de la ciudad de Jaén, 2022?	Identificar el nivel de la gestión del talento en una constructora de la ciudad de Jaén, 2022.	Existe impacto significativo de la gestión del talento en las estrategias de retención en una constructora de la ciudad de Jaén, 2022.	Planificación de la fuerza labora	Desarrollo de empleados Métodos eficientes Habilidades de crecimiento
	Identificar el nivel de las estrategias de retención en una constructora de la ciudad de Jaén, 2022.		Capacidad, desarrollo y rendimiento	Desarrollo de estrategias Practicas basadas en competencia Oportunidad de crecimiento
	Identificar el impacto de la planificación de la fuerza laboral en la retención de empleados de una constructora de la ciudad de Jaén 2022.		Liderazgo y desarrollo de alto potencial	Gestión de puestos ejecutivos Salario de alto rendimiento Rotación de personal
	Identificar el impacto de la capacidad, desarrollo y		Estrategias de retención	Ambiente cómodo y seguro Sustituir empleados Bienestar del empleado Programas de retención Capacidad de liderazgo
				Capacidad de crecimiento y desarrollo Ambiente acogedor

rendimiento en la retención de empleados de una constructora de la ciudad de Jaén 2022.

Identificar el impacto del liderazgo y desarrollo de alto potencial en la retención de empleados de una constructora de la ciudad de Jaén 2022.

Identificar el impacto de las estrategias de retención en la retención de empleados de una constructora de la ciudad de Jaén 2022.

Oportunidad de crecimiento y aprendizaje	Capacitación constante Desarrollo de capacidades
Compensación y Beneficios	Salario adecuado Incremento Salarial Bonos e incentivos Beneficios al empleador
Política y cultura organizacional	Políticas de retención Trato sin distinción Aplicación de políticas Cultura organizacional
Relación	Bienestar por parte de los directivos Calidad de vida del empleador Apoyo de los directivos Estimular al empleador Retroalimentación

Diseño y tipo de investigación	Población, muestra y muestreo	Procedimiento y procesamiento de datos
Enfoque: Cuantitativo Tipo: Aplicada Nivel: Explicativo Diseño: No experimental – transversal	Colaboradores de la constructora, siendo un total de 100, con 3 meses de trabajo y que se encuentren en planilla. La muestra es censal.	Validación de instrumento por 3 expertos. Aplicación de estadística: Alfa de Cronbach (confiabilidad), KMO (análisis factorial), regresión lineal (influencia).

Anexo 3: Instrumento

El objetivo de la encuesta es evaluar en qué medida la gestión del talento humano impacta en la retención de empleados de una constructora de la ciudad de Jaén 2022.

Por favor responder de acuerdo a la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

N°	Ítems	1	2	3	4	5
1	Los gerentes brindan constantemente comentarios sobre el desarrollo para apoyar y alentar el desarrollo de los empleados.					
2	Los métodos de reclutamiento utilizados son eficientes y adecuados.					
3	Los empleados tienen una idea clara de las habilidades que deben desarrollar para respaldar el crecimiento del negocio.					
4	La organización tiene el talento adecuado para sus estrategias presentes y futuras.					
5	Esta organización utiliza prácticas de contratación basadas en competencias (identificación de competencias y evaluación del comportamiento) para contratar al personal adecuado.					
6	Brindamos a nuestros empleados oportunidades de crecimiento y desarrollo.					
7	La gestión formal de la sucesión se utiliza para ocupar puestos ejecutivos en toda la organización.					
8	Proporcione una diferenciación salarial significativa a los empleados de alto rendimiento/alto potencial a través del pago base y variable.					
9	La tasa de rotación en nuestra empresa es menor.					
10	Brindamos un ambiente de trabajo cómodo y seguro y tenemos una buena reputación en la comunidad.					
11	Sabemos cuánto cuesta reemplazar a cada empleado que renuncia o necesita ser reemplazado.					
12	Nos preocupamos por el bienestar de nuestra gente haciéndoles la vida más fácil y menos estresada.					
13	Invertimos más tiempo y dinero en nuestros programas de retención que en reclutamiento.					
14	Nuestro director ejecutivo y la junta directiva participan activamente en actividades de desarrollo de liderazgo.					

