



UNIVERSIDAD ANDINA
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN
PÚBLICA



DESARROLLO PROFESIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA
RETENCIÓN DEL TALENTO EN LOS TRABAJADORES
DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN
ROMÁN, AÑO 2024

TESIS PRESENTADA POR:

Bach. FRANK JHACKSON ARCE CHUTA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA

JULIACA – PERÚ

2024



UNIVERSIDAD ANDINA

NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN
PÚBLICA**

**DESARROLLO PROFESIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA
RETENCIÓN DEL TALENTO EN LOS TRABAJADORES
DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN
ROMÁN, AÑO 2024**

TESIS PRESENTADA POR:

Bach. FRANK JHACKSON ARCE CHUTA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA

APROBADA POR EL JURADO REVISOR:

PRESIDENTE

: 
Dr. DAVID JUAN GUTIÉRREZ MAYTA

PRIMER MIEMBRO

: 
Dr. Sc. SATOTOMAS LICIMACO AGUILAR PINTO

SEGUNDO MIEMBRO

: 
Dr. ROBBINS FLORES AGUILAR

ASESOR DE TESIS

: 
Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Administración Pública (5909-UNESCO)



RESOLUCIÓN N.º 1061-2024-D-FCA-UANCV-J

Juliaca, 04 de setiembre 2024

VISTOS:

El Expediente **2024-CU-010555** de fecha **27-08-2024** de **FRANK JHACKSON ARCE CHUTA**, quien solicita nominación de jurados, fecha y hora de sustentación, para rendir el examen de sustentación y defensa de la tesis titulado: **DESARROLLO PROFESIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA RETENCIÓN DEL TALENTO EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN ROMÁN, AÑO 2024**; conducente para optar el Título profesional de Licenciado(a) en **Administración y Gestión Pública**, que fue revisada por el Director de la Unidad de Investigación y el Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas Escuela Profesional de **Administración y Gestión Pública**.

CONSIDERANDO:

Que, de conformidad con el artículo 8º, numeral b) del Reglamento General de Grados y Títulos de la UANCV vigente, es procedente acceder a la petición del interesado.

Que, al haber cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

Y estando, la opinión favorable del Director de la Unidad de Investigación y el Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas, y las atribuciones que confiere el artículo 28º del Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO. – DECLARAR APTO para la sustentación presencial del informe Final de la investigación (borrador de Tesis), del (la) bachiller: **FRANK JHACKSON ARCE CHUTA**, para optar el Título Profesional de Licenciado(a) en **Administración y Gestión Pública**, en virtud de los considerandos expuestos.

ARTICULO SEGUNDO. – NOMINAR JURADOS para la sustentación presencial y defensa de la tesis a los siguientes docentes ordinarios:

- * PRESIDENTE : Dr. DAVID JUAN GUTIÉRREZ MAYTA
- * Primer miembro : Dr. Sc. SANTOTOMAS LICÍMACO AGUILAR PINTO
- * Segundo miembro : Dr. ROBBINS FLORES AGUILAR
- * Aseso : Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI

ARTICULO TERCERO. – PROGRAMAR FECHA Y HORA de sustentación como se detalla:

- * Lugar : salón de Grados y Títulos
- * Fecha : viernes 06 de setiembre de 2024
- * Hora : 08:00am

ARTICULO CUARTO. – DISPONER que la comisión de Grados y Títulos de la Facultad, Secretarías Académicas y Administrativas, quedan encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, comuníquese y archívese.





RESOLUCIÓN N° 255-2024-UI-FCA-UANCV-J

Juliaca, 11 de julio 2024

VISTOS:

El Expediente: **2024-CU-7915** de fecha 02 de julio de 2024, del **Bach. FRANK JHACKSON ARCE CHUTA**, quien solicita Revisión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) y el **Anexo (04 o 05) "Ficha de Opinión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis)"** que fue revisada por el Comité de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de Administración y Gestión Pública.

CONSIDERANDO:

Que, las Unidades de Investigación son unidades académicas que agrupan a docentes y estudiantes de diversas disciplinas, en razón del desarrollo de investigación científica, tecnológica y humanista de acuerdo al Estatuto Universitario Modificado 2020 de nuestra primera Casa Superior de Estudios.

Que, el (la) **Bach. FRANK JHACKSON ARCE CHUTA**, quien solicita la revisión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) del tema titulado: **DESARROLLO PROFESIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA RETENCIÓN DEL TALENTO EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN ROMÁN, AÑO 2024**; conducente para optar el Título Profesional de Licenciado(a) en **Administración y Gestión Pública**.

Que, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

Que, el Comité de Investigación emitió su opinión favorable al Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis).

Que, el Director de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de Administración y Gestión Pública, corroboró el asesoramiento en el Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) del ASESOR **Dr. LEOPOLDO W. CONDORI CARI**.

Estando, la opinión favorable del comité de Investigación, en concordancia con el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R, de conformidad a lo que establece la Ley Universitaria N° 30220, Ley de Creación de la UANCV N° 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto de la UANCV, que confiere facultades a la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas.

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO. - APROBAR Y AUTORIZAR EL INFORME FINAL DE LA INVESTIGACIÓN (BORRADOR DE TESIS), para la **REVISIÓN DE SIMILITUD TURNITIN**, del tema titulado: **DESARROLLO PROFESIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA RETENCIÓN DEL TALENTO EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN ROMÁN, AÑO 2024**; presentado por el (la) **Bach. FRANK JHACKSON ARCE CHUTA**, para optar el Título Profesional de Licenciado(a) en **Administración y Gestión Pública**, en virtud de los considerandos expuestos.

ARTÍCULO SEGUNDO. - RATIFICAR, como ASESOR al **Dr. LEOPOLDO W. CONDORI CARI**.

ARTÍCULO TERCERO.- DISPONER, que la facultad, secretarías académicas y administrativas, quedan encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, Comuníquese y Archívese.

DISTRIBUCIÓN:

- Decanatura
- Interesado (1)
- Archivo FCA (1)



UNIVERSIDAD ANDINA
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
Dr. S. L. Hermaco Aguilar Pinto
DIRECTOR
UNID. INVESTIGACIÓN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



RESOLUCIÓN N° 180-2024-UI-FCA-UANCV-J

Juliaca, 29 de mayo 2024

VISTOS:

El Expediente: **2024-CU-5983** de fecha 22 de mayo de 2024, el cual solicita Revisión de propuesta de Investigación y el **Anexo (02 o 03) "Ficha de Opinión de la Propuesta de Investigación"** que fue revisada por el Comité de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de Administración y Gestión Pública.

CONSIDERANDO:

Que, las Unidades de Investigación son unidades académicas que agrupan a docentes y estudiantes de diversas disciplinas, en razón del desarrollo de investigación científica, tecnológica y humanista de acuerdo al Estatuto Universitario Modificado 2020 de nuestra primera Casa Superior de Estudios.

Que, el (la) **Bach. FRANK JHACKSON ARCE CHUTA**, quien solicita la revisión y aprobación de la Propuesta de Investigación de **Título: DESARROLLO PROFESIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA RETENCIÓN DEL TALENTO EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN ROMÁN, AÑO 2024**; conducente para optar el Título profesional de Licenciado(a) en **Administración y Gestión Pública**.

Que, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

Que, el Comité de Investigación emitió su opinión favorable a la Propuesta de Investigación.

Que, el Director de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de Administración y Gestión Pública, corroboró la propuesta del ASESOR **Dr. LEOPOLDO W. CONDORI CARI**, quien debe ser acreditado y facultado para orientar y ayudar al asesorado en el proceso de elaboración del trabajo de investigación (Tesis).

Estando, la opinión favorable del comité de Investigación, en concordancia con el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R, de conformidad a lo que establece la Ley Universitaria N° 30220, Ley de Creación de la UANCV N° 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto de la UANCV, que confiere facultades a la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas.

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO.- APROBAR Y AUTORIZAR LA EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN, titulado: **DESARROLLO PROFESIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA RETENCIÓN DEL TALENTO EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN ROMÁN, AÑO 2024**; presentado por el (la) **Bach. FRANK JHACKSON ARCE CHUTA**, en virtud de los considerandos expuestos.

ARTÍCULO SEGUNDO.- RECONOCER, como ASESOR al **Dr. LEOPOLDO W. CONDORI CARI**.

ARTÍCULO TERCERO.- DISPONER que la facultad, secretarías académicas y administrativas, quedan encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, Comuníquese y Archívese.



DISTRIBUCIÓN:
- Decanatura
- Interesado (1)
- Archivo FCA (1)



DESARROLLO PROFESIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA RETENCIÓN DEL TALENTO EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN ROMÁN, AÑO 2024

INFORME DE ORIGINALIDAD

22%

INDICE DE SIMILITUD

18%

FUENTES DE INTERNET

4%

PUBLICACIONES

17%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez	12%
Trabajo del estudiante		

2	hdl.handle.net	1%
Fuente de Internet		

3	Submitted to Universidad Nacional Federico Villarreal	1%
Trabajo del estudiante		

4	repositorio.ucv.edu.pe	1%
Fuente de Internet		

5	www.coursehero.com	1%
Fuente de Internet		

6	Submitted to uncedu	1%
Trabajo del estudiante		

7	repositorio.unap.edu.pe	<1%
Fuente de Internet		

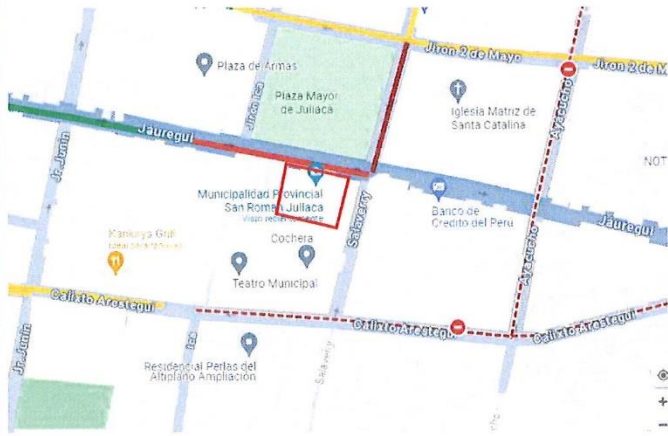
8	repositorio.uancv.edu.pe	
---	--------------------------	--



Metadatos complementarios - UANCV

TÍTULO TESIS	
DESARROLLO PROFESIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA RETENCIÓN DEL TALENTO EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN ROMÁN, AÑO 2024	
Datos de autor	
Nombres y apellidos	FRANK JHACKSON ARCE CHUTA
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	75148856
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0004-2373-7803
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	02389341
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0003-2372-6720
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	DAVID JUAN GUTIÉRREZ MAYTA
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	02409816
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	SANTOTOMAS LICIMACO AGUILAR PINTO
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	02291995
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	ROBBINS FLORES AGUILAR
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	02426851



Datos de investigación	
Línea de investigación	Administración Pública (5909-UNESCO)
Grupo de investigación	No aplica.
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento.
Ubicación geográfica de la investigación	<p>Obra: Municipalidad Provincial de San Román País: Perú Departamento: Puno Provincia: San román Distrito: San Román Calle: Jr. Jáuregui 321 (Referencia: Plaza de Armas)</p> <p>Latitud: -15.49369 Longitud: -70.13558</p>  <p>https://www.google.com/maps/@-15.5493239,-70.1180347,17.71z/data=!5m1!1e1?entry=ttu</p>
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Mayo 2024 – setiembre 2024
URL de disciplinas OCDE	<p>https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.00.00 Ciencias sociales</p> <p>https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.02 Administración pública</p> <p>https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04 Administración</p>
https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.02 (concytec-pe.github.io) - Librería	



UNIVERSIDAD ANDINA
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ

[Signature]
Dr. Sc. S. L. Cimaco Aguilar Pinto
DIRECTOR
UNID. INVESTIGACIÓN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo FRANK JHACKSON ARCE CHUTA identificado con DNI Nro. 75148856 en mi condición de egresado de:

- [X] Escuela Profesional
[] Programa de Segunda Especialidad,
[] Programa de Maestría o Doctorado

ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA

informo que he elaborado el/la [X] Tesis o [] Trabajo de Investigación, [] Trabajo Académico denominada:

DESARROLLO PROFESIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA RETENCIÓN DEL TALENTO EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN ROMÁN, AÑO 2024

Asesorado por: Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI

Es un tema original.

Declaro que el presente trabajo de tesis es elaborado por mi persona y no existe plagio/copia de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, profesionales, de investigación o similares, en el país o en el extranjero.

Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no asumiré como tuyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o Internet.

Asimismo, ratifico que soy plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento, así como de las connotaciones éticas y legales involucradas.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Juliaca 16 de setiembre del 2024

[Handwritten signature of supervisor]
FIRMA ASESOR

[Handwritten signature of student]
FIRMA TESISISTA



Huella



DEDICATORIA

Este proyecto de investigación dedico primeramente a mis padres quienes siempre me apoyaron para poder lograr mis metas y llegar a esta instancia de mis estudios, ya que ellos siempre han estado presentes para apoyarme moral, económico y psicológicamente.

También lo dedico a mi esposa quien ha sido mi mayor motivación por los consejos de nunca rendirme en los estudios y poder llegar a ser un ejemplo para ella; que siempre estuvo conmigo en los buenos y malos momentos.



AGRADECIMIENTO

El agradecimiento de mi proyecto es principalmente a Dios quien me ha guiado y me ha dado la fortaleza para poder seguir adelante así también a mis padres mis hermanos y mi esposa quienes hicieron posible este sueño, que siempre fueron mi inspiración apoyo y fortaleza.

También a la Facultad de Ciencias Administrativa y en especial a la Escuela Profesional de Administración y Gestión Pública, mi agradecimiento profundo al asesor de tesis, Dr. Leopoldo w. Condori cari y a cada docente por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de mi profesión.



ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA iii

AGRADECIMIENTO.....iv

ÍNDICE GENERAL v

ÍNDICE DE TABLAS.....ix

ÍNDICE DE FIGURAS..... x

RESUMEN.....xi

ABSTRACT.....xii

INTRODUCCIÓNxiii

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema 15

1.2. Formulación del planteamiento del problema 16

 1.2.1. Problema general 16

 1.2.2. Problemas específicos..... 16

1.3. Justificación del estudio..... 17

CAPÍTULO II

OBJETIVOS

2.1. Objetivo general..... 18

2.2. Objetivos específicos 18

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1. Antecedentes de la investigación..... 19

 3.1.1. Internacional 19

 3.1.2. Nacional.....21



- 3.1.3. Local23
- 3.2. Marco teórico.....25
 - 3.2.1. Desarrollo profesional.....25
 - 3.2.1.1. Formación continua27
 - 3.2.1.2. Oportunidades de crecimiento29
 - 3.2.1.3. Evaluación de desempeño.....30
 - 3.2.1.4. Compensación.....31
 - 3.2.1.5. Estrategias de desarrollo profesional en las empresas32
 - 3.2.1.6. Habilidades y competencias para el desarrollo profesional.....34
 - 3.2.1.7. Factores que influyen en el desarrollo profesional36
 - 3.2.1.8. Impacto en el crecimiento organizacional38
 - 3.2.2. Retención del talento40
 - 3.2.2.1. Satisfacción laboral.....42
 - 3.2.2.2. Motivación.....43
 - 3.2.2.3. Reconocimiento43
 - 3.2.2.4. Seguridad laboral44
 - 3.2.2.5. Estrategias de retención del talento45
 - 3.2.2.6. Factores que influyen en la retención del talento46
 - 3.2.2.7. Medición y evaluación de la retención del talento48
 - 3.2.2.8. Impacto en la competitividad organizacional51
- 3.3. Marco conceptual.....52

CAPÍTULO IV

HIPÓTESIS

- 4.1. Hipótesis general55
- 4.2. Hipótesis específica55



4.3. Variables 55

4.4. Operacionalización de variables 56

CAPÍTULO V

PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Enfoque de la investigación..... 57

5.2. Método(s) aplicados a la investigación..... 57

5.3. Tipo de investigación..... 57

5.4. Nivel de investigación 58

5.5. Diseño de investigación 58

5.6. Población y muestra..... 58

 5.6.1. Población 58

 5.6.2. Muestra 59

5.7. Técnicas, fuentes e instrumento..... 59

 5.7.1. Técnica..... 59

 5.7.2. Instrumento 60

5.8. Confiabilidad y validez del instrumento..... 60

 5.8.1. Confiabilidad 60

 5.8.2. Validez 61

5.9. Procedimiento de tratamiento de datos 61

5.10. Contrastación de hipótesis 62

CAPÍTULO VI

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

6.1. Presentación de resultados 67

6.2. Prueba de normalidad 67

6.3. Escala de valoración de la prueba de correlación 68



6.4. Interpretación de las figuras de dispersión	69
6.5. Pruebas y resultados de los objetivos del estudio	70
6.6. Discusión de resultados	76
CONCLUSIONES	82
RECOMENDACIONES	84
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86
ANEXOS	93



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variables	56
Tabla 2 Prueba de confiabilidad de las variables	60
Tabla 3 Prueba estadística de la hipótesis general.....	62
Tabla 4 Prueba estadística de la hipótesis específica 1	63
Tabla 5 Prueba estadística de la hipótesis específica 2	64
Tabla 6 Prueba estadística de la hipótesis específica 3	65
Tabla 7 Prueba estadística de la hipótesis específica 4	66
Tabla 8 Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov	67
Tabla 9 Escala de valoración de las correlaciones	68
Tabla 10 Pruebas de efectos del modelo	70
Tabla 11 Estimación del parámetro	71
Tabla 12 Prueba Rho de Spearman del objetivo específico 1	72
Tabla 13 Prueba Rho de Spearman del objetivo específico 2	73
Tabla 14 Prueba Rho de Spearman del objetivo específico 3	74
Tabla 15 Prueba Rho de Spearman del objetivo específico 4	75



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Escala del diagrama de dispersión.....	69
Figura 3 Diagrama de dispersión del objetivo específico 1	72
Figura 4 Diagrama de dispersión del objetivo específico 2	73
Figura 5 Diagrama de dispersión del objetivo específico 3	74
Figura 6 Diagrama de dispersión del objetivo específico 4	75



RESUMEN

El objetivo general fue; determinar el grado de relación entre el desarrollo profesional y la retención del talento en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román, año 2024. La metodología empleada fue de enfoque cuantitativo, tipo aplicada, nivel explicativo, diseño no experimental de corte transversal, método deductivo, con una población de 453 dentro de la Municipalidad y una muestra no probabilística por segmento de 78 funcionarios. Con una confiabilidad del valor alfa de Cronbach de ,896 de la variable 1 y ,913 de la variable 2 lo cual muestra una confiabilidad excelente y validado por dos expertos. Los resultados muestran que, la formación continua y la evaluación del desempeño tienen una influencia en la retención del talento ($0,004$ y $0,003 < 0,05$) respectivamente, lo que indica que una unidad añadida en la formación continua incide en 1,977 veces en la retención del talento como también, una unidad añadida en la evaluación del desempeño incide en 1,75 veces en la retención del talento en la municipalidad de Juliaca, el p-valor de la contrastación de hipótesis es de $0,003 < 0,05$, el cual es significativo la incidencia de dichas dimensiones de la variable desarrollo profesional.

Palabras clave: Compensación, formación continua, motivación, reconocimiento.



ABSTRACT

The general objective was to determine the degree of relationship between professional development and talent retention in the workers of the Provincial Municipality of San Roman, year 2024. The methodology used was quantitative approach, applied type, explanatory level, non-experimental cross-sectional design, deductive method, with a population of 453 within the Municipality and a non-probabilistic sample per segment of 78 employees. With a reliability of Cronbach's alpha value of .896 for variable 1 and .913 for variable 2, which shows excellent reliability and validated by two experts. The results show that, continuous training and performance appraisal have an influence on talent retention (0.004 and $0.003 < 0.05$) respectively, indicating that one unit added in continuous training has an impact on talent retention by 1.977 times as well as, The p-value of the hypothesis testing is $0.003 < 0.05$, which indicates that the incidence of these dimensions of the professional development variable is significant.

Key words: Compensation, continuous training, motivation, recognition.



INTRODUCCIÓN

El desarrollo profesional y la gestión del talento humano son componentes cruciales en la estrategia de un organismo que busca mantenerse competitiva en el dinámico entorno global. A nivel internacional, numerosas investigaciones han demostrado que la inversión en la organización y el crecimiento constante de los empleados no solo mejora su desempeño, también mejora su responsabilidad y lealtad hacia la organización. Las políticas efectivas de desarrollo profesional incluyen programas de capacitación, planes de carrera personalizados, y oportunidades de aprendizaje continuo, elementos que han sido adoptados por empresas líderes en el mundo como parte de sus estrategias de retención de talento. Estas prácticas no solo aumentan la satisfacción laboral, sino que también reducen significativamente la rotación de personal, un factor crítico en la sostenibilidad y el éxito organizacional.

En el contexto peruano, esto cobra una relevancia particular debido a los desafíos socioeconómicos y culturales que enfrenta el país. Las organizaciones en Perú, así como en el sector estatal y privado, han comenzado a dar interés al capital humano como una forma de mejorar su aptitud de invención. Sin embargo, la implementación de políticas efectivas de desarrollo profesional aún presenta retos significativos, como la necesidad de alinear las oportunidades de crecimiento con las expectativas y necesidades de los trabajadores. Estudios recientes en Perú han señalado que la escasez de planes organizados de capacitación y desarrollo profesional contribuye al giro de personal, subrayando la necesidad de estrategias más robustas y coherentes en esta área.

Focalizándonos en la Provincia de San Román, se observa una necesidad urgente de mejorar las funciones de desarrollo profesional y gestión del talento dentro de las organizaciones locales, especialmente en instituciones públicas como la municipalidad. La retención del talento en estas instituciones es fundamental para la efectividad de los



servicios públicos. No obstante, la falta de recursos y la escasa planificación estratégica en cuanto al desarrollo profesional han llevado a niveles preocupantes de deserción laboral. Su objetivo analizar cómo las iniciativas de desarrollo profesional impactan en la retención del talento, proporcionando recomendaciones basadas en evidencias que puedan ser implementadas para mejorar la gestión del talento y, por ende, la eficiencia y calidad de los servicios públicos ofrecidos a la comunidad.

Este proyecto se ejecuta de acuerdo con las normas establecidas en la Directiva N° 004-2019-UANCV-VRAD-OI, expone los lineamientos necesarios para garantizar la calidad de las investigaciones con el objetivo de optar el título profesional.

CAPÍTULO I, presenta una descripción detallada del problema general como específicos, la justificación y sus delimitaciones.

CAPÍTULO II, expone los objetivo general y específicos, proporcionando una visión concisa de las metas que se quiere llegar.

CAPÍTULO III, se basa en elementos teóricos, ofreciendo un marco teórico sólido y un marco conceptual que guían el estudio.

CAPÍTULO IV, aborda las hipótesis formuladas y presenta la tabla de operacionalización de las variables, describiendo cómo se medirán y analizarán.

CAPÍTULO V, describe en detalle el método de investigación utilizado, especificando la población y muestra estudiada, los instrumentos y técnicas aplicadas para la selección y análisis de datos.

CAPÍTULO VI, presenta los resultados obtenidos, las conclusiones de los datos y las recomendaciones dadas en el estudio.



CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

En el ámbito internacional, la gestión del talento humano ha adquirido una importancia primordial debido al avance de competencias y globalización de los mercados. Numerosas organizaciones han identificado que la falta de desarrollo profesional adecuado puede resultar en una disminución significativa del compromiso y el rendimiento del empleado. Investigaciones como el de Laitsch et al. (2024) indican que las entidades que no invierten en programas de formación y capacitación experimentan una alta rotación de personal y una pérdida considerable de talento. Esto es particularmente preocupante en el sector público, donde la burocracia y la falta de medios limitan las posibilidades de desarrollo profesional, contribuyendo a un bajo profesionalismo.

En el contexto nacional, Perú enfrenta desafíos únicos en la gestión del talento en sus instituciones estatales. A pesar de los esfuerzos por modernizar el aparato estatal, persiste una brecha considerable en la educación y progreso de los empleados públicos. Según el artículo de Pinnington et al. (2022) la falta de programas de capacitación estructurados y la limitada inversión en el desarrollo profesional resultan en un personal poco motivado y con habilidades desactualizadas. Este problema se agrava por la percepción generalizada de inestabilidad laboral y la falta de estímulos para el



crecimiento personal, factores que contribuyen a un alto índice de rotación y a disminuir en la calidad de los servicios estatales. Estudios nacionales han subrayado el requerimiento necesario de ejecutar técnicas seguras de desarrollo profesional para mejorar la retención del talento y aumentar el profesionalismo.

En la Provincia de San Román, la situación es aún más crítica. La municipalidad enfrenta desafíos significativos en la retención de talento debido al no haber políticas claras y efectivas de crecimiento profesional. Los trabajadores de la municipalidad a menudo carecen de las competencias y habilidades necesarias para desempeñarse eficientemente, lo que impacta negativamente en dar servicios públicos. La falta de programas de capacitación continuos y la escasa motivación entre los empleados resultan en un bajo profesionalismo, lo cual es un obstáculo para el desarrollo regional. Esta investigación busca abordar estas problemáticas específicas, analizando cómo la implementación de políticas de desarrollo profesional puede influir positivamente en la retención del talento y mejorar el desempeño de los colaboradores, proporcionando un marco para futuras intervenciones estratégicas.

1.2. Formulación del planteamiento del problema

1.2.1. Problema general

¿Cuál es la incidencia entre el desarrollo profesional y la retención del talento en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román, año 2024?

1.2.2. Problemas específicos

PE1. ¿Cuál es la relación entre la formación continua y la retención del talento en los trabajadores de la municipalidad provincial de San Román, año 2024?

PE2. ¿Cuál es la relación entre las oportunidades de crecimiento y la retención del talento en los trabajadores de la municipalidad provincial de San Román, año 2024?



PE3. ¿Cuál es la relación entre la evaluación de desempeño y la retención del talento en los trabajadores de la municipalidad provincial de San Román, año 2024?

PE4. ¿Cuál es la relación entre la compensación y la retención del talento en los trabajadores de la municipalidad provincial de San Román, año 2024?

1.3. Justificación del estudio

En la perspectiva teórica, contribuye al cuerpo de conocimiento existente sobre la gestión del talento humano y el desarrollo profesional en el sector público. La investigación explora las interrelaciones entre la formación continua, la motivación laboral y la retención de talento, proporcionando nuevos enfoques y modelos teóricos que pueden ser aplicados en contextos similares. Al ampliar la comprensión de cómo estas variables se influyen mutuamente, el estudio ofrece una base consistente para posteriores estudios y teorías en el medio de la administración pública.

En términos prácticos, los hallazgos de esta investigación tienen el potencial de generar mejoras significativas en la gestión de los recursos humanos en el municipio. Al identificar las estrategias de desarrollo profesional más efectivas para aumentar la retención del talento, los resultados pueden ser implementados por los responsables de políticas y administradores municipales. Esto no solo beneficiará a los trabajadores al mejorar sus competencias y satisfacción laboral, sino que también contribuirá a la eficiencia y calidad de los servicios públicos ofrecidos a la comunidad.

Metodológicamente, este estudio aporta una metodología rigurosa y aplicable para evaluar la incidencia del desarrollo profesional en la retención del talento en contextos municipales. La combinación de técnicas cuantitativas permite una comprensión holística del problema, ofreciendo herramientas y enfoques que pueden ser replicados en otras investigaciones similares. Este enfoque metodológico asegura la validez y confiabilidad de los resultados, estableciendo un precedente para futuros estudios.



CAPÍTULO II

OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

Determinar la incidencia entre el desarrollo profesional y la retención del talento en los trabajadores de la municipalidad provincial de San Román, año 2024.

2.2. Objetivos específicos

OE1. Establecer el grado de relación entre la formación continua y la retención del talento en los trabajadores de la municipalidad provincial de San Román, año 2024.

OE2. Establecer el grado de relación entre las oportunidades de crecimiento y la retención del talento en los trabajadores de la municipalidad provincial de San Román, año 2024.

OE3. Establecer el grado de relación entre la evaluación de desempeño y la retención del talento en los trabajadores de la municipalidad provincial de San Román, año 2024.

OE4. Establecer el grado de relación entre la compensación y la retención del talento en los trabajadores de la municipalidad provincial de San Román, año 2024.



CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1. Antecedentes de la investigación

3.1.1. Internacional

Kravariti et al. (2023) en el artículo "Gestión del talento y rendimiento en el sector público: el rol del apoyo organizacional y de los gerentes" investiga cómo los manejos de gestión del talento afectan el rendimiento individual de los empleados en una institución gubernamental en Bahréin. Utilizando una metodología de encuesta aplicada a 120 empleados, los resultados cuantitativos revelaron que el apoyo de los gerentes de línea medió completamente el vínculo de las prácticas de gestión del talento y el rendimiento contextual, adaptativo y conductas contraproductivas. Concluye que el apoyo organizacional refuerza la efectividad de estas prácticas.

Bonneton et al. (2022) en el estudio "los programas de gestión del talento ayudan a retener el talento" analiza el desarrollo inclusivo de talentos como una técnica esencial en la gestión de recursos humanos. Se revisó sistemáticamente la literatura de 1997 y 2020, evaluando 48 artículos, 13 de los cuales se centraron en el desarrollo inclusivo. La metodología consistió en una selección rigurosa de artículos relevantes para asegurar la calidad del análisis. La investigación abarcó diversas organizaciones, destacando que solo el 9.9% de la literatura existente



aborda este tema. Los resultados cualitativos subrayan que el desarrollo inclusivo promueve un crecimiento individual significativo y un mejor rendimiento organizacional.

Mitosis et al. (2021) en el artículo "Gestión del Talento en el Cuidado de la Salud" su objetivo encontrar los factores de gestión del talento en organizaciones de salud. La metodología utilizada fue revisar sistemáticamente de literatura de 2010 a 2020 en bases de datos electrónicas, evaluando 684 estudios y los 24 efectuaron con las pautas de inclusión. La población abarcó profesionales de la salud de diversas especialidades. Cuantitativamente, se agruparon factores en nueve categorías, subrayando la importancia de la programación, atracción, desarrollo, preservación, y evaluación del rendimiento. Cualitativamente, se concluyó que la gestión inclusiva del talento mejora significativamente la satisfacción y el rendimiento.

Younas y Bari (2020) en el artículo "Relación entre prácticas de gestión del talento y la retención de empleados" su objetivo analizar cómo las prácticas de gestión del talento, como el liderazgo estratégico y el uso de redes sociales, afectan la retención de empleados jóvenes, y el rol de desarrollo de aptitudes. Se realizó una encuesta a 372 empleados de software en Punjab, Pakistán, utilizando el modelo PLS-SEM. Los resultados revelaron que el liderazgo estratégico y las redes sociales influyen positivamente en la intención de quedarse. Se concluye que el desarrollo de competencias es crucial para la retención de esta generación, ya que mejora las habilidades y el compromiso con la organización.

Hongal y Kinange (2020) en el artículo "Gestión del talento y su impacto en el rendimiento organizacional" su objetivo explorar el impacto del rendimiento de las organizaciones por las estrategias de gestión del talento. La metodología



utilizada consiste en analizar datos secundarios obtenidos de distintas fuentes como textos, publicaciones y páginas web. La población del estudio abarca múltiples organizaciones y sectores. Los resultados cuantitativos indican una correlación positiva. Cualitativamente, se concluye que una gestión estratégica del talento puede mejorar significativamente la obligación de los empleados y la producción organizacional.

3.1.2. Nacional

Samame (2022) estudio titulado "Gestión del talento humano y desempeño laboral en el Municipio de Ayacucho" su objetivo establecer la relación. La población y muestra fueron conformadas por 40 colaboradores de la municipalidad. Los resultados mostraron que hay una relación significativa, su p-valor de 0.012 y un coeficiente de correlación positiva baja de 0.395. La conclusión resaltó el valor de una adecuada GTH para optimar el rendimiento y la motivación .

Morgan (2022) en el estudio titulado "Desarrollo del talento humano y su implicancia en la gestión pública " su objetivo detallar el impacto de las variables. El método aplicado fue de tipo básica con un enfoque cualitativo, utilizando un diseño no experimental, descriptivo, explicativo y transversal. La población estaba constituida por las entidades estatales del Departamento de La Libertad y su personal. Se utilizaron técnicas de observación no participante para recolectar datos. Los resultados evidenciaron la necesidad de fortalecer las habilidades y experiencias de los servidores públicos para mejorar la eficiencia y eficacia en la gestión de recursos. La conclusión destacó que el desarrollo de competencias del talento humano es crucial para alcanzar una gestión pública eficientemente y efectiva.



Perez (2022) en el estudio el objetivo de "Análisis de la influencia de la GTH en la satisfacción laboral de los profesionales asistenciales del Hospital II-I de Andahuaylas" fue evaluar la relación. La población fue de 106 profesionales asistenciales, se eligió una muestra de 50 por conveniencia para la población. Los hallazgos mostraron una relación positiva y significativa entre la administración de recursos humanos y la felicidad en el trabajo (Rho de Spearman = 0,658, $p < 0,01$). En resumen, el aumento en la satisfacción laboral de los profesionales de la salud está relacionado con la mejora en las estrategias de GTH en el hospital.

Vasquez y Delgado (2022) la tesis titulada "Gestión del talento humano y desarrollo estratégico en la gestión pública de Piura", se planteó investigar la conexión. Se aplicó un cuestionario modelo Likert en una muestra de 113 empleados de un universo de 158. El análisis de los datos fue por la prueba de correlación de Spearman, dando un coeficiente de 0.626 y un valor p de 0.00, lo que da una relación positiva moderada y significativa. Estos resultados confirman que una adecuada GTH influye positivamente en el desarrollo estratégico organizacional, concluyendo que la mejora en las prácticas de GTH puede aportar significativamente al logro estratégico del organismo.

Verastegui (2021) en el estudio titulado "Gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad de Tocache" su objetivo determinar la relación. La población fue integrada por 79 trabajadores y una muestra de 65. Los resultados revelaron una correlación positiva moderada, indicando una significancia estadística. La conclusión subraya que una adecuada GTH es esencial para optimar el rendimiento y la satisfacción laboral de los empleados, y aporta a una gestión municipal más eficiente y efectiva.



3.1.3. Local

Soncco (2023) en el estudio titulado "Influencia de la gestión del talento humano sobre las capacidades dinámicas de los emprendedores" su objetivo comprender cómo la GTH impacta positivamente en el desarrollo de dichas capacidades. La investigación utilizó una metodología cuantitativa, con un diseño no experimental, descriptivo, correlacional explicativo y de corte transversal. Seleccionando a 407 emprendedores de la región Puno. Los resultados mostraron una relación positiva, con un valor de correlación de 0.63, equivalente al 63%. La conclusión destaca que factores como la capacitación, el crecimiento de competitividad y el cambio organizacional en la GTH son cruciales para el logro de los emprendedores, permitiéndoles mantener relaciones efectivas con su entorno y lograr eficacia en su trabajo, lo que se traduce en éxito en el mercado.

Sosa (2023) en el estudio titulado "Relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en el Hotel Cantuta" su objetivo buscar su impacto. Una muestra no probabilística censal constituido por los 20 colaboradores del hotel. Se concluye que una gestión eficaz del talento humano, abordando dimensiones como la admisión, organización, compensación, desarrollo, mantenimiento y evaluación de personas, se traduce en un desempeño laboral positivo y significativo.

Tapia (2021) en el estudio titulado "Gestión del talento humano y el desempeño laboral en la Panificadora de la UNA - Puno" su objetivo determinar la relación. Se empleó una metodología cuantitativa, con un diseño no experimental, transversal y correlacional. La población fue formada por 18 trabajadores. La conclusión cualitativa subraya el valor de ejecutar prácticas de



GTH que principien el desarrollo y la motivación de los empleados para alcanzar un rendimiento laboral óptimo.

Quispe (2021) en estudio titulado "Análisis holístico de las circunstancias laborales que influyen el desempeño laboral en un diario de la región Puno, 2020" tuvo como objetivo identificar y analizar las circunstancias laborales que impactan el desempeño laboral de los empleados. La población estuvo constituida por los 10 trabajadores clave del Diario Los Andes. Mediante observación participante y entrevistas a profundidad, se recolectaron los datos necesarios. Los resultados cuantitativos revelaron que las circunstancias laborales, como la escasez de incentivos y un ambiente organizacional inadecuado, afectan significativamente el desempeño laboral. La conclusión cualitativa destacó la necesidad de mejorar las condiciones laborales para fomentar un mejor desempeño y mayor satisfacción entre los empleados, promoviendo así un entorno laboral más eficiente y armonioso.

Supo (2019) en el estudio titulado "Gestión de competencias del talento humano y su relación en la calidad de atención al usuario en el CASE UNAP". La población fue dada por 20 trabajadores y 91 usuarios atendidos entre 2016 y 2017, de los cuales se seleccionó una muestra de 55 usuarios. Los resultados cuantitativos dieron una correlación positiva significativa. La conclusión cualitativa resalta que una adecuada gestión de las competencias del personal es esencial para mejorar la calidad del servicio, proponiendo lineamientos específicos para optimizar estas prácticas en el Centro de Asesoramiento Contable Empresarial.



3.2. Marco teórico

La gestión de recursos humanos moderna subraya la importancia del desarrollo profesional y la retención del talento como elementos vitales para el éxito organizacional. El desarrollo profesional, definido como las iniciativas para mejorar la competitividad y aptitudes de los empleados, es crucial para enfrentar los desafíos cambiantes del entorno laboral (Garavan, 2007). La retención del talento, por otro lado, implica técnicas para conservar a los colaboradores valiosos en el organismo, lo que es esencial para reducir la rotación y mantener la continuidad y el conocimiento institucional (Hausknecht et al., 2009). Estos enfoques no solo mejoran el desempeño individual de los empleados, sino que también fortalecen la resiliencia y la competitividad de la organización en su conjunto.

3.2.1. Desarrollo profesional

Es un proceso continuo que busca mejorar las aptitudes y competitividad de los individuos para fomentar su crecimiento dentro de su carrera y su adaptabilidad a los cambios en el entorno laboral. Según el reconocido autor latinoamericano Villaseñor (2023), el desarrollo profesional no solo implica la adquisición de nuevos conocimientos por la formación formal y la capacitación, sino también la exposición a experiencias desafiantes que promuevan la innovación y la creatividad. Villaseñor enfatiza que este desarrollo debe ser personalizado y alineado con los objetivos tanto del individuo como del organismo, para maximizar su impacto en la productividad.

El desarrollo profesional implica una serie de actividades y procesos continuos que buscan mejorar las habilidades, conocimientos y competencias de un individuo en su ámbito profesional. Este proceso no solo se enfoca en el avance dentro de una carrera específica, sino también en la expansión de habilidades que



son transferibles a diferentes áreas o roles dentro de una organización. Según Jackson y Meek (2021), el desarrollo profesional debe ser una mezcla de aprendizaje formal (como cursos y certificaciones) y experiencias prácticas (como proyectos y roles de liderazgo), que juntos fomentan una mejora constante en el desempeño laboral y satisfacción personal.

El desarrollo profesional también indica la aptitud de un sujeto para reflexionar sobre sus propias prácticas y buscar activamente oportunidades de crecimiento personal y profesional. Brown et al. (2021) sostienen que la reflexión es una parte crucial del desarrollo profesional, ya que permite a los individuos entender mejor sus fortalezas y debilidades, ajustar sus metas y estrategias de carrera, y responder de forma más objetiva a los cambios en el ambiente laboral. Este enfoque introspectivo ayuda a los profesionales a permanecer relevantes y competitivos en sus campos respectivos.

Por otro lado, el desarrollo profesional implica una inversión significativa tanto por parte del empleado como del empleador. Wang et al. (2008) argumentan que el organismo que invierte en el desarrollo de sus colaboradores tiene mejoras en la productividad, la moral y la lealtad del personal. Este tipo de inversión constituye un lugar de laboral enriquecedor y estimulante en lo que los colaboradores se noten apreciados y motivados para alcanzar su máximo potencial. Por ende, el desarrollo profesional no solo favorece a los sujetos, también a las organizaciones.

Además, el desarrollo profesional puede tomar muchas formas, incluyendo mentorías, coaching, y participación en redes profesionales. Tracey y Nicholl (2006) destacan la el valor de las redes de contacto y el mentorazgo como recursos valiosos para el crecimiento profesional. Estos canales ofrecen



oportunidades para compartir aptitudes, el avance de nuevas aptitudes y la expansión del horizonte profesional de los individuos. A través de estas interacciones, los profesionales pueden ganar insights valiosos y orientación sobre cómo navegar los desafíos y oportunidades en sus carreras.

El desarrollo profesional continuo es esencial para adaptarse a las rápidas transformaciones del mercado laboral. Kanwar et al. (2019) enfatizan que en un mundo donde la tecnología y las demandas del mercado evolucionan constantemente, los profesionales deben estar dispuestos a aprender y adaptarse continuamente. Esto implica mantenerse al tanto de las nuevas tecnologías, métodos y teorías que pueden influir o transformar sus roles profesionales. Por lo tanto, el desarrollo profesional es un compromiso a largo plazo que requiere curiosidad, apertura al cambio y una dedicación continua al aprendizaje.

3.2.1.1. Formación continua

se define como un proceso de actualización y perfeccionamiento que acompaña al profesional durante toda su vida laboral, con el fin de adaptarse a los cambios sociales, tecnológicos y organizacionales. En el ámbito educativo, esta formación no solo responde a la necesidad de mantenerse al día con los avances en pedagogía y didáctica, sino que también es clave para garantizar una educación de calidad. Según la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI), la formación continua debe alinearse con políticas educativas claras que impulsen el desarrollo profesional, combinando actualización técnica con una reflexión sobre la práctica educativa (OEI, 2020). De esta manera, se fomenta una educación transformadora que trasciende la simple transmisión de conocimiento y se enfoca en formar ciudadanos críticos y competentes en una sociedad en constante evolución.



Teóricamente, la formación continua se basa en modelos constructivistas y colaborativos, donde el docente no es solo un receptor de información, sino un participante activo en su propio desarrollo. De acuerdo con estudios recientes, la participación activa del profesional en su aprendizaje y la contextualización de los contenidos son elementos esenciales para que este proceso sea eficaz (Rodríguez, 2023). Este enfoque promueve un aprendizaje reflexivo y colaborativo que, a través de ciclos de análisis y retroalimentación, permite a los docentes transformar su práctica educativa y mejorar su desempeño en función de las necesidades del contexto y sus estudiantes (Eumed, 2020). Además, la investigación cualitativa destaca la importancia de que los procesos de formación estén orientados hacia la resolución de problemas reales, lo que refuerza la pertinencia y aplicabilidad de los conocimientos adquiridos.

En un contexto de rápidas transformaciones tecnológicas y sociales, la formación continua se enfrenta al desafío de integrar nuevas competencias y herramientas digitales. La pandemia de COVID-19 aceleró la adopción de modalidades de formación en línea, lo que ha ampliado las oportunidades de acceso a la formación profesional, aunque también ha planteado retos relacionados con la calidad y efectividad de estos programas. Durante la pandemia, la OEI destacó que las políticas de formación continua deben adaptarse a las nuevas "normalidades", y en particular, aprovechar las tecnologías digitales para ofrecer programas flexibles y accesibles que mejoren la práctica docente sin perder de vista la interacción humana y el aprendizaje colaborativo (OEI, 2020). Así, la formación continua se ha consolidado como una herramienta clave para la resiliencia y adaptación de los sistemas educativos ante los cambios globales.



3.2.1.2. *Oportunidades de crecimiento*

se refieren a las vías que permiten a los profesionales desarrollar nuevas habilidades, adquirir conocimientos y avanzar en su carrera. Estas oportunidades son clave para mantener la motivación y mejorar el desempeño dentro de una organización. En un entorno laboral dinámico, el crecimiento profesional no solo beneficia al individuo, sino también a la empresa, al aumentar la productividad y la innovación. Las oportunidades de crecimiento pueden manifestarse en forma de promociones internas, nuevos desafíos o responsabilidades adicionales que impulsan el desarrollo de habilidades de liderazgo y gestión (Edutin, 2023; Connecta Partners, 2020).

El acceso a plataformas de aprendizaje digital y e-learning es otra herramienta fundamental que facilita el crecimiento profesional, ya que proporciona una formación flexible y actualizada. Estas plataformas permiten a los empleados capacitarse en áreas específicas y acceder a contenidos personalizados, fomentando un desarrollo continuo. Además, estas soluciones pueden personalizarse según las necesidades de cada empleado, mejorando su compromiso y rendimiento a largo plazo (Edutin, 2023). Al promover una cultura de aprendizaje continuo dentro de la empresa, se refuerza la adaptabilidad de los trabajadores frente a los constantes cambios del mercado laboral.

Finalmente, las oportunidades de mentoría y retroalimentación juegan un papel crucial en el crecimiento profesional. Programas de mentoría bien estructurados no solo mejoran la retención de talento, sino que también brindan un apoyo invaluable para el desarrollo de nuevas habilidades. A su vez, el feedback constante, tanto positivo como constructivo, ayuda a los empleados a identificar áreas de mejora y fortalezas, favoreciendo un progreso efectivo. La



posibilidad de recibir retroalimentación y establecer metas claras dentro de la organización contribuye significativamente a crear un ambiente de desarrollo profesional continuo (Del Carpio, 2023).

3.2.1.3. Evaluación de desempeño

es un proceso sistemático que busca medir y mejorar la efectividad de los empleados en el contexto de su rol dentro de una organización. Este proceso evalúa tanto el cumplimiento de objetivos cuantitativos (como la productividad o las ventas) como el impacto cualitativo del comportamiento del trabajador, lo que incluye su capacidad para colaborar y contribuir positivamente al equipo y a la organización (Reisdigital, 2023). Desde un enfoque teórico, Peter Drucker (1986) destaca la importancia de este proceso en la toma de decisiones organizacionales, argumentando que la evaluación de desempeño no solo sirve para medir el rendimiento, sino también para identificar áreas de mejora y potencial de liderazgo (Calle, 2023).

En las últimas décadas, la evaluación del desempeño ha evolucionado hacia métodos más complejos como la retroalimentación de 360 grados, que involucra la recopilación de opiniones de diversas fuentes, incluidos subordinados, colegas y supervisores. Según estudios, este enfoque integral permite obtener una imagen más precisa del impacto de un empleado en la organización, mejorando no solo su rendimiento individual, sino también el compromiso y satisfacción laboral dentro del equipo (Ostroff et al., 2004). Sin embargo, como señalan algunos expertos, la retroalimentación de 360 grados puede presentar dificultades si no se implementa adecuadamente, ya que los resultados pueden ser ambiguos o no siempre tener efectos positivos en todos los contextos (Londres y Beatty, 1993).



Además de la retroalimentación, la evaluación de desempeño se ha vinculado estrechamente con el desarrollo profesional, ya que permite identificar las competencias clave y las áreas que requieren capacitación adicional. Las organizaciones que implementan este tipo de evaluaciones de manera justa y objetiva no solo optimizan el rendimiento, sino que también fomentan un ambiente de mejora continua y motivación entre los empleados (Locke, 1976). A largo plazo, la evaluación del desempeño se convierte en una herramienta fundamental para alinear los objetivos individuales con los de la empresa, promoviendo así un crecimiento organizacional sostenido.

3.2.1.4. *Compensación*

es un concepto amplio que abarca todas las formas de retribución que un empleado recibe a cambio de su trabajo, incluyendo tanto los pagos directos (salarios y bonificaciones) como los indirectos (beneficios y ventajas). Este sistema no solo busca recompensar el esfuerzo y las habilidades del trabajador, sino que también desempeña un papel clave en la motivación y retención del talento dentro de una organización. Según Parra Roncancio (2018), la compensación debe diseñarse de manera estratégica para alinearse con los objetivos de la empresa, asegurando un equilibrio entre la satisfacción del empleado y el logro de los resultados corporativos. Este enfoque contribuye a la creación de un ambiente laboral que promueve la productividad y el compromiso.

Existen diferentes teorías que sustentan los sistemas de compensación en las organizaciones. La Teoría de la Equidad, desarrollada por Adams (1965), sostiene que los empleados comparan sus esfuerzos y recompensas con los de otros, y esta percepción de equidad influye en su nivel de motivación. Si un trabajador percibe que su compensación es justa en relación con el esfuerzo y las



recompensas de sus compañeros, su satisfacción aumentará; de lo contrario, puede experimentar frustración y una disminución en su rendimiento. Por otro lado, la Teoría del Refuerzo, propuesta por Skinner, sugiere que las recompensas deben usarse para reforzar comportamientos deseados, vinculando la compensación directamente con el desempeño del empleado (UNAD, 2018).

Finalmente, los sistemas modernos de compensación están evolucionando para incluir modelos más flexibles y personalizados, como la compensación variable o por desempeño, donde los empleados reciben incentivos adicionales basados en el logro de objetivos específicos. Estos esquemas no solo fomentan la competitividad, sino que también permiten que las empresas atraigan y retengan talentos clave en un mercado laboral altamente dinámico (Redalyc, 2023). Las organizaciones que implementan políticas de compensación equitativas y estratégicas pueden mejorar significativamente la satisfacción laboral, el rendimiento y la lealtad de sus empleados.

3.2.1.5. Estrategias de desarrollo profesional en las empresas

El desarrollo profesional dentro de las empresas ha evolucionado significativamente, adoptando diversas estrategias para fomentar el crecimiento de sus empleados. Entre estas estrategias, los programas de mentoría y coaching destacan como herramientas efectivas para el desarrollo individual y colectivo. Según Garvey et al. (2010), la mentoría proporciona un entorno de apoyo en el cual los empleados pueden aprender de la experiencia de profesionales más experimentados, mientras que el coaching se centra en ayudar a los sujetos a aumentar sus aptitudes específicas y lograr sus propósitos particulares y profesionales. Estos programas no solo mejoran las competencias técnicas y de



liderazgo, sino que también incrementan la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

Otra estrategia clave es la implementación de planes de carrera personalizados, diseñados para alinear los propósitos profesionales de los colaboradores con las necesidades y metas del organismo. Arthur y Rousseau (2001) argumentan que estos planes permiten a las empresas identificar y nutrir talentos internos, ofreciendo a los empleados rutas claras para el avance profesional. Los planes de carrera personalizados no solo motivan a los empleados al mostrarles un camino definido para su progreso, sino que también ayudan a retener talento al proporcionar un sentido de propósito y dirección dentro de la empresa.

La capacitación continua y la educación formal son esenciales para mantener la competitividad de la fuerza laboral en un medio empresarial en continua innovación. Tannenbaum y Yukl (1992) señalan que la formación continua da a los empleados estar actualizados con las nuevas tecnologías y tendencias, mejorando así su rendimiento y adaptabilidad. Las empresas que invierten en programas de desarrollo profesional, como cursos de formación interna y programas de educación formal externos, logran crear una cultura de aprendizaje constante que favorece a los trabajadores y al organismo.

La rotación de puestos y los proyectos especiales son estrategias efectivas para desarrollar habilidades multifuncionales y una comprensión holística del negocio. Según Mccall et al. (1988), consiente a los empleados alcanzar experiencia en varios sectores de la entidad, lo que mejora su capacidad para enfrentar desafíos complejos y los prepara para roles de liderazgo. Además, la participación en proyectos especiales ofrece oportunidades únicas para aplicar



conocimientos en contextos nuevos, promoviendo la innovación y el crecimiento personal.

La evaluación del desempeño y el feedback constructivo son fundamentales para el desarrollo profesional efectivo. Denisi y Kluger (2000) afirman que las evaluaciones de desempeño bien estructuradas proporcionan a los empleados una comprensión objetiva de sus fortalezas y áreas de mejora. El feedback constructivo, cuando se entrega de manera regular y en un entorno de apoyo, puede motivar a los empleados a optimar continuamente y tener oportunidades de desarrollo. Las evaluaciones de desempeño también permiten a las empresas identificar necesidades de formación y ajustar los planes de desarrollo de acuerdo con las capacidades y aspiraciones de los empleados.

En conjunto, estas estrategias de desarrollo profesional crean un entorno de trabajo dinámico y motivador, donde los empleados se sienten valorados y apoyados en su crecimiento. Las empresas que adoptan una combinación de mentoría, planes de carrera personalizados, capacitación continua, rotación de puestos, y evaluaciones de desempeño logran no solo mejorar las competencias individuales, sino también construir una cultura organizacional robusta y resiliente. El desarrollo profesional, por tanto, se convierte en una inversión estratégica que impulsa tanto el éxito personal como la competencia de la entidad.

3.2.1.6. Habilidades y competencias para el desarrollo profesional

El desarrollo profesional exitoso requiere la identificación y fortalecimiento tanto de habilidades técnicas como blandas. Las habilidades técnicas, o hard skills, son específicas del trabajo y logran por la formación, como la programación, la contabilidad o la ingeniería. Por otro lado, las habilidades blandas, o soft skills, incluyen competencias interpersonales y de comunicación, como la empatía, el



trabajo en grupo y la resolución de conflictos. Según Robles (2012), las habilidades blandas son esenciales para la efectividad en el lugar de trabajo y complementan las habilidades técnicas, creando un profesional equilibrado y adaptable.

En un mundo laboral en persistente cambio, la adaptabilidad y la resiliencia son competencias clave para el desarrollo profesional. La adaptabilidad permite a los individuos ajustarse a nuevas condiciones, tecnologías y metodologías de trabajo, mientras que la resiliencia les ayuda a recuperarse de los fracasos y desafíos. Masten (2015) destaca que estas habilidades son cruciales en entornos laborales volátiles, donde la capacidad de gestionar el estrés y mantenerse flexible frente a la incertidumbre puede determinar el éxito profesional. Las empresas valoran enormemente a los empleados que demuestran estas competencias, ya que contribuyen a la estabilidad y el progreso organizacional.

El desarrollo de aptitudes de liderazgo y gestión es otro componente fundamental para el crecimiento profesional. Estas habilidades incluyen la capacidad de motivar a otros, dar medidas estratégicas y gestionar recursos de forma eficiente. Según Northouse (2021), el liderazgo efectivo combina habilidades técnicas, de toma de medidas. Los líderes exitosos no solo guían a sus equipos hacia el logro de objetivos, sino que también fomentan un entorno de trabajo positivo y colaborativo, lo cual es esencial para la innovación y la productividad.

Las competencias digitales y tecnológicas han emergido como pilares críticos en el desarrollo profesional contemporáneo. En la era digital, el conocimiento de herramientas tecnológicas, software y plataformas en línea es



indispensable. Según McAfee y Brynjolfsson (2017), la transformación digital exige que los profesionales no solo comprendan y utilicen la tecnología, sino que también se mantengan actualizados con las innovaciones y tendencias emergentes. La alfabetización digital y la capacidad de incorporar la tecnología en el trabajo diario son habilidades que diferencian a los empleados en el mercado laboral moderno.

Son esenciales para el desarrollo profesional y el éxito organizacional. Las habilidades de comunicación efectiva permiten a los individuos expresar ideas claramente, escuchar activamente y colaborar con otros. Katzenbach y Smith (2015) argumentan que los grupos de alto rendimiento están en una comunicación abierta y honesta, y en la capacidad de trabajar en conjunto hacia objetivos comunes. El trabajo en equipo requiere confianza, respeto y la habilidad de gestionar diferencias de opinión de manera constructiva.

Estas habilidades y competencias se complementan entre sí, creando un perfil profesional robusto y versátil. La combinación de habilidades técnicas y blandas, adaptabilidad, liderazgo, competencia digital y capacidad de trabajo en equipo permite a los individuos no solo desempeñarse eficazmente en sus roles actuales, sino también estar preparados para futuras oportunidades y desafíos. El desarrollo continuo en estas áreas es esencial para mantenerse competitivo y relevante en el dinámico mundo laboral de hoy.

3.2.1.7. Factores que influyen en el desarrollo profesional

En una organización está profundamente influenciado por la cultura organizacional y el apoyo de la dirección. Valora el aprendizaje continuo y el crecimiento profesional crea un ambiente en el que los colaboradores se perciben motivados y apoyados para mejorar sus habilidades. Según Schein (2010), las



empresas que fomentan una cultura de desarrollo y proporcionan recursos y oportunidades para el aprendizaje están mejor posicionadas para retener talento y fomentar la innovación. El apoyo de la dirección es crucial, ya que los líderes que invierten en el desarrollo de sus empleados envían un mensaje claro sobre la importancia de la capacitación y el crecimiento en el organismo.

Los medios existentes para el desarrollo profesional son otro factor determinante. Estos recursos pueden incluir programas de capacitación interna, acceso a cursos externos, tutorías, y herramientas tecnológicas que faciliten el aprendizaje. Schein (2010) señala que el medio y la calidad de los medios de desarrollo profesional tienen un impacto directo en la aptitud de los colaboradores para adquirir nuevas aptitudes y avanzar en sus carreras. El organismo que da una mayor gama de recursos de desarrollo profesional no solo aumenta las aptitudes de sus empleados, también demuestran su responsabilidad con el crecimiento de su fuerza laboral.

La motivación y el compromiso del empleado también tiene una función valiosa en el desarrollo profesional. Cuando los empleados están motivados y comprometidos, son más propensos a aprovechar las oportunidades de desarrollo profesional y a invertir tiempo y esfuerzo en mejorar sus habilidades. Deci y Ryan (2000) explican que la motivación intrínseca, que surge de la satisfacción personal y el interés en el trabajo, es particularmente efectiva para el desarrollo profesional. Las empresas pueden fomentar esta motivación proporcionando tareas desafiantes, reconociendo los logros y creando un entorno de trabajo positivo y estimulante.

La evaluación y el reconocimiento del desarrollo profesional son importantes para conservar colaboradores motivados y responsables con su



crecimiento. La evaluación regular del desempeño permite a los empleados recibir feedback constructivo sobre su progreso e identificar áreas de mejora. Según Pulakos (2009), un sistema de evaluación efectivo debe ser justo, transparente y orientado al desarrollo. El reconocimiento del desarrollo profesional, ya sea a través de promociones, aumentos salariales o premios, refuerza el comportamiento deseado y muestra a los empleados que sus esfuerzos son valorados y recompensados.

Los factores externos, como el mercado laboral y las tendencias industriales, también influyen en el desarrollo profesional. Los cambios en la demanda de habilidades y las nuevas tecnologías pueden crear oportunidades o desafíos para los empleados. Brynjolfsson y McAfee (2014) argumentan que la automatización y la digitalización están transformando el mercado laboral, lo que requiere que los empleados adquieran nuevas competencias para mantenerse relevantes. Las organizaciones que se mantienen al tanto de estas tendencias y adaptan sus estrategias de desarrollo profesional en consecuencia pueden ayudar a sus empleados a navegar estos cambios y aprovechar las nuevas oportunidades.

3.2.1.8. Impacto en el crecimiento organizacional

Las empresas que invierten en el crecimiento y la formación de sus empleados suelen experimentar tasas de retención más altas. Según Allen et al. (2003), los programas de desarrollo profesional aumentan la satisfacción laboral y la responsabilidad de los colaboradores, lo que reduce la rotación, cuando perciben que la organización se preocupa por su progreso y les ofrece oportunidades para crecer, están más inclinados a seguir en la entidad a largo plazo, evitando los precios dados con la alta rotación.



La competitividad y la capacidad de cambios de una empresa también se ven potenciadas por el desarrollo profesional. Un estudio realizado por Tharenou et al. (2007) demuestra que las organizaciones que promueven el aprendizaje continuo y el desarrollo de aptitudes son más ágiles y capaces de adecuarse rápidamente a los cambios del mercado. Los empleados capacitados y bien formados aportan nuevas ideas y enfoques, fomentando una cultura de innovación que es crucial para el éxito sostenido. Este entorno innovador no solo mejora los productos y servicios de la entidad, como la posiciona mejor frente a sus competidores.

La mejora de la imagen y la reputación corporativa es otro beneficio significativo del desarrollo profesional. Las empresas que son reconocidas por sus sólidos programas de formación y desarrollo son vistas como empleadores atractivos, lo que les ayuda a atraer talento de alta calidad. Según Backhaus y Tikoo (2004), una buena reputación en el ámbito del desarrollo profesional puede diferenciar a una empresa en un mercado laboral competitivo y mejorar su marca empleadora. Además, una organización que se interese por el progreso de sus colaboradores tiende a ser percibida de manera más positiva por clientes, inversores y otras partes interesadas.

El desarrollo profesional aporta directo al alcance de los propósitos estratégicos de un organismo. Cuando los empleados están alineados con la visión y los propósitos de la entidad y poseen las habilidades necesarias para ejecutar su trabajo de manera eficiente, los resultados son más coherentes y efectivos. Grant (2021) sugiere que la capacitación adecuada y el desarrollo profesional permiten a los empleados desempeñarse mejor y más rápidamente, lo que aporta al logro general del organismo. Al invertir en el desarrollo de sus empleados, las empresas



pueden asegurarse de que tienen los recursos humanos necesarios para alcanzar sus metas estratégicas.

Existen numerosos casos de éxito y mejores prácticas en el ámbito del desarrollo profesional que demuestran su impacto positivo en el crecimiento organizacional. Por ejemplo, Google es conocida por sus programas de desarrollo profesional, que incluyen desde cursos de capacitación interna hasta apoyo para la educación continua. Según Efrat (2014), la inversión de Google en el desarrollo de sus empleados ha sido un factor clave en su capacidad para innovar y conservar su posición de liderazgo en la industria tecnológica. Otras empresas como IBM y Deloitte también han implementado exitosos programas de desarrollo que han contribuido significativamente a su éxito y crecimiento.

3.2.2. Retención del talento

Las organizaciones implementan estrategias y prácticas para retener a sus empleados más valiosos y prevenir su rotación. Según Hausknecht et al. (2009) es "la capacidad de un organismo para conservar a sus empleados más meritorios, minimizando así la fuga de aptitudes y capacidades críticas que contribuyen al éxito organizacional".

La retención del talento es crucial para la sostenibilidad y el crecimiento de una organización. Como lo señalan Satiani et al. (2014), las entidades que invierten en la retención de sus empleados reducen significativamente los costos dados con la alta rotación, tales como la pérdida de productividad y los gastos de reclutamiento y capacitación de nuevos integrantes. La retención efectiva fomenta un entorno de trabajo positivo y aumenta la satisfacción laboral.

De acuerdo con Montero et al. (2023), algunos de estos factores abordan la cultura empresarial, las posibilidades de crecimiento laboral, la remuneración



y las ventajas, junto con la tranquilidad en el trabajo y la vida personal. Estos elementos contribuyen a dar un ambiente laboral donde se sienten valorados y motivados para permanecer en la empresa.

Implementar estrategias efectivas de retención del talento es esencial para cualquier organización. Alvarado y Barba (2016) sugieren que las empresas deben centrarse en ofrecer programas de desarrollo profesional, mentorías y oportunidades de avance. Además, promover una cultura de reconocimiento y recompensa puede aumentar la lealtad de los empleados y reducir el propósito de dejar el organismo.

La retención del talento tiene una influencia directa en la productividad organizacional. Candia (2021) afirma que las organizaciones con bajas tasas de rotación tienden a ser más productivas, ya que los empleados experimentados y comprometidos pueden trabajar de manera más eficiente y efectiva. La retención de empleados clave garantiza que el conocimiento y las habilidades críticas se mantengan dentro de la organización, lo cual es vital para mantener una ventaja competitiva.

La retención del talento está estrechamente relacionada con la satisfacción del empleado. Según Herzberg (1968), los elementos que motivan, como la valoración, el deber y el éxito, son fundamentales para garantizar la satisfacción y compromiso de los trabajadores. Los organismos se basan en mejorar estos aspectos pueden reducir significativamente la rotación de personal, asegurando que los colaboradores talentosos se consideren estimados y apreciados en sus roles.



3.2.2.1. *Satisfacción laboral*

La satisfacción laboral se refiere al grado en que un individuo se siente a gusto y motivado en su trabajo. Se ha conceptualizado desde enfoques emocionales y cognitivos. Según Fisher (2000), representa una respuesta afectiva hacia el entorno laboral, mientras que Weiss (2002) la define como una evaluación más racional de las condiciones del empleo. Esta distinción es clave, ya que la satisfacción laboral puede implicar tanto emociones positivas hacia el trabajo como una evaluación consciente de sus características (Brief y Weiss, 2002).

Teóricamente, la satisfacción laboral se estudia a través de enfoques como el situacional, disposicional e interaccionista. El enfoque situacional se centra en cómo las características del trabajo, como el diseño de tareas y las condiciones laborales, influyen en la satisfacción. Por otro lado, el enfoque disposicional sugiere que ciertos rasgos de personalidad, como la autoestima o el optimismo, predisponen al individuo a sentirse más satisfecho en su entorno laboral, independientemente de las condiciones objetivas (Judge, 2018). El enfoque interaccionista combina ambos, destacando la interacción entre la personalidad y las características del trabajo como determinante clave de la satisfacción.

La medición de la satisfacción laboral varía según el enfoque teórico. Por ejemplo, la satisfacción afectiva se evalúa a través de la respuesta emocional global del empleado hacia su trabajo, mientras que la satisfacción cognitiva se mide considerando aspectos específicos del empleo, como la remuneración o las oportunidades de desarrollo. Estos enfoques no solo ayudan a entender cómo se forma la satisfacción laboral, sino también a identificar estrategias efectivas para mejorarla, como el diseño de tareas más motivadoras o el fortalecimiento del ambiente laboral (Spector, 1997).



3.2.2.2. *Motivación*

La motivación es el proceso psicológico que impulsa a los individuos a realizar acciones para alcanzar objetivos personales o profesionales. Según la Teoría de las Necesidades de Maslow (1943), la motivación se estructura en una jerarquía que comienza con las necesidades básicas (fisiológicas y de seguridad) y asciende hacia necesidades más complejas como la autoestima y la autorrealización. En el contexto laboral, entender estas necesidades es esencial para diseñar estrategias que fomenten la motivación intrínseca y extrínseca, promoviendo así un ambiente productivo y satisfactorio (Judge y Robbins, 2018).

Por otra parte, la Teoría de la Expectativa de Vroom (1964) sugiere que la motivación laboral está determinada por tres factores clave: la expectativa (creencia de que el esfuerzo conducirá a un buen desempeño), la instrumentalidad (creencia de que el desempeño será recompensado) y la valencia (valor que el individuo asigna a la recompensa). Esta teoría es ampliamente utilizada para comprender cómo la percepción de las recompensas y los objetivos organizacionales influye en la motivación de los empleados, incentivando conductas orientadas al logro y al desempeño (Latham, 2019).

3.2.2.3. *Reconocimiento*

El reconocimiento en el ámbito laboral es un factor crucial que influye en la satisfacción y retención del talento. Se refiere a la apreciación explícita de los logros y contribuciones de los empleados, lo que refuerza su autoestima y compromiso con la organización. La Teoría de la Recompensa Total sugiere que, además de los beneficios tangibles, el reconocimiento simbólico como elogios públicos o premios, puede motivar a los empleados al sentir que sus esfuerzos son valorados y contribuyen al éxito global de la organización (Armstrong, 2012).



El reconocimiento no solo está vinculado a las recompensas tangibles, sino también a la satisfacción psicológica de los empleados. Según la Teoría de los Dos Factores de Herzberg (1959), el reconocimiento es un factor motivacional que promueve un mayor desempeño y compromiso laboral. Cuando los empleados perciben que sus logros son valorados, aumenta su motivación intrínseca y su identificación con la cultura organizacional, lo que contribuye a la retención y reducción de la rotación de personal (Robbins y Judge, 2018).

3.2.2.4. Seguridad laboral

se refiere a la estabilidad y previsibilidad que un empleado tiene respecto a su continuidad en un trabajo, siendo un factor clave para la satisfacción y retención del talento. Este concepto está relacionado con la percepción de estabilidad económica, confianza en la organización y en la continuidad del empleo. Según la Teoría de las Necesidades de Maslow (1943), la seguridad laboral forma parte de las necesidades básicas de un individuo, y su ausencia puede generar ansiedad y desmotivación, afectando el rendimiento y el compromiso del empleado (Judge y Robbins, 2018).

En un contexto de retención del talento, la seguridad laboral se convierte en un elemento fundamental para reducir la rotación de personal. La Teoría de la Expectativa de Vroom (1964) sugiere que cuando los empleados sienten que tienen seguridad en su posición, aumenta su motivación y su percepción de que sus esfuerzos conducirán a un reconocimiento a largo plazo. Esta percepción de seguridad no solo disminuye la intención de abandonar la empresa, sino que también promueve una mayor lealtad y productividad (Latham, 2019).



3.2.2.5. *Estrategias de retención del talento*

Uno de los pilares fundamentales para la retención del talento en las organizaciones son los programas de compensación y beneficios. Según Milkovich et al. (2014), una estructura de compensación bien planeada debe ser competitiva en el mercado, como también equitativa y alineada con los propósitos estratégicos de la empresa. Así mismo del sueldo, los beneficios agregados como seguros de salud, programas de pensiones, y opciones de horarios flexibles juegan un rol crucial. Estos beneficios adicionales son percibidos por los empleados como un reflejo del compromiso de la empresa con su bienestar y estabilidad, lo que amplía su lealtad y disminuye la intención de rotación.

El desarrollo de un medio laboral efectivo es esencial para la satisfacción y retención de los empleados. Un entorno laboral que promueve la inclusión, el respeto y la colaboración crea un espacio en la que los empleados se aprecien valorados y motivados. Edmondson (1999) señala que un ambiente de trabajo psicológico seguro permite a los empleados expresarse sin temor a represalias, lo que fomenta la innovación y el compromiso. Las empresas que invierten en construir una cultura organizacional positiva, mediante actividades de team-building y políticas de puertas abiertas, suelen ver una mejora en la retención del talento.

La creación de oportunidades de crecimiento y desarrollo es una estrategia clave para retener empleados talentosos. Los programas de formación continua y las rutas de carrera claras permiten a los empleados visualizar su futuro dentro de la empresa. Según Tannenbaum y Yukl (1992), la inversión en el desarrollo profesional de los colaboradores no solo mejora sus habilidades, también incrementa su compromiso y satisfacción laboral. Las empresas que ofrecen



programas de mentoría, coaching y acceso a cursos de formación profesional demuestran a sus empleados que están dispuestas a invertir en su crecimiento a largo plazo.

La comunicación objetiva y la cooperación de los colaboradores en la toma de medidas son esenciales para la retención del talento. La transparencia y la frecuencia de la comunicación influyen directamente en el nivel de confianza que los empleados tienen en la dirección. Eisenberger et al. (1986) argumentan que cuando los empleados se sienten escuchados y valorados, su compromiso con la organización aumenta. La implementación de canales de comunicación bidireccionales, como encuestas de satisfacción y reuniones periódicas de feedback, permite a los empleados expresar sus preocupaciones y sugerencias, fortaleciendo así su vínculo con la empresa.

El reconocimiento y recompensa del desempeño desempeñan un papel fundamental en la retención del talento. Los empleados que sienten que su trabajo es reconocido y apreciado son más propensos a estar comprometidos y a permanecer en la empresa. Según Herzberg (2008), el reconocimiento del desempeño es un factor motivacional clave que contribuye a la satisfacción laboral. Las empresas pueden implementar sistemas de reconocimiento formales, como premios y bonificaciones, así como métodos informales, como elogios públicos y notas de agradecimiento. Estos actos de reconocimiento no solo refuerzan comportamientos positivos, sino que también fortalecen el vínculo del empleado y el organismo.

3.2.2.6. Factores que influyen en la retención del talento

La satisfacción laboral y el bienestar del empleado son factores fundamentales que influyen en la retención del talento. Cuando los empleados están contentos



con su labor y perciben que su bienestar es una prioridad para la organización, es menos probable que busquen oportunidades en otros lugares. Según Judge et al. (2001), la satisfacción laboral está directamente relacionada con la retención del talento, ya que los colaboradores que sientan apreciación son los que permanecen en sus puestos. Programas de bienestar, como actividades recreativas, servicios de salud mental y espacios de trabajo cómodos, pueden mejorar significativamente la satisfacción asimismo la retención.

La relación con superiores y compañeros de trabajo es otro factor crucial que afecta la retención del talento. Un ambiente de trabajo donde predominan relaciones laborales positivas y de apoyo puede fomentar un sentido de pertenencia y fidelidad a la organización. Según Mann y Harter (2016), los empleados que tienen buenas relaciones con sus supervisores y colegas muestran niveles más altos de compromiso y menor intención de dejar la empresa. La creación de un ambiente colaborativo y de respeto mutuo es esencial para conservar a los empleados motivados.

La cultura organizacional y los valores compartidos desempeñan un papel significativo en la retención del talento. Una cultura organizacional fuerte que se alinee con los valores y creencias de los colaboradores debe generar un alto nivel de compromiso y satisfacción. Schein (2010) destaca que la cultura organizacional influye en cómo los empleados perciben su lugar de trabajo y su rol dentro de la organización. Empresas con culturas inclusivas, éticas y orientadas al desarrollo de sus empleados tienden a tener mejores tasas de retención, ya que los colaboradores perciban parte de algo más grande y alineado con sus principios personales.



Las oportunidades de desarrollo y avance profesional son elementos determinantes para la retención del talento. Los empleados que ven posibilidades claras de crecimiento dentro de la organización están más inclinados a permanecer en ella. Según Tannenbaum y Yukl (1992), las oportunidades de desarrollo profesional, como capacitaciones, mentorías y promociones, no solo mejoran las aptitudes de los colaboradores, y que también incrementan su responsabilidad y lealtad. Las organizaciones que invierten en el progreso de sus empleados y proporcionan rutas claras de avance profesional logran retener a sus talentos más valiosos.

El balance entre vida laboral y personal es esencial para la retención del talento en el entorno laboral moderno. Los empleados valoran cada vez más la flexibilidad y la capacidad de equilibrar sus responsabilidades profesionales con su vida personal. Greenhaus y Powell (2006) argumentan que las políticas de trabajo flexible, como el teletrabajo, pueden mejorar significativamente la satisfacción laboral y la retención. Las organizaciones que reconocen y apoyan las necesidades de sus empleados en este aspecto suelen experimentar menores tasas de rotación, ya que los empleados aprecian la flexibilidad y el respeto por su vida personal.

3.2.2.7. Medición y evaluación de la retención del talento

Las organizaciones comienzan con la identificación de indicadores clave de desempeño (KPI) específicos para esta área. Entre los KPI más utilizados se encuentran la tasa de rotación, la tasa de retención, y el tiempo promedio de permanencia en la empresa. Según Connell (2003), estos indicadores proporcionan una visión cuantitativa de la estabilidad de la fuerza laboral y pueden ayudar a identificar tendencias y problemas potenciales. Por ejemplo, una



mayor tasa de rotación indica conflictos con la satisfacción laboral o la cultura organizacional, mientras que una alta tasa de retención sugiere que las estrategias de retención están funcionando efectivamente.

Los métodos y herramientas para calcular la satisfacción y el compromiso de los empleados son esenciales para evaluar la retención del talento. Encuestas de satisfacción, entrevistas de feedback, y análisis de datos son algunas de las herramientas más comunes. Según Harter et al. (2002), las encuestas de satisfacción laboral pueden revelar aspectos críticos del entorno de trabajo que afectan el compromiso de los empleados. Herramientas como Gallup's Q12 y el Net Promoter Score (NPS) para empleados permiten a las organizaciones calcular el nivel de compromiso y lealtad de sus empleados, identificando áreas de mejora para aumentar la retención.

El análisis de las causas de rotación de personal es un componente crucial de la evaluación de la retención del talento. Este análisis implica identificar y deducir las razones por lo que los empleados dejan el organismo. Cascio (2014) sugiere que las entrevistas de salida y los cuestionarios de feedback son métodos efectivos para recopilar esta información. Al analizar los datos recopilados, las organizaciones pueden identificar patrones comunes y desarrollar estrategias para plantear las causas subyacentes de la rotación, como la escasez de oportunidades de desarrollo profesional, problemas con la gestión, o desequilibrios en la vida laboral y personal.

Las encuestas de clima laboral y el feedback de salida son herramientas valiosas para tener información de la experiencia de los empleados en el organismo. Las encuestas de clima laboral evalúan aspectos como la satisfacción con el trabajo, la relación con los superiores y compañeros, y la percepción de la



cultura organizacional. Según Schneider et al. (2013), un buen clima laboral está correlacionado con una mayor retención de empleados. El feedback de salida, por otro lado, proporciona insights específicos sobre las razones por las que los empleados deciden irse, permitiendo a la empresa realizar ajustes y mejorar sus prácticas de retención.

El benchmarking y la comparación con estándares industriales son prácticas importantes para diagnosticar la efectividad de las técnicas de retención del talento. Al comparar sus métricas de retención con las de otras empresas del mismo sector, las organizaciones pueden identificar áreas en las que están rezagadas y adoptar mejores prácticas. Según Camp (1989), el benchmarking permite a las empresas establecer objetivos realistas y medir su progreso en comparación con sus competidores. Las organizaciones pueden utilizar datos de estudios de mercado, informes de la industria y asociaciones profesionales para realizar estas comparaciones.

En conjunto, estas estrategias y herramientas proporcionan un marco integral para la medición y evaluación de la retención del talento en las organizaciones. Al utilizar KPI específicos, métodos de medición de satisfacción y compromiso, análisis de causas de rotación, encuestas de clima laboral, feedback de salida, y benchmarking, las empresas pueden dar una interpretación profunda de los elementos que intervienen en la retención del talento. Esta comprensión permite a las organizaciones diseñar e implementar estrategias óptimas para optimar la retención y, en última instancia, fortalecer su ventaja competitiva.



3.2.2.8. *Impacto en la competitividad organizacional*

La retención del talento tiene una influencia significativa en la competitividad organizacional al reducir los costos asociados con la rotación de personal. La alta rotación de empleados genera costos directos e indirectos, que incluyen gastos de reclutamiento, formación y pérdida de productividad. Según Cascio (2014), los precios de suplantar a un empleado pueden oscilar entre el 50% y el 200% de su salario anual. Al retener talento, las organizaciones pueden minimizar estos costos, permitiendo una mejor asignación de recursos hacia iniciativas estratégicas que promuevan el crecimiento y la innovación.

Una alta retención de talento también mejora la moral y el producto de los empleados. Los empleados que permanecen en un organismo suelen desarrollar un sentido más profundo de pertenencia y motivación. Esto se traduce en un mayor compromiso con sus tareas y una mejor colaboración con sus compañeros. Harter et al. (2002) encontraron que el nivel mayor de satisfacción y compromiso de los empleados están correlacionados con un aumento en la productividad y una reducción en el absentismo. En consecuencia, las empresas con menores tasas de rotación tienden a disfrutar de una fuerza laboral más estable y productiva.

El fortalecimiento de la cultura organizacional es otro beneficio clave de la retención del talento. Una cultura organizacional fuerte y coherente se construye con el tiempo y se nutre a través de la continuidad del personal. Schein (2010) argumenta que una baja rotación permite que los valores y prácticas organizacionales se mantengan consistentes, creando un entorno de trabajo cohesivo.

La retención del talento también contribuye al aumento de la lealtad y compromiso del cliente. Los empleados que se sienten valorados y satisfechos en



su trabajo están más inclinados a proporcionar un excelente servicio al cliente. Según Kotler y Keller (2016), la satisfacción de los empleados tiene un impacto directo en la satisfacción y lealtad de los clientes. Cuando los clientes interactúan con empleados comprometidos y conocedores, su experiencia mejora, lo que incrementa la probabilidad de repetir negocios y recomendaciones positivas. Este ciclo virtuoso fortalece la situación competitiva de la entidad en el mercado.

Existen numerosos casos de logro y mejores prácticas en la retención del talento que ilustran su impacto positivo en la competitividad organizacional. Por ejemplo, Google ha implementado una serie de iniciativas para mantener a sus empleados motivados y comprometidos, desde beneficios excepcionales hasta oportunidades de desarrollo profesional. Según Yun et al. (2020), estas prácticas han resultado en tasas de retención más altas y una capacidad de innovación continua. Empresas como SAS y Zappos también han sido reconocidas por sus enfoques únicos en la retención de empleados, lo que ha contribuido significativamente a su éxito sostenido en mercados altamente competitivos.

3.3. Marco conceptual

Compensación; abarca todos los tipos de remuneración que los empleados reciben por su trabajo, incluyendo sueldos, beneficios y otros incentivos. Un sistema de compensación bien diseñado no solo recompensa el desempeño y la productividad, también atrae y retiene el talento. Además, al vincular la compensación con los logros y el desarrollo profesional, las organizaciones pueden fomentar una cultura de excelencia y mejora continua.

Evaluación de desempeño; es un proceso estructurado para calcular y analiza el producto de los colaboradores en vínculo con los propósitos y expectativas de la organización. No solo indica áreas óptimas y desarrollo, como también reconoce y



recompensa el buen desempeño. Mediante la retroalimentación regular, las organizaciones pueden orientar el desarrollo profesional de sus empleados, asegurando que sus habilidades y esfuerzos estén alineados con las metas estratégicas de la empresa.

Formación continua; indica la ejecución de planes educativos y de capacitación que permiten a los empleados lograr otras aptitudes y conocimientos a lo largo de su carrera. Esta práctica es fundamental para mantener a la fuerza laboral actualizada frente a los avances tecnológicos y las demandas cambiantes del mercado. Fomenta la adaptabilidad y la innovación dentro de la organización, mejorando así la competitividad y el rendimiento global de la empresa.

Motivación; es el impulso interno que lleva a los empleados a esforzarse y desempeñarse bien en sus roles. Una fuerza laboral motivada es fundamental para el éxito organizacional, ya que estos empleados están más comprometidos, son más productivos y tienen una menor propensión a abandonar la empresa.

Oportunidades de crecimiento; en una organización se centran en proporcionar a los empleados vías claras para avanzar en sus carreras. Esto puede incluir promociones, asignaciones de proyectos desafiantes, y roles de liderazgo que permitan a los individuos expandir sus capacidades y responsabilidades. Crear un entorno donde los empleados puedan ver un futuro en la empresa no solo mejora la motivación y el compromiso, sino que también retiene el talento valioso al ofrecer una visión de desarrollo a largo plazo.

Reconocimiento; es el acto de valorar y recompensar el esfuerzo y los logros de los empleados. Puede ser formal, como premios y bonificaciones, o informal, como agradecimientos y elogios. El reconocimiento efectivo fortalece la moral del equipo, aumenta la autoestima de los empleados y les hace sentir valorados y apreciados. Este sentido de reconocimiento y valoración es un potente motivador que contribuye significativamente a la retención del talento.



Satisfacción laboral; el nivel en que los empleados se sienten contentos y realizados labor y su entorno laboral. Esta satisfacción proviene de múltiples factores, como un ambiente de trabajo positivo, una buena relación con los compañeros y superiores, y la alineación de las tareas con los intereses y habilidades personales. Una alta satisfacción laboral es crucial para retener a los empleados, ya que aquellos que están contentos con su trabajo son menos propensos a buscar oportunidades fuera de la organización.

Seguridad laboral; es a la sensación de los empleados sobre la estabilidad y continuidad de su empleo. Un sentido de seguridad laboral reduce la ansiedad y el estrés, permitiendo a los empleados concentrarse en su desempeño y desarrollo profesional. Las organizaciones que ofrecen seguridad laboral tienden a mantener a sus empleados por más tiempo, ya que estos sienten una mayor confianza en su futuro dentro de la empresa y están menos inclinados a buscar oportunidades en otros lugares.



CAPÍTULO IV

HIPÓTESIS

4.1. Hipótesis general

La incidencia entre el desarrollo profesional y la retención del talento en los trabajadores de la municipalidad provincial de San Román, año 2024, es significativa.

4.2. Hipótesis específica

HE1. La relación entre la formación continua y la retención del talento en los trabajadores de la municipalidad provincial de San Román, año 2024, es significativa.

HE2. La relación entre las oportunidades de crecimiento y la retención del talento en los trabajadores de la municipalidad provincial de San Román, año 2024, es significativa.

HE3. La relación entre la evaluación de desempeño y la retención del talento en los trabajadores de la municipalidad provincial de San Román, año 2024, es significativa.

HE4. La relación entre la compensación y la retención del talento en los trabajadores de la municipalidad provincial de San Román, año 2024, es significativa.

4.3. Variables

Vi. Desarrollo profesional

- ✓ Formación continua
- ✓ Oportunidades de crecimiento
- ✓ Evaluación de desempeño
- ✓ Compensación

Vd. Retención del talento

- ✓ Satisfacción laboral
- ✓ Motivación
- ✓ Reconocimiento
- ✓ Seguridad laboral



4.4. Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	
1. Vi. DESARROLLO PROFESIONAL	1.1. Formación continua	1.1.1. Programas de capacitación 1.1.2. Acceso a educación formal 1.1.3. Participación en seminarios	
	1.2. Oportunidades de crecimiento	1.2.1. Promociones y ascensos 1.2.2. Rotación de puestos 1.2.3. Planes de carrera individual	
	1.3. Evaluación de desempeño	1.3.1. Evaluación y retroalimentación 1.3.2. Rendimiento y objetivos 1.3.3. Autoevaluación 360 grados	
	1.4. Compensación	1.4.1. Estructura salarial 1.4.2. Beneficios adicionales 1.4.3. Reconocimiento	
	2. Vd. RETENCIÓN DEL TALENTO	2.1. Satisfacción laboral	2.1.1. Ambiente de trabajo 2.1.2. Relaciones interpersonales 2.1.3. Compromiso y satisfacción
		2.2. Motivación	2.2.1. Identificación misión y visión 2.2.2. Mot. intrínsecos y extrínsecos 2.2.3. Participación en decisiones
		2.3. Reconocimiento	2.3.1. Formal e informal 2.3.2. Incentivos y recompensas 2.3.3. reconocimiento a largo plazo
		2.4. Seguridad laboral	2.4.1. Políticas de estabilidad laboral 2.4.2. Comunicación y transparencia 2.4.3. Gestión del cambio

Nota. La tabla muestra las variables con sus respectivas dimensiones e indicadores



CAPÍTULO V

PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Enfoque de la investigación

El enfoque cuantitativo se identifica por el recojo y analizar de datos numéricos para probar hipótesis y generar conocimientos generales sobre un fenómeno. Este enfoque se fundamenta en la objetividad y la precisión, utilizando herramientas estadísticas para cuantificar variables y establecer relaciones entre ellas. Según Creswell (2017), el enfoque cuantitativo permite la recolección sistemática de datos mediante encuestas, experimentos y estudios observacionales, ofreciendo resultados replicables y generalizables a poblaciones más amplias.

5.2. Método(s) aplicados a la investigación

El método deductivo es un proceso lógico por teorías para las conclusiones específicas. Este método, según Abreu (2014), implica formular hipótesis basadas en teorías existentes y luego diseñar un estudio para probar estas hipótesis empíricamente. La investigación deductiva sigue una secuencia estructurada que comienza con la teoría, seguida de la ejecución de hipótesis, la recolección de datos, el análisis y finalmente la aceptación o rechazo de las hipótesis.

5.3. Tipo de investigación

La investigación aplicada se orienta a la solución de problemas prácticos y concretos, utilizando el conocimiento científico para mejorar procesos, productos o políticas. Según



Baena (2017), este tipo de investigación apunta en la implementación de teorías y técnicas en contextos específicos, con el objetivo de generar beneficios directos y tangibles para la sociedad. La investigación aplicada no solo busca comprender un fenómeno, sino también intervenir y ofrecer soluciones eficaces a problemas reales.

5.4. Nivel de investigación

El nivel de investigación explicativo; se centra en identificar las causas y efectos de un fenómeno, buscando entender no solo su naturaleza, sino también las razones detrás de su ocurrencia. A través de este tipo de investigación, se pretenden establecer relaciones causales entre variables, permitiendo predecir comportamientos o resultados con base en esas relaciones. Es un enfoque que profundiza en el "por qué" y el "cómo" de los fenómenos, aportando explicaciones detalladas que van más allá de la simple descripción o correlación de los hechos (Hernández et al., 2014).

5.5. Diseño de investigación

El diseño de investigación no experimental y transversal se utiliza para ver y analizar fenómenos, así como se dan de manera natural, sin manipular variables. Según Ñaupas et al. (2014), un diseño no experimental transversal implica la recolección de datos en un solo punto en el tiempo, lo que permite describir y analizar el estado actual de las variables de interés. Este diseño es ideal para estudios descriptivos y correlacionales donde la manipulación experimental no es posible o no es ética, ofreciendo una visión instantánea del fenómeno investigado.

5.6. Población y muestra

5.6.1. Población

Es el grupo general de sujetos, factores o sucesos que tienen ciertas características comunes y de los cuales se desea tener información. Representa el grupo total del que se extraerán conclusiones (Hernández et al., 2014).



En consecuencia, de acuerdo con la ordenanza municipal N° 031-2017, que tiene el CAP de la Municipio de San Román, se establece un total de 453 empleados en las diversas unidades orgánicas de la institución, siendo esta ordenanza actualmente válida.

5.6.2. Muestra

Es un subconjunto característico de la población, seleccionado con el propósito de realizar un estudio. La muestra es amplia para indicar las características de la población de manera precisa, permitiendo así generalizar los resultados dados (Hernández et al., 2014).

Se aplicará un muestreo no probabilístico por conveniencia a un segmento específico de la población del Municipio de San Román, compuesta por un total de 453 empleados según la ordenanza municipal N° 031-2017. Este segmento incluye a 78 funcionarios que serán el foco del análisis.

Criterios de Inclusión:

Los participantes seleccionados serán exclusivamente los funcionarios.

Criterio de Exclusión:

Se excluirá del estudio al personal operativo y a los servidores públicos que no ocupen cargos de funcionarios.

El objetivo es obtener información relevante y específica de los 78 funcionarios, asegurando que los datos recolectados sean representativos de este segmento particular de la población laboral de la municipalidad.

5.7. Técnicas, fuentes e instrumento

5.7.1. Técnica

La encuesta; es una técnica que implica recolectar información de un grupo de individuos mediante la formulación de preguntas estructuradas. Su propósito es



obtener datos sobre opiniones, comportamientos, características o hechos específicos de la población (Ñaupas et al., 2014).

5.7.2. Instrumento

El cuestionario; es un instrumento compuesto por una serie de preguntas creadas para obtener información de los encuestados de manera sistemática y estandarizada. Se utiliza para recopilar datos específicos y cuantificables en una encuesta. Los cuestionarios pueden incluir preguntas abiertas, cerradas, de opción múltiple, de escala Likert, entre otras, y son esenciales para asegurar la coherencia y la comparabilidad de las respuestas (Ñaupas et al., 2014).

5.8. Confiabilidad y validez del instrumento

5.8.1. Confiabilidad

La confiabilidad del instrumento se refiere a la consistencia y estabilidad de las mediciones realizadas con un instrumento. El Alfa de Cronbach es un coeficiente que examina la fiabilidad interna de un cuestionario o test, indicando qué tan bien los diferentes ítems del instrumento miden el mismo constructo. Un valor alto del Alfa de Cronbach (generalmente superior a 0.7) propone que los ítems del instrumento son coherentes entre sí (Medina y Verdejo, 2020).

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum V_1}{V_1} \right]$$

Tabla 2
Prueba de confiabilidad de las variables

Variabes	Alfa de Cronbach	Nº elementos	Encuestados
Desarrollo profesional	,896	12	78
Retención del talento	,913	12	78

Nota. La tabla expone la prueba de confiabilidad de las dos variables.



5.8.2. Validez

La validez del instrumento indica la capacidad del mismo para calcular realmente el constructo que pretende medir. El juicio de expertos es un método para evaluar la validez, donde un grupo de especialistas en el área revisa el instrumento para asegurar que las preguntas son pertinentes, adecuadas y representan fielmente el contenido del constructo en estudio. Este proceso ayuda a garantizar que el instrumento sea preciso y relevante (Medina y Verdejo, 2020).

Docentes Validadores del instrumento:

Dr. Roberto Payé Colquehuanca

Dr. Apolinar Florez Lucana

5.9. Procedimiento de tratamiento de datos

En el enfoque cuantitativo, sigue una serie de pasos meticulosos creados para asegurar la precisión y validez de los resultados. A continuación, detalla el modo típico:

- Preparación del instrumento
- Administración del instrumento
- Asignación de Códigos
- Entrada de datos en SPSS y excel.
- Tratamiento de valores perdidos utilizando métodos estadísticos
- Prueba de hipótesis (como la prueba t)
- Distribución de frecuencias crear tablas y gráficos para visualizar los datos
- Coeficiente de correlación Pearson o Spearman
- Discusión de hallazgos con estudios previos.
- Presentación de resultados de manera clara y concisa
- Conclusiones y recomendaciones basadas en los resultados

5.10. Contrastación de hipótesis

a. Prueba de la hipótesis general

H0. La incidencia entre el desarrollo profesional y la retención del talento en los trabajadores de la municipalidad provincial de San Román, año 2024, no es significativa.

H1. La incidencia entre el desarrollo profesional y la retención del talento en los trabajadores de la municipalidad provincial de San Román, año 2024, es significativa.

b. Nivel de significancia

Alfa = 0.05 es una probabilidad del 5% de rechazar la hipótesis nula cuando es verdadera.

c. Prueba estadística: Chi cuadrado de independencia

Tabla 3

Prueba estadística de la hipótesis general

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	816,051 ^a	380	,000
Razón de verosimilitud	335,532	380	,951
Asociación lineal por lineal	60,995	1	,000
N de casos válidos	78		

Nota. P-valor de significancia de la contrastación de hipótesis.

d. Resultado de la prueba

La contrastación de hipótesis, basada en el valor del estadístico Chi-cuadrado, muestra un p-valor asociado a la prueba de Pearson de 0,000, lo cual es considerablemente menor que el nivel de significancia establecido en alfa = 0,05. Dado que el p-valor es inferior a 0,05, se concluye que existe evidencia estadística suficiente para rechazar la hipótesis nula (H0).

e. Decisión

Se rechaza la H0 y se acepta la H1 con el que la incidencia entre el desarrollo profesional y la retención del talento en los trabajadores, es significativa con el p-valor de $0,000 < 0,05$. Esto sugiere una relación importante entre ambas variables, implicando que el desarrollo profesional influye en la retención del talento en esta población de estudio.

a. Prueba de la hipótesis específica 1

H0. La relación entre la formación continua y la retención del talento en los trabajadores de la municipalidad provincial de San Román, año 2024, no es significativa.

H1. La relación entre la formación continua y la retención del talento en los trabajadores de la municipalidad provincial de San Román, año 2024, es significativa.

b. Nivel de significancia

Alfa = 0.05 es una probabilidad del 5% de rechazar la hipótesis nula cuando es verdadera.

c. Prueba estadística**Tabla 4***Prueba estadística de la hipótesis específica 1*

		Error estándar		Significación	
		Valor	asintótico ^a	T aproximada ^b	aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,685	,039	17,227	,000
N de casos válidos		78			

Nota. No se presupone la hipótesis nula, Se utiliza el error asintótico que sí presupone.

d. Resultado de la prueba

En la contrastación. La hipótesis nula (H0) mantiene que no hay una relación significativa entre ambas variables, por lo que la hipótesis alternativa (H1) planteo que sí hay una relación significativa. El resultado del nivel de significancia es de 0.000, cuyo valor está por debajo del nivel de significancia.

e. Decisión

Al evaluar los datos, la prueba estadística de Tau-b de Kendall dio un valor de 0.685 con un error estándar de 0.039 y una significación aproximada de 0.000, según la Tabla 4. Dado que el p-valor (0.000) es menor que el nivel de significancia de 0.05, se rechaza la hipótesis nula. Esto sugiere que hay una relación significativa entre la formación continua y la retención del talento. Por tanto, los resultados apoyan la hipótesis alternativa (H1).

a. Prueba de la hipótesis específica 2

H0. La relación entre las oportunidades de crecimiento y la retención del talento en los trabajadores de la municipalidad provincial de San Román, año 2024, no es significativa.

H1. La relación entre las oportunidades de crecimiento y la retención del talento en los trabajadores de la municipalidad provincial de San Román, año 2024, es significativa.

b. Nivel de significancia

Alfa = 0.05 es una probabilidad del 5% de rechazar la hipótesis nula cuando es verdadera.

c. Prueba estadística**Tabla 5***Prueba estadística de la hipótesis específica 2*

		Error estándar			Significación
		Valor	asintótico ^a	T aproximada ^b	aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,628	,050	12,138	,000
N de casos válidos		78			

Nota. No se presupone la hipótesis nula, Se utiliza el error asintótico que sí la presupone.

d. Resultado de la prueba

En la contrastación. La hipótesis nula (H0) sostiene que no hay una relación significativa en ambas variables, por lo que la hipótesis alternativa (H1) propone que sí hay una relación significativa. El resultado del nivel de significancia es de 0.000, cuyo valor está por debajo del nivel de significancia.

e. Decisión

Al evaluar los datos, la prueba estadística de Tau-b de Kendall da un valor de 0.628 con un error estándar de 0.050 y una significación aproximada de 0.000, según la Tabla 5. Dado que el p-valor (0.000) es menor que el nivel de significancia de 0.05, se rechaza la hipótesis nula. Esto sugiere que hay una relación significativa entre oportunidades de crecimiento y la retención del talento.

a. Prueba de la hipótesis específica 3

H0. La relación entre la evaluación de desempeño y la retención del talento en los trabajadores de la municipalidad provincial de San Román, año 2024, no es significativa.

H1. La relación entre la evaluación de desempeño y la retención del talento en los trabajadores de la municipalidad provincial de San Román, año 2024, es significativa.

b. Nivel de significancia

Alfa = 0.05 es una probabilidad del 5% de rechazar la hipótesis nula cuando es verdadera.

c. Prueba estadística**Tabla 6***Prueba estadística de la hipótesis específica 3*

		Error estándar		Significación
		Valor	asintótico ^a	T aproximada ^b
				aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,704	,028	25,291
N de casos válidos		78		,000

Nota. No se presupone la hipótesis nula, Se utiliza el error asintótico que sí la presupone.

d. Resultado de la prueba

En la contrastación. La hipótesis nula (H0) mantiene que no hay una relación significativa en ambas variables, por lo que la hipótesis alternativa (H1) planteo que sí hay una relación significativa. El resultado del nivel de significancia es de 0.000, cuyo valor está por debajo del nivel de significancia.

e. Decisión

Al evaluar los datos, la prueba estadística de Tau-b de Kendall arrojó un valor de 0.704 con un error estándar de 0.028 y una significación aproximada de 0.000, según la Tabla 6. Dado que el p-valor (0.000) es menor que el nivel de significancia de 0.05, se rechaza la hipótesis nula. Esto sugiere que hay una relación significativa entre la evaluación de desempeño y la retención del talento.

a. Prueba de la hipótesis específica 4

H0. La relación entre la compensación y la retención del talento en los trabajadores de la municipalidad provincial de San Román, año 2024, no es significativa.

H1. La relación entre la compensación y la retención del talento en los trabajadores de la municipalidad provincial de San Román, año 2024, es significativa.

b. Nivel de significancia

Alfa = 0.05 es una probabilidad del 5% de rechazar la hipótesis nula cuando es verdadera.

c. Prueba estadística**Tabla 7***Prueba estadística de la hipótesis específica 4*

		Error estándar		Significación
		Valor	asintótico ^a	T aproximada ^b
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,464	,062	7,064
N de casos válidos		78		,000

Nota. No se presupone la hipótesis nula, Se utiliza el error asintótico que sí la presupone.

d. Resultado de la prueba

En la contrastación. La hipótesis nula (H0) sostiene que no hay una relación significativa entre ambas variables, por lo que la hipótesis alternativa (H1) propone que sí hay una relación significativa. El resultado del nivel de significancia es de 0.000, cuyo valor está por debajo del nivel de significancia.

e. Decisión

Al evaluar los datos, la prueba estadística de Tau-b de Kendall dio un valor de 0.464 con un error estándar de 0.062 y una significación aproximada de 0.000, según la Tabla 7. Dado que el p-valor (0.000) es menor que el nivel de significancia de 0.05, se rechaza la hipótesis nula. Esto sugiere que hay una relación significativa entre la compensación y la retención del talento en los trabajadores.



CAPÍTULO VI

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

6.1. Presentación de resultados

En el presente apartado se detallan los resultados dados a partir del análisis correlacional entre las variables estudiadas, empleando un método cuantitativo con un diseño no experimental y transversal. Se presentan las interpretaciones de los datos recolectados, acompañadas de tablas y figuras que ilustran las relaciones identificadas entre las variables. Estos resultados permiten una comprensión más profunda de las dinámicas presentes en el medio investigado y proporcionan una base sólida para las conclusiones y recomendaciones finales.

6.2. Prueba de normalidad

Tabla 8

Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov

		Desarrollo profesional	Retención del talento
N		78	78
Parámetros normales ^{a,b}	Media	30,82	38,56
	Desv. Desviación	6,941	7,486
Máximas diferencias extremas	Absoluto	,120	,113
	Positivo	,120	,104
	Negativo	-,119	-,113
Estadístico de prueba		,120	,113
Sig. asintótica(bilateral)		,008 ^c	,016 ^c

Nota. La distribución de prueba es normal y se calcula desde los datos, aplicando la corrección de significación de Lilliefors.



La prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov (Tabla 8) evaluó si las variables "Desarrollo profesional" y "Retención del talento" se distribuyen normalmente en una muestra de 78 casos. Los resultados mostraron valores de significación asintótica bilateral de 0.008 y 0.016, respectivamente, señala que las variables no siguen una distribución normal ($p < 0.05$). Estos resultados sugieren que las diferencias entre la distribución observada y una distribución normal son estadísticamente significativas, a pesar de la corrección de significación de Lilliefors aplicada en la prueba.

6.3. Escala de valoración de la prueba de correlación

Tabla 9

Escala de valoración de las correlaciones

Positiva	Correlación	Negativa	Correlación
0.90 a 1.00	Muy alta positiva	-0.90 a -1.00	Muy alta negativa
0.70 a 0.90	Alta positiva	-0.70 a -0.90	Alta negativa
0.50 a 0.70	Moderada positiva	-0.50 a -0.70	Moderada negativa
0.30 a 0.50	Baja positiva	-0.30 a -0.50	Baja negativa
0.00 a 0.30	Si existe correlación, es pequeña	-0.00 a -0.30	Si existe correlación, es pequeña

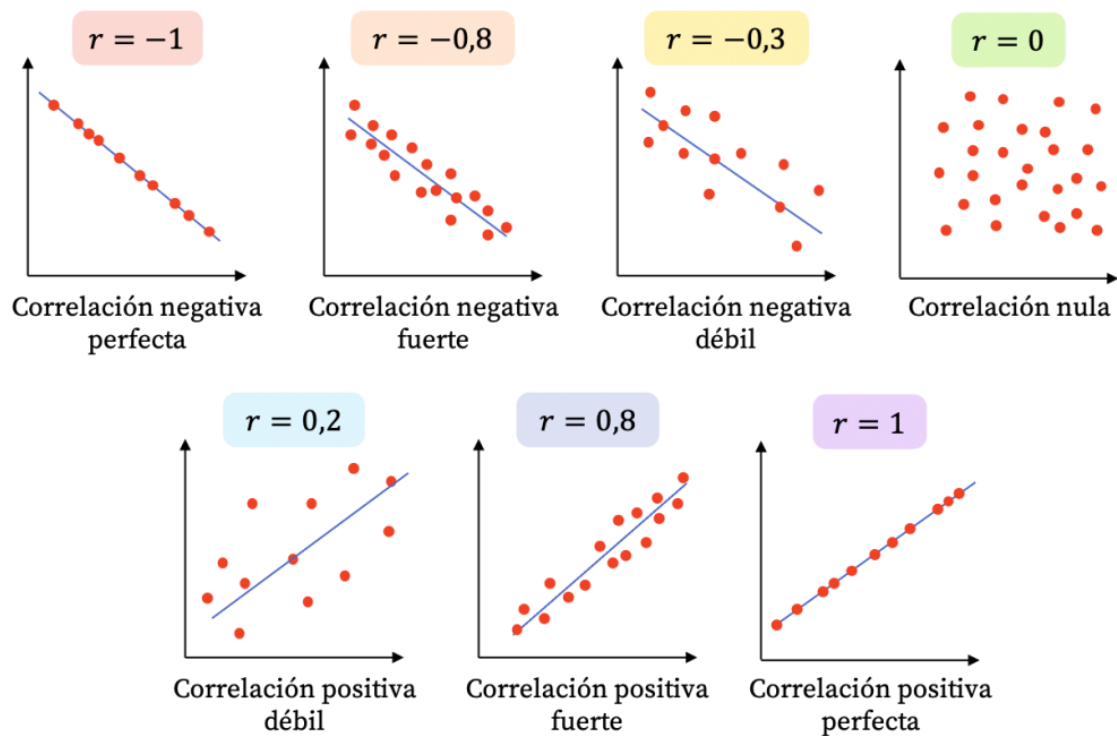
Nota. La tabla muestra la escala de valoración de correlación según (Hinkle et al. 2003).

La tabla 9 presenta una escala de valoración e interpretación de los grados de correlación que se utilizará para analizar las tablas de correlación Rho de Spearman en las secciones siguientes. Esta escala clasifica las correlaciones en diferentes categorías, desde muy débil hasta muy fuerte, permitiendo una interpretación clara y coherente de los resultados. Al utilizar esta escala, los grados de correlación identificados con el coeficiente Rho de Spearman podrán ser evaluados con mayor precisión, facilitando la comparación y comprensión de las relaciones entre las variables estudiadas.

6.4. Interpretación de las figuras de dispersión

Figura 1

Escala del diagrama de dispersión



La figura 1 ilustra una escala de valoración utilizada para interpretar diagramas de dispersión, la cual se presentará junto a las tablas de correlación en los análisis subsecuentes. Esta escala permite evaluar visualmente la fuerza y dirección del vínculo de las variables, categorizándolas en diferentes niveles de correlación que van desde muy débil hasta muy fuerte. A través de esta herramienta, los diagramas de dispersión pueden ser analizados de manera más objetiva y sistemática, facilitando la comprensión y comparación de las correlaciones presentadas en las tablas.

6.5. Pruebas y resultados de los objetivos del estudio

Aplicando el modelo logit ordinal

$$p = \frac{1}{1 + e^{(\beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4)}}$$

Y = P (Retención del talento)

X₁ = Formación continua

X₂ = Oportunidades de crecimiento

X₃ = Evaluación de desempeño

X₄ = Compensación

Tabla 10

Pruebas de efectos del modelo

Origen	Tipo III		
	Chi-cuadrado de Wald	gl	Sig.
Formación continua	8,459	1	,004
Oportunidades de crecimiento	3,663	1	,056
Evaluación de desempeño	8,711	1	,003
Compensación	3,191	1	,074

Variable dependiente: Retención del talento (Agrupada)

Modelo: (Umbral), Formación continua, Oportunidades de crecimiento, Evaluación de desempeño, Compensación

Nota. Significancia estadística efecto del modelo.

La prueba de Chi-cuadrado de Wald aplicada al modelo logit ordinal muestra que las variables Formación continua y Evaluación de desempeño tienen un impacto significativo en la retención del talento, con valores de significancia (p-valor) de 0,004 y 0,003, respectivamente, ambos menores al nivel alfa = 0,05. Esto indica que estas dos variables influyen significativamente en la retención de talento. Sin embargo, las variables Oportunidades de crecimiento (p = 0,056) y Compensación (p = 0,074) no muestran una influencia estadísticamente significativa, ya que sus p-valores superan el umbral de 0,05.



Tabla 11
Estimación del parámetro

Parámetro	B	Desv. Error	95% de intervalo de confianza de Wald		Contraste de hipótesis			Exp(B)	95% de intervalo de confianza de Wald para Exp(B)	
			Inferior	Superior	Chi-cuadrado de Wald	gl	Sig.		Inferior	Superior
Umbral [Retención del talento (Agrupada)=1]	11,477	1,8900	7,772	15,181	36,873	1	,000	96428,719	2373,899	3916973,249
[Retención del talento (Agrupada)=2]	14,937	2,1681	10,688	19,186	47,464	1	,000	3069158,217	43805,398	215035876,881
[Retención del talento (Agrupada)=3]	18,101	2,5595	13,084	23,117	50,014	1	,000	72617653,936	481301,879	10956374569,172
[Retención del talento (Agrupada)=4]	22,038	3,0711	16,019	28,058	51,495	1	,000	3725204513,740	9057407,284	1532132566688,318
Formación continua	,681	,2343	,222	1,141	8,459	1	,004	1,977	1,249	3,129
Oportunidades de crecimiento	,431	,2254	-,010	,873	3,663	1	,056	1,540	,990	2,395
Evaluación de desempeño	,560	,1896	,188	,931	8,711	1	,003	1,750	1,207	2,537
Compensación (Escala)	,436	,2442	-,042	,915	3,191	1	,074	1,547	,958	2,496

1^a

Variable dependiente: Retención del talento (Agrupada)

Modelo: (Umbral), Formación continua, Oportunidades de crecimiento, Evaluación de desempeño, Compensación

Nota. P-valor de influencia de las variables independientes

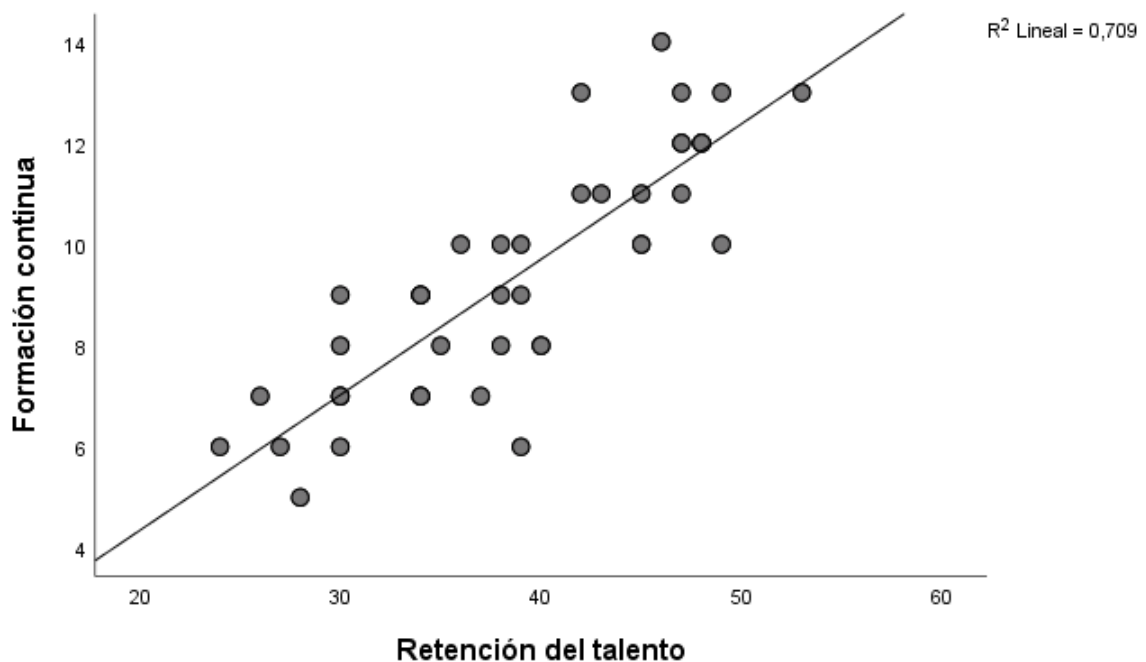
Interpretación. La formación continua y la evaluación del desempeño tienen una influencia en la retención del talento (0,004 y 0,003 < 0,05) respectivamente, lo que indica que una unidad añadida en la formación continua incide en 1,977 veces en la retención del talento como también, una unidad añadida en la evaluación del desempeño incide en 1,75 veces en la retención del talento en la municipalidad de Juliaca, corroborando a esto la prueba de efectos del modelo.

Tabla 12
Prueba Rho de Spearman del objetivo específico 1

			Formación continua	Retención del talento
Rho de Spearman	Formación continua	Coefficiente de correlación	1,000	,841**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	78	78
	Retención del talento	Coefficiente de correlación	,841**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	78	78

Nota. La correlación es estadísticamente significativa al nivel bilateral de 0.01.

Figura 2
Diagrama de dispersión del objetivo específico 1



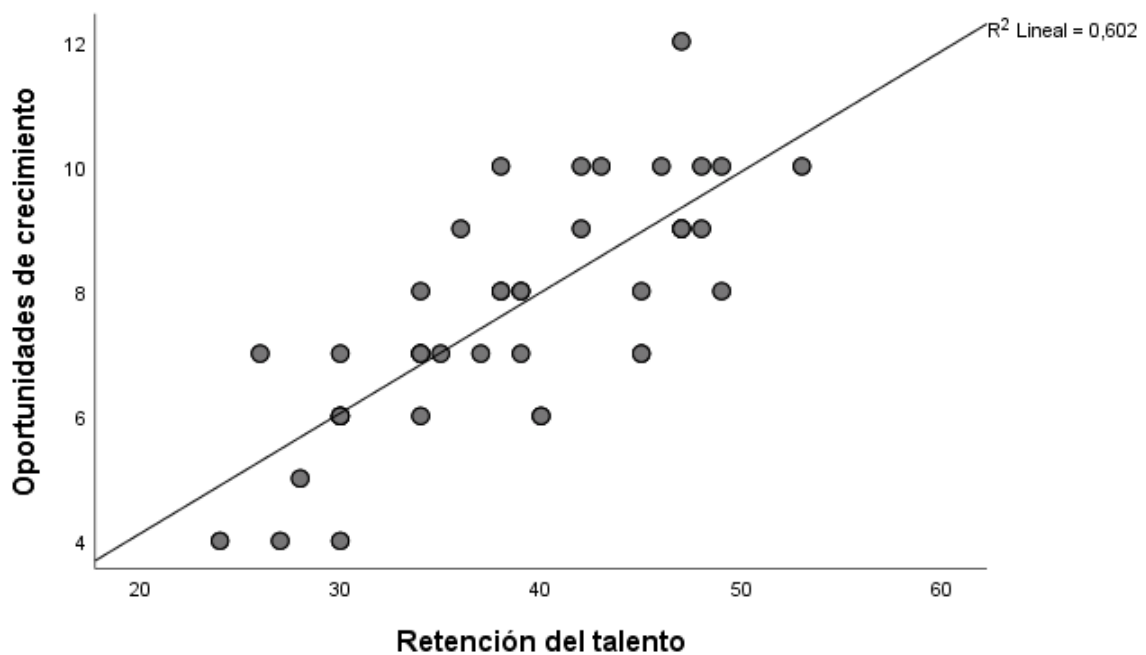
La Tabla 11 muestra los resultados de la prueba Rho de Spearman para evaluar el objetivo específico 1, relacionando la formación continua con la retención del talento. Los resultados indican una correlación positiva alta, con un coeficiente de correlación de 0.841, que es estadísticamente significativo al nivel bilateral de 0.01 ($p = 0.000$). Esto sugiere que, a mayor formación continua, mayor es la retención del talento en la organización. La Figura 3, que presenta el diagrama de dispersión correspondiente, visualiza esta fuerte relación positiva alta, apoyando la interpretación de los datos correlacionales obtenidos.

Tabla 13
Prueba Rho de Spearman del objetivo específico 2

			Oportunidades de crecimiento	Retención del talento
Rho de Spearman	Oportunidades de crecimiento	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	1,000 .	,769** ,000
		N	78	78
	Retención del talento	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	,769** ,000	1,000 .
		N	78	78

Nota. La correlación es estadísticamente significativa al nivel bilateral de 0.01.

Figura 3
Diagrama de dispersión del objetivo específico 2



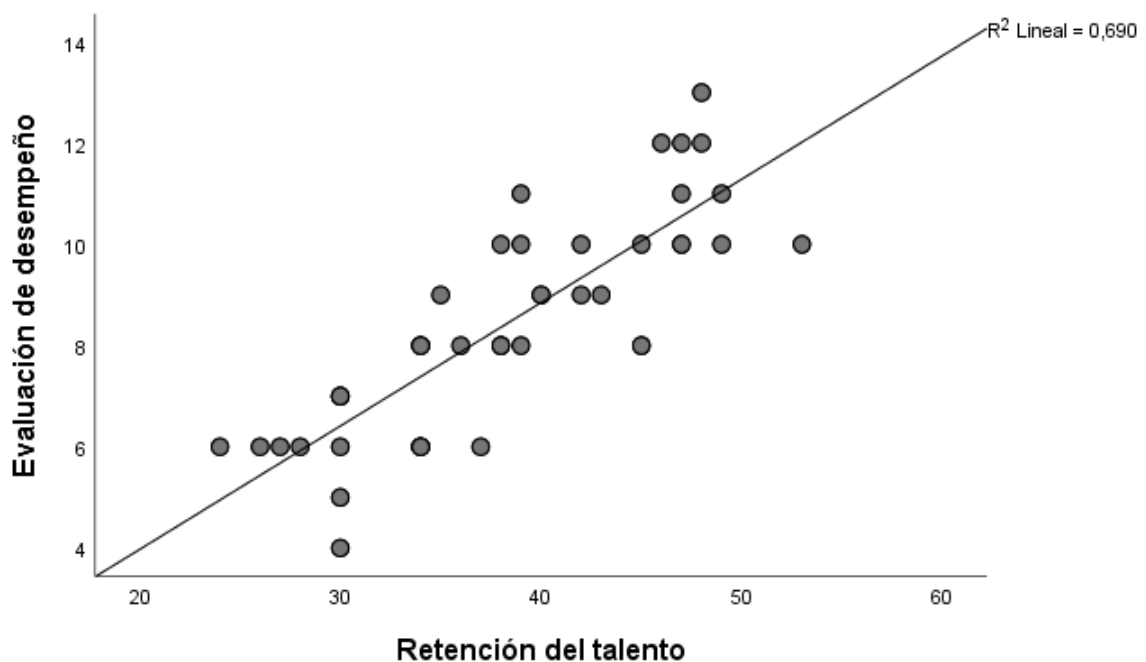
La Tabla 12 muestra los resultados de la prueba Rho de Spearman para evaluar el objetivo específico 2, relacionando las oportunidades de crecimiento con la retención del talento. Los resultados indican una correlación positiva alta, con un valor de 0.769, que es estadísticamente significativo al nivel bilateral de 0.01 ($p = 0.000$). Esto sugiere que, a mayores oportunidades de crecimiento, mayor es la retención del talento en la organización. La Figura 4, que presenta el diagrama de dispersión correspondiente, visualiza esta fuerte relación positiva alta, apoyando la interpretación de los datos correlacionales obtenidos.

Tabla 14
Prueba Rho de Spearman del objetivo específico 3

			Evaluación de desempeño	Retención del talento
Rho de Spearman	Evaluación de desempeño	Coefficiente de correlación	1,000	,861**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	78	78
	Retención del talento	Coefficiente de correlación	,861**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	78	78

Nota. La correlación es estadísticamente significativa al nivel bilateral de 0.01.

Figura 4
Diagrama de dispersión del objetivo específico 3



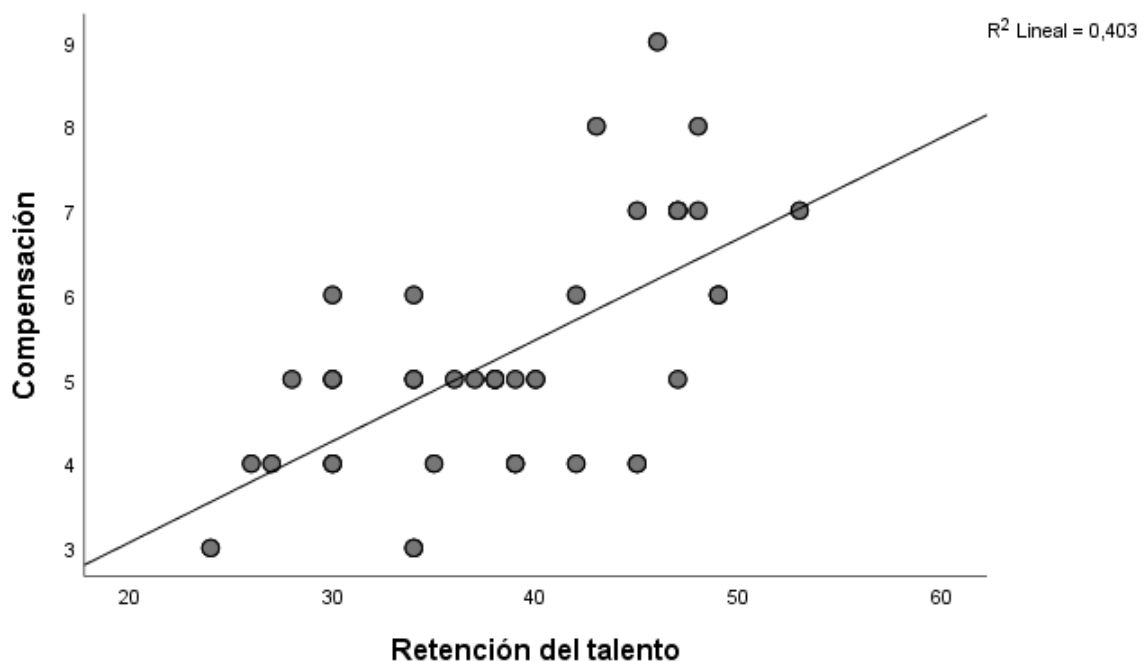
La Tabla 13 muestra los resultados de la prueba Rho de Spearman para evaluar el objetivo específico 3, relacionando la evaluación de desempeño con la retención del talento. Los resultados indican una correlación positiva alta, con un coeficiente de correlación de 0.861, que es estadísticamente significativo al nivel bilateral de 0.01 ($p = 0.000$). Esto sugiere que, a mayor evaluación de desempeño, mayor es la retención del talento en la organización. La Figura 5, que presenta el diagrama de dispersión correspondiente, visualiza esta fuerte relación positiva alta, apoyando la interpretación de los datos correlacionales obtenidos.

Tabla 15
Prueba Rho de Spearman del objetivo específico 4

		Retención del talento		
		Compensación		
Rho de Spearman	Compensación	Coefficiente de correlación	1,000	,618**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	78	78
Retención del talento	Compensación	Coefficiente de correlación	,618**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	78	78

Nota. La correlación es estadísticamente significativa al nivel bilateral de 0.01.

Figura 5
Diagrama de dispersión del objetivo específico 4



La Tabla 14 muestra los resultados de la prueba Rho de Spearman para evaluar el objetivo específico 4, relacionando la compensación con la retención del talento. Los resultados indican una correlación positiva moderada, con un coeficiente de correlación de 0.618, que es estadísticamente significativo al nivel bilateral de 0.01 ($p = 0.000$). Esto sugiere que, a mayor compensación, mayor es la retención del talento en la organización. La Figura 6, que presenta el diagrama de dispersión correspondiente, visualiza esta fuerte relación positiva moderada, apoyando la interpretación de los datos correlacionales obtenidos.



6.6. Discusión de resultados

La investigación elaborada en el Municipio provincial de San Román muestra una correlación positiva muy alta (coeficiente de 0.904) entre el desarrollo profesional y la retención del talento, lo que sugiere que a medida que se incrementan las oportunidades de desarrollo profesional, también aumenta significativamente la retención de los trabajadores. Se halló con los resultados de Bonneton et al. (2022), quienes destacaron que el desarrollo inclusivo del talento promueve el crecimiento individual y el rendimiento organizacional. La alta correlación observada en la municipalidad respalda la conclusión de que invertir en el desarrollo profesional puede ser una estrategia eficaz para mejorar la retención del talento.

Asimismo, el estudio de Younas y Bari (2020) encontró que el desarrollo de competencias es crucial para la retención de empleados jóvenes, ya que mejora sus habilidades y compromiso con la organización. Este hallazgo refuerza la conclusión de nuestra investigación, indicando que el desarrollo profesional no solo retiene a los trabajadores, sino que también aumenta su compromiso. La correlación positiva observada en el municipio de San Román sugiere que estrategias similares de desarrollo de competencias pueden ser efectivas en diversos contextos organizacionales, confirmando la importancia de estas prácticas.

Por otro lado, la investigación de Hongal y Kinange (2020) también apoya nuestros resultados, mostrando que la gestión eficaz del talento tiene un impacto positivo en el rendimiento organizacional. La correlación muy alta (0.904) encontrada en nuestra investigación indica que la inversión en el desarrollo profesional puede traducirse en beneficios significativos no solo en la retención de talento, sino también en la mejora del rendimiento organizacional en general. En resumen, los estudios previos y nuestros



resultados sugieren que una gestión estratégica del desarrollo profesional es crucial para el éxito organizacional y la retención de empleados.

Los resultados dados confirman una correlación positiva alta entre la formación continua y la retención del talento en los trabajadores del municipio provincial de San Román, con un coeficiente de correlación de 84.1%. Esta correlación sugiere que una mayor inversión en la formación continua de los empleados está asociada a una mayor retención del talento, lo que concuerda con los hallazgos de Samame (2022), quien encontró una relación significativa entre la GTH y el desempeño laboral en el municipio de Ayacucho. En ambos estudios, la formación y el desarrollo profesional se presentan como factores cruciales para mejorar el rendimiento y la motivación de los empleados, lo que favorece su retención en la organización.

Asimismo, los resultados son estables con el estudio de Morgan (2022), quien destaca el valor del desarrollo de competencias del talento humano para mejorar la eficiencia y eficacia en la gestión pública. En este contexto, la formación continua no solo contribuye a la retención del talento, sino que también mejora la capacidad de los empleados para desempeñar sus funciones de forma más eficiente y efectiva. Esto sugiere que las instituciones públicas que invierten en la formación de sus empleados no solo logran retener a su talento, sino que también mejoran su desempeño organizacional en general.

Además, el estudio de Vasquez y Delgado (2022) refuerza la idea de que una gestión adecuada del talento humano tiene un impacto positivo significativo en el desarrollo estratégico organizacional. La correlación moderada y significativa es indicativa de que estrategias similares pueden ser aplicadas en otras municipalidades para lograr resultados comparables. De este modo, la formación continua emerge como una herramienta estratégica no solo para la retención del talento, sino también para el crecimiento y desarrollo organizacional.



Por otro lado, en un estudio internacional, Kravariti et al. (2023) dieron que el apoyo organizacional y de los gerentes refuerza la efectividad de las prácticas de gestión del talento, lo que subraya la importancia de un entorno de apoyo en el desarrollo profesional continuo. Este hallazgo respalda la correlación positiva alta entre la formación continua y la retención del talento observada en el municipio de San Román, sugiriendo que el apoyo organizacional podría amplificar los beneficios de la formación continua.

El estudio ha revelado una correlación positiva alta entre las oportunidades de crecimiento y la retención del talento en los empleados del municipio de San Román, con un coeficiente de correlación de 76.9%. Este resultado destaca el valor de dar oportunidades de desarrollo y promoción dentro de la organización para mantener a los empleados motivados y comprometidos. En consonancia, el estudio de Pérez (2022) encontró una correlación significativa y positiva entre la GTH y la satisfacción laboral en el Hospital II-I de Andahuaylas, indicando que las prácticas de desarrollo profesional son esenciales para mejorar la satisfacción laboral y, por ende, la retención del talento.

Además, Verastegui (2021) en su investigación de la GTH y el desempeño laboral en el Municipio de Tocache, halló una correlación positiva moderada. Este hallazgo refuerza la idea de que las oportunidades de crecimiento profesional no solo aumentan la retención del talento, sino que también mejoran el desempeño laboral. En este sentido, ofrecer caminos claros para el crecimiento y desarrollo profesional puede ser una técnica eficaz para incrementar tanto la retención como la productividad de los empleados.

Por otro lado, Sosa (2023) identificó una correlación positiva considerable en la GTH y el desempeño laboral en el Hotel Cantuta, subrayando la importancia de factores como la admisión, organización, compensación, desarrollo, mantenimiento y evaluación del personal. Estos resultados coinciden con los del Municipio de San Román, indicando que una gestión integral del talento humano que incluya oportunidades de crecimiento



puede resultar en una retención significativa del talento y en un mejor desempeño laboral, apoyando la premisa de que la inversión en el desarrollo profesional de los empleados es crucial para la sostenibilidad organizacional.

El estudio reveló una correlación positiva alta en la evaluación del desempeño y la retención del talento en los trabajadores del municipio provincial de San Román, con un coeficiente de correlación de 86.1%. Esto sugiere que una evaluación de desempeño eficaz y consistente puede ser un factor crucial para retener a los empleados en una organización. En línea con estos hallazgos, la investigación de Kravariti et al. (2023) mostró que el apoyo organizacional y de los gerentes medió la relación en las prácticas de gestión del talento y el rendimiento individual de los empleados en una institución gubernamental en Bahréin. Estos resultados fortalecen la idea de que el feedback positivo y la evaluación justa pueden mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados, lo que contribuye a su retención.

Por otro lado, la investigación de Mitosis et al. (2021) subraya la importancia de una gestión inclusiva del talento en el sector de la salud, destacando que factores como la evaluación del rendimiento son esenciales para mejorar la satisfacción y el rendimiento organizacional. Al igual que en el municipio de San Román, donde la evaluación del desempeño se correlacionó fuertemente con la retención del talento, este estudio resalta que una evaluación de desempeño bien estructurada puede ser vital para conservar a los empleados motivados y comprometidos con el organismo, reduciendo así la rotación.

Además, Soncco (2023) encontró una relación positiva significativa entre la GTH y el desarrollo de capacidades dinámicas entre los emprendedores de la región Puno. Este estudio sugiere que la evaluación del desempeño, puede cooperar a identificar y desarrollar las competencias necesarias para el éxito profesional. Esto concuerda con los resultados dados en el municipio de San Román, donde una evaluación de desempeño efectiva ha demostrado ser un factor importante para la retención del talento, indicando que las



organizaciones que invierten en una gestión adecuada del rendimiento pueden ver mejoras significativas tanto en la retención de empleados como en su desarrollo profesional.

Los resultados obtenidos en el municipio de San Román, que indican una correlación positiva moderada (61.8%) en la compensación y la retención del talento, sugieren que, aunque la compensación es importante, no es el único factor determinante para la retención de los empleados. Este hallazgo se alinea con el estudio de Tapia (2021), que encontró una correlación significativa y positiva (0.809) entre GTH y el desempeño laboral en la Panificadora de la UNA - Puno. Tapia subraya la importancia de prácticas de gestión del talento que promuevan el desarrollo y la motivación de los empleados, indicando que, además de la compensación, otros elementos como el desarrollo profesional y el medio laboral son esenciales para retener a los empleados.

El estudio de Quispe (2021) sobre las condiciones laborales en el Diario Los Andes también apoya esta perspectiva. Quispe encontró que las formas laborales, como la escasez de incentivos y un ambiente organizacional inadecuado, afectan significativamente el desempeño laboral. Esto sugiere que, aunque la compensación es un factor importante, las condiciones laborales y los incentivos también juegan un papel crucial en la retención del talento. La necesidad de mejorar el entorno laboral y proporcionar incentivos idóneos se refleja en la correlación moderada encontrada en el municipio de San Román, indicando que una estrategia de retención efectiva debe abordar múltiples dimensiones del entorno laboral.

Para, Supo (2019) en su estudio sobre la gestión de competencias del talento humano en el CASE UNAP, encontró una correlación positiva significativa. Este resultado resalta la importancia de una gestión integral del talento humano que no solo se centre en la compensación, sino también en el desarrollo de competencias y en la mejora continua de las aptitudes de los empleados. La conclusión de Supo apoya la idea de que una gestión



efectiva del talento humano, que incluya una compensación correcta y el desarrollo profesional, puede mejorar tanto la retención del talento como la calidad del servicio ofrecido, lo cual es relevante para los resultados encontrados en el municipio de San Román.

En conclusión, los estudios de Tapia (2021), Quispe (2021) y Supo (2019) proporcionan evidencia que apoya la correlación positiva moderada entre la compensación y la retención del talento en el municipio de San Román. Estos estudios subrayan la importancia de una estrategia de GTH que aborde no solo la compensación, sino también el desarrollo profesional, las condiciones laborales y los incentivos. La retención del talento requiere un enfoque holístico que considere múltiples elementos que influyen en la satisfacción y el compromiso de los empleados, lo que en última instancia puede llevar a más retención y mejor desempeño organizacional.



CONCLUSIONES

Primera.

Del objetivo general de desarrollo profesional y su incidencia en la retención del talento en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román, año 2024, la formación continua y la evaluación del desempeño tienen una influencia en la retención del talento ($0,004$ y $0,003 < 0,05$) respectivamente, lo que indica que una unidad añadida en la formación continua incide en 1,977 veces en la retención del talento como también, una unidad añadida en la evaluación del desempeño incide en 1,75 veces en la retención del talento en la municipalidad de Juliaca, el p-valor de la contrastación de hipótesis es de $0,003 < 0,05$, el cual es significativo la incidencia de dichas dimensiones de la variable desarrollo profesional.

Segunda.

El objetivo específico 1 fue; establecer el grado de relación entre la formación continua y la retención del talento en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román, año 2024. Los resultados indican una correlación positiva alta, con un coeficiente de correlación de 84.1%, que es estadísticamente significativo al nivel bilateral de 0.05 (p valor = 0.000). Esto sugiere que, a mayor formación continua, mayor es la retención del talento en el organismo.

Tercera.

El objetivo específico 2 fue; establecer el grado de relación entre las oportunidades de crecimiento y la retención del talento en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román, año 2024. Los resultados indican una correlación positiva alta, con un valor de 76.9%, la prueba de hipótesis a través de tau b de Kendall demostró que es estadísticamente significativo al nivel bilateral de 0.05 (p valor = 0.000). Esto sugiere que, a mayores oportunidades de crecimiento, mayor es la retención del talento en la organización.



Cuarta.

El objetivo específico 3 fue; establecer el grado de relación entre la evaluación de desempeño y la retención del talento en los trabajadores del Municipio Provincial de San Román, año 2024. Los resultados indican una correlación positiva alta, con un coeficiente de correlación de 86.1%, la prueba de hipótesis a través de tau b de Kendall demostró que es estadísticamente significativo al nivel bilateral de 0.05 (p valor = 0.000). Esto sugiere que, a mayor evaluación de desempeño, mayor es la retención del talento en la organización.

Quinta.

El objetivo específico 4 fue; establecer el grado de relación entre la compensación y la retención del talento en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román, año 2024. Los resultados indican una correlación positiva moderada, con un coeficiente de correlación de 61.8%, la prueba de hipótesis a través de tau b de Kendall demostró que es estadísticamente significativo al nivel bilateral de 0.05 (p valor = 0.000). Esto sugiere que, a mayor compensación, mayor es la retención del talento en la organización.



RECOMENDACIONES

Primera.

Se recomienda a la jefatura de recursos humanos de la Municipalidad implementar programas de formación continua y mejorar los sistemas de evaluación de desempeño, ya que estos factores han demostrado tener un impacto significativo en la retención del talento, según los resultados del estudio. En particular, la formación continua tiene un efecto positivo, aumentando la probabilidad de retener talento en 1,977 veces por cada unidad añadida. De igual forma, una mejora en la evaluación del desempeño incrementa la retención en 1,75 veces. Invertir en el desarrollo profesional no solo contribuirá a la satisfacción y motivación de los trabajadores, sino que reducirá costos relacionados con la rotación de personal. Se sugiere establecer un plan estratégico que fortalezca ambas áreas, asegurando un crecimiento sostenido de los trabajadores y una mayor estabilidad laboral.

Segunda.

La formación constante es esencial para conservar a los empleados comprometidos y satisfechos en sus roles. Se recomienda a la jefatura de recursos humanos, desarrollar un plan de formación continua que incluya cursos de actualización en competencias técnicas y habilidades blandas, adaptados a las necesidades específicas de cada departamento. Es importante facilitar el acceso a estos cursos mediante plataformas de aprendizaje en línea, horarios flexibles. Además, promover una cultura de aprendizaje constante, donde los empleados sientan que su crecimiento profesional es una prioridad para la organización, puede mejorar la motivación y reducir la rotación. Reconocer y recompensar a aquellos que participen activamente en estos programas puede incentivar a otros a seguir su ejemplo.

Tercera.

Ofrecer oportunidades de crecimiento es una estrategia clave para la retención del talento. Es recomendable implementar políticas que faciliten el ascenso interno y el desarrollo de



nuevas habilidades. Esto puede incluir programas de rotación de puestos que dan a los empleados tener experiencia en distintas áreas, así como la creación de puestos de trabajo desafiantes que requieran la adquisición de nuevas competencias. Además, se debe fomentar un ambiente de trabajo que valore la iniciativa y la innovación, incentivando a los empleados a proponer y liderar proyectos nuevos.

Cuarta.

Se recomienda ejecutar un sistema de evaluación de desempeño que sea justo, transparente y continuo. Este sistema debe incluir tanto evaluaciones formales periódicas como feedback continuo, permitiendo a los empleados comprender claramente sus fortalezas y áreas de mejora. Es crucial que estas evaluaciones no se vean solo como un trámite burocrático, sino como una oportunidad de desarrollo y reconocimiento. Proporcionar recompensas basadas en el desempeño, como bonos, ascensos y oportunidades de formación adicional, puede motivar a los empleados a esforzarse por mejorar. También se debe capacitar a los supervisores para que realicen evaluaciones efectivas y constructivas, promoviendo así una cultura de mejora continua y excelencia.

Quinta.

Se recomienda realizar revisiones salariales periódicas para asegurar que las remuneraciones sean competitivas en el mercado laboral. Además del salario base, es beneficioso ofrecer un paquete de compensación integral que incluya beneficios adicionales como bonos por desempeño, planes de pensiones y programas de bienestar. También es importante considerar formas de compensación no monetaria, como el reconocimiento público, días libres adicionales y oportunidades de desarrollo profesional. Crear un entorno donde los empleados sientan que su trabajo es valorado y recompensado de manera justa puede aumentar significativamente su satisfacción y lealtad hacia la organización.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreu, J. L. (2014). El método de la investigación Research Method. *International journal of good conscience*, 9(3), 195–204. [http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9\(3\)195-204.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9(3)195-204.pdf)
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*, 29(1), 99–118. <https://doi.org/10.1177/014920630302900107>
- Alvarado, M., & Barba, M. (2016). *Gestión del talento humano e innovación de la enseñanza y el aprendizaje*. Palibrio.
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance Through Reward*. Kogan Page.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (2001). *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. Prensa de la Universidad de Oxford.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Baena, G. (2017). *Metodología de la Investigación* (Tercera). Grupo Editorial Patria.
- Bonneton, D., Schworm, S. K., Festing, M., & Muratbekova-Touron, M. (2022). Do global talent management programs help to retain talent? A career-related framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(2), 203–238. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1683048>
- Brief, A., & Weiss, H. (2002). Affective job satisfaction: The emotional aspects of job evaluation. *Journal of Applied Psychology*.
- Brown, C., Poortman, C., Gray, H., Ophoff, J. G., & Wharf, Mr. M. (2021). Facilitating collaborative reflective inquiry amongst teachers: What do we currently know? *International Journal of Educational Research*, 105, 101695. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2020.101695>
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*.
- Camp, R. C. (1989). *The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. ASQC.



- Candia, F. (2021). Estrategias para la innovación educativa en la educación superior hacia el 2030. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 12(23). <https://doi.org/10.23913/ride.v12i23.1088>
- Cascio, W. F. (2014). *Productivity, quality of work-life, profits*. McGraw-Hill Education.
- Connell, A. O. (2003). *Managing Employee Retention: A Strategic Accountability Approach*. Taylor & Francis.
- Creswell, J. W. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Denisi, A. S., & Kluger, A. N. (2000). Feedback effectiveness: Can 360-degree appraisals be improved? *Academy of Management Perspectives*, 14(1), 129–139. <https://doi.org/10.5465/ame.2000.2909845>
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- EduTIN Academy. (2023). Oportunidades de crecimiento profesional: 6 formas de ofrecerlas. <https://blog.edutin.com>
- Efrat, K. (2014). The direct and indirect impact of culture on innovation. *Technovation*, 34(1), 12–20. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2013.08.003>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Ejemplosverdes. (2023). Concepto de Evaluación del Desempeño según Autores. <https://ejemplosverdes.com>
- Eumed. (2020). La formación continua de los docentes: Reflexiones desde la práctica. <https://www.eumed.net>
- Garavan, T. N. (2007). A Strategic Perspective on Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 9(1), 11–30. <https://doi.org/10.1177/1523422306294492>
- Garvey, R., Strokes, P., & Megginson, D. (2010). Coaching and Mentoring: Theory and Practice. *Nhrd Network Journal*, 3(2), 79–81. <https://doi.org/10.1177/0974173920100214>
- Grant, R. M. (2021). *Contemporary Strategy Analysis*. John Wiley & Sons.



- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When Work And Family Are Allies: A Theory Of Work-Family Enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72–92. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379625>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*, 48(2), 269–288. <https://doi.org/10.1002/hrm.20279>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-hill / Interamericana Editores.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.
- Herzberg, F. (2008). *One more time: How do you motivate employees?* Harvard Business Review.
- Historiadelaempresa. (2023). Oportunidades de crecimiento: Qué son y por qué son importantes. <https://historiadelaempresa.com>
- Hongal, P., & Kinange, Dr. U. (2020). A Study on Talent Management and its Impact on Organization Performance- An Empirical Review. *International Journal of Engineering and Management Research*, 10(01), 64–71. <https://doi.org/10.31033/ijemr.10.1.12>
- Jackson, D., & Meek, S. (2021). Embedding work-integrated learning into accounting education: the state of play and pathways to future implementation. *Accounting Education*, 30(1), 63–85. <https://doi.org/10.1080/09639284.2020.1794917>
- Judge, T. A. (2018). Personality and job satisfaction: The dispositional approach revisited. *Organizational Behavior*.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Kanwar, A., Balasubramanian, K., & Carr, A. (2019). Changing the TVET paradigm: new models for lifelong learning. *International Journal of Training Research*, 17(sup1), 54–68. <https://doi.org/10.1080/14480220.2019.1629722>
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2015). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Harvard Business School Press.



- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing management. In *Marketing management* (15th ed., pp. 803-829.). Pearson.
- Kravariti, F., Tasoulis, K., Scullion, H., & Alali, M. K. (2023). Talent management and performance in the public sector: the role of organisational and line managerial support for development. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(9), 1782–1807. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2032265>
- Laitsch, M., Merwin, T., Torres, K., Coto, J., McGuire, J., & Bell, R. (2024). The Relationship Between a Professional Nurse Advancement Program and Nurse Retention. *Nurse Leader*. <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2024.01.005>
- Latham, G. P. (2019). Motivation in the workplace. *Annual Review of Organizational Psychology*.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1-27). Rand McNally.
- Londres, M., & Beatty, R. W. (1993). 360-Degree Feedback as a Competitive Advantage.
- Mann, A., & Harter, J. (2016). The Worldwide Employee Engagement Crisis. *Diario de Negocios de Gallup*, 7(1), 1–5.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*.
- Masten, A. S. (2015). *Ordinary Magic: Resilience in Development*. The Guilford Press.
- McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2017). *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*. W. W. Norton & Company.
- Mccall, M. W., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1988). *Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job*. Simón y Schuster.
- Medina, M. del R., & Verdejo, A. L. (2020). Validez y confiabilidad en la evaluación del aprendizaje mediante las metodologías activas. *Alteridad*, 15(2), 270–284. <https://doi.org/10.17163/alt.v15n2.2020.10>
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2014). *Compensation*. McGraw-Hill.
- Mitosis, K. D., Lamnisos, D., & Talias, M. A. (2021). Talent Management in Healthcare: A Systematic Qualitative Review. *Sustainability*, 13(8), 4469. <https://doi.org/10.3390/su13084469>
- Montero, J. M., Danvila, I., & Méndez, M. (2023). The impact of digital transformation on talent management. *Technological Forecasting and Social Change*, 188, 122291. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122291>



- Morgan, A. A. (2022). *Desarrollo del talento humano y su implicancia en la gestión pública en el Departamento de La Libertad, 2021* [Tesis doctoral, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/80864>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice*. Publicaciones sabias.
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación; cuantitativa-cualitativa, redacción de la tesis*. Ediciones de la U.
- Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). (2020). Formación continua y desarrollo profesional docente en el contexto de nuevas normalidades. <https://oei.int/downloads/blobs/eyJfcmFpbHMiOmsibWVzc>
- Ostroff, C., Atwater, L., & Feinberg, B. J. (2004). Understanding self-other agreement: A look at rater and ratee characteristics, context, and outcomes. *Personnel Psychology*.
- Parra Roncancio, Y. A. (2018). Teoría de la Compensación. UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/19544>
- Perez, Y. (2022). *Gestión del talento humano y satisfacción laboral del profesional asistencial de un hospital II-I de Andahuaylas - Apurímac, 2021* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/84433>
- Pinnington, A., Aldabbas, H., Mirshahi, F., & Pirie, T. (2022). Organisational development programmes and employees' career development: the moderating role of gender. *Journal of Workplace Learning*, 34(5), 466–496. <https://doi.org/10.1108/JWL-08-2021-0103>
- Pulakos, E. D. (2009). *Performance Management: A New Approach for Driving Business Results*. John Wiley e hijos.
- Quispe, E. L. (2021). *Análisis holístico de las condiciones laborales que afectan el desempeño laboral en un diario de la región Puno 2020* [Tesis de grado, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/98236>
- Redalyc. (2023). Compensación y beneficios salariales; atracción y retención de talento. <https://www.redalyc.org/pdf/849/84920503047.pdf>
- Reisdigital. (2023). Evaluación del desempeño: qué dicen los autores. <https://reisdigital.es>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Robles, M. M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453–465. <https://doi.org/10.1177/1080569912460400>
- Rodríguez, J. (2023). Formación docente durante la pandemia: Implicaciones para el desarrollo profesional. *Revista Eumed*.



- Samame, O. A. (2022). *Gestión del talento humano y desempeño laboral de los trabajadores en una municipalidad de Ayacucho, 2022* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/99769>
- Satiani, B., Sena, J., Ruberg, R., & Ellison, E. C. (2014). Talent management and physician leadership training is essential for preparing tomorrow's physician leaders. *Journal of Vascular Surgery*, 59(2), 542–546. <https://doi.org/10.1016/j.jvs.2013.10.074>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (Vol. 2). John Wiley e hijos.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Soncco, M. M. (2023). *Gestión del talento humano como factor determinante en las capacidades dinámicas de los emprendedores, región Puno* [Tesis de grado, Universidad Peruana Unión]. <http://hdl.handle.net/20.500.12840/7198>
- Sosa, G. E. (2023). *Gestión del talento humano y desempeño laboral en el Hotel Cantuta de la ciudad de Puno en el año – 2021* [Tesis de grado, Universidad Nacional Del Altiplano]. <https://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/20002>
- Spector, P. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences.
- Supo, E. (2019). *Gestión de competencias del talento humano y su relación en la calidad de atención al usuario en el Centro de Asesoramiento Contable Empresarial UNA Puno 2016 - 2017* [Tesis de grado, Universidad Nacional Del Altiplano]. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/11318>
- Tannenbaum, S. I., & Yukl, G. (1992). Training and Development in Work Organizations. *Annual Review of Psychology*, 43(1), 399–441. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.43.020192.002151>
- Tapia, Y. L. (2021). *La gestión del talento humano y el desempeño laboral del Centro de Producción de Bienes y Servicios Panificadora y Confitería de la UNA - Puno, periodo 2019* [Tesis de grado, Universidad Nacional Del Altiplano]. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/16514>
- Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17(3), 251–273. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.07.004>
- Tracey, C., & Nicholl, H. (2006). Mentoring and networking. *Nursing Management*, 12(10), 28–32. <https://doi.org/10.7748/nm2006.03.12.10.28.c2045>



- Vasquez, L. L. F., & Delgado, M. F. (2022). *Gestión del talento humano y el desarrollo estratégico organizacional en la gestión pública del gobierno regional de Piura año 2020* [Tesis de grado, Universidad Privada Antenor Orrego]. <https://hdl.handle.net/20.500.12759/9526>
- Verastegui, A. S. (2021). *Gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal de la municipalidad de Nuevo Progreso Tocache - San Martín* [Tesis de grado, Universidad Nacional Agraria de la Selva]. <https://hdl.handle.net/20.500.14292/2150>
- Villaseñor, F. (2023). *El camino hacia el éxito profesional: Estrategias para el desarrollo de habilidades*. Editorial Moderna.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Wang, I.-M., Shieh, C.-J., & Wang, F.-J. (2008). Effect of human capital investment on organizational performance. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 36(8), 1011–1022. <https://doi.org/10.2224/sbp.2008.36.8.1011>
- 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. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1748510>
- Yun, J. J., Zhao, X., Jung, K., & Yigitcanlar, T. (2020). The Culture for Open Innovation Dynamics. *Sustainability*, 12(12), 5076. <https://doi.org/10.3390/su12125076>



ANEXOS



Matriz de consistencia

TÍTULO: Desarrollo profesional y su incidencia en la retención del talento en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román, año 2024

Enfoque: Cuantitativo. Método: Deductivo. Tipo: Aplicada. Nivel: Explicativo. Diseño: No experimental-transversal Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario

PROBLEMA	HIPÓTESIS	OBJETIVO	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>Problema general</p> <p>¿Cuál es la incidencia entre el desarrollo profesional y la retención del talento en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román, año 2024?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>PE1. ¿Cuál es la relación entre la formación continua y la retención del talento en los trabajadores de la municipalidad provincial de San Román, año 2024?</p> <p>PE2. ¿Cuál es la relación entre las oportunidades de crecimiento y la retención del talento en los trabajadores de la municipalidad provincial de San Román, año 2024?</p> <p>PE3. ¿Cuál es la relación entre la evaluación de desempeño y la retención del talento en los trabajadores de la municipalidad provincial de San Román, año 2024?</p> <p>PE4. ¿Cuál es la relación entre la compensación y la retención del talento en los trabajadores de la municipalidad provincial de San Román, año 2024?</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>La incidencia entre el desarrollo profesional y la retención del talento en los trabajadores de la municipalidad provincial de San Román, año 2024, es significativa.</p> <p>Hipótesis específicas</p> <p>HE1. La relación entre la formación continua y la retención del talento en los trabajadores de la municipalidad provincial de San Román, año 2024, es significativa.</p> <p>HE2. La relación entre las oportunidades de crecimiento y la retención del talento en los trabajadores de la municipalidad provincial de San Román, año 2024, es significativa.</p> <p>HE3. La relación entre la evaluación de desempeño y la retención del talento en los trabajadores de la municipalidad provincial de San Román, año 2024, es significativa.</p> <p>HE4. La relación entre la compensación y la retención del talento en los trabajadores de la municipalidad provincial de San Román, año 2024, es significativa.</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Determinar la incidencia entre el desarrollo profesional y la retención del talento en los trabajadores de la municipalidad provincial de San Román, año 2024.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>OE1. Establecer el grado de relación entre la formación continua y la retención del talento en los trabajadores de la municipalidad provincial de San Román, año 2024.</p> <p>OE2. Establecer el grado de relación entre las oportunidades de crecimiento y la retención del talento en los trabajadores de la municipalidad provincial de San Román, año 2024.</p> <p>OE3. Establecer el grado de relación entre la evaluación de desempeño y la retención del talento en los trabajadores de la municipalidad provincial de San Román, año 2024.</p> <p>OE4. Establecer el grado de relación entre la compensación y la retención del talento en los trabajadores de la municipalidad provincial de San Román, año 2024.</p>	<p>Vi. DESARROLLO PROFESIONAL</p> <p>El desarrollo profesional es un proceso continuo que busca mejorar las habilidades y competencias de los individuos para fomentar su crecimiento dentro de su carrera y su adaptabilidad a los cambios en el entorno laboral (Garavan, 2007).</p> <p>Vd. RETENCIÓN DEL TALENTO</p> <p>la capacidad de una organización para mantener a sus empleados más valiosos, minimizando así la fuga de conocimientos, habilidades y capacidades críticas que contribuyen al éxito organizacional (Hausknecht et al., 2009).</p>	<p>1.1. Formación continua</p> <p>1.2. Oportunidades de crecimiento</p> <p>1.3. Evaluación de desempeño</p> <p>1.4. Compensación</p> <p>2.1. Satisfacción laboral</p> <p>2.2. Motivación</p> <p>2.3. Reconocimiento</p> <p>2.4. Seguridad laboral</p>	<p>1.1.1. Programas de capacitación</p> <p>1.1.2. Acceso a educación formal</p> <p>1.1.3. Participación en seminarios</p> <p>1.2.1. Promociones y ascensos</p> <p>1.2.2. Rotación de puestos</p> <p>1.2.3. Planes de carrera individual</p> <p>1.3.1. Evaluación y retroalimentación</p> <p>1.3.2. Rendimiento y objetivos</p> <p>1.3.3. Autoevaluación 360 grados</p> <p>1.4.1. Estructura salarial</p> <p>1.4.2. Beneficios adicionales</p> <p>1.4.3. Reconocimiento</p> <p>2.1.1. Ambiente de trabajo</p> <p>2.1.2. Relaciones interpersonales</p> <p>2.1.3. Compromiso y satisfacción</p> <p>2.2.1. Identificación misión y visión</p> <p>2.2.2. Mot. intrínsecos y extrínsecos</p> <p>2.2.3. Participación en decisiones</p> <p>2.3.1. Formal e informal</p> <p>2.3.2. Incentivos y recompensas</p> <p>2.3.3. reconocimiento a largo plazo</p> <p>2.4.1. Políticas de estabilidad laboral</p> <p>2.4.2. Comunicación y transparencia</p> <p>2.4.3. Gestión del cambio</p>



Matriz de datos

Desarrollo profesional y su incidencia en la retención del talento en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román, año 2024																								
Nº	DESARROLLO PROFESIONAL									RETENCIÓN DEL TALENTO														
	Formación continua			Oportunidades			Eval. de desempeño			Compensación			Satisfacción laboral			Motivación			Reconocimiento			Seguridad laboral		
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24
1	3	3	4	4	2	2	3	4	3	1	1	3	4	2	4	4	4	3	2	3	2	3	3	4
2	4	4	5	5	2	3	4	4	3	2	2	2	4	3	5	5	5	5	2	4	4	4	3	5
3	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2	3	2	4	2	2	2	1	2	2	3
4	3	4	4	4	1	4	4	4	4	2	3	2	5	2	5	5	4	4	3	3	4	4	5	3
5	1	3	3	3	2	2	1	2	3	2	1	1	3	1	2	3	3	2	1	3	1	2	3	2
6	3	2	3	4	2	2	3	2	3	1	2	2	4	3	3	4	4	4	2	3	2	2	3	4
7	2	2	2	2	1	1	2	1	3	1	1	1	2	2	2	2	4	2	1	2	1	2	2	2
8	2	2	3	3	1	3	2	2	2	2	1	2	4	2	4	3	3	4	2	3	3	2	4	3
9	2	3	2	3	1	2	2	2	2	1	2	2	3	2	3	3	3	4	2	3	2	2	3	4
10	3	5	5	5	2	5	3	5	3	1	2	2	4	2	4	5	4	5	2	4	4	4	5	4
11	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	4	3	3	2	2	4	3	2	4	4
12	2	2	2	4	1	3	2	3	3	1	1	2	4	3	4	2	4	4	2	3	2	3	4	4
13	3	4	2	5	2	3	2	3	3	1	2	2	3	3	4	3	3	5	2	3	3	3	3	3
14	4	4	5	5	2	3	3	4	3	2	2	3	5	3	5	5	5	5	3	4	4	5	4	5
15	1	3	3	3	1	2	1	1	2	2	2	2	3	1	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2
16	2	4	4	4	2	3	2	3	3	1	1	3	3	2	4	3	4	4	2	3	2	3	3	3
17	2	3	2	5	1	2	3	3	2	1	2	2	4	2	5	2	3	2	1	2	3	2	4	4
18	3	5	5	3	2	4	4	3	3	1	2	3	5	2	4	3	3	5	2	3	3	4	4	4
19	4	4	4	4	1	4	3	5	4	1	3	3	5	3	3	5	4	4	3	4	3	4	5	5
20	1	2	2	2	1	2	1	2	3	2	2	1	2	1	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3
21	2	3	2	5	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	3	3	4	3	1	2	2	3	2	3
22	3	2	3	4	2	1	3	3	2	1	1	1	4	3	4	2	4	3	2	2	2	2	4	3
23	3	5	3	4	2	4	2	4	3	1	1	2	2	2	5	4	4	4	3	3	3	4	5	3
24	4	3	4	5	2	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	4	5	5	2	4	3	3	4	3
25	4	5	5	5	1	4	4	4	4	3	3	3	4	3	5	4	5	4	3	3	3	3	4	5
26	2	4	3	4	1	3	3	4	4	1	1	2	4	2	5	3	3	4	3	4	2	2	4	3
27	3	3	4	3	1	3	3	3	4	1	2	2	2	2	5	3	3	3	2	4	4	3	4	4
28	3	4	3	4	2	2	4	4	2	2	2	2	5	2	5	5	4	4	3	4	4	4	5	4
29	3	3	5	3	2	3	3	3	4	2	2	3	4	3	4	4	3	5	2	4	4	4	4	4
30	3	3	3	3	1	2	2	2	2	1	1	2	3	2	3	2	4	4	1	2	1	3	2	3
31	4	5	3	4	2	4	4	5	4	2	3	3	5	2	4	4	4	5	3	3	4	5	5	4
32	2	3	3	3	2	1	2	3	2	1	1	2	3	2	3	2	4	3	1	3	2	2	2	3
33	2	2	2	2	1	1	2	2	3	1	2	2	3	3	4	3	3	2	2	3	1	2	2	2
34	3	4	3	3	2	2	3	3	1	2	1	3	3	4	4	4	4	5	3	3	3	4	5	4
35	3	3	2	3	1	2	3	4	2	2	1	2	4	2	3	4	4	4	3	4	2	2	4	4
36	3	5	4	4	2	3	3	5	2	2	3	2	5	2	5	4	4	5	2	4	4	3	4	5
37	3	3	3	3	2	2	2	2	2	1	1	1	3	2	4	4	3	3	1	2	2	2	3	4
38	3	3	4	4	2	2	3	4	3	1	1	3	4	2	4	4	4	3	2	3	2	3	3	4
39	4	4	5	5	2	3	4	4	3	2	2	2	4	3	5	5	5	5	2	4	4	4	3	5
40	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2	3	2	4	2	2	2	1	2	2	3
41	3	4	4	4	1	4	4	4	4	2	3	2	5	2	5	5	4	4	3	3	4	4	5	3
42	1	3	3	3	2	2	1	2	3	2	1	1	3	1	2	3	3	2	1	3	1	2	3	2
43	3	2	3	4	2	2	3	2	3	1	2	2	4	3	3	4	4	4	2	3	2	2	3	4
44	2	2	2	2	1	1	2	1	3	1	1	1	2	2	2	2	4	2	1	2	1	2	2	2
45	2	2	3	3	1	3	2	2	2	2	1	2	4	2	4	3	3	4	2	3	3	2	4	3
46	2	3	2	3	1	2	2	2	2	1	2	2	3	2	3	3	3	4	2	3	2	2	3	4
47	3	5	5	5	2	5	3	5	3	1	2	2	4	2	4	5	4	5	2	4	4	4	5	4
48	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	4	3	3	2	2	3	2	4	4
49	2	2	2	4	1	3	2	3	3	1	1	2	4	3	4	2	4	4	2	3	2	3	4	4
50	3	4	2	5	2	3	2	3	3	1	2	2	3	3	4	3	3	5	2	3	3	3	3	3
51	4	4	5	5	2	3	3	4	3	2	2	3	5	3	5	5	5	5	3	4	4	5	4	5
52	1	3	3	3	1	2	1	1	2	2	2	2	3	1	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2
53	2	4	4	4	2	3	2	3	3	1	1	3	3	2	4	3	4	4	2	3	2	3	3	3
54	2	3	2	5	1	2	3	3	2	1	2	2	4	2	5	2	3	2	1	2	3	2	4	4
55	3	5	5	3	2	4	4	3	3	1	2	3	5	2	4	3	3	5	2	3	3	4	4	4
56	4	4	4	4	1	4	3	5	4	1	3	3	5	3	3	5	4	4	3	4	3	4	5	5
57	1	2	2	2	1	2	1	2	3	2	2	1	2	1	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3
58	2	3	2	5	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	3	3	4	3	1	2	2	3	2	3
59	3	2	3	4	2	1	3	3	3	2	1	1	4	3	4	2	4	3	2	2	2	2	4	3
60	3	5	3	4	2	4	2	4	3	1	1	2	2	2	5	4	4	4	3	3	3	4	5	3
61	4	3	4	5	2	3	3	3	3	2	2	3	4	3	3	4	5	5	2	4	3	3	4	3
62	4	5	5	5	1	4	4	4	4	3	3	3	4	3	5	4	5	4	3	3	3	4	5	
63	2	4	3	4	1	3	3	4	4	1	1	2	4	2	5	3	3	4	3	4	2	2	4	3
64	3	3	4	3	1	3	3	3	4	1	2	2	2	2	5	3	3	3	2	4	4	3	4	4
65	3	4	3	4	2	2	4	4	2	2	2	2	5	2	5	5	4	4	3	4	4	4	5	4
66	3	3	5	3	2	3	3	3	4	2	2	3	4	3	4	4	3	5	2	4	4	4	4	4
67	3	3	3	3	1	2	2	2	2	1	1	2	3	2	3	2	4	4	1	2	1	3	2	3
68	4	5	3	4	2	4	4	5	4	2	3	3	5	2	4	4	4	5	3	2	4	5	5	4
69	2	3	3	3	2	1	2	3	2	1	1	2	3	2	3	2	4	3	1	3	2	2	2	3
70	2	2	2	2	1	1	2	2	3	1	2	2	3	3	4	3	3	2	2	3	1	2	2	2
71	3	4	3	3	2	2	2	3	3	1	2	1	3	3	4	4	4	5	3	3	3	4	5	4
72	3	3	2	3	1	2	3	4	2	2	1	2	4	2	3	4	4	4	3	4	2	2	4	4
73	3	5	4	4	2	3	3	5	2	2	3	2	5	2	5	4	4	5	2	4	4	3	4	5
74	3	3	3	3	2	2	2	2	2	1	1	1	3	2	4	4	3	3	1	2	2	3	4	3
75	3	4	3	3	2	2	2	3	3	1	2	1	3	3	4	4	4	5	3	3	3	4	5	4
76	3	3	2	3	1	2	3																	



Instrumento

UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ DE JULIACA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA

I. INTRODUCCIÓN

Buenos días, soy estudiante de la UANCV, facultad de Ciencias Administrativas, escuela profesional de Administración y Gestión Pública, con el objetivo de conocer la relación entre el desarrollo profesional y su incidencia en la retención del talento en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román, año 2024. Solicitamos su colaboración llenando esta encuesta, marcando con una "X" la respuesta de su elección. Le agradecemos de antemano su cooperación.

II. INDICACIONES

Aparecen a continuación las afirmaciones, juzgue la frecuencia de cada ítem planteado. Use la siguiente escala de puntuación (1,2,3,4,5) y marque con una "X" la alternativa correcta:

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

N.º	ÍTEMS	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
VARIABLE 1: DESARROLLO PROFESIONAL						
Dimensión 1: Formación continua						
1	Se ofrecen programas de capacitación y desarrollo adecuados para mi crecimiento profesional.	1	2	3	4	5
2	Tengo acceso a oportunidades de educación formal y certificaciones relevantes para mi puesto.	1	2	3	4	5
3	Puedo participar en seminarios y talleres que contribuyen a mi desarrollo profesional.	1	2	3	4	5
Dimensión 2: Oportunidades de crecimiento						
4	Existen claras oportunidades de promoción y ascenso dentro de la organización.	1	2	3	4	5
5	Tengo la oportunidad de rotar de puesto y ser asignado a proyectos desafiantes.	1	2	3	4	5
6	Mi organización tiene planes de carrera y desarrollo individual bien definidos.	1	2	3	4	5
Dimensión 3: Evaluación del Desempeño						
7	Los sistemas de evaluación y retroalimentación en mi centro de labores son efectivos y justos.	1	2	3	4	5
8	Los indicadores de rendimiento y objetivos individuales están claramente definidos y comunicados.	1	2	3	4	5
9	Existen mecanismos de autoevaluación y evaluación 360 grados que me permiten conocer mis fortalezas y áreas de mejora.	1	2	3	4	5



Dimensión 4: Compensación						
10	La estructura salarial y las revisiones periódicas en mi organización son justas y transparentes.	1	2	3	4	5
11	Los beneficios adicionales como seguros y bonos son adecuados y satisfactorios.	1	2	3	4	5
12	El reconocimiento y las recompensas no monetarias en mi centro de labores son motivadores y justos.	1	2	3	4	5
VARIABLE 2: RETENCIÓN DEL TALENTO						
Dimensión 1: Satisfacción Laboral						
13	El ambiente de trabajo y la cultura organizacional en mi centro laboral son positivos y motivadores.	1	2	3	4	5
14	Las relaciones interpersonales y el clima laboral en mi equipo de trabajo son satisfactorios.	1	2	3	4	5
15	Me siento comprometido y satisfecho con mi trabajo en la municipalidad.	1	2	3	4	5
Dimensión 2: Motivación						
16	Me identifico con la misión y visión de la municipalidad.	1	2	3	4	5
17	Encuentro tanto motivadores intrínsecos como extrínsecos en mi trabajo diario.	1	2	3	4	5
18	Tengo la oportunidad de participar en decisiones y proyectos relevantes en mi centro de labores.	1	2	3	4	5
Dimensión 3: Reconocimiento						
19	Existen sistemas de reconocimiento tanto formal como informal en mi centro de trabajo.	1	2	3	4	5
20	Los incentivos y recompensas están alineados con el desempeño de los empleados.	1	2	3	4	5
21	La municipalidad cuenta con programas de reconocimiento a largo plazo.	1	2	3	4	5
Dimensión 3: Seguridad Laboral						
22	Las políticas de estabilidad laboral y retención son claras y efectivas en mi organización.	1	2	3	4	5
23	Las estrategias de comunicación y transparencia en mi lugar de trabajo son adecuadas.	1	2	3	4	5
24	La gestión del cambio se maneja de manera que no afecta negativamente mi seguridad laboral.	1	2	3	4	5

“MUCHAS GRACIAS”



Validez del instrumento

UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA

TÍTULO DE TESIS: Desarrollo profesional y su incidencia en la retención del talento en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román, año 2024

I. REFERENCIAS

- EXPERTO/NOMBRES Y APELLIDOS: Roberto Payé Colquehuanca...
- PROFESIÓN : licenciado en Administración
- CARGO ACTUAL: Docente
- GRADO ACADÉMICO: Doctor

II. ASPECTO DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
1. CLARIDAD	Está redactado con lenguaje apropiado	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en capacidades observables	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica de los items con las variables	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
5. SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y calidad suficientes	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir los objetivos de la investigación	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
7.-CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos y científicos	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
8. COHERENCIA	Entre las dimensiones, indicadores, items e índices	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
10. PERTINENCIA	El instrumento es útil y adecuado para la investigación	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5

Fuente: Tamayo y adaptado de Palomino, Juan; Peña Julio Daniel; Zevallos Gudelia y Orizano Lincoln (2015, p. 217)

Coefficiente de valorización porcentual, $C = \text{Total}/50 = \underline{0.80}$

III. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

IV. RESOLUCIÓN

- a. Aprobado ($C \geq 75\% = 0.75$)
- b. Desaprobado ($C < 75\% = 0.75$)

Lugar y fecha: Juliacco 18 de Julio del 2024

Roberto Payé
 Firma del experto
 DNI N° 62141541
 N° celular: 996-793377



UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA
TÍTULO DE TESIS: Desarrollo profesional y su incidencia en la retención del talento en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román, año 2024

I. REFERENCIAS

- EXPERTO/NOMBRES Y APELLIDOS: Apolinar Flores Lucana
- PROFESIÓN : Administrador
- CARGO ACTUAL: Docente
- GRADO ACADÉMICO: Doctor

II. ASPECTO DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
1. CLARIDAD	Está redactado con lenguaje apropiado	1	2	3	4	5
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en capacidades observables	1	2	3	4	5
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia	1	2	3	4	5
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica de los items con las variables	1	2	3	4	5
5. SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y calidad suficientes	1	2	3	4	5
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir los objetivos de la investigación	1	2	3	4	5
7.-CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos y científicos	1	2	3	4	5
8. COHERENCIA	Entre las dimensiones, indicadores, items e índices	1	2	3	4	5
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación	1	2	3	4	5
10. PERTINENCIA	El instrumento es útil y adecuado para la investigación	1	2	3	4	5

Fuente: Tamayo y adaptado de Palomino, Juan; Peña Julio Daniel; Zevallos Gudelia y Orizano Lincoln (2015, p. 217)

Coefficiente de valorización porcentual, $C = \text{Total}/50 = \underline{0.80}$

III. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

IV. RESOLUCIÓN

a. Aprobado ($C \geq 75\% = 0.75$)

b. Desaprobado ($C < 75\% = 0.75$)

Lugar y fecha: Juliaca 21 de Julio del 2024

Firma del experto

DNI N° 23901593

N° celular: 991 303105

Evidencias de recojo de datos









ANEXO 1
FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA LA INCORPORACIÓN DE LOS
TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN
EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UANCV

Formato digital

Fecha de entrega: 16/09/2024

1. Datos del autor (es):

Nombres y Apellidos: FRANK JHACKSON ARCE CHUTA

Dirección: JR. ALTO LA PAZ A/N URBANIZACIÓN VILLA BARCARCEL

DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: 75148856

Teléfono: 937 135 301 email: arcechutafrank@gamil.com

Nombres y Apellidos: _____

Dirección: _____

DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: _____

Teléfono: _____ email: _____

Facultad y/o Escuela de Posgrado: CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Escuela Profesional o Mención: ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA

Título o Grado Académico a optar: LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA

Asesor: Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI

Esta obra se encuentra dentro de las siguientes denominaciones:

Trabajo de Investigación Tesis Trabajo de Suficiencia Profesional Trabajo Académico

Título: DESARROLLO PROFESIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA RETENCIÓN DEL TALENTO EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN ROMÁN, AÑO 2024

Palabras claves, (3 a 5 términos): Compensación, formación continua, motivación, reconocimiento.

¿Esta obra se desarrolló en la UANCV ^{1, 2}?

2

¹ Indicar si su producción intelectual ha empleado recursos tales como, instalaciones, laboratorios, insumos, equipos, bases de datos, asesoría técnica por parte del personal de la UANCV, financiamiento, entre otros relacionados.

² Si su producción intelectual se desarrolló en la UANCV totalmente o parcialmente, deberá autorizar el depósito en el Repositorio de manera obligatoria.



2. Referencia de tesis:

Bachiller Título 2da Especialidad Maestría Doctorado

3. Licencias:

a) Licencia estándar:

Bajo los siguientes términos, autorizo el depósito de mi tesis en el Repositorio Digital de la UANCV.

Con la autorización de depósito de mi producción Intelectual, otorgo a la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" una licencia no exclusiva para reproducir, distribuir, comunicar al público, transformar (únicamente mediante su traducción a otros idiomas) y poner a disposición del público mi producción intelectual (incluido el resumen), en formato físico o digital, en cualquier medio, conocido o por conocerse, a través de los diversos servicios por la Universidad, creados o por crearse, tales como el Repositorio Digital de tesis UANCV, colección de producción intelectual, entre otros, en el Perú y en el extranjero por el tiempo y veces que considere necesarias, y libres de remuneraciones.

En virtud de dicha licencia, la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" podrá reproducir mi producción intelectual en cualquier tipo de soporte y en más de un ejemplar, sin modificar su contenido, solo con propósitos de seguridad, respaldo y preservación.

Declaro que la producción intelectual es una creación de mi autoría y exclusiva titularidad, coautoría con titularidad compartida, y me encuentro facultado a conceder la presente licencia y, asimismo, garantizo que dicha producción intelectual no infringe derechos de autor de terceras personas.

La Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" consignará el nombre del y/o los autor(es) de la producción intelectual, y no le hará ninguna modificación más que la permitida en la licencia.

Autorizo su publicación (marque con una X)

- Sí, autorizo que se deposite inmediatamente.
- Sí, autorizo que se deposite a partir de la fecha (d/m/a): _____
- No autorizo.

b) Licencia CREATIVE COMMONS 4.0 INTERNACIONAL:

Si usted concede una licencia CREATIVE COMMONS sobre su producción intelectual, mantiene la titularidad de los derechos de autor de esta y, a la vez, permite que otras personas puedan reproducirla, comunicarla al público y distribuir ejemplares de esta, bajo las condiciones siguientes:

¿Quiere permitir usos comerciales de su producción intelectual?

Sí: significa que usted permite la reproducción, distribución y comunicación pública de la producción intelectual incluso con fines comerciales.

No: significa que usted permite la reproducción, y comunicación pública de la producción intelectual, pero sin fines comerciales.

- Sí autorizo
- No autorizo



Jurisdicción de su Licencia

Todas las licencias CREATIVE COMMONS son de ámbito mundial, sin embargo, usted puede elegir entre la opción “internacional” o una adaptada a su jurisdicción, como para el caso peruano.

La opción “internacional” emplea el lenguaje y la terminología de los tratados internacionales; en cambio, la adaptada a su jurisdicción, recoge las particularidades de la legislación peruana.

En consecuencia, **la opción “internacional” goza de una mayor eficacia a nivel mundial, gracias a que tiene jurisdicción neutral.** Mientras que la opción adaptada a la jurisdicción del Perú goza de una mayor eficacia ante los tribunales peruanos.

Internacional

Nacional

Línea de investigación: Administración Pública (5909-UNESCO)

Firma de Autor



huella digital

16 DE SETIEMBRE DEL 2024

Fecha