

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

“ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE EL RECLUTAMIENTO Y LA RETENCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA HORIZONTE JSQ EIRL, 2024”

Para optar el Título Profesional de:

“LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN”

PRESENTADO POR LA BACHILLER:

LIDIA PATRICIA LINAREZ VIGO

Asesor:

Dr. ALEJANDRO VÁSQUEZ RUIZ

CAJAMARCA - PERÚ

2025



CONSTANCIA DE INFORME DE ORIGINALIDAD

1. Investigador:
Lidia Patricia Linarez Vigo
DNI: 72684169
Escuela Profesional – Facultad:
Escuela Académico Profesional de Administración – Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas.
2. Asesor:
Dr. Alejandro Vásquez Ruiz
Departamento académico: Administración
3. Grado académico o título profesional para el estudiante
 Bachiller Título profesional Segunda especialidad
 Maestro Doctor
4. Tipo de investigación:
 Tesis Trabajo de investigación Trabajo de suficiencia profesional
 Trabajo académico
5. Título de trabajo de la investigación:
"ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE EL RECLUTAMIENTO Y LA RETENCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA HORIZONTE JSQ EIRL, 2024"
6. Fecha de evaluación: 04/11/2025
7. Software antiplagio: TURNITIN JURKUND(ORIGINAL)(*)
8. Porcentaje de informe de similitud: 14%
9. Código Documento: oid:::3117:522499806
10. Resultado de la Evaluación de Similitud:
[X]APROBADO []PARA LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES []DESAPROBADO

Fecha Emisión: 20/01/2026

Firma y/o sello
Emisor Constancia

 Dr. Alejandro Vásquez Ruiz DNI: 17824300	 DR. Juan José Julio Vera Abanto Director de la Unidad de Investigación F-CECA
--	--

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS**
Escuela Profesional de Administración

APROBACION DE LA TESIS

El (la) asesor (a) y los miembros del jurado evaluador designados según Resolución de Consejo de Facultad N° 299-2025-F-CECA-UNC, aprueban la tesis desarrollada por el (la) Bachiller **LIDIA PATRICIA LINAREZ VIGO**, denominada:

"ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE EL RECLUTAMIENTO Y LA RETENCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA HORIZONTE JSQ EIRL, 2024"

Fecha Sustentación: 22/10/2025.

DR. LIC. ADM. ROSA BERTHA MENDOZA ESQUIVES
PRESIDENTE

MG. LIC. ADM. HEYDI RODRIGUEZ VILCHEZ
SECRETARIA

MG. LIC. ADM. ERICK EDUARDO AGUILAR ALVAREZ
VOCAL

DR. LIC. ADM. ALEJANDRO VÁSQUEZ RUIZ
ASESOR

DEDICATORIA

A Rafael, por su apoyo emocional y por ser mi infinita motivación.

A mis padres y familia, quienes con su amor, esfuerzo y sacrificio me enseñaron el valor del estudio, la constancia y la responsabilidad.

A mis amigos, que estuvieron presentes en los momentos más difíciles, gracias por escucharme, alentarme y recordarme que siempre vale la pena seguir adelante.

La autora

AGRADECIMIENTO

Agradezco inmensamente a Dios por permitirme llegar hasta donde estoy y darme la fortaleza que necesito para cumplir mis metas.

A mis padres por su apoyo constante, sus sacrificios y sus palabras de aliento que me sostuvieron a lo largo de esta etapa.

A mi casa superior de estudios, Universidad Nacional de Cajamarca, por brindarme una formación académica y ser el espacio donde pude crecer tanto intelectual como personalmente.

A mi asesor, por brindarme sus conocimientos tan precisos, gracias por su paciencia, tolerancia y perseverancia. Su experiencia y compromiso académico fueron fundamentales para la realización de este trabajo.

La autora

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN	xiv
CAPÍTULO I	16
PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	16
1.1. Descripción de la realidad problemática	16
1.1.1. Contextualización.....	16
1.1.2. Descripción del problema	17
1.2. Delimitación del problema	18
1.2.1. Delimitación espacial.....	18
1.2.2. Delimitación temporal	19
1.2.3. Delimitación teórica	19
1.3. Formulación del problema	19
1.3.1. Pregunta general.....	19
1.3.2. Preguntas específicas	19
1.4. Justificación de la investigación.....	20
1.4.1. Justificación teórica	20
1.4.2. Justificación práctica	20
1.4.3. Justificación académica.....	20
1.5. Objetivos	21
1.5.1. Objetivo general	21
1.5.2. Objetivos específicos	21
1.6. Limitaciones de la investigación	21
CAPÍTULO II	22
MARCO TEÓRICO.....	22
2.1. Antecedentes de la investigación	22
2.1.1. Internacionales.....	22
2.1.2. Nacionales	24
2.1.3. Regionales	27
2.2. Base legal	29
2.3. Marco teórico	31
2.3.1. Reclutamiento	31
2.3.2. Retención del personal.....	33

2.4.	Marco conceptual	36
2.4.1.	Definiciones de reclutamiento	36
2.4.2.	Definiciones de la retención de personal.....	38
2.5.	Definición de términos básicos	43
	CAPÍTULO III	45
	HIPÓTESIS Y VARIABLES	45
3.1.	Planteamiento de las hipótesis	45
3.1.1.	Hipótesis general.....	45
3.1.2.	Hipótesis específicas.....	45
3.2.	Variables	45
3.2.1.	Variable X: Reclutamiento	45
3.2.2.	Variable Y: Retención de personal	45
3.3.	Operacionalización de los componentes de la hipótesis.....	46
	CAPÍTULO IV	49
	MARCO METODOLÓGICO.....	49
4.1.	Enfoques y métodos de investigación	49
4.1.1.	Enfoque de la investigación.....	49
4.1.2.	Métodos de la investigación	49
4.2.	Diseño de la investigación.....	49
4.2.1.	Tipo de investigación.....	49
4.2.2.	Nivel de la investigación	49
4.2.3.	Diseño de la investigación	50
4.3.	Población y muestra.....	50
4.3.1.	Población	50
4.3.2.	Muestra	50
4.4.	Unidad de análisis y unidad de observación.....	51
4.4.1.	Unidad de análisis	51
4.4.2.	Unidad de observación	51
4.5.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	51
4.5.1.	Técnicas de recolección de datos	51
4.5.2.	Instrumento de investigación.....	51
4.6.	Técnicas para el procesamiento y análisis de la información.....	51
4.7.	Confiabilidad del instrumento	52
4.8.	Matriz de consistencia.....	54
	CAPÍTULO V	56
	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	56

5.1.	Análisis, interpretación y discusión de resultados.....	56
5.1.1.	Análisis e interpretación de resultados	56
5.1.2.	Discusión de resultados	91
5.2.	Prueba de hipótesis.....	95
5.2.1.	Prueba de normalidad	95
5.2.2.	Prueba de Hipótesis	96
5.2.3.	Contrastación estadística de la hipótesis / Demostración de la hipótesis ..	98
5.3.	Formulación de estrategias	100
	CONCLUSIONES.....	102
	RECOMENDACIONES	104
	REFERENCIAS.....	105
	APÉNDICES.....	112
	ANEXOS	118

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de variables	47
Tabla 2 Escala de valoración para el reclutamiento de personal.....	52
Tabla 3 Escala de valoración para la retención de personal.....	52
Tabla 4 Análisis de confiabilidad alfa de Cronbach: cuestionario reclutamiento de personal	53
Tabla 5 Análisis de confiabilidad alfa de Cronbach cuestionario “retención de personal”	53
Tabla 6 Matriz de consistencia metodológica	54
Tabla 7 Reclutamiento de personal, en resumen	56
Tabla 8 Boletines informativos	57
Tabla 9 Carteleras.....	58
Tabla 10 Email	59
Tabla 11 Página web	60
Tabla 12 Redes sociales	61
Tabla 13 Portales de empleo	62
Tabla 14 Anuncios	63
Tabla 15 Recomendaciones.....	64
Tabla 16 Bases de datos	65
Tabla 17 Bolsas de empleo.....	66
Tabla 18 Ferias de empleo	67
Tabla 19 Página web	68
Tabla 20 Consultoras.....	69
Tabla 21 Retención de personal, resumen.....	70
Tabla 22 Capacitaciones de tipo general.....	71
Tabla 23 Capacitaciones de tipo específica.....	72

Tabla 24 Seguro médico.....	73
Tabla 25 Seguro de vida.....	74
Tabla 26 Vacaciones al personal.....	75
Tabla 27 CTS al personal	76
Tabla 28 Comunicación adecuada.....	78
Tabla 29 Transparencia en la comunicación	79
Tabla 30 Claridad en la comunicación	80
Tabla 31 Establecimiento de manera clara del trabajo.....	81
Tabla 32 Establecimiento de políticas claras	82
Tabla 33 Eliminar la abrumación del trabajo	83
Tabla 34 Eliminar agotamiento de trabajo	84
Tabla 35 Eliminar estrés laboral.....	85
Tabla 36 Reconocimiento económico	86
Tabla 37 Reconocimiento no económico	87
Tabla 38 Diseño de trabajo variado.....	88
Tabla 39 Diseño de trabajo estimulante	89
Tabla 40 Prueba de normalidad.....	96
Tabla 41 Correlación entre reclutamiento y retención de personal.....	97
Tabla 42 Correlación entre la dimensión reclutamiento interno y la variable retención del personal	98
Tabla 43 Correlación entre la dimensión reclutamiento externo y la variable retención de personal	99

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Boletines informativos.....	57
Figura 2 Carteleras	58
Figura 3 Email.....	59
Figura 4 Página web.....	60
Figura 5 Redes sociales.....	61
Figura 6 Portales de empleo.....	62
Figura 7 Anuncios	63
Figura 8 Recomendaciones	64
Figura 9 Bases de datos.....	65
Figura 10 Bolsas de empleo	66
Figura 11 Ferias de empleo.....	67
Figura 12 Página web.....	68
Figura 13 Consultoras	69
Figura 14 Capacitaciones de tipo general.	71
Figura 15 Capacitaciones de tipo específica.	72
Figura 16 Seguro médico	73
Figura 17 Seguro de vida	74
Figura 18 Vacaciones al personal.	75
Figura 19 CTS al personal	77
Figura 20 Comunicación adecuada.....	78
Figura 21 Transparencia en la comunicación	79
Figura 22 Claridad en la comunicación	80
Figura 23 Establecimiento de manera clara del trabajo	81
Figura 24 Establecimiento de políticas claras.....	82

Figura 25 Eliminar la abrumación del trabajo	83
Figura 26 Eliminar agotamiento de trabajo.....	84
Figura 27 Eliminar estrés laboral	85
Figura 28 Reconocimiento económico	86
Figura 29 Reconocimiento no económico	87
Figura 30 Diseño de trabajo variado	89
Figura 31 Diseño de trabajo estimulante.....	90

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal analizar la relación entre el reclutamiento y la retención del personal en la empresa Horizonte JSQ EIRL, 2024, para cumplir con este objetivo se realizó una investigación de tipo aplicada, de nivel descriptivo - correlacional y de diseño no experimental - transversal. Tuvo como población muestral a 15 colaboradores de la empresa Horizonte JSQ EIRL y se utilizó como instrumento el cuestionario y la técnica de la encuesta para ambas variables conformada por 13 indicadores para la variable reclutamiento y 18 indicadores para la variable retención de personal, la misma que será validado por 2 expertos, así como de manera estadística con el coeficiente de Alfa de Cronbach. Como resultado se han obtenido un valor de significancia de 0.009, esto significa que hay una relación positiva entre el reclutamiento y la retención del personal en la empresa Horizonte JSQ EIRL. Además, el coeficiente de correlación de 0.650 indica una relación positiva moderada. Se concluye que a mejor reclutamiento la retención del personal será más positiva en la empresa Horizonte JSQ EIRL.

Palabras clave: *reclutamiento interno, reclutamiento externo, retención de personal*

ABSTRACT

The main objective of this research work is to analyze the relationship between recruitment and staff retention at the company Horizonte JSQ EIRL, 2024. To achieve this objective, applied research was carried out, with a descriptive-correlational level and a non-experimental-cross-sectional design. The sample population was 15 employees of the company Horizonte JSQ EIRL and the questionnaire and survey technique were used as instruments for both variables, made up of 13 indicators for the recruitment variable and 18 indicators for the staff retention variable. This variable will be validated by two experts, as well as statistically with Cronbach's alpha coefficient. The result was a significance value of 0.009, which means that there is a positive relationship between recruitment and staff retention at the company Horizonte JSQ EIRL. The correlation coefficient of 0.650 indicates a moderately positive relationship. It is concluded that better recruitment will have a more positive staff retention at the company Horizonte JSQ EIRL.

Keywords: *internal recruitment, external recruitment, staff retention*

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el éxito empresarial depende fundamentalmente de la capacidad que ésta tenga para atraer, seleccionar y retener el talento humano. En este sentido, las empresas deben enfatizar en la atención prioritariamente en los procesos de reclutamiento y la retención de su personal, ya que estos son elementos de suma importancia para que la empresa tenga una fuerza laboral competitiva que se alinee al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, garantizando así el éxito empresarial.

Este estudio tiene como objetivo determinar la relación entre reclutamiento y retención de personal en una empresa dedicada a la salud y seguridad ocupacional, identificando las principales debilidades y oportunidades asociadas a la gestión del talento humano. Asimismo, propone estrategias que contribuyan a mejorar la atracción, integración y permanencia del personal en un contexto laboral altamente demandante. Esta investigación se justifica por la necesidad de fortalecer la gestión de capital humano en empresas del sector de seguridad y salud ocupacional, tomando como base teorías de gestión de recursos humanos y comportamiento organizacional.

La investigación se basa en una metodología mixta, que combina el análisis estadístico y encuestas dirigidas a trabajadores. A través de este enfoque, se pretende brindar una visión integral, considerando las experiencias y percepciones de los trabajadores. La investigación estuvo conformada por una población de 25 trabajadores de la empresa Horizonte JSQ EIRL, de los cuales se tomó como muestra no probabilística por conveniencia a 15 trabajadores. En la prueba de normalidad se determinó que los datos no siguen una distribución normal, por ello, se empleó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, mediante el cual se pudo determinar que existe una relación directa entre el reclutamiento y la retención de personal en la empresa Horizonte JSQ EIRL.

La investigación está estructurado en cinco capítulos: en el capítulo I se desarrolla el planteamiento de la investigación, este capítulo abarca la descripción de la realidad problemática, delimitación del problema, la formulación del problema, la justificación de la investigación, el planteamiento de los objetivos y las limitaciones de la investigación; en el capítulo II contiene el marco teórico, donde se muestran los antecedentes de la investigación a nivel internacional, nacional y regional, la base legal, el marco conceptual y la definición de términos básicos, con el fin de darle sustento científico a la investigación; en el capítulo III se desarrolla el planteamiento de las hipótesis, las variables de la investigación y la operacionalización de los componentes de las hipótesis; en el capítulo IV se presenta el marco metodológico, este contiene el enfoque, metodología y el diseño de la investigación, la población y muestra, unidad de análisis, unidad de observación, técnicas e instrumentos de recolección de datos y técnicas de procesamiento y análisis de la información; en el capítulo V se presentan los resultados y discusión de resultados y la prueba de la hipótesis mediante la contrastación estadística, finalmente, las conclusiones, las recomendaciones, las referencias bibliográficas, apéndices y anexos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción de la realidad problemática

1.1.1. Contextualización

A nivel internacional, el reclutamiento estratégico se ha convertido en uno de los mayores desafíos para las organizaciones debido a la creciente escasez de talento. Según un estudio de ManpowerGroup (2025), el 74 % de las empresas en el mundo reporta dificultades para cubrir vacantes, especialmente en áreas vinculadas a la tecnología, salud y transporte, lo que exige diseñar procesos de selección alineados con los objetivos de las compañías y enfocados en la atracción de perfiles con alto valor agregado. Este fenómeno ha generado lo que se conoce como una auténtica “guerra por el talento”, donde las organizaciones compiten a través de políticas de flexibilidad laboral, teletrabajo, beneficios sociales y formación continua como estrategias para captar y retener profesionales altamente cualificados (El País, 2024). Según Cuesta y Jiménez (2019), el capital humano es el activo más valioso de una organización, dado que el talento con alto valor añadido constituye un factor diferenciador en la consecución de los objetivos estratégicos. En este sentido, la pérdida de empleados clave no solo representa un debilitamiento de la capacidad productiva, sino también una disminución en la innovación, la competitividad y la sostenibilidad a largo plazo. Por esta razón, atraer, seleccionar y retener talento no debe entenderse como un proceso aislado, sino como parte de una gestión integral de los recursos humanos, orientada a garantizar que los empleados con mayor potencial encuentren en la empresa un espacio de desarrollo profesional y personal que los motive a permanecer en ella en el tiempo.

A nivel nacional, la situación peruana refleja la misma tendencia global, pero con particularidades locales. ManpowerGroup Perú (2025) reporta que el 70 % de los

empleadores en el país enfrenta dificultades para encontrar candidatos adecuados, sobre todo en sectores como logística, ventas y atención al cliente. Esto implica que el reclutamiento en el contexto peruano no solo debe enfocarse en atraer perfiles con las competencias técnicas necesarias, sino también en garantizar políticas de retención que reduzcan la rotación y fortalezcan el compromiso organizacional. En consecuencia, el proceso de reclutamiento se concibe como una estrategia integral que conecta la detección de necesidades de talento, la identificación de habilidades clave y la creación de entornos laborales capaces de fidelizar a los colaboradores más valiosos en el largo plazo.

1.1.2. Descripción del problema

La empresa Horizonte JSQ EIRL, ubicaba en Cajamarca, se especializa en servicios de entrenamiento y capacitación en seguridad y salud ocupacional, formación de brigadas de emergencia. Desde su operación en octubre del año 2021 ha experimentado un crecimiento sostenido; sin embargo, en los últimos meses se ha identificado una problemática crítica relacionada con la retención de personal.

La dificultad creciente para mantener al talento humano ha afectado directamente la calidad del servicio y la relación con los clientes, elementos fundamentales para la competitividad y sostenibilidad empresarial. Esta situación se presenta en un contexto en el que la retención de empleados es reconocida internacionalmente como un factor clave para mantener la productividad, el conocimiento y la estabilidad organizacional (Oracle, 2024). La pérdida constante de colaboradores genera costos elevados relacionados con reclutamiento, capacitación y disminución de la moral del equipo, afectando la continuidad operativa (Madurani y Pasaribu, 2022; Ames, 2021).

Una posible causa de esta problemática es la carencia de una estrategia definida y evaluada para el proceso de reclutamiento, tanto interno como externo. Mientras que el reclutamiento interno puede favorecer el desarrollo profesional y el compromiso de los empleados, el reclutamiento externo aporta nuevas competencias y diversidad al capital humano. Sin embargo, la ausencia de un enfoque coherente y sistemático limita la capacidad de la empresa para seleccionar y retener talento de manera efectiva, contribuyendo a la inestabilidad laboral y a un aumento en la rotación del personal (Tenorio, 2021).

En el contexto de las pequeñas y medianas empresas de Cajamarca, donde Horizonte JSQ EIRL opera, es frecuente que los procesos de recursos humanos carezcan de formalización y seguimiento riguroso, lo que afecta el rendimiento y la satisfacción laboral (Guevara Cruzado, 2022). Por ello, resulta prioritario analizar con profundidad la relación entre los métodos de reclutamiento y la retención del personal, para desarrollar estrategias fundamentadas que fortalezcan el capital humano y favorezcan la sostenibilidad organizacional.

Esta investigación tiene como objetivo principal llenar ese vacío de conocimiento, ya que el desconocimiento de estas dinámicas limita la toma de decisiones informadas relacionadas con la gestión del talento, impactando directamente en el desarrollo y éxito de la empresa Horizonte JSQ EIRL.

1.2. Delimitación del problema

1.2.1. Delimitación espacial

La investigación se realizó en la empresa Horizonte JSQ EIRL, ubicada en Jr. Los Naranjos 151, distrito de Cajamarca, Provincia de Cajamarca y Departamento de Cajamarca.

1.2.2. Delimitación temporal

La investigación se desarrolló en el año 2024 (enero a septiembre).

1.2.3. Delimitación teórica

Esta investigación se basa en teorías de administración de recursos humanos, particularmente en enfoques relacionados con los procesos de reclutamiento y retención de personal. Para el análisis del reclutamiento, se consideraron teorías como la teoría del ajuste de persona – organización, la teoría del capital humano, el Modelo ASA (atracción-selección-atribución) y la teoría del ciclo de vida del empleado. En cuanto a retención, se tomó en cuenta la teoría de las necesidades de Maslow, las teorías de los factores motivacionales y de higiene de Herzberg, la teoría de la equidad de Adams y la teoría de expectativas de Vroom, que explican los diversos factores que influyen en la permanencia y la satisfacción de los empleados dentro de las organizaciones.

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Pregunta general

PG. ¿Cuál es la relación entre el reclutamiento y la retención del personal en la empresa Horizonte JSQ EIRL, 2024?

1.3.2. Preguntas específicas

PE1. ¿Cuál es la relación entre el reclutamiento interno y la retención de personal en la empresa Horizonte JSQ EIRL?

PE2. ¿Cuál es la relación entre el reclutamiento externo y la retención de personal en la empresa Horizonte JSQ EIRL?

PE3. ¿Qué estrategias se pueden proponer para optimizar el reclutamiento y la retención de personal de la empresa Horizonte JSQ EIRL?

1.4. Justificación de la investigación

1.4.1. Justificación teórica

Desde una perspectiva teórica, la investigación se basa en teorías de gestión de recursos humanos y comportamiento organizacional como el modelo de ajuste Persona – Organización, teoría del capital humano, el modelo ASA, la teoría del ciclo de vida del empleado, teoría de las necesidades de Maslow, teoría de los dos factores de Herzberg, teoría de la equidad y teoría de las expectativas; que sugieren que el reclutamiento y la retención del personal son fundamentales para el desempeño organizacional de la empresa Horizonte JSQ EIRL, además busca servir como base para futuras investigaciones de variables similares, ayudando a construir un cuerpo de conocimiento más robusto en esta disciplina.

1.4.2. Justificación práctica

En el aspecto práctico, la investigación proporcionará a los líderes de la empresa Horizonte JSQ EIRL información valiosa sobre cómo mejorar sus estrategias de reclutamiento y retención de talento. Según un estudio de Gallup (2019), las empresas con alta retención de empleados tienden a ser más productivas y rentables. Aplicar estos hallazgos puede ayudar a Horizonte JSQ EIRL a desarrollar un entorno de trabajo más estable y motivador, lo que resultará en un mejor cumplimiento de los objetivos empresariales.

1.4.3. Justificación académica

Académicamente, esta investigación contribuirá al campo de la gestión de recursos humanos y el comportamiento organizacional al proporcionar nuevos conocimientos sobre la relación entre el reclutamiento y la retención de personal en un contexto específico. Además, para obtener el Título Profesional de Licenciado en

Administración de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas
de la Universidad Nacional de Cajamarca.

1.5. Objetivos

1.5.1. *Objetivo general*

OG. Determinar la relación entre el reclutamiento y la retención del personal en la empresa Horizonte JSQ EIRL, 2024

1.5.2. *Objetivos específicos*

OE 1. Determinar la relación entre el reclutamiento interno y la retención de personal en la empresa Horizonte JSQ EIRL.

OE 2. Determinar la relación entre el reclutamiento externo y la retención de personal de la empresa Horizonte JSQ EIRL.

OE 3. Proponer estrategias para optimizar el reclutamiento y la retención de personal de la empresa Horizonte JSQ EIRL.

1.6. Limitaciones de la investigación

Una de las limitaciones que se presentó fue la escasa disponibilidad de información sobre el proceso de reclutamiento en la empresa. Esta limitación restringió el acceso a datos detallados que podrían haber enriquecido el análisis. Asimismo, la investigación estuvo condicionada por un marco temporal limitado para su realización, lo que pudo limitar la profundidad y el alcance del estudio. Para mitigar este efecto, se implementaron estrategias metodológicas orientadas a garantizar que los resultados reflejen de manera fiel la situación de la empresa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Internacionales

López (2023) en su estudio titulado *Adquisición y gestión del talento en el siglo XXI: Nuevas herramientas digitales*. El propósito fue examinar las principales herramientas digitales empleadas para la adquisición y gestión del talento dentro de las organizaciones. Este estudio se compone de dos secciones que establecen los fundamentos conceptuales: la primera se refiere a los procesos de adquisición y administración del talento, mientras que la segunda se enfoca en las herramientas digitales predominantes empleadas en las organizaciones en el ámbito de los Recursos Humanos. En el presente estudio, la metodología adoptada es el análisis documental de contenidos. Finalmente, se arribó a las conclusiones siguientes: Con respecto a la administración del talento, tanto para el proceso de captación como para la retención del talento, las herramientas digitales empleadas son insuficientes. Sin embargo, para el fomento del talento, existen una amplia gama de herramientas que, en gran medida, ya están implementadas en las organizaciones. La implementación de estas innovadoras herramientas digitales resulta ventajosa tanto para la organización como para el colectivo de nuevos aspirantes y empleados. Las organizaciones no pueden permanecer estancadas en la implementación de los mismos procesos, dado que los tiempos están evolucionando y deben adaptarse a estos cambios.

Narváez (2024) en su tesis titulada: *Análisis del proceso de reclutamiento y selección de personal utilizado en el restaurante nación sushi durante el primer cuatrimestre*. Su objetivo fue examinar el procedimiento de reclutamiento y selección implementado en el Restaurante Nación Sushi, durante el primer cuatrimestre. La

investigación se lleva a cabo en la Franquicia Nación Sushi, establecida en el territorio costarricense. El Departamento de Recursos Humanos, con un periodo de permanencia de 8 años en el país, es relativamente nuevo y se encarga de llevar a cabo los procesos de reclutamiento y selección de personal para las diversas sedes establecidas en la nación. La implementación adecuada de los procesos de reclutamiento y selección de personal genera un impacto positivo en las organizaciones, dado que atraen y seleccionan el personal que mejor se alinea con las necesidades corporativas. Por lo tanto, es imperativo establecer una relación efectiva en lo que respecta a la atracción y selección de personal, dado que ambos se fundamentan en un manual de posiciones para la vacante que se pretende cubrir por un candidato que se alinee con el perfil de puesto. El proyecto de investigación adopta una metodología cualitativa y adopta un diseño narrativo. La información requerida se adquiere a través de la participación de la muestra, fundamentada en sus experiencias y conocimientos sobre el tema de estudio. Para la recopilación de datos, se realiza una entrevista a los miembros del Departamento Operativo y al individuo responsable del Departamento de Recursos Humanos. Adicionalmente, se aplica un cuestionario a los miembros del Departamento Operativo de esta cadena de establecimientos gastronómicos.

Vargas (2024) en su tesis titulada: *Proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Tierra Linda*. El propósito principal fue examinar el proceso de reclutamiento y selección de personal que la empresa Tierra Linda, con el fin de fomentar un rendimiento laboral óptimo. La investigación se alinea con un paradigma positivista, adoptando un enfoque cuantitativo. Adicionalmente, la metodología de investigación adoptada fue explicativa, no experimental, con un diseño de campo y transeccional. La fundamentación teórica se basó en trabajos de Chiavenato (2007),

Salinas Rodríguez & Malpartida Gutiérrez (2020), Bringas (2016), Nahum Lajud, Domínguez Cheng, y García Panes (2021), Cancinos (2015), Rojas (2019), entre otros autores relevantes. El censo se llevó a cabo entre los empleados de la empresa Tierra Linda, con un total de 28, incluyendo las divisiones administrativas y productivas, así como su gerente, también conocido como reclutador. La recolección de datos se realizó mediante la implementación de una encuesta. El instrumento consistió en 31 interrogantes ponderadas por la escala Likert y se sometió a evaluaciones de validez y fiabilidad, resultando en un valor de 0,973. Se observó una influencia reducida (3.25-3.30) en los canales de reclutamiento y reclutamiento externo, lo que evidencia la metodología empleada por la organización para el proceso de reclutamiento y selección de personal. Se llega a la conclusión de que el procedimiento de provisión debe ser adaptado a nuevas modalidades de reclutamiento que resulten más eficaces, ajustándose a las circunstancias del mercado laboral y a las exigencias de la organización.

2.1.2.Nacionales

Rojas (2024) en su tesis titulada: *reclutamiento de personal y su relación con la retención laboral del personal de la empresa Creyve Contact Center, Tacna*. El propósito de este estudio fue establecer la correlación entre la administración del capital humano y la retención laboral del personal de la corporación Creyve Contact Center, ubicada en Tacna. Metodológicamente, se optó por una investigación de carácter básico, con un diseño no experimental y transversal de correlación, con una población y muestra de cuatro trabajadores. La técnica e instrumento empleados fueron la encuesta y el cuestionario respectivamente. La investigación concluyó que la administración del capital humano mantiene una correlación significativa con la retención laboral del personal de la empresa Creyve Contact Center, Tacna 2024, tal

como se determinó a partir del valor de significancia inferior a 0.05, según la prueba de Rho-Spearman, con un coeficiente de correlación de 0.667 y un valor de p-valor de 0.000. Esto demuestra que una administración eficaz del capital humano, que abarca los procesos de planificación, implementación, comprobación y acción, está vinculada con una mayor retención laboral. Los elementos fundamentales de la administración del capital humano, tales como la estructura organizativa, el manual de organización, el perfil de competencias y la estrategia de gestión del talento humano, son elementos fundamentales. La definición de responsabilidades, la valoración del personal, la comunicación interna y la remuneración desempeñan un papel crucial en la estabilidad y el compromiso laboral.

Mendoza y Mercado (2025) en su tesis titulada: *Reclutamiento de personal y su retención del talento humano en colaboradores de la Universidad Continental sede Huancayo*. La finalidad de esta disertación es establecer la correlación entre la contratación de personal y la retención del capital humano en estudiantes de una institución universitaria privada en Huancayo. Adicionalmente, se investiga la manera en que el proceso de reclutamiento del personal incide en la colocación, desarrollo y retención de los empleados. Se adopta un enfoque metodológico cuantitativo, empleando un tipo de investigación aplicada y correlacional. La metodología de investigación adoptada es no experimental y transversal. Se empleó el enfoque científico, empleando la metodología de la encuesta y el instrumento del cuestionario para la recopilación de datos. El conjunto de estudio consistió en 95 empleados administrativos de la Universidad Continental - Campus Huancayo, y se empleó la totalidad de dicha población como muestra. Los hallazgos sugieren una correlación directa y significativa entre la adquisición de personal y la conservación del capital humano, con un coeficiente de correlación de 0.660 ($p = 0.000$). Además,

se identificaron correlaciones notables entre la contratación de personal y sus dimensiones particulares: la incorporación de colaboradores ($r = 0.704$, $p = 0.000$), el desarrollo de colaboradores ($r = 0.552$, $p = 0.000$) y la retención de colaboradores ($r = 0.558$, $p = 0.000$). Concluye que, existe una correlación directa y significativa entre la incorporación de personal y la conservación del capital humano en los profesionales de la universidad privada en Huancayo. Las tácticas eficaces en la adquisición de personal pueden optimizar de manera significativa la incorporación, el desarrollo y la retención de los empleados

Rojas (2023) en su tesis titulada: *La relación entre la satisfacción laboral y la retención del talento en las pequeñas y medianas empresas en Lima metropolitana*. El objetivo general es determinar la relación entre la satisfacción laboral y la retención del talento en las micro y pequeñas empresas de Lima metropolitana. El estudio se apoyó en un amplio marco teórico con autores que estudiaron la satisfacción laboral y la retención de talento en diferentes enfoques, teorías, poblaciones objetivo, sectores de mercado y tamaños de empresas. La investigación busca tener como resultado el grado en que la satisfacción laboral afecta en la retención de talento de las MYPES de Lima Metropolitana con el fin de poder ser una guía de las decisiones estratégicas que mejoren la retención del talento potencial en estas empresas. La metodología tiene un diseño no experimental con enfoque cuantitativo y con un alcance correlacional causal. Así mismo, se aplicó un cuestionario a 363 trabajadores de las micro y pequeñas empresas de Lima Metropolitana. Por último, para obtener los resultados, se aplicaron 6 análisis estadísticos obteniendo de manera general, una relación entre la satisfacción laboral y la retención de talento en los trabajadores de las MYPES de Lima Metropolitana. Las diferentes pruebas aplicadas también indican que las variables son significativas y que existe correlación entre cada una de ellas. Como conclusión, se

obtuvo un resultado positivo y significativo entre las variables independiente y dependiente, con un nivel de correlación bajo. Lo que implica que existen otras variables adicionales a la satisfacción laboral a investigar, que influyen en la retención de talento.

2.1.3. Regionales

Llontop (2022) en su tesis titulada: *Optimización de los procesos de reclutamiento y selección de personal para reducción de tiempos y costos de la empresa San Martín contratistas generales S.A. del proyecto minero Tantahuatay*. El objetivo fue examinar los procesos de reclutamiento y selección de personal con el fin de optimizar los tiempos y costos en la entidad San Martín Contratistas Generales S.A., evidenciando una correlación directa entre ambos factores. La investigación se caracteriza por ser de carácter aplicado, con un nivel descriptivo correlacional y un diseño no experimental y transversal. La investigación contó con una muestra de 10 colaboradores pertenecientes al departamento de recursos humanos, a quienes se aplicó el instrumento de cuestionario mediante la técnica de encuesta. La investigación reveló que el 50% de los resultados señala que el reclutamiento interno no se lleva a cabo conforme a un inventario de personal, el 80% señala que el reclutamiento interno se realiza de manera empírica, el 60% señala que se lleva a cabo la evaluación curricular, el 50% señala que se lleva a cabo la evaluación de conocimientos, el 50% señala que no se lleva a cabo la evaluación psicológica, y el 60% señala que se llevan a cabo entrevistas. Esto conduce a que los tiempos y costos de los procesos de reclutamiento y selección de personal se encuentren en un promedio de 50% en una situación inadecuada, debido al marcado empirismo de los procesos de reclutamiento y selección de personal en la organización.

Guevara (2023) en su tesis titulada: *Gestión en el reclutamiento y la retención del personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca*. El objetivo principal fue establecer la correlación entre la administración del capital humano y la rotación de personal en la financiera Credinka agencia Cajamarca durante el año 2021. Para ello, se examinó la situación actual de la administración del capital humano y la rotación de personal, evidenciando la influencia de la gestión del capital humano en la rotación de personal. Se identificaron 20 colaboradores como población, que abarcó las áreas de negocios, pasivos operaciones, cobranza, riesgos y centro de llamadas. El método de investigación adoptado fue el hipotético-deductivo, y el diseño adoptado fue cuantitativo, correlacional, no experimental, básica y transeccional. Las metodologías empleadas para la recopilación de datos incluyeron la observación directa, el análisis de documentos y las encuestas aplicadas a los miembros del departamento financiero. El software estadístico SPSS V. 25 se empleó junto con Microsoft Excel para el procesamiento, análisis e interpretación de datos. El hallazgo reveló una correlación significativamente inversa entre la administración del capital humano y la rotación de personal, lo que confirma la hipótesis propuesta. Se postula que la administración del capital humano es aceptable y la rotación de personal es moderada. En respuesta a esto, se propuso una estrategia de mejora para abordar el problema, la cual, de ser implementada, podría optimizar la administración del capital humano y disminuir la rotación de personal en el sector financiero.

Guevara (2023) en su tesis titulada: *Impacto de la gestión del talento humano en la retención de empleados de una constructora de la ciudad de Jaén*. El propósito de fue establecer el efecto de la administración del capital humano en la retención de empleados de una empresa constructora en la ciudad de Jaén. Adicionalmente, en lo que respecta a la metodología, la investigación adoptó un enfoque cuantitativo, no experimental, aplicado y

transversal, utilizando una población censal. En otras palabras, la población consistió en 100 trabajadores con un mínimo de tres meses de experiencia laboral y que se encontraban registrados en la empresa constructora. El instrumento empleado fue el cuestionario propuesto por Tiwari y Shrivastava (2013), quienes examinaron conjuntamente ambas variables. Los descubrimientos señalan que, debido al ambiente laboral confortable y seguro, la compañía constructora goza de una reputación sobresaliente dentro de la sociedad. No obstante, la insuficiente inversión en estrategias de retención ha resultado en la escasez de talento idóneo para estrategias actuales y futuras, lo que ha resultado en la retención del colaborador. A pesar de que se ha promovido el bienestar de los trabajadores, la ausencia de beneficios y oportunidades para el desarrollo profesional ha propiciado la salida de personal esencial, lo que representa un peligro para el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo de la empresa constructora. Para concluir, la repercusión de la administración del capital humano en la retención de personal es notable, dado que la organización ha recibido talento y oportunidades comerciales debido a su reputación favorable con clientes y socios potenciales. Además, la satisfacción y el bienestar laboral han potenciado el compromiso y la productividad del personal.

2.2. Base legal

En este acápite se considera el Decreto Supremo N° 002-97-TR Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728 Ley de Formación y Promoción laboral por contener y referir algunos aspectos relacionados con la temática de la investigación.

Capítulo I: Principios fundamentales

Artículo 1.- La Política Nacional de Empleo representa un conjunto de instrumentos normativos destinados a fomentar, en consonancia con los Artículos 22, 23, 27 y 59 de la Constitución Política del Perú, un sistema de igualdad de oportunidades laborales que garantice a todos los peruanos el acceso a una ocupación

valiosa que los resguarde frente al desempleo y el subempleo en todas sus formas.

Artículo 2.- La Política Nacional de Empleo engloba primordialmente el conjunto de medidas de política laboral implementadas por el Poder Ejecutivo con el objetivo de fomentar la creación masiva de empleo, flexibilizar el mercado laboral, promover el empleo autónomo como un mecanismo esencial para el acceso a la actividad laboral por iniciativa de los trabajadores, fomentar la creación de cooperativas de trabajadores, y las acciones gubernamentales dirigidas a promover la creación de pequeñas empresas intensivas en la utilización de mano de obra, estableciendo medidas orientadas a incentivar su incorporación a la formalidad institucional.

Artículo 3.- Los propósitos de la presente legislación son: a) Fomentar el acceso masivo al empleo productivo en el contexto de la política económica global del Poder Ejecutivo y mediante programas especiales de fomento del empleo; b) Optimizar los niveles de empleo apropiados en el país de forma significativa, así como combatir el desempleo y el subempleo, especialmente el que impacta a la población laboral juvenil; c) Propiciar la utilización plena de la capacidad instalada en las empresas, en el contexto de programas de reactivación económica; d) Impulsar la inversión productiva en el sector privado, particularmente en las áreas de actividad con mayor capacidad de absorción de mano de obra; e) Contribuir a una interconexión efectiva y adecuada entre la oferta y la demanda en el mercado laboral; y, f) Fomentar la formación y educación laboral de los trabajadores como un mecanismo para mejorar sus ingresos y la productividad laboral.

Capítulo II: Ámbito de Aplicación y Ejecución

Artículo 4.- La aplicación de la presente legislación se extiende a todas las entidades empresariales y trabajadores que se encuentran sujetos al régimen laboral

de la actividad privada.

Artículo 5.- Para la formulación, implementación y evaluación de las políticas, programas y mecanismos estipulados en la presente Ley, el Ministerio de Trabajo y Promoción Social será responsable de la generación de estadísticas, encuestas e investigaciones que contribuyan a una comprensión más profunda de las cuestiones laborales, las condiciones de vida y laborales de los trabajadores, así como el funcionamiento de los diversos mercados laborales en la nación.

Artículo 6.- A propuesta del Ministerio de Trabajo y Promoción Social, el Poder Ejecutivo instaurará un sistema de coordinación interministerial para asegurar la efectiva consecución de los objetivos estipulados en la presente Ley y la adopción de criterios unificados en relación con su implementación

2.3.Marco teórico

2.3.1. Reclutamiento

2.3.1.1. Teorías del reclutamiento.

A. Modelo de ajuste Persona - Organización (P - O).

El modelo de ajuste persona-organización (P-O) propone que la satisfacción y el éxito en el trabajo dependen de la congruencia entre los valores y objetivos del individuo y los de la organización. Este enfoque sostiene que no basta con que los candidatos posean las habilidades técnicas necesarias; también es crucial que compartan los valores y la cultura organizacional. Cuando existe esta alineación, es más probable que los empleados se sientan comprometidos y satisfechos, lo que puede llevar a una mayor retención en la organización. Este enfoque destaca la importancia de considerar la compatibilidad cultural como un criterio clave en el proceso de selección, ya que la desalineación puede resultar en

una mayor rotación de personal y una menor cohesión dentro de la empresa (Kristof et al., 2005).

B. Teoría del Capital Humano.

Becker (1993) sostiene que las inversiones en educación y formación aumentan el valor de los empleados para la organización. En el contexto del reclutamiento, esta teoría sostiene que las empresas deben buscar candidatos que no solo tengan las habilidades necesarias para el puesto, sino que también posean el potencial para crecer y adaptarse a las necesidades futuras de la organización. Esto se traduce en una estrategia de reclutamiento que prioriza tanto las competencias actuales como el desarrollo a largo plazo, fomentando una cultura de aprendizaje continuo y adaptabilidad dentro de la organización. La aplicación de esta teoría en el reclutamiento puede contribuir significativamente a la creación de una fuerza laboral más competente y resiliente.

C. Modelo de Atractividad - Selección - Ajuste (ASA).

El modelo de atractividad-selección-ajuste (ASA), fue desarrollado por Benjamin Schneider, establece que las organizaciones tienden a atraer, seleccionar y retener a empleados que son similares en términos de valores y características. Según este modelo, el proceso de reclutamiento es bidireccional, donde tanto la organización como el candidato se seleccionan mutuamente en función de la alineación de sus valores y expectativas. Este enfoque sugiere que las organizaciones que logran un ajuste estrecho entre los valores de sus empleados y los valores organizacionales experimentan menos rotación y un mayor nivel de cohesión interna. La implementación de este modelo en el reclutamiento puede llevar a una fuerza laboral más homogénea en cuanto a

valores y cultura, lo que podría ser beneficioso para la estabilidad organizacional (Schneider, 1987).

D. Teoría del Ciclo de Vida del Empleado.

La teoría del ciclo de vida del empleado plantea que el reclutamiento es solo una parte de un ciclo más amplio que incluye la contratación, el desarrollo y la eventual salida del empleado. Esta perspectiva sugiere que las organizaciones deben considerar no solo las necesidades actuales, sino también cómo el talento será gestionado a lo largo de su ciclo de vida en la empresa. Esto incluye la planificación para el desarrollo profesional, la retención a largo plazo y la sucesión. Adoptar esta teoría en el reclutamiento implica una visión más estratégica, donde el proceso de selección está alineado con los objetivos de desarrollo y retención a largo plazo de la organización, lo que puede mejorar la estabilidad y la continuidad en la fuerza laboral (Tansley & Tietze, 2013).

2.3.2. Retención del personal

2.3.2.1. Teorías científicas de la retención del personal

A. Teoría de las necesidades de Maslow.

La teoría de las necesidades de Maslow, propuesta por Abraham Maslow, postula que los individuos poseen una secuencia de requerimientos que deben ser atendidos de manera progresiva para lograr su capacidad máxima. Esta jerarquía se manifiesta comúnmente en una configuración piramidal, con las necesidades fisiológicas situadas en la base y la autorrealización en la cima. De acuerdo con la teoría de Maslow, los individuos buscan inicialmente satisfacer sus necesidades fundamentales, tales como la alimentación y la seguridad, antes de aspirar a satisfacer necesidades más elevadas, tales como el amor, la estima y, en última instancia, la

autorrealización. Dentro del ámbito corporativo, esta teoría postula que las entidades pueden potenciar la retención de talento mediante la garantía de que las demandas de su personal se cumplan en todos los estratos. Esto conlleva la provisión de una remuneración equitativa y segura, un ambiente laboral estable y seguro, oportunidades para el desarrollo personal y profesional, así como un sentido de pertenencia y propósito dentro de la organización. Mediante la satisfacción de estas demandas, las entidades pueden cultivar un ambiente en el que los trabajadores se sientan motivados y comprometidos, lo que consecuentemente disminuye la rotación laboral y optimiza la productividad (Maslow, 1943).

B. Teoría de los Dos Factores de Herzberg

Frederick Herzberg formuló la teoría de los dos factores, también denominada teoría de la motivación-higiene, con el objetivo de elucidar la satisfacción laboral y la insatisfacción laboral. Herzberg distinguió dos categorías de elementos que ejercen influencia sobre la motivación laboral: los factores motivacionales y los factores higiénicos. Los elementos motivadores, tales como el reconocimiento, la labor desafiante y las oportunidades de desarrollo profesional, son aquellos que, cuando se encuentran presentes, propician la satisfacción laboral y incitan a los trabajadores a mejorar su rendimiento. Además, elementos higiénicos, tales como las condiciones laborales, el salario y las políticas corporativas, no necesariamente incitan a los trabajadores cuando se encuentran presentes; sin embargo, su ausencia puede generar insatisfacción. De acuerdo con Herzberg, para la retención de talento, las organizaciones deben tratar ambos tipos de elementos, garantizando la eliminación de las fuentes de insatisfacción y la provisión de

oportunidades para la motivación. Este ambiente laboral propicia un sentimiento de valoración y compromiso entre los trabajadores, lo cual potencia la retención y la productividad (Herzberg et al., 1959).

C. Teoría de la equidad de Adams

John Stacey Adams formuló la teoría de la equidad, enfocada en la percepción de la equidad por parte de los empleados en el contexto laboral. De acuerdo con Adams, los trabajadores evalúan su satisfacción laboral a través de la comparación entre el esfuerzo que despliegan en sus tareas y las gratificaciones que obtienen, en comparación con las recompensas y esfuerzos de otros empleados en contextos análogos. Si experimentan un trato equitativo, es probable que experimenten un mayor nivel de satisfacción y motivación. No obstante, si experimentan una inequidad, ya sea debido a la percepción de una remuneración inferior a la que merecen o debido a que otros obtienen una remuneración superior por el mismo esfuerzo, pueden experimentar insatisfacción. Esta situación podría resultar en una reducción del rendimiento o incluso en la rotación de personal. Es imperativo para las entidades mantener una percepción de equidad entre los trabajadores, garantizando que las políticas de compensación, reconocimiento y promoción sean equitativas y transparentes. Este procedimiento no solo optimiza la moral y la satisfacción de los trabajadores, sino que también favorece la retención del talento (Adams, 1963).

D. Teoría de Expectativas de Vroom

La teoría de expectativas, postulada por Víctor Vroom, postula que la motivación de un trabajador se encuentra determinada por la expectativa de que sus esfuerzos resultarán en un rendimiento exitoso, que consecuentemente

generará las recompensas deseadas. De acuerdo con Vroom, la motivación se deriva de tres elementos fundamentales: la expectativa (la convicción de que el esfuerzo resultará en un rendimiento), la instrumentalidad (la creencia de que el rendimiento resultará en una recompensa) y la valencia (el valor atribuido a la recompensa). Dentro del marco del reclutamiento y la retención de personal, esta teoría postula que las organizaciones deben mostrar claridad y transparencia respecto a las expectativas de los empleados y las compensaciones vinculadas al cumplimiento de dichas expectativas. Si los trabajadores perciben que sus esfuerzos resultarán en logros significativos y que dichos logros están en consonancia con sus objetivos personales, existe una mayor probabilidad de que estén motivados y comprometidos, lo cual favorece una retención más efectiva (Vroom, 1964).

2.4. Marco conceptual

2.4.1. Definiciones de reclutamiento

Chiavenato (2008) Se sostiene que el proceso de reclutamiento opera como un proceso comunicativo: la organización difunde y proporciona oportunidades laborales al mercado de recursos humanos. De manera similar al proceso comunicativo, se caracteriza por ser un proceso bidireccional: se comunican y se divulgan oportunidades de empleo, mientras se atrae a los candidatos al proceso de selección. P.132

Así mismo, Chiavenato (2011) en su libro “administración de recursos humanos” afirmó lo siguiente:

El proceso de reclutamiento es un proceso que fluctúa en función de la organización. En numerosas entidades, el comienzo del proceso de reclutamiento está condicionado por la decisión de línea. Esto implica que el

departamento encargado del reclutamiento no posee la autoridad para llevar a cabo ninguna actividad sin que el departamento encargado de la vacante haya adoptado la decisión pertinente.

Werther y Davis (2008) en su libro Administración de personal y recursos humanos; sostienen que:

El proceso de reclutamiento se refiere a la identificación e interés de aspirantes capacitados para cubrir las vacantes existentes. El proceso de reclutamiento se inicia con el inicio de la búsqueda de empleo y culmina con la recepción de las solicitudes laborales. Al adquirir un conjunto de candidatos, se procederá a la adquisición subsecuente de los empleados requeridos. (P. 90)

2.4.1.1. Dimensiones e indicadores del reclutamiento.

2.4.1.1.1. Dimensión 1: Reclutamiento interno.

Chiavenato (2011) afirma que:

El reclutamiento interno se produce cuando la organización, entidad o entidad busca cubrir una posición específica a través de la reasignación de sus empleados, ya sea mediante ascensos (movimiento vertical) o transferencias con ascensos (movimiento diagonal). Implica: Procedimientos de transferencia, ascenso, transferencia con ascenso, programas de desarrollo de personal y planes de carrera para el personal.

P.133

El proceso de reclutamiento interno se lleva a cabo mediante la provisión de puestos de mayor nivel y, por ende, de mayor complejidad, pero dentro de la misma esfera de actividad del individuo) y transferencias (posiciones de igual nivel, pero que requieren habilidades y conocimientos

distintos, pero están ubicadas en otra esfera de actividad de la organización). P.117

2.4.1.1.2.Dimensión 2: Reclutamiento externo.

Chiavenato (2011) afirma que:

La dimensión Reclutamiento externo comprende el conjunto de estrategias y herramientas que utilizan las organizaciones para atraer talento fuera de su plantilla actual, con el objetivo de cubrir vacantes de manera eficaz y competitiva. Este tipo de reclutamiento amplía el abanico de posibilidades de captación, permitiendo incorporar perfiles diversos y especializados que aportan nuevas competencias a la empresa. Sus indicadores incluyen distintos canales de captación, tales como redes sociales, que favorecen la difusión masiva y el fortalecimiento de la marca empleadora; portales de empleo, que facilitan la publicación y recepción de postulaciones de manera inmediata; anuncios y recomendaciones, que permiten llegar tanto a candidatos activos como pasivos; así como el uso de bases de datos y bolsas de empleo, que garantizan acceso a una mayor oferta de perfiles. Asimismo, las ferias de empleo proporcionan contacto directo con postulantes, las páginas web corporativas funcionan como un canal de atracción directa y las consultoras de selección brindan apoyo especializado en la búsqueda de perfiles críticos. En conjunto, estos mecanismos contribuyen a optimizar los procesos de contratación y a mejorar la efectividad en la incorporación de talento. (p.136)

2.4.2. Definiciones de la retención de personal.

La retención de personal se caracteriza como la habilidad de una entidad para prevenir la rotación de personal, entendida como el número de

individuos que abandonan su puesto laboral durante un periodo específico, ya sea de manera voluntaria o involuntaria.

El propósito de la retención de personal es conservar el talento más destacado en una organización para su florecimiento, dado que este factor tiene un impacto directo en el desempeño y el triunfo de la empresa. La retención de personal engloba las tácticas que una entidad implementa para atenuar los riesgos asociados a la rotación de personal y los procedimientos implementados para preservar su capital humano esencial.

2.4.2.1. Dimensiones e indicadores de la retención del personal

2.4.2.1.1. Dimensión 1: Inversión en desarrollo profesional.

La dimensión de Inversión en Desarrollo de Personal representa un pilar esencial en la administración del capital humano, dado que conlleva la obligación de la entidad de asignar recursos económicos, materiales y humanos para potenciar las competencias laborales de sus empleados. Este procedimiento, además de fomentar un aumento en la productividad y la competitividad corporativa, manifiesta una preocupación institucional por el desarrollo profesional de los empleados, lo cual tiene un impacto positivo en su motivación y sentido de pertenencia. Dentro de este marco, esta dimensión se ejecuta mediante dos indicadores fundamentales: la formación general, centrada en el fomento de competencias transversales como el liderazgo, la comunicación o la colaboración grupal, y la formación específica, orientada al perfeccionamiento de conocimientos técnicos y metodológicos inherentes a cada posición laboral. Por ende, la inversión en el desarrollo de personal promueve tanto los objetivos estratégicos de la

organización como las oportunidades de aprendizaje y avance profesional de los individuos (Putri y Sopiah, 2022)

2.4.2.1.2. Dimensión 2: Paquetes de beneficios.

La provisión de beneficios laborales tales como seguro médico de alta calidad, seguro de vida, licencia por enfermedad amplia, vacaciones, CTS, además de horarios de trabajo flexibles y otros incentivos financieros, representa una estrategia integral de recursos humanos que busca no solo atender el bienestar físico, económico y emocional de los empleados, sino también impulsar su motivación, productividad y sentido de pertenencia a la organización; estudios respaldan que ofrecer seguro de salud aumenta la satisfacción laboral, reduce el ausentismo y mejora el desempeño (Berger et al., 2001) y que las modalidades de trabajo flexibles (como flexi-time o trabajo híbrido) elevan el bienestar y la productividad al facilitar el equilibrio entre vida laboral y personal (Medina-Garrido et al., 2023; The Guardian, 2024); asimismo, en el contexto peruano, la Compensación por Tiempo de Servicios (CTS) es considerada no solo un respaldo económico ante el cese laboral, sino también un instrumento estratégico para atraer, retener y fidelizar el talento (RSM Perú, 2025).

2.4.2.1.3. Dimensión 3: Comunicación abierta.

La dimensión comunicación interna se define como el conjunto de prácticas organizacionales que permiten a los colaboradores expresar libremente sus ideas, inquietudes y participar en la empresa, lo cual favorece un clima de apertura y respeto, propicia la confianza hacia la alta gerencia y fortalece la moral del equipo; esta dimensión se opera mediante tres indicadores clave comunicación adecuada, transparencia y claridad que

garantizan un flujo informativo claro, honesto y comprensible, aspectos que han demostrado incrementos significativos en la confianza, la motivación y la satisfacción laboral (Chanana y Sangeeta, 2021)

2.4.2.1.4. Dimensión 4: Establecimiento de expectativas y políticas claras.

La dimensión Claridad organizacional se refiere al grado en que los empleados comprenden de manera precisa sus funciones, responsabilidades, las políticas de la empresa y los criterios bajo los cuales serán evaluados. Cuando la organización no comunica adecuadamente estos aspectos, los trabajadores suelen experimentar frustración, desmotivación y deterioro en la moral, lo que dificulta la retención de talento. Por el contrario, una comunicación clara respecto a las tareas y lineamientos institucionales favorece la confianza, reduce la incertidumbre y fortalece el compromiso laboral. Esta dimensión se operacionaliza mediante dos indicadores: la claridad de trabajo, entendida como la definición y comunicación explícita de roles y funciones; y las políticas claras, que hacen referencia a la difusión transparente y accesible de normas, procedimientos y criterios de evaluación dentro de la organización. (Lan, 2025, p.25).

2.4.2.1.5. Dimensión 5: Eliminación de sobrecargas laborales

La dimensión Carga laboral y bienestar emocional se vincula estrechamente con la retención del talento, dado que los beneficios ofrecidos por la organización no son suficientes para contrarrestar la abrumación, el agotamiento y el estrés que provoca la sobrecarga de trabajo. En efecto, se ha demostrado que la excesiva carga laboral constituye un fuerte predictor del síndrome de burnout, incrementando hasta tres veces el

riesgo de agotamiento en los trabajadores de la salud (American Medical Association, 2023). Asimismo, la práctica de la microgestión agrava estos efectos, puesto que limita la autonomía, genera frustración y deteriora la moral, favoreciendo así mayores niveles de estrés y agotamiento emocional (Redline Group, s. f.; TTISI Blog, 2024; Amazing Workplaces, 2024). Por consiguiente, resulta fundamental que las organizaciones eviten este tipo de prácticas, promuevan una adecuada organización de las tareas y fomenten un equilibrio saludable entre la vida personal y laboral de los empleados, de modo que se preserve su energía, compromiso y motivación.

2.4.2.1.6. Dimensión 6: Reconocimiento

La dimensión Reconocimiento e incentivos laborales sostiene que, dado el considerable aporte de los empleados a la empresa, es fundamental que se sientan respetados y valorados; aunque un simple “gracias” es un buen punto de partida, la implementación de incentivos tanto económicos como no económicos puede potenciar significativamente su motivación y compromiso. En este sentido, estudios han demostrado que los sistemas estructurados de reconocimiento reducen la rotación voluntaria hasta en un 31 %, mientras que el reconocimiento entre pares incrementa el compromiso en un 14 % (Gostick & Elton, citados en Emerald Insight, 2025). Además, investigaciones recientes revelan que la apreciación y el reconocimiento fortalecen la motivación extrínseca (al validar la contribución laboral) e intrínseca (al satisfacer las necesidades de competencia, autonomía y vinculación), lo que mejora el desempeño, disminuye la rotación y promueve comportamientos prosociales dentro de la organización (Imran, Ghazwan & Firmansyah, 2024). Por tanto, es

recomendable consultar directamente a los empleados para identificar los incentivos más valorados, ya que la combinación estratégica de beneficios económicos y no económicos contribuye de manera complementaria al bienestar y la retención del talento.

2.4.2.1.7. Dimensión 7: Trabajo significativo

La dimensión Trabajo significativo y tareas variadas sustenta que emplear a colaboradores en tareas diversas que les resulten estimulantes y con impacto en su entorno contribuye de manera significativa a reducir el riesgo de burnout en especial entre los jóvenes en sus primeros empleos. De acuerdo con Méndez García (2014), la motivación laboral de los jóvenes se ve favorecida cuando sienten propósito y significado en su trabajo, lo cual potencia su productividad y compromiso. Además, Ruz (2019) señala que la incorporación de variedad de tareas, autonomía y retos acordes con la formación del empleado otorga mayor valor y significado al trabajo realizado, lo que promueve mejores niveles de motivación y satisfacción. En consecuencia, garantizar que las actividades asignadas sean tanto variadas como estimulantes se vuelve una estrategia esencial para mantener el bienestar emocional, aumentar el compromiso profesional y prevenir el agotamiento laboral.

2.5. Definición de términos básicos

- **Atracción de Talento:** Implica la creación de una propuesta de valor atractiva para los candidatos, que destaque los beneficios y oportunidades que ofrece la empresa.
- **Estrategias de Reclutamiento:** Incluyen el uso de diversas tácticas y canales para atraer a los candidatos adecuados, como redes sociales, ferias de empleo, y programas de referencias.

- **Identificación de Talento:** Se refiere a la capacidad de reconocer a los candidatos con habilidades y competencias clave que cumplen con las necesidades actuales y futuras de la organización.
- **Gestión del talento humano:** Se refiere a la transformación planificada que se produce dentro de una organización mediante procesos integrados que aspiran a la consecución de los objetivos organizacionales y de los individuos que la integran, la eficacia de las actividades llevadas a cabo dentro de la misma y el incremento de la productividad, la calidad y la competitividad.
- **Liderazgo:** El procedimiento de ejercer influencia sobre los individuos para modificar sus esfuerzos en la consecución de un objetivo o metas específicos.
- **Organización:** Se trata de un sistema estable de individuos que colaboran para lograr, a través de una jerarquía de rango y división laboral, los objetivos compartidos.
- **Selección de Talento:** Involucra la evaluación rigurosa de los candidatos para asegurar que no solo tienen las habilidades técnicas necesarias, sino que también se ajustan a la cultura organizacional y a los valores de la empresa.

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Planteamiento de las hipótesis

3.1.1. Hipótesis general

HG. El reclutamiento tiene una relación positiva con la retención del personal en la empresa Horizonte JSQ EIRL 2024.

3.1.2. Hipótesis específicas

HE 1. El reclutamiento interno tiene una relación positiva con la retención de personal en la empresa Horizonte JSQ EIRL.

HE 2. El reclutamiento externo tiene una relación positiva con la retención de personal en la empresa Horizonte JSQ EIRL

3.2. Variables

3.2.1. Variable X: Reclutamiento

Reclutamiento, que será evaluado a través de un cuestionario que propone las siguientes dimensiones:

- Reclutamiento Interno
- Reclutamiento Externo

3.2.2. Variable Y: Retención de personal

Retención de Personal, que será evaluado a través de un cuestionario que propone las siguientes dimensiones:

- Inversión en desarrollo personal.
- Paquete de beneficios.
- Comunicación abierta.
- Establecimiento de expectativas y políticas claras.
- Eliminación de sobrecargas laborales

- Reconocimiento
- Trabajo significativo

3.3. Operacionalización de los componentes de la hipótesis

Tabla 1
Operacionalización de variables

Hipótesis	Definición conceptual de la variable	Definición operativa de la variable	Operacionalización de las variables			Instrumento
			Variables	Dimensiones	Indicadores	
Hipótesis general	Según Chiavenato (2011), El proceso de reclutamiento comprende una serie de técnicas y procedimientos destinados a captar aspirantes con potenciales habilidades y competencias para ocupar puestos dentro de la organización.	Proceso evaluado a través de la satisfacción del candidato y la correspondencia entre competencias identificadas y el perfil del candidato seleccionado.	Variable de estudio 1: Reclutamiento	Reclutamiento interno Reclutamiento Externo	Boletines Informativos Carteleras Email Página Web Redes Sociales Portales de empleo Anuncios Recomendaciones Base de datos Bolsas de empleo Ferias de empleo Página Web	
Hipótesis específicas	El reclutamiento interno tiene una relación positiva con la retención de personal en la empresa Horizonte JSQ EIRL.	La retención de los empleados se refiere a "aquellas prácticas administrativas dirigidas a no dejar marchar a personas situadas en puestos clave dentro de la empresa" (González, 2009, p.8)	Variable de estudio 2: Porcentaje de empleados que permanecen en la empresa después de un periodo específico y su nivel de satisfacción laboral. Variable de estudio 2: Retención de personal	Inversión en desarrollo de personal Paquete de beneficios Comunicación abierta	Consultoras Capacitación general Capacitación específica Seguro Médico Seguro de vida Vacaciones CTS Comunicación adecuada Transparencia Claridad	Instrumento: Cuestionario Técnica: Encuesta Escala de Likert

El reclutamiento externo tiene una relación positiva con la retención de personal en la empresa Horizonte JSQ EIRL	Establecimiento de expectativas y políticas Eliminación de sobrecargas laborales Reconocimiento Trabajo significativo	Claridad de trabajo Políticas claras A brumación Agotamiento Estrés Económico No económico Tareas variadas Trabajo estimulante
--	--	--

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1. Enfoques y métodos de investigación

4.1.1. Enfoque de la investigación

Es una investigación de enfoque cuantitativo, Se llevaron a cabo técnicas estadísticas y numéricas para cuantificar las variables y evaluar las hipótesis. Hernández y Mendoza (2018) indican que los estudios cuantitativos tienen como objetivo describir, explicar y pronosticar las manifestaciones examinadas, con el objetivo de lograr precisión y establecer relaciones causales entre variables.

4.1.2. Métodos de la investigación

En el estudio se utilizó el método hipotético-deductivo, Por lo tanto, el resultado final será correspondiente a la hipótesis propuesta.

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), el método deductivo facilita la identificación de las características de una realidad privada, mientras que el método hipotético facilita la resolución de la hipótesis planteada.

4.2. Diseño de la investigación

4.2.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación fue de tipo aplicada porque se aplicará en la empresa Horizonte JSQ EIRL, manejando conocimientos teóricos existentes acerca del reclutamiento y la retención del personal.

4.2.2. Nivel de la investigación

La investigación fue de nivel correlacional, porque buscó identificar la relación entre el reclutamiento y la retención del personal en la empresa Horizonte JSQ EIRL.

4.2.3. Diseño de la investigación

La investigación fue de diseño no experimental y de corte transversal. No experimental debido a que los datos recopilados por los empleados de la empresa Horizonte JSQ EIRL no serán manipulados, sino que serán analizados e interpretados en función de los objetivos establecidos en su contexto natural. Transversal debido a que se llevará a cabo en un momento específico, en este caso en el año 2024.

4.3. Población y muestra

4.3.1. Población

La población de estudio estuvo conformada por 25 trabajadores de la empresa Horizonte JSQ EIRL. (Archivos de la empresa)

4.3.2. Muestra

La muestra fue no probabilística por conveniencia y estuvo conformada por 15 trabajadores de la empresa Horizonte JSQ EIRL, que se detallan a continuación:

- **Área de Administración:**

- Administrador: 1
- Contadora: 1
- Practicante: 1

- **Área de Informática:**

- Ingeniero de sistemas: 1
- Asistente: 1

- **Área de Instrucción:**

- Instructores: 10

4.4. Unidad de análisis y unidad de observación

4.4.1. Unidad de análisis

La investigación tuvo como unidad de análisis a la empresa Horizonte JSQ EIRL

4.4.2. Unidad de observación

La empresa tuvo como unidad de observación a los trabajadores de la empresa Horizonte JSQ EIRL.

4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

4.5.1. Técnicas de recolección de datos

Para la recolección de datos se empleó la técnica de la encuesta con preguntas cerradas en función de los indicadores de las dimensiones de cada variable de estudio.

4.5.2. Instrumento de investigación

Para la recolección de datos se empleó el instrumento del cuestionario para ambas variables: reclutamiento y retención de personal.

4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información

En la investigación se procesó la información recopilada manualmente a través del Microsoft Excel y el programa estadístico SPSS con el que se elaboraron las tablas y figuras relacionadas con los indicadores explorados mediante las encuestas aplicadas a la muestra de estudio

El análisis e interpretación se realizó por cada ítem representado en las tablas y figuras, en función de las dimensiones de las variables de la investigación.

El análisis se llevó a cabo mediante las siguientes escalas de valoración:

Tabla 2

Escala de valoración para el reclutamiento de personal

Respuestas	Nunca	Casi nunca	No sabe	no opina	Casi siempre	Siempre
Valoración	1	2		3	4	5
Calificativo		Deficiente		Regular		Eficiente
			De 34% a			
Rangos		De 1% a 33%		66%		De 67% a 100%

Tabla 3

Escala de valoración para la retención de personal

Respuestas	Nunca	Casi nunca	No sabe	no opina	Casi siempre	Siempre
Valoración	1	2		3	4	5
Calificativo		Deficiente		Regular		Eficiente
			De 34% a			
Rangos		De 1% a 33%		66%		De 67% a 100%

4.7. Confiabilidad del instrumento

La fiabilidad, reproducibilidad o uniformidad de las mediciones constituye un principio esencial para garantizar la exactitud de un estudio. En cualquier procedimiento investigativo, frente a la abundancia de posibles errores, es imperativo que los investigadores esfuerzen por minimizar aquellos vinculados a la cuantificación de las variables, con el fin de incrementar la confiabilidad de los hallazgos y las conclusiones derivadas de su estudio. (2018) (Manterola, Grande, Otzen, García & Salazar)

El Coeficiente Alfa de Cronbach fue empleado para evaluar la fiabilidad de los instrumentos. A través del análisis efectuado en el Software Estadístico SPSS, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 4

Análisis de confiabilidad alfa de Cronbach “Cuestionario Reclutamiento de personal”

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,928	13

Este valor demuestra la alta confiabilidad del instrumento que se aplicó sobre la variable.

Como resultado a la prueba de fiabilidad para la primera variable se obtuvo un coeficiente de 0.928 (tal como se aprecia en la tabla 3) indicando que existe una excelente consistencia entre los 13 ítems, por ende, este instrumento es apto para ser aplicado.

Tabla 5

Análisis de confiabilidad alfa de Cronbach Cuestionario “Retención de personal”

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,984	18

Este valor demuestra la alta confiabilidad del instrumento que se aplicó sobre la variable.

El coeficiente de fiabilidad para la segunda variable (retención de personal) es de 0.984, demostrando que también existe una excelente consistencia entre los 18 ítems (tal como se aprecia en la tabla 4). Por lo cual, este instrumento es apto para su uso con la certeza de que nos proveerá de información útil.

En conclusión, la confiabilidad de los instrumentos utilizados en la presente investigación queda acreditados para su aplicación a la muestra de estudio de la presente investigación.

4.8. Matriz de consistencia

Tabla 6

Matriz de consistencia metodológica

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Herramientas y técnicas
Problema general ¿Cuál es la relación entre el reclutamiento y la retención del personal en la empresa Horizonte JSQ EIRL, 2024?	Objetivo general Determinar la relación entre el reclutamiento y la retención del personal en la empresa Horizonte JSQ EIRL 2024	Hipótesis general El reclutamiento tiene una relación positiva con la retención del personal en la empresa Horizonte JSQ EIRL 2024		Reclutamiento interno	Boletines informativos Carteleras Email Página Web Redes Sociales Portales de empleo Anuncios Recomendaciones Base de datos Bolsas de empleo Ferias de empleo Página Web	Instrumento: Cuestionario Técnica: Encuesta
Preguntas auxiliares	Objetivos específicos	Hipótesis específicas		Variable X Reclutamiento		
PA 1. ¿Cuál es la relación entre el reclutamiento interno y la retención de personal en la empresa Horizonte JSQ EIRL?	OE 1. Determinar la relación entre el reclutamiento interno y la retención de personal en la empresa Horizonte JSQ EIRL	HE 1. El reclutamiento interno tiene una relación positiva con la retención de personal en la empresa Horizonte JSQ EIRL.		Reclutamiento externo		
PA 2. ¿Cuál es la relación entre el reclutamiento externo y la retención de personal en la empresa Horizonte JSQ EIRL?	OE 2. Determinar la relación entre el reclutamiento externo y la retención de personal en la empresa Horizonte JSQ EIRL	HE 2. El reclutamiento externo tiene una relación positiva con la retención de personal en la empresa Horizonte JSQ EIRL	Variable Y Retención de Personal	Inversión en el desarrollo profesional	Consultoras Capacitación general Capacitación específica Seguro médico Seguro de vida Vacaciones CTS Comunicación adecuada	
PA 3. ¿Qué estrategias se pueden proponer para	OE 3. Elaborar estrategias para optimizar el			Paquete de beneficios		
				Comunicación abierta	Transparencia Claridad	

optimizar el reclutamiento y la retención de personal de la empresa Horizonte JSQ EIRL?

reclutamiento de personal de la empresa Horizonte JSQ EIRL

Establecimiento de expectativas y políticas claras	Claridad de trabajo
Eliminación de sobrecargas laborales	Políticas claras
Reconocimiento	Abrumación
Trabajo significativo	Agotamiento
	Estrés
	Económico
	No económico
	Tareas variadas
	Trabajo estimulante

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados

5.1.1. Análisis e interpretación de resultados

En el siguiente apartado se procedió a analizar los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los colaboradores en la empresa Horizonte JSQ EIRL.

5.1.1.1. Variable 1: Reclutamiento de personal

Tabla 7

Reclutamiento de personal, en resumen

Dimensiones	Promedio ponderado	Escala
Reclutamiento interno		
Indicador: Boletines informativos	1.3	Deficiente
Indicador: Carteleras	1.3	Deficiente
Indicador: Email	1.4	Deficiente
Indicador: Página Web	1.3	Deficiente
Reclutamiento Externo		
Indicador: Redes Sociales	1.8	Deficiente
Indicador: Portales de empleo	1.5	Deficiente
Indicador: Anuncios	1.8	Deficiente
Indicador: Recomendaciones	3.8	Eficiente
Indicador: Bases de datos	3.2	Regular
Indicador: Bolsas de empleo	1.3	Deficiente
Indicador: Ferias de empleo	1.3	Deficiente
Indicador: Página Web	1.3	Deficiente
Indicador: Consultoras	1.3	Deficiente
Promedio	1.7	Deficiente

Nota. Resumen de los resultados de la variable “Reclutamiento de personal”, se determinó en general que, los trabajadores perciben que existe un reclutamiento deficiente dentro de la empresa. Fuente: Cuestionario sobre Reclutamiento de personal.

A. Dimensión 1: Reclutamiento Interno

a. Indicador: Boletines Informativos

Tabla 8

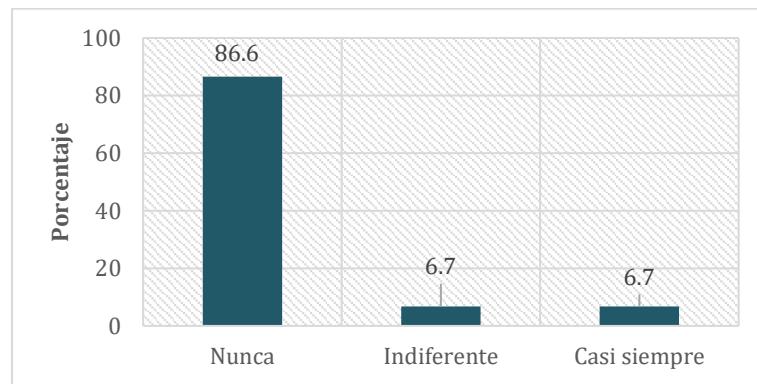
Boletines Informativos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	13	86.6
Indiferente	1	6.7
Casi siempre	1	6.7
Total	15	100

Fuente: Encuesta aplicada - cuestionario de reclutamiento de personal.

Figura 1

Boletines Informativos



Nota. Extraído de la tabla 8

Interpretación

Los resultados de la tabla 8 y figura 1 muestran que, el 86.6% manifiesta que nunca reciben boletines informativos, mientras el 6.7% manifestó recibirlos con frecuencia y el otro 6.7% manifestó indiferencia al respecto. Esto se traduce en una deficiencia significativa en la difusión de información dentro del proceso de reclutamiento. La escasa recepción de este recurso puede estar limitando la comunicación de la empresa con los candidatos y afectando el acceso a información relevante.

b. Indicador: Carteleras

Tabla 9

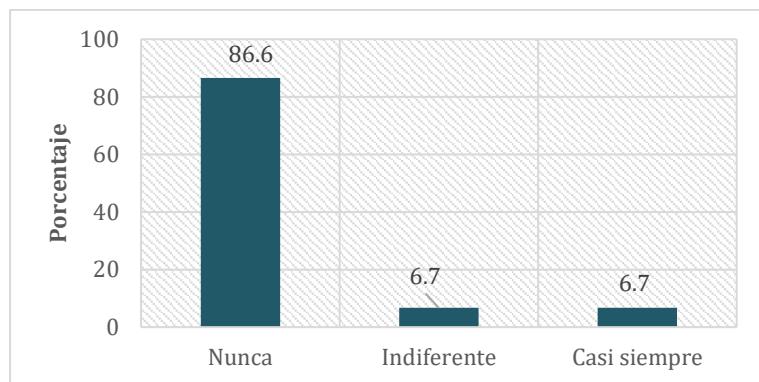
Carteleras

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	13	86.6
Indiferente	1	6.7
Casi siempre	1	6.7
Total	15	100

Fuente: Encuesta aplicada - cuestionario de reclutamiento de personal.

Figura 2

Carteleras



Nota. Extraído de la tabla 9

Interpretación

Los resultados de la tabla 9 y figura 2 muestran que, el uso de carteleras como medio de reclutamiento muestra una baja incidencia. El 86.6% de los encuestados afirma que nunca utiliza este canal, mientras el 6.7% manifestó recibirlos con frecuencia y el otro 6.7% se muestra indiferencia al respecto. Estos resultados evidencian que las carteleras no son una herramienta comúnmente empleada para procesos de reclutamiento dentro del contexto analizado, lo que sugiere una limitada efectividad de este medio en la estrategia de captación de personal.

c. Indicador: Email

Tabla 10

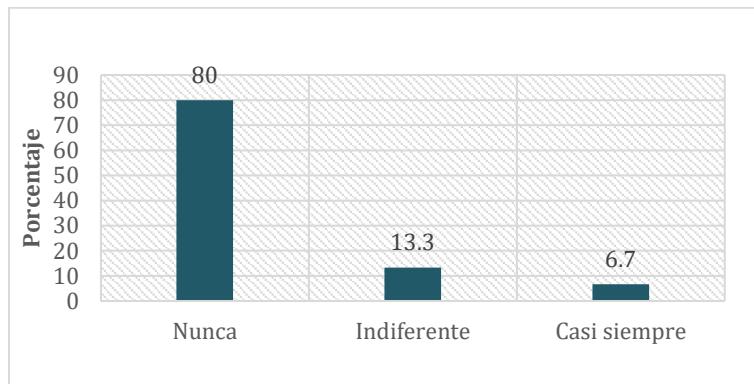
Email

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	12	80
Indiferente	2	13.3
Casi siempre	1	6.7
Total	15	100

Fuente: Encuesta aplicada - cuestionario de reclutamiento de personal.

Figura 3

Email



Nota. Extraído de la tabla 10

Interpretación

Según los datos de la tabla 10 y la figura 3, el correo electrónico es otro medio de reclutamiento con escasa utilización. El 80% de los encuestados manifiesta que nunca emplea esta vía para el reclutamiento de personal, mientras que el 13.3% se muestra indiferente y solo el 6.7% indica que lo utiliza que lo utiliza casi siempre. Estos resultados reflejan una baja preferencia por el uso de email como canal de captación de talento, lo cual podría deberse a la falta de implemento de estrategias digitales en los procesos de selección.

d. Indicador: Página Web

Tabla 11

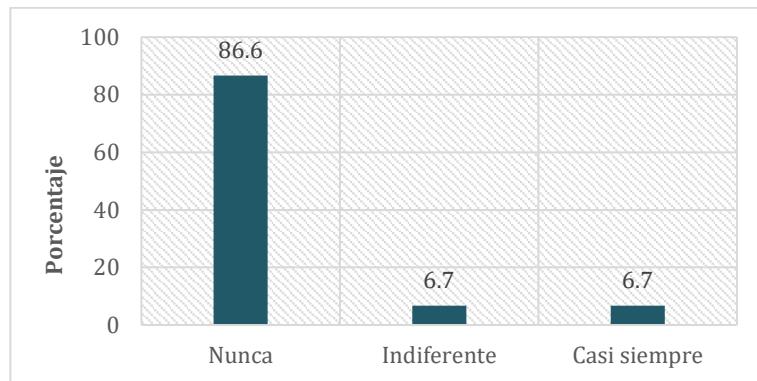
Página Web

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	13	86.6
Indiferente	1	6.7
Casi siempre	1	6.7
Total	15	100

Fuente: Encuesta aplicada - cuestionario de reclutamiento de personal.

Figura 4

Página Web



Nota. Extraído de la tabla 11

Interpretación

De acuerdo con los datos presentados en la tabla 11 y la figura 4, el uso de la página web institucional como herramienta de reclutamiento es poco frecuente. El 86.6% de los encuestados indica que nunca utiliza este canal, mientras que el 6.7% se manifiestan indiferente y el otro 6.7% afirma que lo emplea caso siempre. Estos resultados revelan una clara tendencia al desuso de este medio, lo que podría implicar una falta de integración de herramientas digitales formales en los procesos de reclutamiento.

B. Dimensión 2: Reclutamiento Externo.

a. Indicador: Redes sociales

Tabla 12

Redes Sociales

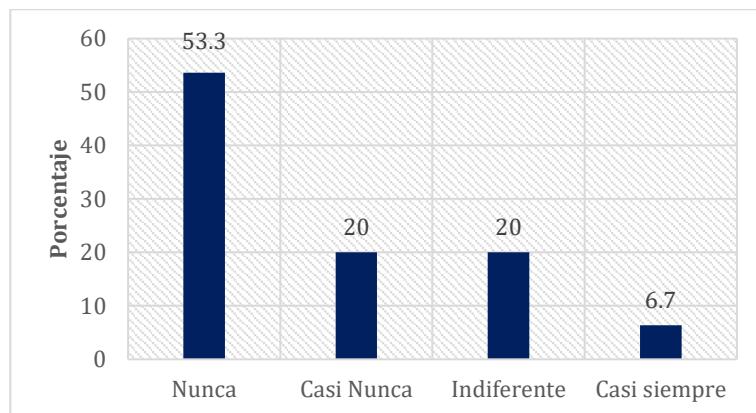
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	8	53.3
Casi Nunca	3	20
Indiferente	3	20
Casi siempre	1	6.7
Total	15	100

Fuente. Encuesta aplicada - cuestionario de reclutamiento de

personal.

Figura 5

Redes sociales



Nota. Extraído de la tabla 12

Interpretación

Según los resultados expuestos en la tabla 12 y la figura 5, el uso de redes sociales en los procesos de reclutamiento externo presenta una distribución más equilibrada en comparación con otros medios analizados. Aunque el 53.3% de los encuestados manifiesta que nunca usa esta herramienta, un 20% indica que casi nunca lo hace, otro 20% se muestra indiferente, y un 6.7% afirma usarla casi siempre. Estos datos sugieren que, si bien las redes sociales aún no se consolidan como

un canal prioritario para el reclutamiento, muestran un mayor nivel de aceptación y potencial de crecimiento frente a medios más tradicionales.

b. Indicador: Portales de empleo

Tabla 13

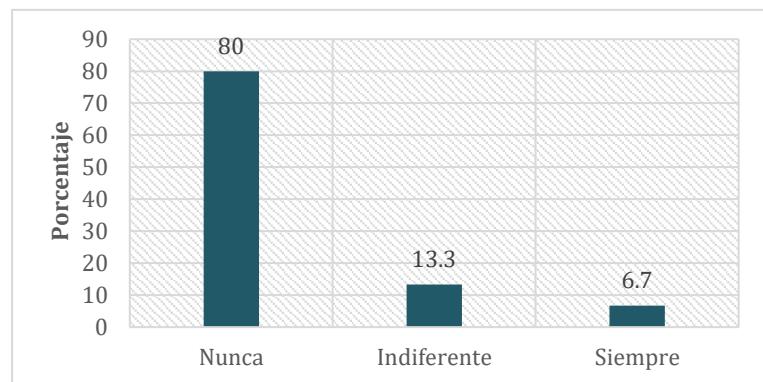
Portales de empleo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	12	80
Indiferente	2	13.3
Siempre	1	6.7
Total	15	100

Fuente: Encuesta aplicada - cuestionario de reclutamiento de personal.

Figura 6

Portales de empleo



Nota. Extraído de la tabla 13

Interpretación

Como se observa en la tabla 13 y la figura 6, el uso de portales de empleo como herramienta de reclutamiento también presenta un nivel bajo de adopción. El 80% de los encuestados afirma que nunca utiliza esta alternativa, mientras que un 13.3% se declara indiferente y solo un 6.7% indica que siempre la utiliza. Estos resultados reflejan una escasa

implementación de plataformas digitales especializadas en empleo dentro del proceso de captación de personal, lo que puede limitar el alcance y la eficiencia en la búsqueda de candidatos.

c. Indicador: Anuncios

Tabla 14

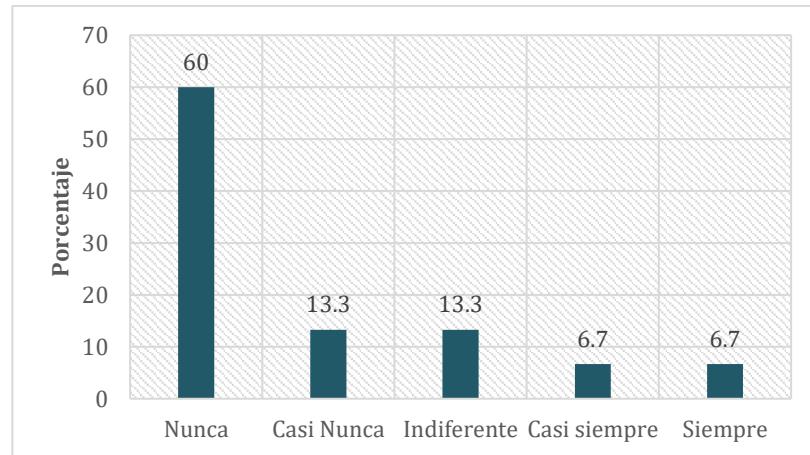
Anuncios

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	9	60
Casi Nunca	2	13.3
Indiferente	2	13.3
Casi siempre	1	6.7
Siempre	1	6.7
Total	15	100

Fuente: Encuesta aplicada - cuestionario de reclutamiento de personal.

Figura 7

Anuncios



Nota. Extraído de la tabla 14

Interpretación:

La tabla 14 y la figura 7 muestran que el uso de anuncios como medio de reclutamiento presenta una distribución más diversa en comparación con los demás canales. En 60% de los encuestados afirma que nunca recurre a esta opción, un 13% manifiesta que casi nunca lo

hace, así mismo, un 13.3% se manifiesta indiferente, y un 6.7% utiliza este canal casi siempre o siempre. Si bien predomina el desuso, este canal presenta mayor dispersión en las respuestas, lo que podría indicar que en ciertos contextos específicos aún se consideran una herramienta válida para atraer candidatos.

d. Indicador: Recomendaciones

Tabla 15

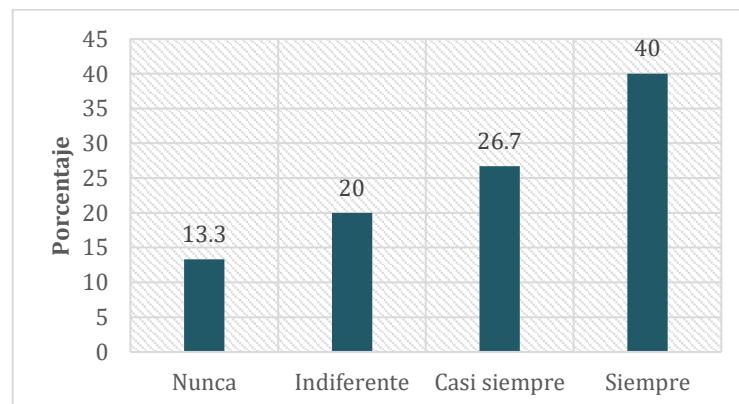
Recomendaciones

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	13.3
Indiferente	3	20
Casi siempre	4	26.7
Siempre	6	40
Total	15	100

Fuente. Encuesta aplicada - cuestionario de reclutamiento de personal.

Figura 8

Recomendaciones



Nota. Extraído de la tabla 15

Interpretación

Según los datos mostrados en la tabla 15 y figura 8, las recomendaciones se posicionan como el medio de reclutamiento más utilizado por los encuestados. El 40% afirma utilizarlo siempre y el 26.7% casi siempre, lo que suma un 66.7% de uso frecuente. Por otro

lado, un 20% se muestra indiferente y solo un 13.3% declara nunca emplear este canal. Estos resultados evidencian que el reclutamiento a través de recomendaciones goza de una alta aceptación, posiblemente por la confianza y conocimiento previo que implica este tipo de referencias en el proceso de selección de personal.

e. Indicador: Bases de datos

Tabla 16

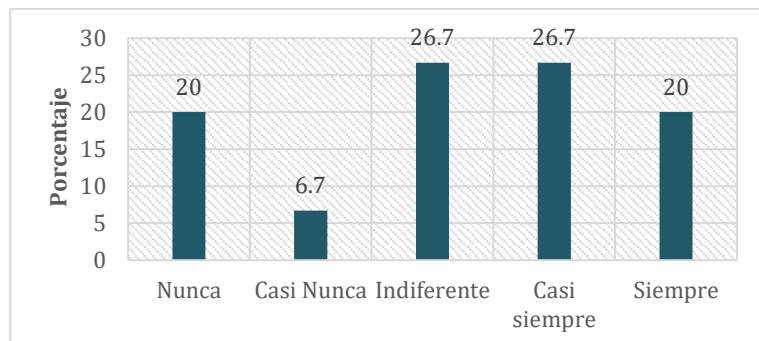
Bases de datos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	20
Casi Nunca	1	6.6
Indiferente	4	26.7
Casi siempre	4	26.7
Siempre	3	20
Total	15	100

Fuente. Encuesta aplicada - cuestionario de reclutamiento de personal.

Figura 9

Bases de datos



Nota. Extraído de la tabla 16

Interpretación

La tabla 16 y figura 9 evidencian una distribución equilibrada en el uso de bases de datos para el reclutamiento. Un 26.7% de los encuestados indica que las utiliza casi siempre, el mismo porcentaje se manifiesta indiferente, y un 20% afirma

utilizarlas siempre. Esta dispersión sugiere que, aunque las bases de datos representan una herramienta con cierto nivel de uso y aceptación, su implementación no es uniforme, lo cual puede deberse a la disponibilidad de registros actualizados o a la sistematización de la información de la información interna.

f. Indicador: Bolsas de empleo

Tabla 17

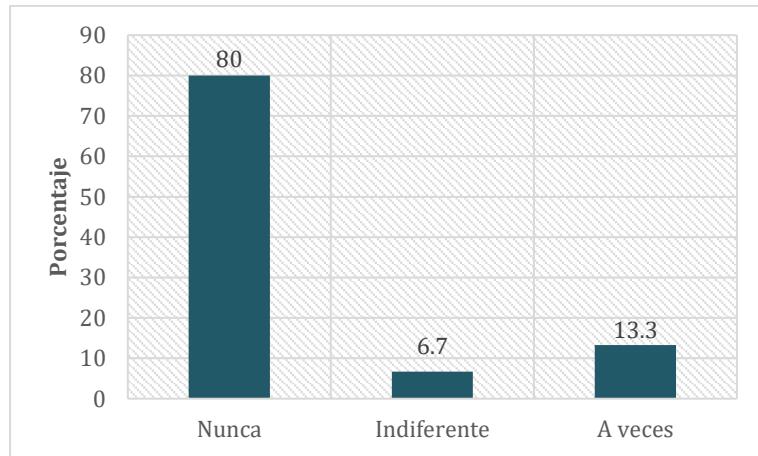
Bolsas de empleo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	12	80
Indiferente	1	6.7
A veces	2	13.3
Total	15	100

Fuente. Encuesta aplicada - cuestionario de reclutamiento de personal.

Figura 10

Bolsas de empleo



Nota. Extraído de la tabla 17

Interpretación

Según los datos presentados en la tabla 17 y la figura 10, las bolsas de empleo son uno de los medios menos utilizados por los encuestados. El 80% indica que nunca las utiliza, mientras que un 13.3% responde que las emplea a veces y solo

un 6.7% se muestra indiferente. Este resultado refleja una baja integración de este tipo de plataformas en los procesos de reclutamiento, lo que podría deberse al desconocimiento de su funcionamiento, escasa confianza en su efectividad o a una preferencia por métodos más directos e informales.

g. Indicador: Ferias de empleo

Tabla 18

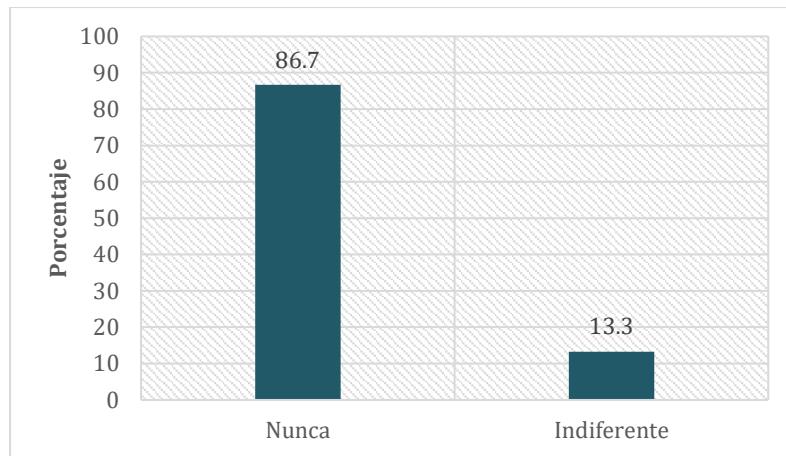
Ferias de empleo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	13	86.7
Indiferente	2	13.3
Total	15	100

Fuente. Encuesta aplicada - cuestionario de reclutamiento de personal.

Figura 11

Ferias de empleo



Nota. Extraído de la tabla 18

Interpretación

Los resultados de la tabla 18 y la figura 11 muestran un desuso casi total de las ferias de empleo como estrategia de reclutamiento. El 86.6% de los encuestados afirma que nunca participa o recurre a este tipo de eventos, mientras que el 13.3%

se mantiene indiferente. Este panorama sugiere que las ferias de empleo no forman parte de las prácticas habituales de reclutamiento en la organización, lo que puede deberse a una escasa promoción de estos espacios o una baja percepción de su efectividad.

h. Indicador: Página Web

Tabla 19

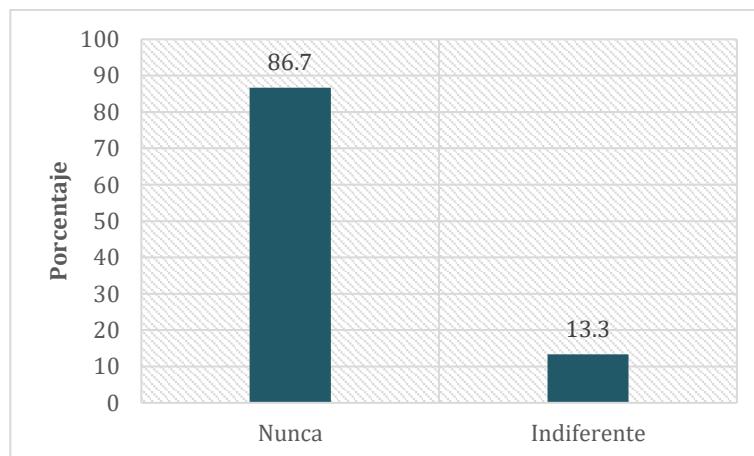
Página web

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	13	86.7
Indiferente	2	13.3
Total	15	100

Fuente. Encuesta aplicada - cuestionario de reclutamiento de personal.

Figura 12

Página web



Nota. Extraído de la tabla 19

Interpretación

De acuerdo a los datos presentados en la tabla 19 y la figura 12, se observa que el 86.7% de los encuestados indican que nunca utiliza la página web como medio para el reclutamiento de personal, mientras que un 13.3% se muestra indiferente al respecto. Esta

distribución evidencia un bajo aprovechamiento de la página web institucional en los procesos de reclutamiento, lo que sugiere una oportunidad de mejora en la implementación o difusión de este canal digital como herramienta de captación de talento.

i. Indicador: Consultoras

Tabla 20

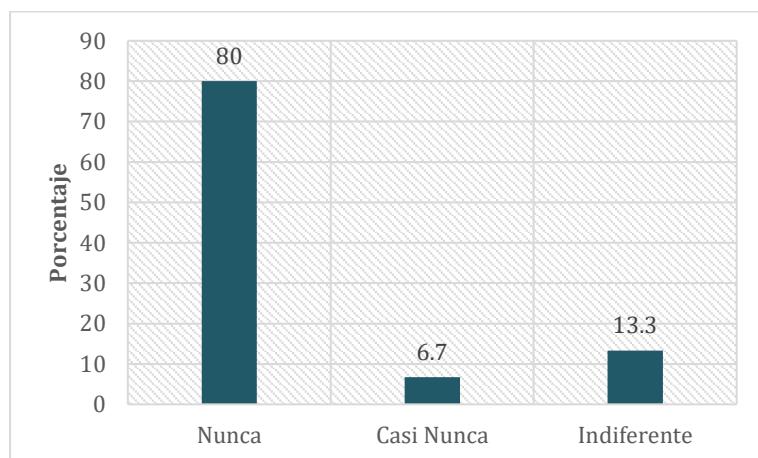
Consultoras

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	12	80
Casi Nunca	1	6.7
Indiferente	2	13.3
Total	15	100

Fuente. Encuesta aplicada - cuestionario de reclutamiento de personal.

Figura 13

Consultoras



Nota. Extraído de la tabla 20

Interpretación

Los resultados de la tabla 20 y figura 13 muestran que el 80% de los encuestados nunca utiliza consultoras para reclutamiento, mientras que un 13.3% se mantiene indiferente. Este patrón sugiere que el uso de consultoras es mínimo en el

proceso de reclutamiento, lo que podría reflejar una preferencia de otros canales, la percepción de altos costos o la falta de confianza en la eficacia de dichos servicios. Esta tendencia podría reflejar la necesidad de fortalecer o revisar las estrategias de vinculación con consultoras, para ampliar el alcance y calidad del reclutamiento.

5.1.1.2. Variable 2: Retención de personal

Tabla 21

Retención de personal, resumen

Dimensiones	Promedio Ponderado	Escala
Inversión en desarrollo de personal		
Indicador: Capacitación general	4.1	Eficiente
Indicador: Capacitación específica	3.9	Eficiente
Paquete de beneficios		
Indicador: Seguro Médico	3.3	Regular
Indicador: Seguro de vida	3.1	Regular
Indicador: Vacaciones	3.1	Regular
Indicador: CTS	3.1	Regular
Comunicación abierta		
Indicador: Comunicación adecuada	4	Eficiente
Indicador: Transparencia	4	Eficiente
Indicador: Claridad	4	Eficiente
Establecimiento de expectativas y políticas		
Indicador: Claridad de trabajo	4.3	Eficiente
Indicador: Políticas Claras	4	Eficiente
Eliminación de sobrecargas laborales		
Indicador: Abrumación	3.6	Eficiente
Indicador: Agotamiento	3.7	Eficiente
Indicador: estrés	3.8	Eficiente
Reconocimiento		
Indicador: Económico	3.6	Eficiente
Indicador: No Económico	3.8	Eficiente
Trabajo significativo		
Indicador: Tareas variadas	3.7	Eficiente
Indicador: Trabajo estimulante	3.7	Eficiente

Promedio 3.7 Eficiente

Nota. Resumen de los resultados de la variable “Retención de personal”, se hace incidencia en que se determinó que en general, los trabajadores perciben que la retención de personal es Eficiente dentro de la empresa. Fuente: Cuestionario sobre Reclutamiento de personal.

A. Dimensión Inversión en el desarrollo personal.

Tabla 22

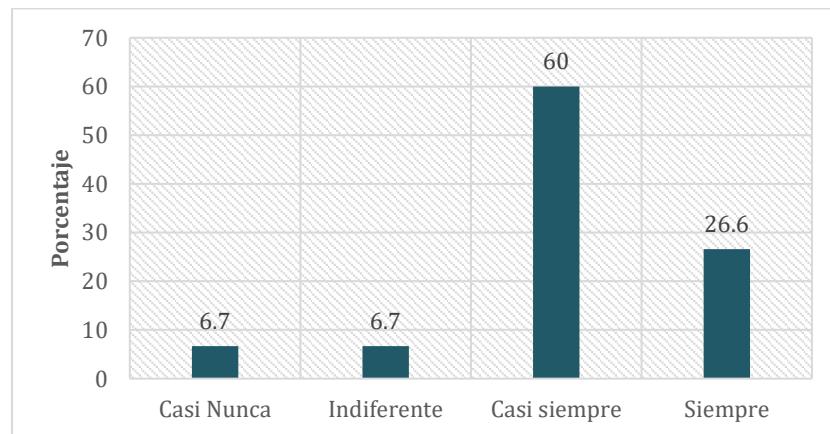
Capacitaciones de tipo general.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Casi Nunca	1	6.7
Indiferente	1	6.7
Casi siempre	9	60
Siempre	4	26.6
Total	15	100

Fuente. Encuesta aplicada - cuestionario de retención de personal.

Figura 14

Capacitaciones de tipo general



Nota. Extraído de la tabla 22

Interpretación

Conforme a los datos presentados en la tabla 22 y figura 14, los resultados muestran que la mayoría de los colaboradores ha recibido capacitaciones de tipo general con frecuencia, ya que cerca del 87%

(suma de “casi siempre” y “siempre”) de los trabajadores indica recibir capacitaciones de manera constante. Por el contrario, solo un 6.7% señala que casi nunca participa y un porcentaje igual es indiferente. El predominio de respuestas favorables sugiere que este indicador es un factor relevante y eficiente en la estrategia de retención de personal.

Tabla 23

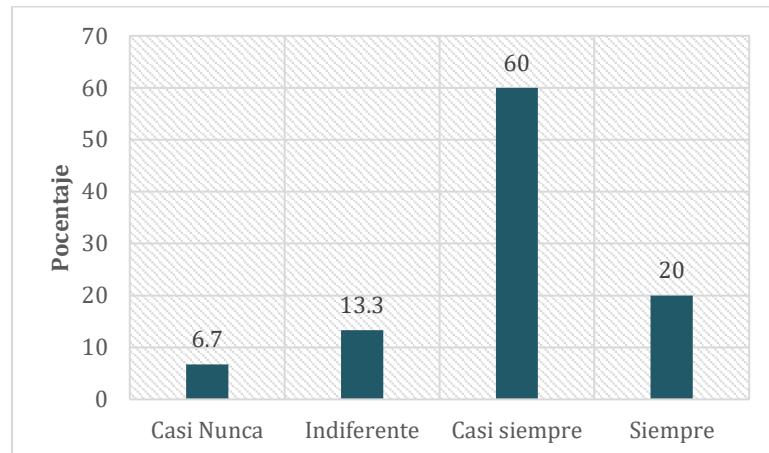
Capacitaciones de tipo específica.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Casi Nunca	1	6.7
Indiferente	2	13.3
Casi siempre	9	60
Siempre	3	20
Total	15	100

Fuente. Encuesta aplicada - cuestionario de retención de personal.

Figura 15

Capacitaciones de tipo específica



Nota. Extraído de la tabla 23

Interpretación

Los resultados recogidos en la tabla 23 y figura 15 evidencian que un alto porcentaje del personal, específicamente el 60%, señala recibir capacitaciones de tipo específica “casi siempre”, el 20% indica que “siempre” cuenta con este tipo de formación. Solo un 6.7% afirma

que “casi nunca” y un 13.3% es indiferente. La predominancia de respuestas positivas sugiere que la empresa Horizonte JSQ EIRL destina recursos de manera sostenida en la especialización de sus trabajadores, constituyendo este aspecto un elemento estratégico para la retención de personal.

B. Dimensión Paquete de beneficios

Tabla 24

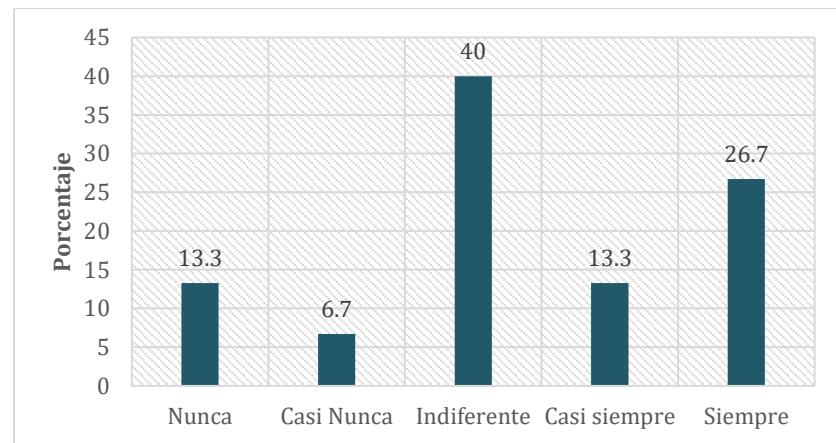
Seguro médico

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	13.3
Casi Nunca	1	6.7
Indiferente	6	40
Casi siempre	2	13.3
Siempre	4	26.7
Total	15	100

Fuente. Encuesta aplicada - cuestionario de retención de personal

Figura 16

Seguro médico



Nota. Extraído de la tabla 24

Interpretación

Según los resultados obtenidos en la tabla 24 y figura 16, se observa que el 26.7% de los trabajadores encuestados considera que siempre se le brinda el beneficio de seguro médico, el 13.3% indica que

lo recibe casi siempre. Por otro lado, un 40% manifiesta una postura indiferente frente a este beneficio. Un porcentaje menor pero significativo señala que nunca (13.3%) o casi nunca (6.7%) recibe este beneficio. Esta situación puede influir negativamente en la percepción del paquete de beneficios y en la retención de personal.

Tabla 25

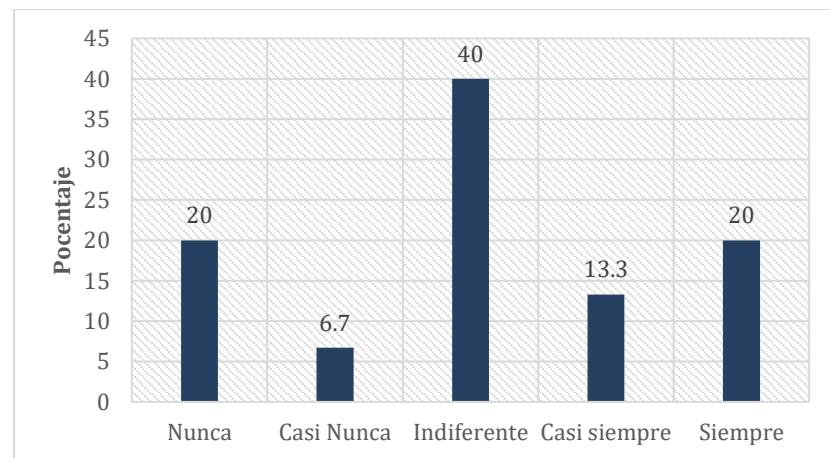
Seguro de vida

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	20
Casi Nunca	1	6.7
Indiferente	6	40
Casi siempre	2	13.3
Siempre	3	20
Total	15	100

Fuente. Encuesta aplicada - cuestionario de retención de personal

Figura 17

Seguro de vida



Nota. Extraído de la tabla 25

Interpretación

Los resultados presentados en la tabla 25 y figura 19 reflejan que la percepción de los trabajadores respecto al seguro de vida. El 20% manifiesta que “siempre” recibe este beneficio, mientras que un

porcentaje igual (20%) indica que “nunca”, un 13.3% señala que “casi siempre” y solo el 6.7% responde que nunca. A percepción dividida entre quienes afirman recibir el beneficio y quienes aseguran no contar con él, junto a la alta proporción de respuestas indiferentes, sugiere la necesidad de fortalecer la difusión y transparencia de la política de beneficio.

Tabla 26

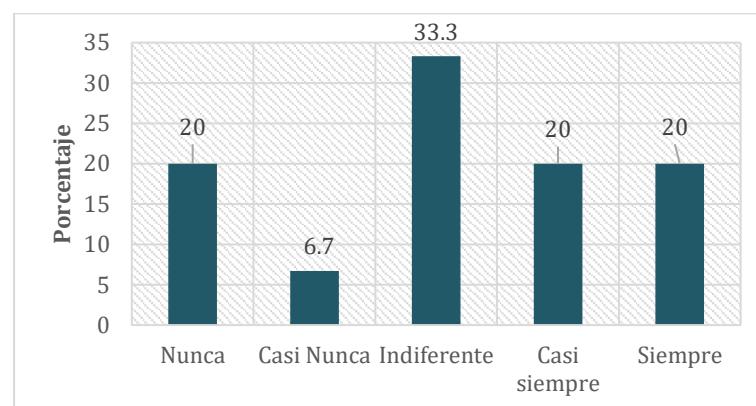
Vacaciones al personal.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	20
Casi Nunca	1	6.7
Indiferente	5	33.3
Casi siempre	3	20
Siempre	3	20
Total	15	100

Fuente. Encuesta aplicada - cuestionario de retención de personal

Figura 18

Vacaciones al personal.



Nota. Extraído de la tabla 26

Interpretación

De acuerdo a los datos presentados en la tabla 26 y figura 18, se observa que existe una diversidad de percepciones al respecto a la asignación de vacaciones. Un 33.3% de los encuestados manifestó una postura indiferente, lo cual podría evidenciar una falta de claridad o

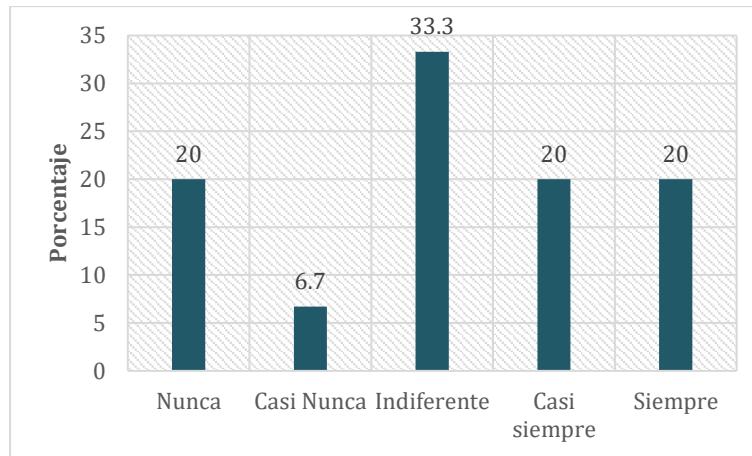
comunicación sobre las políticas internas relacionadas a este derecho laboral. Por otro lado, un 20% indicó que nunca recibe vacaciones, y otro 6.7% señaló que casi nunca las recibe, lo que en conjunto representa un 26.7% de trabajadores que experimentan una baja frecuencia en el otorgamiento de este beneficio. En contraste, un 20% afirma que siempre accede a vacaciones, mientras que otro 20% indicó que casi siempre las recibe. Este grupo representa al 40% del total de encuestados, lo que sugiere que, si bien una parte significativa del personal percibe un cumplimiento adecuado de este derecho, existe otro segmento importante que no lo experimenta de forma regular o presenta dudas al respecto. En este sentido se recomienda a la empresa revisar y fortalecer sus políticas internas relacionadas con las vacaciones, asegurando su cumplimiento conforme a ley.

Tabla 27

CTS al personal

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	20
Casi Nunca	1	6.7
Indiferente	5	33.3
Casi siempre	3	20
Siempre	3	20
Total	15	100

Fuente. Encuesta aplicada - cuestionario de retención de personal

Figura 19*CTS al personal*

Nota. Extraído de la tabla 27

Interpretación

Los resultados obtenidos en la tabla 27 y figura 19 revelan el acceso al beneficio al beneficio de Compensación por Tiempo de Servicios (CTS) no se percibe de manera uniforme entre los trabajadores de la empresa Horizonte JSQ EIRL. El 33.3% de los encuestados manifestó una posición indiferente, lo que puede interpretarse como desconocimiento, desinformación o falta de comunicación por parte de la empresa respecto a este derecho laboral. Asimismo, un 20% de los trabajadores indicó que nunca recibe CTS y un 6.7% que casi nunca la recibe, sumando un 26.7% de respuestas negativas. Por otro lado, un 20% afirmó que siempre accede a este beneficio, mientras que otro 20% señaló que lo recibe casi siempre, lo que sugiere que solo el 40% del personal percibe cierto grado de cumplimiento respecto a este derecho.

C. Dimensión Comunicación abierta

Tabla 28

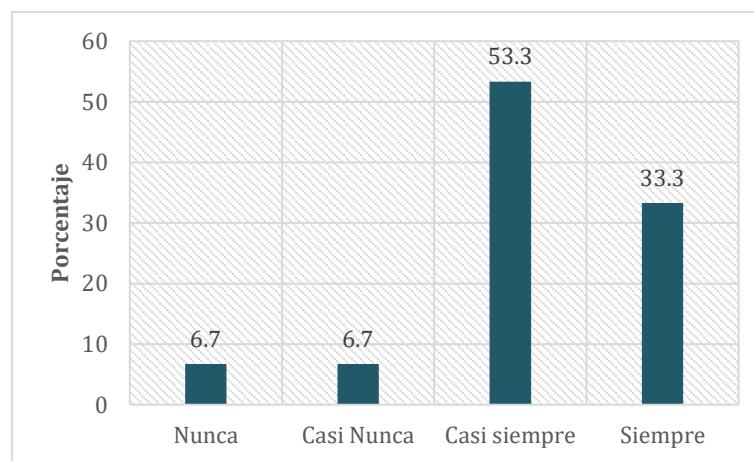
Comunicación adecuada

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	6.7
Casi Nunca	1	6.7
Casi siempre	8	53.3
Siempre	5	33.3
Total	15	100

Fuente: Encuesta aplicada - cuestionario de retención de personal

Figura 20

Comunicación adecuada



Nota. Extraído de la tabla 28

Interpretación

Según los datos de la Tabla 28 y Figura 20, el 86.6% de los encuestados considera que en la empresa Horizonte JSQ EIRL casi siempre (53.3%) o siempre (33.3%) existe una comunicación adecuada. Solo un 13.4% percibe una comunicación deficiente (nunca o casi nunca). Esto refleja un entorno organizacional donde la comunicación interna es valorada positivamente, lo cual favorece la confianza, el entendimiento de roles y la permanencia del personal. Sin embargo, es

importante atender al pequeño grupo que percibe debilidades, a fin de fortalecer aún más la retención del talento.

Tabla 29

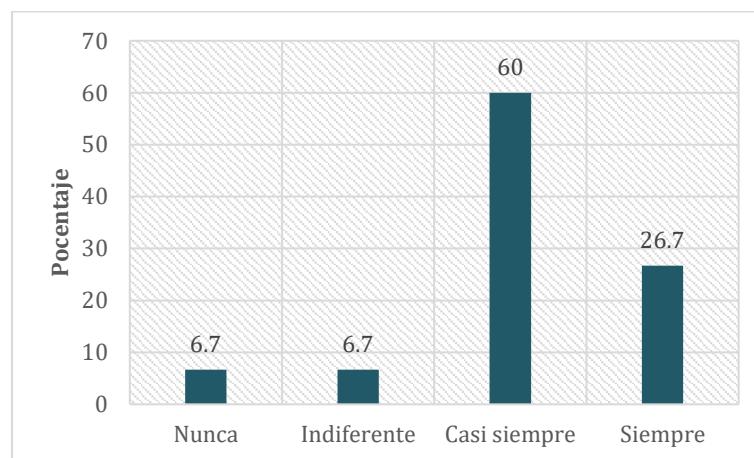
Transparencia en la comunicación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	6.7
Indiferente	1	6.7
Casi siempre	9	60
Siempre	4	26.7
Total	15	100

Fuente. Encuesta aplicada - cuestionario de retención de personal

Figura 21

Transparencia en la comunicación



Nota. Extraído de la tabla 29

Interpretación

De los resultados obtenidos en la tabla 29 y figura 21, indican que el 60% de los trabajadores perciben que la empresa mantiene transparencia en la comunicación casi siempre, mientras que el 26.7% considera que siempre se comunica con claridad. Solo un 13.4% se divide entre posturas negativas o indiferentes. Esto sugiere que, en general, la empresa presenta una comunicación efectiva, aspecto clave

para fortalecer la confianza del personal y favorecer su permanencia en la organización.

Tabla 30

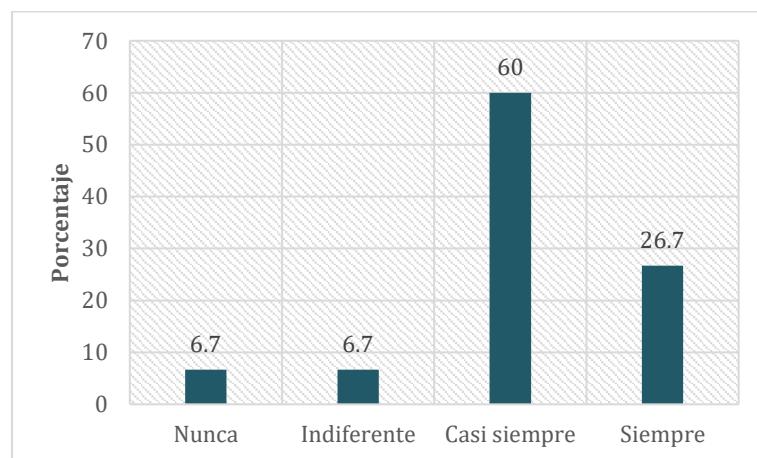
Claridad en la comunicación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	6.7
Indiferente	1	6.7
Casi siempre	9	60
Siempre	4	26.7
Total	15	100

Fuente. Encuesta aplicada - cuestionario de retención de personal

Figura 22

Claridad en la comunicación



Nota. Extraído de la tabla 30

Interpretación

Los resultados obtenidos en la tabla 30 y la figura 22 muestran que el 60% de los trabajadores considera que la comunicación en la empresa es clara casi siempre, y un 26.7% indica que siempre lo es. En contraste, un 13.4% se distribuye entre percepciones negativas o indiferentes. Este panorama refleja que, en general, la claridad comunicacional es valorada positivamente, lo que contribuye a mejorar

el clima organizacional y la retención del personal. Sin embargo, se recomienda reforzar los canales y estrategias de comunicación para asegurar una comprensión uniforme entre todos los colaboradores.

D. Dimensión establecimiento de expectativas y políticas claras

Tabla 31

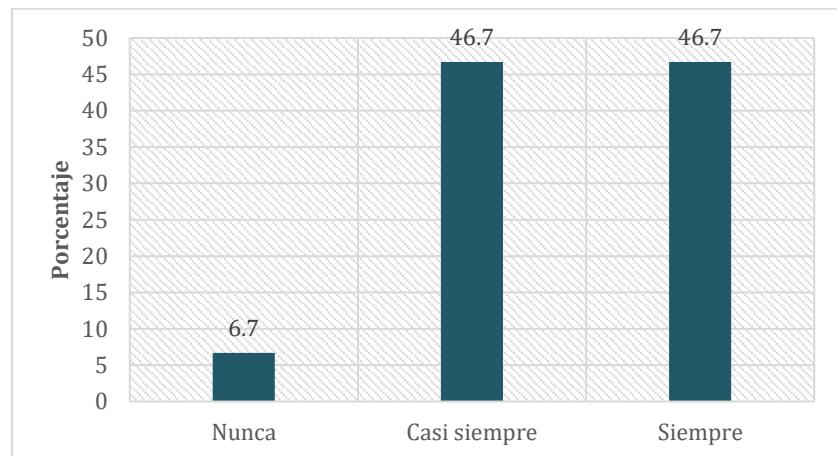
Establecimiento de manera clara del trabajo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	6.7
Casi siempre	7	46.7
Siempre	7	46.7
Total	15	100

Fuente. Encuesta aplicada - cuestionario de retención de personal

Figura 23

Establecimiento de manera clara del trabajo



Nota. Extraído de la tabla 31

Interpretación

Según los resultados reflejados en la tabla 31 y la figura 23, el 46.7% de los encuestados afirma que las tareas se establecen de manera clara casi siempre, y otro 46.7% indica que siempre ocurre. Solo un 6.7% manifestó que nunca se definen con claridad. Esto refleja que la mayoría del personal percibe una adecuada comunicación de funciones

y responsabilidades, lo cual contribuye a reducir la ambigüedad laboral y favorece la permanencia en la organización. No obstante, es importante trabajar en los casos aislados donde esta claridad aún no se garantiza.

Tabla 32

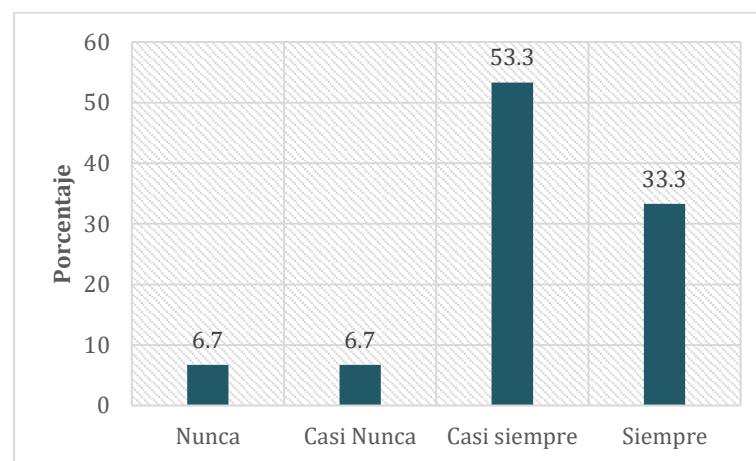
Establecimiento de políticas claras

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	6.7
Casi Nunca	1	6.7
Casi siempre	8	53.3
Siempre	5	33.3
Total	15	100

Fuente. Encuesta aplicada - cuestionario de retención de personal

Figura 24

Establecimiento de políticas claras



Nota. Extraído de la tabla 32

Interpretación

De los resultados obtenidos en la tabla 32 y la figura 24, El 53.3% de los trabajadores indica que las políticas internas se comunican de forma clara casi siempre, y un 33.3% considera que esto ocurre siempre. Solo un 13.4% percibe falta de claridad en este aspecto. Estos resultados

reflejan que la mayoría del personal tiene una comprensión adecuada de las normas y lineamientos organizacionales, lo que contribuye a un entorno laboral ordenado y predecible, esencial para fomentar la retención.

E. Dimensión Eliminación de sobrecargas laborales

Tabla 33

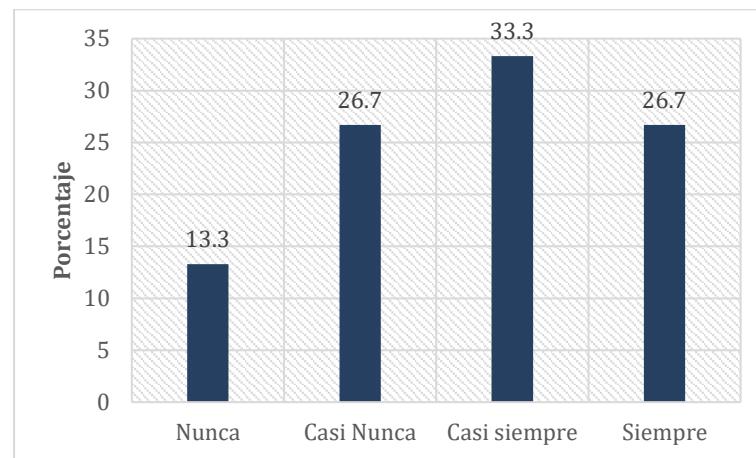
Eliminar la abrumación del trabajo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	13.3
Casi Nunca	4	26.7
Casi siempre	5	33.3
Siempre	4	26.7
Total	15	100

Fuente. Encuesta aplicada - cuestionario de retención de personal

Figura 25

Eliminar la abrumación del trabajo



Nota. Extraído de la tabla 33

Interpretación

De acuerdo a la tabla 33 y figura 25, los resultados revelan que el 33.3% de los encuestados considera que la empresa casi siempre evita la acumulación excesiva de trabajo, mientras que un 26.7% indica que

esto ocurre siempre y otro 26.7% señala que casi nunca sucede. Un 13.3% afirma que nunca se elimina la sobrecarga laboral. Estos datos muestran percepciones divididas, lo que sugiere una gestión aún inconsistente en la distribución de cargas laborales. Para mejorar la retención, es clave fortalecer la planificación de tareas y asegurar una asignación equitativa del trabajo.

Tabla 34

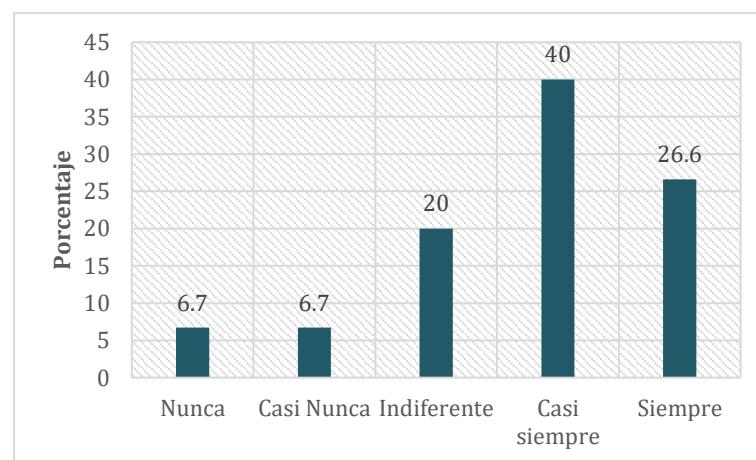
Eliminar agotamiento de trabajo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	6.7
Casi Nunca	1	6.7
Indiferente	3	20
Casi siempre	6	40
Siempre	4	26.6
Total	15	100

Fuente. Encuesta aplicada - cuestionario de retención de personal

Figura 26

Eliminar agotamiento de trabajo



Nota. Extraído de la tabla 34

Interpretación

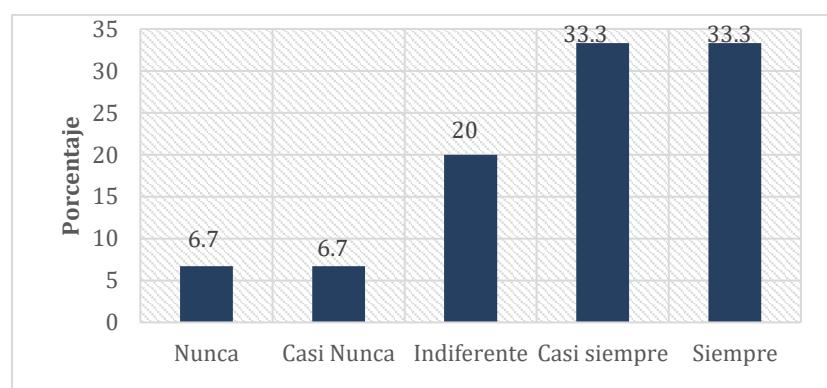
De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla 34 y figura 26 respecto a este indicador, en resumen, El 40% de los encuestados

considera que la empresa elimina el agotamiento laboral casi siempre, mientras que un 26.6% indica que esto ocurre siempre. Sin embargo, un 20% se muestra indiferente, y un 13.4% percibe que nunca o casi nunca se gestionan adecuadamente las condiciones que generan agotamiento. Estos resultados sugieren avances importantes en el manejo del bienestar laboral, aunque aún existen áreas por fortalecer.

Tabla 35*Eliminar estrés laboral*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	6.7
Casi Nunca	1	6.7
Indiferente	3	20
Casi siempre	5	33.3
Siempre	5	33.3
Total	15	100

Fuente. Encuesta aplicada - cuestionario de retención de personal

Figura 27*Eliminar estrés laboral*

Nota. Extraído de la tabla 35

Interpretación

Según los resultados de la tabla 35 y figura 27, en resumen, El 33.3% de los trabajadores señala que la empresa siempre busca eliminar el estrés laboral, y otro 33.3% indica que esto ocurre casi siempre. No

obstante, un 20% se muestra indiferente y un 13.4% manifiesta que nunca o casi nunca se toman acciones en este sentido. Si bien la mayoría percibe esfuerzos positivos en la gestión del estrés, la presencia de respuestas neutrales y negativas sugiere la necesidad de reforzar estrategias preventivas y de apoyo emocional que contribuyan al bienestar integral y a la retención del talento humano.

F. Dimensión Reconocimiento

Tabla 36

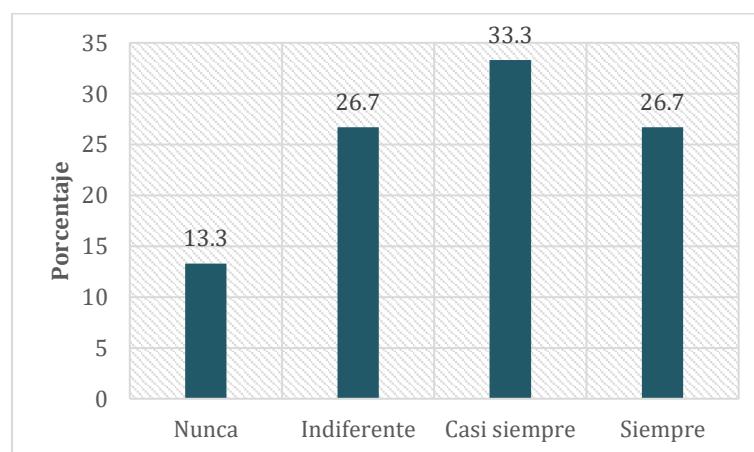
Reconocimiento Económico

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	13.3
Indiferente	4	26.7
Casi siempre	5	33.3
Siempre	4	26.7
Total	15	100

Fuente. Encuesta aplicada - cuestionario de retención de personal

Figura 28

Reconocimiento Económico



Nota. Extraído de la tabla 36

Interpretación

De acuerdo con los resultados presentados en la Tabla 36 y la Figura 28, se observa que el 33.3% de los trabajadores manifiesta recibir

reconocimiento económico con una frecuencia de casi siempre, mientras que un 26.7% señala recibirlo siempre. Estos resultados permiten inferir que más de la mitad de los colaboradores perciben algún nivel de reconocimiento económico de forma constante (60%), lo cual representa un factor favorable para la retención de personal. Sin embargo, la presencia de un 26.7% de respuestas indiferentes y un 13.3% que indica no recibir ningún tipo de reconocimiento refleja que aún existe un margen de mejora en las políticas de incentivos.

Tabla 37

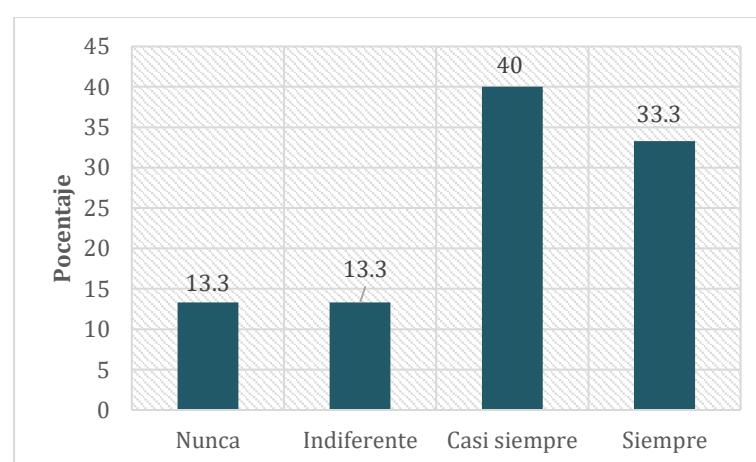
Reconocimiento No Económico

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	13.3
Indiferente	2	13.3
Casi siempre	6	40
Siempre	5	33.3
Total	15	100

Fuente. Encuesta aplicada - cuestionario de retención de personal

Figura 29

Reconocimiento no económico



Nota. Extraído de la tabla 37

Interpretación

Según los datos presentados en la tabla 37 y la figura 29, se evidencia que un 40% de los encuestados afirma recibir reconocimiento no económico casi siempre, un 33.3% señala que lo recibe siempre. Este panorama refleja que el 73.3% del personal percibe positivamente algún nivel de reconocimiento no económico, lo cual representa un aspecto favorable en términos de motivación y compromiso. No obstante, la existencia de un 26.6% de respuestas que reflejan indiferencia o ausencia total de este tipo de reconocimiento indica la necesidad de fortalecer e institucionalizar prácticas de reconocimiento no monetario dentro de la cultura organizacional.

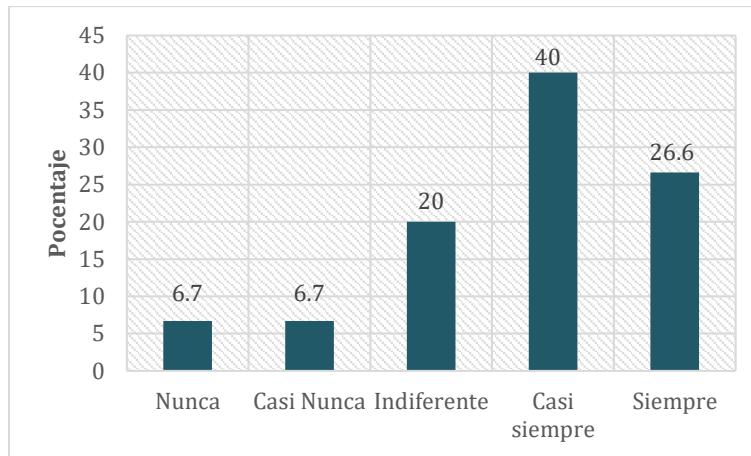
G. Dimensión Trabajo significativo

Tabla 38

Diseño de trabajo variado

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	6.7
Casi Nunca	1	6.7
Indiferente	3	20
Casi siempre	6	40
Siempre	4	26.6
Total	15	100

Fuente. Encuesta aplicada - cuestionario de retención de personal

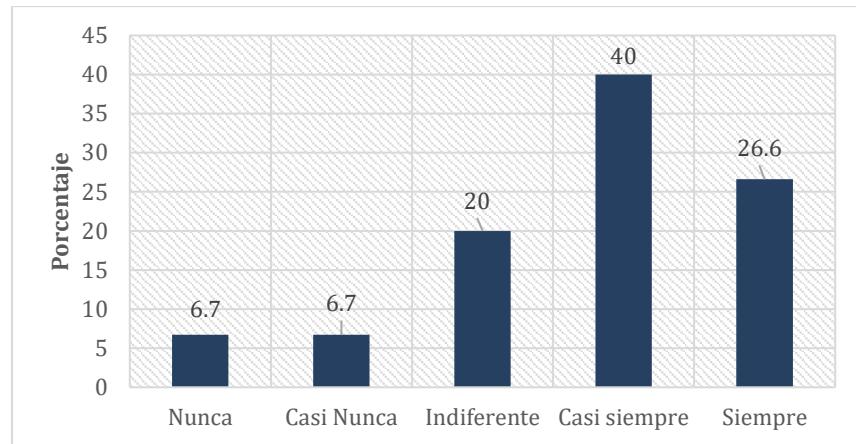
Figura 30*Diseño de trabajo variado**Nota.* Extraído de la tabla 38**Interpretación**

De acuerdo con los datos mostrados en la tabla 38 y la figura 30, los resultados reflejan que una proporción importante del personal (66.6%) reconoce positivamente la presencia de tareas diversas en su puesto de trabajo, lo cual influye directamente en la percepción de un trabajo significativo. Sin embargo, la presencia de trabajadores indiferentes o que no perciben variedad en sus funciones (33.4%) sugiere que aún existe una oportunidad de mejora en la asignación de tareas o en la rotación de funciones.

Tabla 39*Diseño de trabajo estimulante*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	6.7
Casi Nunca	1	6.7
Indiferente	3	20
Casi siempre	6	40
Siempre	4	26.6
Total	15	100

Fuente. Encuesta aplicada - cuestionario de retención de personal

Figura 31*Diseño de trabajo estimulante**Nota.* Extraído de la tabla 39

Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos de la tabla 39 y figura 31, los resultados evidencian que una mayoría significativa (66.6%) considera que sus labores les representan un desafío positivo, lo cual es un aspecto clave en la percepción de un trabajo significativo. No obstante, la existencia de una proporción de trabajadores indiferentes o que no encuentran estímulo en sus actividades (33.4%) revela una oportunidad de mejora en el rediseño o enriquecimiento de puestos de trabajo.

5.1.2. Discusión de resultados

En el análisis de la relación entre el reclutamiento y la retención de personal en la empresa Horizonte JSQ EIRL, 2024, los resultados obtenidos revelaron una correlación significativa y positiva (coeficiente de Spearman 0.650), lo que refuerza la idea de que un proceso de reclutamiento efectivo tiene un impacto directo y positivo en la retención de personal. Los hallazgos de López (2023), Narváez (2024), y Vargas (2024), entre otros, proporcionan un marco importante para comprender cómo las herramientas digitales y los procesos de selección inciden en la efectividad de la gestión del talento, la rotación de personal y el desempeño organizacional.

En el estudio de López (2023), se subraya la escasez de herramientas digitales para el proceso de acogida y retención del talento, a pesar de que existen diversas herramientas para el desarrollo del talento en las empresas. Este hallazgo resalta la necesidad de que las organizaciones se adapten a los cambios tecnológicos y las nuevas tendencias en el ámbito de Recursos Humanos. López sugiere que la digitalización de los procesos, especialmente en la acogida y retención, podría beneficiar tanto a las empresas como a los empleados al facilitar la integración y promover el compromiso. Esta idea se alinea con los resultados obtenidos en la investigación actual, donde se encontró una correlación significativa y positiva (coeficiente de Spearman de 0.650) entre el reclutamiento y la retención del personal en la empresa Horizonte JSQ EIRL. Este hallazgo refuerza la idea de que un reclutamiento bien gestionado puede mejorar la retención, y subraya la importancia de implementar herramientas digitales en los procesos de selección para mejorar la eficiencia y efectividad de estas estrategias.

Por otro lado, Narváez (2024) en su investigación sobre el proceso de reclutamiento y selección en el Restaurante Nación Sushi, resalta la importancia de

tener una relación sólida entre la atracción y la selección del personal, apoyada en un manual de puestos. En este estudio se concluyó que un proceso de selección bien diseñado puede tener un impacto positivo en las organizaciones, ya que selecciona el personal más adecuado a las necesidades de la empresa. Esta perspectiva coincide con los resultados de la investigación actual, que también encontró que el reclutamiento adecuado contribuye significativamente a la retención del personal. El reclutamiento debe alinearse con las necesidades organizacionales y los perfiles de los puestos, lo cual es crucial para evitar problemas de adaptación y desempeño, como los que se identificaron en la Municipalidad Distrital de La Victoria, según el estudio de Torres (2021).

En cuanto a Vargas (2024), que analizó el proceso de reclutamiento y selección en la empresa Tierra Linda, se observa que los procesos deben adaptarse a las nuevas formas de reclutamiento más efectivas, ajustándose a las demandas del mercado laboral. Este estudio encontró que los métodos tradicionales de reclutamiento y selección, como el reclutamiento externo, a menudo no son lo suficientemente eficaces, lo que coincide con los resultados de la investigación actual, donde se destaca la necesidad de optimizar el reclutamiento externo. Este proceso debe ir más allá de los métodos tradicionales y aprovechar plataformas digitales que permiten un reclutamiento más rápido, eficiente y amplio, especialmente en un mercado laboral cada vez más competitivo.

En el ámbito nacional, el trabajo de Rojas (2024) sobre la gestión del talento humano y la retención laboral en Creyve Contact Center mostró que la gestión adecuada del talento humano está estrechamente vinculada con la retención de personal. De acuerdo con su investigación, la estructura organizativa, el perfil de competencias, la evaluación del personal y la compensación son factores clave en la

retención de empleados. Esto coincide con los resultados obtenidos en la investigación actual, donde se observó que la gestión del talento humano, especialmente en la fase de integración y desarrollo, es un factor clave para la retención de personal. Además, los hallazgos sugieren que las estrategias de desarrollo profesional y los incentivos pueden aumentar el compromiso y reducir la rotación, como también se propone en la investigación de Guevara (2023), quien concluyó que la falta de inversión en iniciativas de retención afecta la capacidad de las empresas para mantener a sus empleados clave.

En cuanto a los hallazgos de Mendoza y Mercado (2025) demostraron que existe una relación directa y significativa entre el reclutamiento del personal y la retención del talento humano en una universidad privada, con un coeficiente de correlación de 0.660. Esto significa que estrategias de reclutamiento bien estructuradas contribuyen a la colocación, desarrollo y permanencia de los colaboradores. Sin embargo, al contrastar con los resultados de Horizonte JSQ EIRL, se observa una diferencia importante: los trabajadores perciben un reclutamiento deficiente en la mayoría de los canales internos y externos (boletines, carteleras, portales y bolsas de empleo), siendo las recomendaciones el medio más utilizado y aceptado (66.7%). Esto revela que, a diferencia del antecedente citado, la empresa no cuenta con un sistema de reclutamiento formal y eficiente que garantice la atracción de talento, lo que puede debilitar la consolidación de procesos de retención a largo plazo.

Por otro lado, Rojas (2023) concluyó que la satisfacción laboral guarda una relación positiva pero baja con la retención del talento en las micro y pequeñas empresas, lo que implica que existen otros factores que también influyen en la permanencia del personal. Este planteamiento encuentra correspondencia con los

resultados en Horizonte JSQ EIRL, donde, a pesar de tener un reclutamiento deficiente, los trabajadores valoran positivamente aspectos vinculados a la retención: capacitaciones generales y específicas (87% las recibe de manera constante), comunicación clara y transparente (86.6% lo reconoce) y reconocimiento tanto económico como no económico (más del 70% lo percibe). Esto confirma lo señalado por Rojas (2023), en tanto que la satisfacción derivada de beneficios, comunicación y reconocimiento contribuye de manera significativa a que los colaboradores se mantengan en la empresa, aun cuando el reclutamiento no logre niveles óptimos.

En cuanto al reclutamiento externo, si bien es necesario para incorporar nuevas habilidades y perspectivas, debe gestionarse de manera cuidadosa para evitar problemas de adaptación cultural, como se identificó en el estudio de Llontop (2022), quien observó que los procesos de reclutamiento empíricos pueden generar ineficiencias tanto en tiempos como en costos, lo que afecta negativamente la efectividad del reclutamiento y la retención.

Por último, las estrategias propuestas en la investigación actual, como el Employer Branding y el uso de redes sociales como LinkedIn y Facebook, se alinean con las recomendaciones de López (2023) sobre la digitalización del reclutamiento y la importancia de utilizar plataformas digitales para atraer talento. Las propuestas de mejorar el proceso de reclutamiento y fortalecer el compromiso del personal mediante programas de desarrollo y reconocimiento son coherentes con las estrategias identificadas por Guevara (2023), quien destacó la necesidad de crear un entorno laboral favorable y brindar oportunidades de desarrollo para mantener a los empleados motivados y comprometidos.

5.2.Prueba de hipótesis

5.2.1. Prueba de normalidad

En primer lugar, se realizó la prueba de normalidad para determinar si los datos presentan una distribución normal. Esto permite seleccionar el análisis estadístico más adecuado, ya sea el coeficiente de correlación de Spearman o de Pearson. El objetivo de la presente investigación es determinar la relación entre el reclutamiento y la retención del personal en la empresa Horizonte JSQ EIRL 2024. Por ello, se plantearon las siguientes hipótesis:

H0 = Los datos siguen una distribución normal.

Ha = Los datos no siguen una distribución normal.

De acuerdo con los criterios de aceptación, si el nivel de significancia es menor a 0.05 (Sig. < 0.05), se acepta la hipótesis alternativa (Ha), lo que significa que los datos no siguen una distribución normal, por lo que se usará el coeficiente de correlación de Spearman. Por otro lado, si el nivel de significancia es mayor a 0.05 (Sig. > 0.05), se acepta la hipótesis nula (H0), lo que indica que los datos sí tienen una distribución normal, y se emplea el coeficiente de correlación de Pearson.

Tabla 40*Prueba de normalidad*

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Reclutamiento	,172	15	,200*	,833	15	,010
Retención de Personal	,174	15	,200*	,875	15	,039

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Nota. La siguiente información (tabla 40) fueron procesadas en el programa estadístico SPSS – 27, a partir de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada en la empresa Horizonte JSQ EIRL.

Interpretación

El estudio se realizó con una muestra de 15 trabajadores. Dado que este número es menor a 50, se aplicó la prueba de Shapiro-Wilk para analizar los datos. Según los resultados de la tabla 40, el valor de significancia es menor a 0.05 ($\text{sig} < 0.05$), lo que lleva a aceptar la hipótesis alternativa (H_a), indicando que los datos no siguen una distribución normal. Por ello, se empleó el coeficiente de correlación no paramétrico de Spearman (Rho de Spearman).

5.2.2. Prueba de Hipótesis

5.2.2.1. Prueba de hipótesis General

H0: El reclutamiento no tiene una relación positiva con la retención del personal en la empresa Horizonte JSQ EIRL.

Ha: El reclutamiento tiene una relación positiva con la retención del personal en la empresa Horizonte JSQ EIRL.

Tabla 41*Correlación entre reclutamiento y retención de personal*

Correlaciones			Reclutamiento	Retención de Personal
Rho de Spearman	Reclutamiento	Coeficiente de correlación	1,000	0,650**
		Sig. (bilateral)	.	0,009
	N		15	15
Retención de Personal	Coeficiente de correlación	0,650**	1,000	
		Sig. (bilateral)	0,009	.
	N		15	15

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota. La siguiente información (tabla 41) fueron procesadas en el programa estadístico SPSS – 27, a partir de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada en la empresa Horizonte JSQ EIRL.

Interpretación

El resultado obtenido muestra un valor de significancia de 0.009, que es menor a 0.05 ($p < 0.05$), lo que permite aceptar la hipótesis alternativa (H_a). Esto significa que hay una relación directa entre el reclutamiento y la retención del personal en la empresa Horizonte JSQ EIRL. Además, el coeficiente de correlación de 0.650 indica una relación positiva, ya que, según la escala de correlación, este valor se encuentra dentro del rango de +0.50 a +0.75.

5.2.3. Contrastación estadística de la hipótesis / Demostración de la hipótesis

5.2.3.1. Contrastación de Hipótesis Específica 1

H0: El reclutamiento interno no tiene una relación positiva con la retención de personal en la empresa Horizonte JSQ EIRL.

Ha: El reclutamiento interno tiene una relación positiva con la retención de personal en la empresa Horizonte JSQ EIRL.

Tabla 42

Correlación entre la dimensión reclutamiento interno y la variable retención del personal

Correlaciones					
Rho de Spearman	Reclutamiento Interno			Reclutamiento	Retención
				Interno	de Personal
		Coeficiente de correlación	Sig. (bilateral)	1,000	,519*
			N	.15	.15
		Retención de Personal	Coeficiente de correlación	,519*	1,000
			Sig. (bilateral)	,047	.
			N	.15	.15

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Nota. La siguiente información (tabla 42) fueron procesadas en el programa estadístico SPSS – 27, a partir de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada en la empresa Horizonte JSQ EIRL.

Interpretación

El resultado obtenido muestra un valor de significancia de 0.047, que es menor a 0.05 ($p < 0.05$), lo que permite aceptar la hipótesis alternativa (H_a). Esto significa que hay una relación directa entre la dimensión reclutamiento interno con la variable retención del personal en la empresa Horizonte JSQ EIRL. Además, el coeficiente de correlación de 0.519 indica una relación positiva, ya que, según la escala de correlación, este valor se encuentra dentro del rango de +0.50 a +0.75 (ver Anexo 1).

5.2.3.2. Contrastación de Hipótesis Específica 2

H0: El reclutamiento externo no tiene una relación positiva con la retención de personal en la empresa Horizonte JSQ EIRL

Ha: El reclutamiento externo tiene una relación positiva con la retención de personal en la empresa Horizonte JSQ EIRL

Tabla 43

Correlación entre la dimensión reclutamiento externo y la variable retención de personal

Correlaciones			
		Reclutamiento Externo	Retención de Personal
Reclutamiento Externo	Coeficiente de correlación	1,000	,530*
Rho de Spearman	Sig. (bilateral)	.	,042
	N	15	15
Retención de Personal	Coeficiente de correlación	,530*	1,000
	Sig. (bilateral)	,042	.
	N	15	15

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Nota. La siguiente información (tabla 43) fue procesada en el programa estadístico SPSS – 27, a partir de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada en la empresa Horizonte JSQ EIRL.

Interpretación

El resultado obtenido muestra un valor de significancia de 0.042, que es menor a 0.05 ($p < 0.05$), lo que permite aceptar la hipótesis alternativa (H_a). Esto significa que hay una relación directa entre la dimensión reclutamiento externo con la variable retención del personal en la empresa Horizonte JSQ EIRL. Además, el coeficiente de correlación de 0.530 indica una relación positiva, ya que, según la escala de correlación, este valor se encuentra dentro del rango de +0.50 a +0.75 (ver Anexo 1).

5.3. Formulación de estrategias

Se elaboró las siguientes estrategias para optimizar el reclutamiento y la retención de personal de la empresa Horizonte JSQ EIRL:

1. **Employer Branding o Marca Empleadora**, que consiste en posicionar a la empresa como referente local en formación técnica, para esto la empresa debe:

- Diseñar propuestas de valor para los empleados
- Concretar alianzas con institutos y universidades locales para la atracción de talento.
- Usar redes sociales adecuadas como LinkedIn que es la red social profesional por excelencia con millones de usuarios ideal para encontrar perfiles profesionales, técnicos o ejecutivos. Otra de las redes sociales muy populares son Facebook con un amplio alcance y segmentación (anuncios segmentados por ubicación, intereses y experiencia), Instagram (atracción

visual, hashtags estratégicos) y WhatsApp (comunicación directa y personalizada).

2. Mejorar la eficiencia y calidad del proceso de reclutamiento.

- Diseñar perfiles basados en competencias clave necesarias para el puesto.
- Evaluar no solo la experiencia, sino habilidades blandas y potencial de desarrollo. Esto conlleva a la ventaja de mejorar el encaje de persona-puesto y reduce la rotación temprana.
- Uso de tecnologías, es decir, implementar sistemas de seguimiento de candidatos como por ejemplo un ATS, que actúa como base de datos para los solicitantes de empleo, este sistema permite a los reclutadores reducir el volumen de resúmenes recibidos para que puedan centrarse en los postulantes más calificados.

3. Fortalecer el compromiso y desarrollo del personal clave de la empresa.

- Insertar programas de inducción con enfoque de cultura organizacional.
- Diseñar rutas de desarrollo para los instructores (talleres de liderazgo, coaching para los instructores, cursos de especialización), para que de esta manera los empleados se sientan valorados y reconocidos y como consecuencia aumenten su satisfacción laboral, refuerzen su sentido de pertenencia a la empresa y disminuyan la intención de buscar oportunidades fuera.

4. Disminuir la rotación de instructores y administrativos críticos.

- Implementación del programa de reconocimientos (diplomas, bonos simbólicos, cenas), ya que los programas de desarrollo y promoción interna ayudan a identificar y retener a los empleados con alto potencial, evitando que sean captados por la competencia

CONCLUSIONES

1. Se concluye que el reclutamiento tiene una relación positiva con la retención del personal en la empresa Horizonte JSQ EIRL, 2024. Teniendo una correlación positiva moderada, con un valor de ,650 según la escala de correlación de Rho Spearman. Lo cual sugiere que a mejor reclutamiento mayor es la retención del personal en la empresa.
2. Existe una correlación positiva significativa (coeficiente de Spearman de 0.519, con un valor de significancia de 0.047), lo que confirma que un reclutamiento interno efectivo contribuye directamente a la retención del personal. Este hallazgo subraya la importancia de promover oportunidades de crecimiento dentro de la organización para reducir la rotación y fortalecer el sentido de pertenencia de los empleados.
3. Los resultados muestran que el reclutamiento externo también está positivamente relacionado con la retención del personal (coeficiente de Spearman de 0.530, con un valor de significancia de 0.042). Este resultado indica que el reclutamiento externo, al aportar nuevas habilidades y perspectivas, tiene una influencia directa en la retención, pero su efectividad depende de una adecuada integración y adaptación de los nuevos empleados a la cultura organizacional.
4. En base a los resultados obtenidos, se proponen las siguientes estrategias: a). Employer Branding o Marca Empleadora: Posicionar a la empresa como un referente local en formación técnica, desarrollando propuestas de valor para los empleados, concretando alianzas con universidades e institutos locales, y utilizando redes sociales como LinkedIn, Facebook, Instagram y WhatsApp para atraer talento. b). Mejorar la eficiencia y calidad del proceso de reclutamiento: Diseñar perfiles de puestos basados en competencias clave, evaluar habilidades blandas y el potencial de desarrollo de los candidatos, e implementar sistemas de seguimiento de candidatos (ATS) para optimizar la selección de personal. c). Fortalecer el compromiso y desarrollo del personal clave: Introducir programas de

inducción con enfoque cultural, diseñar rutas de desarrollo profesional para los empleados, y ofrecer programas de liderazgo y coaching para fomentar el crecimiento interno. d).

Disminuir la rotación de instructores y administrativos críticos: Implementar un programa de reconocimientos (bonos simbólicos, cenas, diplomas) y promover la promoción interna para identificar y retener a los empleados con alto potencial, reduciendo la posibilidad de que sean captados por la competencia.

RECOMENDACIONES

1. Se sugiere al gerente general de la empresa Horizonte JSQ EIRL diseñar una política de reclutamiento mixta y estratégica que combine de manera equilibrada el reclutamiento interno y externo, en la cual esta política se base en criterios claros como evaluación de desempeño, potencial de desarrollo y necesidades organizacionales actuales y futuras, esto permitirá a la empresa aprovechar el conocimiento interno y la experiencia del personal existente y atraer talento externo con competencias innovadoras.
2. Se sugiere a el administrador de la empresa Horizonte JSQ EIRL enfocarse en los beneficios diferenciadores al personal con el fin de mejorar la retención de personal, como seguros complementarios de salud y vida, apoyo para estudios o certificaciones o programas de bienestar (psicología, manejo del estrés, salud mental).
3. Se sugiere al gerente y administrador de la empresa Horizonte JSQ EIRL impulsar el uso de redes sociales de la empresa (LinkedIn, Facebook, Instagram o WhatsApp) y la página web, que, si bien no es una red social en sentido estricto, pero si es una herramienta clave que puede funcionar como canal complementario; con la finalidad de promocionar a la empresa como marca empleadora sólida, transmitir profesionalismo y tener amplio alcance para atraer y convertir talento.
4. Por último, Se sugiere al gerente y administrador de la empresa Horizonte JSQ EIRL implementar un plan operativo con el objetivo de implementar estrategias efectivas de atracción y retención de talento especializado, alineado a las necesidades de formación en seguridad y salud ocupacional, hacer revisiones trimestrales del plan con indicadores de éxito y resultados; esto permitirá a la empresa estar en mejora continua.

REFERENCIAS

- Adams, J. S. (1963). Hacia una comprensión de la inequidad. *Revista de Psicología Social*, 37(2), 280–296.
- Amazing Workplaces. (2024, septiembre 11). The negative impacts of micromanagement on employees and organizations. <https://amazingworkplaces.co/the-negative-impacts-of-micromanagement-on-employees-and-organizations/>
- American Medical Association. (2023, abril 18). Work overload triples risk of burnout in health care. <https://www.ama-assn.org/practice-management/physician-health/work-overload-triples-risk-burnout-health-care>
- Ames, J. (2021). Impacto de la gestión del talento en la retención de empleados. [Tesis de maestría, Universidad Nacional del Altiplano]. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional del Altiplano.
- Becker, G. S. (1993). Capital humano: Un análisis teórico y empírico, con especial referencia a la educación (3.^a ed.). Universidad de Chicago.
- Berger, M. C., Black, D. A., & Scott, F. A. (2001). Employers' benefits from workers' health insurance. *Health Affairs*, 20(6), 144-153. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC2690190/>
- Chanana, N., y Sangeeta. (2021). *El impacto de las estrategias de comunicación en el compromiso de los empleados: Una revisión integral*. Asian Journal of Management Cases. Recuperado de <https://www.abacademies.org/articles/the-impact-of-communication-strategies-on-employee-engagement-a-comprehensive-review-17032.html>
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (9.^a ed.). McGraw-Hill.

- Cialdini, R. B., & Goldstein, N. J. (2004). Influencia social: Conformidad y obediencia. *Annual Review of Psychology*, 55, 591–621.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142015>
- Cuesta, A., & Jiménez, A. (2019). *Gestión estratégica del talento humano en las organizaciones*. Revista Universidad y Sociedad, 11(5), 405–411. Recuperado de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1340>
- Emerald Insight. (2025). The power of peer recognition points: does it really boost employee engagement? Strategic HR Review. Basado en las conclusiones de Gostick y Elton sobre reconocimiento, compromiso y rotación.
- Garcés Hernández, C., Londoño Restrepo, I., Méndez Conde, K., & Martínez Gómez, J. (2016). Retención de empleados, una estrategia para el éxito de las organizaciones. Revista Fundación Universitaria Luis Amigó, 3(1), 108–115.
- González, D. (2009). Estrategias de retención de personal: Una reflexión sobre su efectividad y alcances. Revista Universidad EAN, 45(156), 45–72
- Guevara Cruzado, S. (2022). Impacto de la gestión del talento humano en la retención de empleados: Estudio en una empresa constructora de Jaén, Perú. [Tesis de maestría, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. Repositorio Institucional de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Guevara, S. (2023) *Gestión en el reclutamiento y la retención del personal en la financiera credinka agencia Cajamarca*. [Tesis de maestría] USAT.
<https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/7188/1/TM>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). La motivación para trabajar. Editorial Wiley.

- Imran, U. D., Ghazwan, M. F., & Firmansyah, F. (2024). The effect of recognition and appreciation on employee motivation and performance. *Economics and Digital Business Review*, 6(1), 1–18. <https://doi.org/10.37531/ecotal.v6i1.1890>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consecuencias de la adecuación de los individuos al trabajo: Un metaanálisis de la adecuación persona-trabajo, persona-organización, persona-grupo y persona-supervisor. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- La guerra por el talento en el mercado español. (2024, 29 de septiembre). El País. Recuperado de <https://elpais.com/extra/grandes-empresas/2024-09-29/guerra-por-el-talento-en-el-mercado-espanol.html>
- Lan, M. (2025). ¿Sin disposición o sin capacidad? El impacto de la claridad de rol y del trabajo... Recuperado de <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12024181/>
- Llontop, M. (2022) Optimización de los procesos de reclutamiento y selección de personal para reducción de tiempos y costos de la empresa San Martin contratistas generales s.a. del proyecto minero Tantahuataycajamarca. [tesis para maestría, Universidad Nacional de Cajamarca] UNC. <https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14074/5921/Tesis%20Antonio%20Llontop.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lopez, D. (2023). Adquisición y gestión del talento en el siglo XXI: Nuevas herramientas digitales. [Trabajo de Fin de Grado, Universidad de Valladolid]. UVA DOC. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/62742/TFG-EL1847.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Madurani, N., & Pasaribu, N. (2022). The effect of talent management on employee retention: A quantitative study in Indonesia. *Journal of Human Resource Management*, 10(2), 45–56. <https://doi.org/10.11648/j.jhrm.2022.10.02.11>

- ManpowerGroup Perú. (2025). Escasez de talento en Perú 2025. ManpowerGroup. Recuperado de <https://blog.manpowergroup.pe/escasez-talento-2025>
- ManpowerGroup. (2025). Escasez de talento en 2025: el mayor desafío global para las empresas. Revista C-Level. Recuperado de <https://revistaclevel.com/escasez-de-talento-en-2025-el-mayor-desafio-global-para-las-empresas>
- Manterola, C., Grande, L., Otzen, T., García, N., Salazar, P., & Quiroz, G. (2018). Confiabilidad, precisión o reproducibilidad de las mediciones. Métodos de valoración, utilidad y aplicaciones en la práctica clínica. Revista Chilena de Infectología, 35(6), 680–688. <https://doi.org/10.4067/S0716-10182018000600680>
- Maslow, A. H. (1943). Una teoría de motivación humana. Psychological Review, 50(4), 370–396.
- Medina-Garrido, J. A., Biedma-Ferrer, J. M., & Ramos-Rodríguez, A. R. (2023). Relationship between work-family balance, employee well-being and job performance. arXiv preprint. <https://arxiv.org/abs/2401.13683>
- Méndez García, X. (2014). La motivación laboral de los jóvenes y futuros trabajadores. Universidad de La Laguna. Recuperado de <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/915/365/1/La%2Bmotivacion%2Blaboral%2Bde%2Blos%2Bjovenes%2By%2Bfuturos%2Btrabajadores.pdf>
- Mendoza, C, J, y Mercado, M, B. (2024) Employer branding y retención del talento humano en colaboradores de la Universidad Continental sede Huancayo-2024. [tesis para el grado de maestría, Universidad Continental] UC. https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/17018/4/IV_PG_MR_HGO_TE_Mendoza_Mercado_2025.pdf

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). Una conceptualización de tres componentes del compromiso organizacional. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.

[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

Narváez, C. (2024) análisis del proceso de reclutamiento y selección de personal utilizado en el restaurante nación sushi durante el primer cuatrimestre. [Tesis para titulación, Universidad Internacional de las Américas] UIA.

<http://repositorio.uia.ac.cr:8080/server/api/core/bitstreams/d9b869ef-5d30-4b4c-a542-e3b7d4cdedd2/content>

Oracle. (2024). ¿Qué es la retención de empleados? Importancia, beneficios y cálculo. Oracle Human Capital Management. Recuperado de

Putri, R. F., y Sopiah. (2022). *Formación y desarrollo de los recursos humanos: Una revisión sistemática de la literatura y un análisis bibliométrico. Revista de Economía, Computación, Negocios y Contabilidad*. (JEKOMBITAL). Recuperado de

https://www.researchgate.net/publication/365752240_HUMAN_RESOURCES_TRAINING_AND_DEVELOPMENT_A_SYSTEMATIC_LITERATURE REVIEW_AND_BIBLIOMETRIC_ANALYSIS

Redline Group. (s. f.). The damaging impact of micromanagement and how to end it.

<https://www.redlinegroup.com/insight-details/the-damaging-impact-of-micromanagement-and-how-to-end-it>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). Comportamiento organizacional (17.^a ed.). Pearson Educación.

Rojas, C. (2024) reclutamiento de personal y su relación con la retención laboral del personal de la empresa Creyve Contact Center, Tacna 2024. [Tesis de titulación] UPT.

<https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/3920/Rojas-Perez-Luz.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rojas, G. (2023). La relación entre la satisfacción laboral y la retención del talento en las pequeñas y medianas empresas en lima metropolitana. [Tesis para titulación, Universidad de Lima] UL.

https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/19729/T018_72738_720_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y

RSM Perú. (2025). CTS en el 2025: un beneficio clave desde la perspectiva de gestión humana. <https://www.rsm.global/peru/es/news/cts-en-el-2025-un-beneficio-clave-desde-la-perspectiva-de-gestion-humana>

Ruz, J. P. (2019). Motivación, satisfacción laboral y estado de flow en los trabajadores. Revista de Psicología, 290, 604–990. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/290/29060499013/html/>

Schneider, B. (1987). Las personas hacen el lugar. *Personnel Psychology*, 40(3), 437–453. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x>

Tansley, C., & Tietze, S. (2013). Ritos de paso por las etapas de progresión de la gestión del talento: Una perspectiva de trabajo de identidad. *International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1799–1815. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777675> h

Tenorio, M. (2021). Gestión del talento y retención de personal en cajas municipales de Chachapoyas. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas]. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.

The Guardian. (2024, 16 de junio). Hybrid working makes employees happier, healthier and more productive, study shows.

<https://www.theguardian.com/business/article/2024/jun/16/hybrid-working-makes-employees-happier-healthier-and-more-productive-study-shows>

TTISI Blog. (2024, enero 25). The impact of micromanagement on employee stress and burnout. <https://blog.ttisi.com/how-does-micromanagement-affect-employees>

Vargas, F. (2024) Proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Tierra Linda. [tesis para el título, Pontificia Universidad Católica del Ecuador] PUCE. <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/2827d875-812e-458e-8b2c-e9f97020da10/content>

Villavicencio, J. (2023) gestión del talento humano y rotación de personal en la financiera credinka agencia Cajamarca. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Cajamarca] UNC.

<https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14074/6556/Tesis%20Jericco%20Villavicencio.pdf?sequence=1&isAllowed=true>

Vroom, V. H. (1964). Trabajo y motivación. Editorial Wiley.

Werther, W. B., & Davis, K. (2008). Administración de personal y recursos humanos (6.^a ed.). McGraw-Hill.



APÉNDICES

Apéndice A: Instrumento de recolección de datos sobre Reclutamiento.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS.

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN.

Encuesta dirigida a personal en la empresa Horizonte JSQ EIRL.

OBJETIVO: La presente encuesta tiene como objetivo describir el reclutamiento. Se pide su apoyo valioso para contestar con objetividad las siguientes preguntas:

INSTRUCCIONES: Marque con un aspa (X) según su criterio.

Nunca	Casi nunca	Indiferente	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

V.1. "X": Reclutamiento	1	2	3	4	5
Dimensión 1: Reclutamiento interno					
Indicador 1: Boletines informativos					
1. La empresa Horizonte JSQ EIRL emplea boletines informativos para reclutar a candidatos a ocupar plazas.					
Indicador 2: Carteleras					
2. La empresa Horizonte JSQ EIRL emplea carteleras para reclutar a candidatos a ocupar plazas.					
Indicador 3: Email					
3. La empresa Horizonte JSQ EIRL emplea email para reclutar a candidatos a ocupar plazas.					
Indicador 4: Página Web					
4. La empresa Horizonte JSQ EIRL emplea su página web para reclutar a candidatos a ocupar plazas.					
Dimensión 2: Reclutamiento externo					
Indicador 1: Redes sociales					
5. La empresa Horizonte JSQ EIRL emplea redes sociales para reclutar a candidatos a ocupar plazas.					
Indicador 2: Portales de empleo					
6. La empresa Horizonte JSQ EIRL emplea portales de empleo para reclutar a candidatos a ocupar plazas.					

Indicador 3: Anuncios					
7. La empresa Horizonte JSQ EIRL emplea anuncios para reclutar a candidatos a ocupar plazas.					
Indicador 4: Recomendaciones					
8. La empresa Horizonte JSQ EIRL emplea las recomendaciones para reclutar a candidatos a ocupar plazas.					
Indicador 5: Bases de datos					
9. La empresa Horizonte JSQ EIRL emplea bases de datos para reclutar a candidatos a ocupar plazas.					
Indicador 6: Bolsas de empleo					
10. La empresa Horizonte JSQ EIRL emplea bolsas de empleo para reclutar a candidatos a ocupar plazas.					
Indicador 7: Ferias de empleo					
11. La empresa Horizonte JSQ EIRL emplea ferias de empleo para reclutar a candidatos a ocupar plazas.					
Indicador 8: Página web					
12. La empresa Horizonte JSQ EIRL emplea página web para reclutar a candidatos a ocupar plazas.					
Indicador 9: Consultoras					
13. La empresa Horizonte JSQ EIRL emplea consultoras para reclutar a candidatos a ocupar plazas.					

Apéndice B: Instrumento de recolección de datos sobre Retención de personal.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

Escuela Académico Profesional De Administración

Encuesta dirigida a personal en la empresa Horizonte JSQ EIRL.

OBJETIVO: La presente encuesta tiene como objetivo describir la retención. Se pide su apoyo valioso para contestar con objetividad las siguientes preguntas:



INSTRUCCIONES: Marque con un aspa (X) según su criterio.

Nunca	Casi nunca	Indiferente	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

V.1. "Y": Retención de personal	1	2	3	4	5
Dimensión 1: Inversión en desarrollo personal					
Indicador 1: Capacitación general					
1. La empresa Horizonte JSQ EIRL realiza capacitaciones de tipo general para el personal.					
Indicador 2: Capacitación específica					
2. La empresa Horizonte JSQ EIRL realiza capacitaciones de tipo específicas para el personal.					
Dimensión 2: Paquete de beneficios					
Indicador 1: Seguro médico					
3. La empresa Horizonte JSQ EIRL otorga seguro médico a su personal.					
Indicador 2: Seguro de vida					
4. La empresa Horizonte JSQ EIRL otorga seguro de vida a su personal.					
Indicador 3: Vacaciones					
5. La empresa Horizonte JSQ EIRL otorga vacaciones a su personal.					
Indicador 4: CTS					
6. La empresa Horizonte JSQ EIRL otorga CTS a su personal.					
Dimensión 3: Comunicación abierta					
Indicador 1: Comunicación adecuada					

7. La empresa Horizonte JSQ EIRL mantiene una comunicación adecuada con su personal					
Indicador 2: Transparencia					
8. La empresa Horizonte JSQ EIRL demuestra transparencia en su comunicación con su personal					
Indicador 3: Claridad					
9. La empresa Horizonte JSQ EIRL demuestra claridad en su comunicación con su personal					
Dimensión 4: establecimiento de expectativas y políticas claras					
Indicador 1: Claridad de trabajo					
10. La empresa Horizonte JSQ EIRL tiene establecido de manera clara el trabajo					
Indicador 2: Políticas Claras					
11. La empresa Horizonte JSQ EIRL tiene establecido y dan políticas claras					
Dimensión 5: Eliminación de sobrecargas laborales					
Indicador 1: Abrumación					
12. La empresa Horizonte JSQ EIRL trata de eliminar la abrumación de trabajo a su personal.					
Indicador 2: Agotamiento					
13. La empresa Horizonte JSQ EIRL trata de eliminar el agotamiento de trabajo a su personal.					
Indicador 3: estrés					
14. La empresa Horizonte JSQ EIRL trata de eliminar el estrés laboral a su personal					
Dimensión 6: Reconocimiento					
Indicador 1: Económico					
15. La empresa Horizonte JSQ EIRL reconoce de forma económica al personal por labor sobresaliente.					
Indicador 2 : No Económico					
16. La empresa Horizonte JSQ EIRL reconoce de forma no económica al personal por labor sobresaliente.					
Dimensión 7: Trabajo significativo					

Indicador 1: Tareas variadas					
17. La empresa Horizonte JSQ EIRL se preocupa por el diseño de trabajo variado para su personal.					
Indicador 2: Trabajo estimulante					
18. La empresa Horizonte JSQ EIRL se preocupa por ofrecer un trabajo estimulante para su personal.					

Apéndice C: Formatos de validación de los instrumentos de investigación por expertos.

FICHA PARA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

1. **Título de la Tesis:** “Análisis de la relación entre el reclutamiento y la retención de personal en la empresa Horizonte JSQ EIRL, 2024”.
2. **Nombre del Tesista:** Linarez Vigo Lidia Patricia.
3. **Nombre del Instrumento:** Cuestionario.
4. **Experto:**
5. **Grado Académico:**

TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS

Nº	Indicadores	Definición	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades.					
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto.					
3	Validez	Las preguntas han sido redactadas teniendo en cuenta la validez de contenido y criterio.					
4	Organización	La estructura es adecuada. Comprende la presentación, agradecimiento, datos demográficos, instrucciones.					
5	Confiabilidad	El instrumento es confiable porque se ha aplicado la prueba de fiabilidad estadística.					
6	Control de sesgo	Presenta algunas preguntas distractoras, para controlar la contaminación de las respuestas					
7	Orden	Las preguntas han sido redactadas utilizando la técnica de lo general a lo particular.					
8	Marco de Referencia	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo con el marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información.					
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación con las variables, dimensiones e indicadores del problema.					
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado.					

Opinión: Favorable (Apto para su aplicación)

ANEXOS

Anexo 1: Escala de coeficiente de correlación.

- 0.90 = Correlación negativa muy fuerte.
- 0.75 = Correlación negativa considerable.
- 0.50 = Correlación negativa media.
- 0.25 = Correlación negativa débil.
- 0.10 = Correlación negativa muy débil.
- 0.00 = No existe correlación alguna entre las variables.
- +0.10 = Correlación positiva muy débil.
- +0.25 = Correlación positiva débil.
- +0.50 = Correlación positiva media.
- +0.75 = Correlación positiva considerable.
- +0.90 = Correlación positiva muy fuerte.
- +1.00 = *Correlación positiva perfecta* (“A mayor X , mayor Y ” o “a menor X , menor Y ”, de manera proporcional. Cada vez que X aumenta, Y aumenta siempre una cantidad constante).

Nota: Rangos para determinar la correlación de dos variables, Hernández, et.al. (2014)

Anexo 2. Validación de los expertos

FICHA PARA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

1. **Título de la Tesis:** “Análisis de la relación entre el reclutamiento y la retención de personal en la empresa Horizonte JSQ EIRL, 2024”
2. **Nombre del Tesista:** Linarez Vigo Lidia Patricia
3. **Nombre del Instrumento:** Cuestionario de Reclutamiento.
4. **Experto:** *CÓRDOVA BUENO LUIS ANDRÉS*
5. **Grado Académico:** *MBA*

TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS

Nº	Indicadores	Definición	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades.		X			
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto.			X		
3	Validez	Las preguntas han sido redactadas teniendo en cuenta la validez de contenido y criterio.			X		
4	Organización	La estructura es adecuada. Comprende la presentación, agradecimiento, datos demográficos, instrucciones.			X		
5	Confiabilidad	El instrumento es confiable porque se ha aplicado la prueba de fiabilidad estadística.			X		
6	Control de sesgo	Presenta algunas preguntas distractoras, para controlar la contaminación de las respuestas				X	
7	Orden	Las preguntas han sido redactadas utilizando la técnica de lo general a lo particular.			X		
8	Marco de Referencia	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo con el marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información.			X		
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación con las variables, dimensiones e indicadores del problema.			X		
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado.			X		

Opinión: Favorable (Apto para su aplicación)



Firma del experto

FICHA PARA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

6. **Título de la Tesis:** "Análisis de la relación entre el reclutamiento y la retención de personal en la empresa Horizonte JSQ EIRL, 2024"
7. **Nombre del Tesista:** Linarez Vigo Lidia Patricia
8. **Nombre del Instrumento:** Cuestionario de retención de personal.
9. **Experto:** *CORDOVA BUENO Luis Andrés*
10. **Grado Académico:** *MBA*

TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS

Nº	Indicadores	Definición	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades.			X		
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto.			X		
3	Validez	Las preguntas han sido redactadas teniendo en cuenta la validez de contenido y criterio.			X		
4	Organización	La estructura es adecuada. Comprende la presentación, agradecimiento, datos demográficos, instrucciones.			X		
5	Confiabilidad	El instrumento es confiable porque se ha aplicado la prueba de fiabilidad estadística.				X	
6	Control de sesgo	Presenta algunas preguntas distractoras, para controlar la contaminación de las respuestas			X		
7	Orden	Las preguntas han sido redactadas utilizando la técnica de lo general a lo particular.			X		
8	Marco de Referencia	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo con el marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información.			X		
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación con las variables, dimensiones e indicadores del problema.			X		
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado.		X			

Opinión: Favorable (Apto para su aplicación)



Firma del experto

FICHA PARA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

1. **Título de la Tesis:** "Análisis de la relación entre el reclutamiento y la retención de personal en la empresa Horizonte JSQ EIRL, 2024"
2. **Nombre del Tesista:** Linarez Vigo Lidia Patricia
3. **Nombre del Instrumento:** Cuestionario de Reclutamiento.
4. **Experto:** HEIDI RODRÍGUEZ VILCHEZ
5. **Grado Académico:** MAESTRO EN CIENCIAS / LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS

Nº	Indicadores	Definición	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades.	X				
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto.	X				
3	Validez	Las preguntas han sido redactadas teniendo en cuenta la validez de contenido y criterio.	X				
4	Organización	La estructura es adecuada. Comprende la presentación, agradecimiento, datos demográficos, instrucciones.		X			
5	Confiabilidad	El instrumento es confiable porque se ha aplicado la prueba de fiabilidad estadística.		X			
6	Control de sesgo	Presenta algunas preguntas distractoras, para controlar la contaminación de las respuestas		X			
7	Orden	Las preguntas han sido redactadas utilizando la técnica de lo general a lo particular.	X				
8	Marco de Referencia	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo con el marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información.	X				
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación con las variables, dimensiones e indicadores del problema.	X				
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado.	X				

Opinión: Favorable (Apto para su aplicación)



Firma del experto

FICHA PARA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

6. **Título de la Tesis:** "Análisis de la relación entre el reclutamiento y la retención de personal en la empresa Horizonte JSQ EIRL, 2024"

7. **Nombre del Tesista:** Linarez Vigo Lidia Patricia

8. **Nombre del Instrumento:** Cuestionario de retención de personal.

9. **Experto:** HEYDI RODRÍGUEZ VILCHEZ

10. **Grado Académico:** MAESTRO EN CIENCIAS / LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS

Nº	Indicadores	Definición	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades.	X				
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto.	X				
3	Validez	Las preguntas han sido redactadas teniendo en cuenta la validez de contenido y criterio.		X			
4	Organización	La estructura es adecuada. Comprende la presentación, agradecimiento, datos demográficos, instrucciones.		X			
5	Confiabilidad	El instrumento es confiable porque se ha aplicado la prueba de fiabilidad estadística.		X			
6	Control de sesgo	Presenta algunas preguntas distractoras, para controlar la contaminación de las respuestas			X		
7	Orden	Las preguntas han sido redactadas utilizando la técnica de lo general a lo particular.	X				
8	Marco de Referencia	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo con el marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información.	X				
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación con las variables, dimensiones e indicadores del problema.	X				
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado.	X				

Opinión: Favorable (Apto para su aplicación)



Firma del experto