15	Esta organización está muy preocupada por nuestro desarrollo profesional y oportunidades de crecimiento para el futuro.					
16	En general, estoy satisfecho con esta empresa como lugar de trabajo en comparación con otros lugares.					
17	Los programas de capacitación brindados por la organización son adecuados para nuestro desarrollo.					
18	Creo que mi trabajo es un desafío para aprovechar al máximo mis capacidades.					
19	Mi salario que recibo es adecuado.					
20	Recibo incrementos de salario frecuentes.					
21	Mi organización ofrece bonos e incentivos.					
22	Obtengo suficientes beneficios.					
23	Las políticas de recursos humanos son efectivas para mantener a los empleados motivados y retenidos en la organización.					
24	Los altos directivos tratan a todos los empleados por igual.					
25	Las políticas y reglas se aplican uniformemente a todos.					
26	Me siento cómodo con la cultura de la organización.					
27	Los altos directivos se preocupan mucho por nosotros mismos y se preocupan por nosotros.					
28	La organización es mucha preocupación por nuestra calidad de vida.					
29	Recibo el apoyo requerido de mi superior y de la autoridad correspondiente.					
30	Mi trabajo es a menudo reconocido y elogiado por mis superiores.					
31	La gerencia recibe retroalimentación regular de los empleados.					

Anexo 4: Carta de aceptación



"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

PARA: DRA. BEATRIZ ORTEGA PAUCA
Directora de Escuela de Postgrado USAT

DE: ING. RICARDO LENIN BECERRA GUEVARA
Gerente General

ASUNTO: SOLICITUD RECIBIDA PARA APLICACIÓN DE TESIS

CONSTANCIA

Por la presente, el suscrito Ing. Ricardo Lenin Becerra Guevara, identificado con DNI N° 44424853 Gerente General de RBG INGENIEROS S.A.C. Con RUC N° 20570706170.

HACE CONSTAR

Que, la empresa **RBG INGENIEROS S.A.C** declara que toda la información brindada está autorizada por la representada, para la recolección de datos en el proyecto de tesis titulado **"IMPACTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA RETENCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA CONSTRUCTORA DE LA CIUDAD DE JAÉN 2022"**, elaborado por la Srta. **SENAIDA MILAGROS GUEVARA CRUZADO** identificada con **DNI N° 70052823**.

Se extiende, la presente comunicación para los fines que se estimen convenientes.

Jaén, 20 de Julio del 2022.

RBG
INGENIEROS
S.A.C.
Ing. Ricardo Lenin Becerra Guevara
GERENTE GENERAL

 (+511) 976 619 548

 rbgingenieros@gmail.com
ricale_007@hotmail.com

 Calle Orellana N° 431
Jaén, Cajamarca

Anexo 5: Consentimiento informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

El propósito de esta ficha de consentimiento es dar a los participantes de esta investigación una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participante.

La presente investigación es conducida por **Senaida Milagros Guevara Cruzado** de la escuela de postgrado de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. La meta de este estudio es identificar el **Impacto de la gestión de talento humano en la retención de empleados de una constructora de la ciudad de Jaén 2022.**

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder un cuestionario de 25 preguntas. Esto tomará aproximadamente 30 minutos de su tiempo.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las respuestas, las pruebas se destruirán.

Si tiene alguna duda sobre esta investigación, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en ella. Igualmente, puede retirarse de la investigación en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante el cuestionario le parece incómoda, tiene usted el derecho de hacérselo saber a la investigadora o de no responderlas.

De tener preguntas sobre su participación en este estudio, puedo contactar a Senaida Milagros Guevara Cruzado al teléfono (o correo) 976024562.

Desde ya le agradecemos su participación.

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha