



**“La flexibilidad laboral y su impacto en la retención del personal administrativo de los grupos generacionales en empresas del sector privado en Lima Metropolitana”**

Trabajo de investigación presentado en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Magister en Organización y Dirección de Personas:

Omar Diogenes Altamirano Yesquen

Eva Rita Eyzaguirre Mamani

Margarita Fiorella Garcia Tomas

Mayra Denisse Gomez Martinez

Betty Edith Mamani Ramos

Programa de la Maestría en Organización y Dirección de Personas

11 de septiembre de 2023

# La flexibilidad laboral y su impacto en la retención del personal administrativo de los grupos generacionales en empresas del sector privado en Lima Metropolitana

## INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>2%</b>	<b>2%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>www.equiposytalento.com</b>	<b>2%</b>
	Fuente de Internet	

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 2%

Excluir bibliografía

Activo

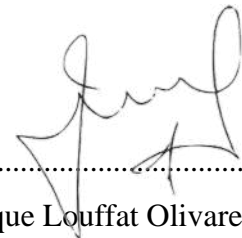
Este trabajo de investigación

**La flexibilidad laboral y su impacto en la retención del personal administrativo de los grupos generacionales en empresas del sector privado en Lima Metropolitana**

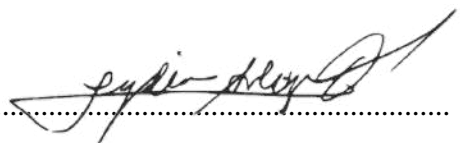
ha sido aprobada.



Juan Timaná De La Flor (Jurado)



Enrique Louffat Olivares (Jurado)



Lydia Arbaiza Fermini (Asesor)

Por el apoyo incondicional que mi esposa e hija me brindaron,  
también, a mi hermana y por padres, por su motivación y ejemplo.

Omar Diogenes Altamirano Yesquen

A mis padres, Judith, Belisario y mi hermana Sandra,  
por su amor y su constante ayuda.

Eva Rita Eyzagirre Mamani

A mis padres, por ser el mejor ejemplo y por su amor infinito.

A mi esposo e hijos, Elías, Galia y Braulio, ustedes son mi motivación.

A mi hermano, por su apoyo incondicional.

Margarita Fiorella Garcia Tomas

A quienes creyeron en mí cuando dudé, a quienes me  
inspiraron con su sabiduría y amor incondicional. Esta tesis es  
un tributo a su constante apoyo y aliento en mi camino de  
crecimiento y aprendizaje.

Mayra Denisse Gomez martinez

A mis padres, Julia y Vitaliano, por su constante apoyo y  
ejemplo de superación; a mi hijo, Facundo, por su paciencia en  
esta etapa y por ser mi principal motivación; y a mi hermano,  
Jhosep, por ser un ejemplo de responsabilidad y puntualidad.

Betty Edith Mamani Ramos

## Agradecimiento

A nuestra asesora Phd. Lydia Arbaiza Fermini.

## Omar Diógenes Altamirano Yesquén

Magíster (c) en Organización y dirección de Personas con más de 12 años de trayectoria al servicio de las personas con capacidad para liderar equipos de trabajo orientado al logro de objetivos y fuerte compromiso con lo que realizo. Tengo una amplia experiencia y sólidos conocimientos en los diversos procesos de Gestión del Talento Humano con capacidad de coordinar y comunicarme a todo nivel.

### FORMACIÓN

2021 – 2023 Universidad ESAN - ESAN

Magister (c) en Organización y Dirección de Personas

2005-2010 Pontificia Universidad Católica del Perú - PUCP

Ingeniería Industrial

### EXPERIENCIA

Agosto 2022 – Actualidad	<p><b>Rom Outsourcing S.A.C.</b> Empresa peruana dedicada a los servicios de comercialización mediante la gestión de la fuerza de ventas y de los puntos de ventas.</p> <p><b>Coordinador de Gestión Humana.</b> Responsable de los procesos de gestión humana para el negocio de Samsung; velando por el cumplimiento de las obligaciones laborales y fomentar buenas prácticas para generar un ambiente de trabajo agradable para la fuerza de ventas; logré mejorar el clima laboral en un 5%</p>
Enero 2019 – Marzo 2022	<p><b>UNNA Transporte S.A.C.</b> Empresa con más de 22 años de experiencia brindando soluciones de ingeniería en el mantenimiento de infraestructura vial y ferroviaria.</p> <p><b>Jefe de Gestión Humana – HRBP.</b> Ser un socio estratégico de las unidades de la operación a cargo a fin de brindar servicios soluciones a cargo a las necesidades del negocio y en los procesos de gestión humana. Logré implementar los procesos de reconocimiento para personal técnico operativo y el proceso de ascensos internos.</p>
Abril 2018 – Enero 2019	<p><b>Grupo Crosland S.A.C.</b> Grupo empresarial con participación en múltiples sectores de la economía nacional como Automotriz, Inmobiliario y Gastronómico.</p> <p><b>Analista Senior de Compensaciones y Beneficios.</b> Responsable de asegurar la equidad interna y externa mediante la evaluación del mercado en las diversas encuestas salariales; evaluar propuestas de incrementos acorde a los requisitos de la empresa y que vayan a los procedimientos de la empresa. Velar con el cumplimiento del presupuesto asignado a cada negocio alertando las desviaciones correspondientes. Logré la implementación de Succes Factor en el módulo de desempeño.</p>

2018 Especialización en Recursos Humanos

## Eva Rita Eyzaguirre Mamani

Magíster (c) en Organización y dirección de Personas con 12 años de experiencia en el área comercial, planificación, negociación, gestión de personal, en empresas de los rubros de Telecomunicaciones. Capacidad de organizar y dirigir equipos de trabajo multidisciplinarios, desenvolviéndome en situaciones de presión y orientado al logro de resultados

### FORMACIÓN

2021 – 2023 Universidad ESAN - ESAN

Magister (c) en Organización y Dirección de Personas

2005-2010 Universidad de San Martín de Porres - USMP

Bachiller en Administración de Empresas

### EXPERIENCIA

Abril 2023 - Actualmente	<b>Jefe de Gestión de Tercero.</b> Responsable de gestionar a todo el talento externo que contamos en nuestros canales de atención presencial, guiando a nuestros socios de negocios y ofreciendo herramientas desde reclutamiento, capacitación y engagement para retener y aumentar la productividad del ejecutivo.
Abril 2020 - Marzo 2023	<b>Gerente de Negocios- Ica.</b> Responsable de la gestión comercial de canales de consumo: retail, tiendas propias franquiciadas y masivo. Asegurando ejecución de las diferentes estrategias de los canales, con el fin de consolidar la marca en la región. He logrado una participación de mercado (MS) de 32% llegando a obtener el liderazgo en toda la región como el mejor operador de telecomunicaciones por 3 años consecutivos.
Abril 2016 - Febrero 2018	<b>Ejecutiva del Canal Elite.</b> Responsable de brindar un servicio post venta a toda la cartera de clientes asignada, así como realizar todas las actividades de venta y renovación de contrato de los clientes. He logrado implementar herramientas de fidelización para nuestros clientes de alto valor tanto en Lima como Regiones, estas herramientas a la fecha ayudan a asegurar un churn menor al 1%.
Marzo 2014 - Marzo 2016	<b>Entel Perú SA.</b> Entel Perú es una empresa de telecomunicaciones peruana, filial local de Entel Chile que inició sus operaciones en nuestro país en 2014, ofreciendo diversos servicios de telecomunicaciones.  <b>Asistente Administrativo.</b> Responsable de asistir al Director Comercial de Ventas Personas, organizando su agenda y reuniones de gerencia, así como controlar el centro de costos y cuentas presupuestales OPEX de toda la Dirección de Ventas Personas. He logrado implementar un nuevo procediendo de viaje y el proceso de facturas con el fin de llevar un orden y un mejor control. He logrado la re ubicación de toda la Dirección Comercial con el fin de tener a todos en un mismo piso y cerca de las áreas con las que más relación laboral tiene.

## Margarita Fiorella García Tomas

Magíster (c) en Organización y dirección de Personas en ESAN. Profesional con 10 años de experiencia en gestión integral de Recursos Humanos en empresas de los sectores retail. Orientada a la mejora del clima laboral, implementando buenas prácticas para la administración y bienestar del personal. Comunicadora asertiva, liderazgo de equipos, capacidad de negociación, adaptación a situaciones cambiantes, manejo de situaciones críticas.

### FORMACIÓN

2021 – 2023 Universidad ESAN - ESAN

Magister (c) en Organización y Dirección de Personas

2000 - 2008 Universidad de Lima

Licenciada en Administración de Empresas

### EXPERIENCIA

Enero 2023	<b>TRANSVIDA PERÚ.</b> Empresa dedicada a la gestión integral de residuos sólidos y líquidos.
– Febrero 2023	<b>Coordinador de RR.HH.</b> Brindar soporte a la operación en los procesos de Gestión Humana. Gestionar los procesos de reclutamiento de personal, renovaciones de contrato, administrar ingresos y ceses de personal, cálculo de liquidaciones de beneficios sociales y vacaciones, atención a colaboradores, entrega de liquidaciones.
Mayo 2022 – Agosto 2022	<b>ROM OUTSOURCING S.A.C.</b> Empresa de servicios de comercialización y Trade Marketing. Forma parte del grupo TAWA. <b>Coordinador de Gestión Comercial y RR.HH.</b> Brindar soporte en los procesos de Gestión Humana al negocio franquiciado SAMSUNG. Gestionar los procesos de cobertura de personal, capacitación de la fuerza de ventas, renovaciones de contrato, clima laboral. Se logró implementar una escuela de líderes para las jefaturas de los puntos de venta a nivel nacional.
Noviembre 2015 – Abril 2021	<b>CENCOSUD RETAIL PERÚ S.A.</b> Uno de los grupos de retail más importantes con presencia en Chile, Argentina, Colombia, Perú y Brasil. En Perú, opera en los negocios de supermercados, centros comerciales y bancos. <b>Jefe de Gestión Humana Zonal.</b> Liderar un equipo de trabajo conformado por cuatro Jefes de Gestión Humana, para brindar soporte en los procesos de Recursos Humanos a siete tiendas Metro de la zona Lima Este. Participé del proyecto de centralización de reportes de dotación de personal, entre Chile y Perú. Lideré el proyecto de Implementación de mejora en SAP para el control de descansos médicos. <b>Jefe de Personal.</b> Febrero 2011 – abril 2014 / marzo 2015 – octubre 2015. Realizar inducción al nuevo personal. Administrar dotación de personal. Entregar las boletas de pago y atención al personal. Se logró disminuir en un 80% el índice de reclamos de pago de planillas, en las tiendas asignadas. Mejora en un 5% en la medición anual de clima laboral de las tiendas asignadas.

**2021 Instituto Contable Peruano Gubernamental.** Diplomado de Especialización en Legislación Laboral

**2021 Instituto Contable Peruano Gubernamental.** Especialización de Asistente de Planillas.



## Mayra Denisse Gómez Martínez

Magíster (c) en Organización y dirección de personas y Licenciada en ciencias militares, con 5 años de experiencia en Seguridad corporativa y profesional en seguridad física. Experimentada en la dirección de equipos de seguridad de alto rendimiento, enfocado en impulsar mejoras continuas en protocolos y operaciones para lograr una máxima eficacia. Comprometida con la promoción de un entorno laboral óptimo a través de la construcción de relaciones sólidas. Guiada por principios éticos sólidos, una firme orientación hacia los resultados y una voluntad constante de crecimiento profesional en el campo de la seguridad.

### FORMACIÓN

2021 – 2023 Universidad ESAN - ESAN

Magister (c) en Organización y Dirección de Personas

2007 - 2012 Pontificia Universidad Católica del Perú - PUCP

Licenciada en Ingeniería Industrial

### EXPERIENCIA

2018 hasta la actualidad	<b>LIDERMAN</b> - Con 29 años en el mercado peruano. Innovadora empresa de seguridad líder, ofreciendo soluciones integrales de protección y vigilancia con tecnología de vanguardia y un enfoque centrado en la seguridad de nuestros clientes.
Noviembre 2021– hasta la actualidad	<b>Jefe de Operaciones.</b> Encargada del control, supervisión y correcto desarrollo de las operaciones que la empresa como proveedora de servicios brinda a sus clientes. Logre implementar una plataforma tecnológica, en los controles de accesos de mis clientes. Que nos permitió poder medir en tiempo real la capacidad operativa de nuestros clientes durante toda su operación.
Enero 2018 a octubre 2021	<b>Líder de zona.</b> Coordinar y ejecutar programas de capacitación y formación para el personal bajo mi responsabilidad aprovechando al máximo el talento y brindar a las unidades la seguridad adecuada Logré reducir en un 10% la rotación de personal que se vio incrementada por pandemia, estableciendo mejoras en la gestión de personal.
Jul. 2013- Dic. 2022	<b>Ejército del Perú.</b> Orgulloso exmiembro del Ejército del Perú, donde forjé valores de disciplina, resiliencia y compromiso con la misión.  <b>Oficial de Ejército.</b> Oficial del Ejército del Perú con experiencia en liderazgo estratégico y operativo. Demostré habilidades de toma de decisiones bajo presión y coordinación efectiva en diversas misiones, manteniendo siempre un compromiso inquebrantable con la seguridad y el bienestar de mi equipo y la misión.

**2022 CENTRUP PUCP.** Curso en Habilidades Directivas para el Ejecutivo Moderno

**2019 Centro de Estudio de seguridad.** Diplomado en Alta Gerencia de Seguridad Corporativa.

**Betty Edith Mamani Ramos**

Magíster (c) en Organización y Dirección de Personas con 12 años de experiencia en el Sector Industrial Manufacturero, en desarrollo de procesos en gestión de personas. Con destreza para liderar equipos de alto rendimiento. Con altos valores éticos, alta orientación a resultados e interés en seguir desarrollándome profesionalmente en el área de Recursos Humanos. Dominio de ingles a nivel intermedio.

### FORMACIÓN

2021 – 2023 Universidad ESAN - ESAN

Magister (c) en Organización y Dirección de Personas

2020 - 2022 Universidad San Ignacio de Loyola - USIL

Master en Administración de Negocios

2007 - 2012 Universidad Nacional Mayor de San Marco - UNMSM

Licenciada en Trabajo Social

### EXPERIENCIA

2013 - 2023	<b>SIKA PERU</b> - Fabricante líder en aditivos para concreto, impermeabilizantes, adhesivos, sellantes, anclajes, grouts, recubrimientos, revestimientos y pegamentos para la construcción, minería e industria automotriz. Con 29 años en el mercado peruano.
Ene. 2023- Ago.. 2023	<b>Gerente de Recursos Humanos &amp; EHS.</b> Responsable del departamento de Recursos Humanos y el departamento de Sistema de Gestión Integrado con enfoque principal en la gestión de la seguridad y salud en el trabajo. Encargada de gestionar los procesos de las ambas áreas. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo y gestión de la estructura y políticas de área de recursos humanos y el área de medio ambiente y seguridad y salud en el trabajo.</li> <li>• Manejo de presupuesto anual de recursos humanos y seguridad y salud en el trabajo.</li> <li>• Cumplir con representación de la empresa como Apoderada Legal y participación en el Comité Ejecutivo. Reporte directo a la Gerencia General</li> </ul>
Jul. 2013- Dic. 2022	<b>Jefe de Recursos Humanos.</b> Responsable de la supervisión del departamento de recursos humanos,

**1993 -1994 RAMADA COSTA DEL SOL.** Empresa Grupo Hotelero con sedes a nivel nacional. Con mas de 200 empleados.

### SEMINARIOS

Diplomado en Derecho Laboral (2023- Colegio de Abogados de Huánuco).

## ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO .....	x
CAPÍTULO I. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
Introducción .....	1
Antecedentes del problema.....	1
El problema de Investigación .....	6
Preguntas de investigación .....	7
Justificación .....	8
Limitaciones .....	13
Estructura de tesis.....	13
CAPÍTULO 2. REVISIÓN DE LA LITERATURA, MARCO TEÓRICO E HIPÓTESIS ....	15
Revisión de la literatura.....	15
Marco Teórico .....	21
Modelo e Hipótesis.....	44
CAPÍTULO 3. DISEÑO Y MÉTODO .....	45
Diseño general .....	45
Población y Muestra.....	45
Medición de las variables .....	48
Recopilación de datos .....	49
Procesamiento de datos .....	49
CAPÍTULO 4. RESULTADOS .....	50
Descripción de las variables .....	50
Resultado de validez y confiabilidad.....	63
Pruebas estadísticas (Comprobación de las hipótesis) .....	66
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES .....	70
Conclusiones y Discusión .....	70
Implicancia para la gerencia.....	75
Discusión de las limitaciones del estudio.....	77
Posibilidades para futuras investigaciones .....	79
Bibliografía.....	82
APÉNDICE.....	90
Apéndice 1: Glosario .....	90
Apéndice 2: Revisión de Literatura.....	92
Anexo 3: Cuestionario .....	95

## RESUMEN EJECUTIVO

Este resumen ejecutivo presenta de manera concisa los aspectos clave de la tesis o trabajo de investigación titulado "La flexibilidad laboral y su impacto en la retención del personal administrativo de los grupos generacionales en empresas del sector privado en Lima Metropolitana". El objetivo general de este estudio es determinar si la flexibilidad laboral influye en la retención de los grupos generacionales en puestos administrativos de empresas del sector privado en Lima Metropolitana, y se abordan diversos objetivos específicos, entre ellos, describir la flexibilidad laboral y retención del personal en puestos administrativos del sector privado de Lima Metropolitana, según grupo generacional. Y, establecer un parámetro cuantitativo entre la relación de la variable retención respecto de las dimensiones de la flexibilidad laboral.

En la segunda parte, se destacan las herramientas teóricas empleadas para la investigación y los procedimientos llevados a cabo. El marco teórico se basa en el desarrollo que han realizado Montiel-Hernández (2020) afirma que el cuerpo de investigación existente subraya la considerable importancia de utilizar la flexibilidad organizativa como un enfoque estratégico para retener y gestionar el talento, con especial énfasis en las cohortes demográficas más jóvenes. Mientras que, el concepto de flexibilidad laboral se refiere a la capacidad de adaptar las condiciones de trabajo a las necesidades tanto de las personas como de las organizaciones. El objetivo primordial de esta investigación es examinar la interconectividad de la cultura organizacional, el alineamiento estratégico, la innovación y el éxito comercial, y su impacto en la retención de talentos. La presente investigación se basará en investigaciones académicas previas realizadas por Madero y Barboza (2015) así como Madero (2021). La lista de referencia incluye citas a las contribuciones académicas de Wiggan y Grover (2022) así como Prund (2021), las cuales, proporcionan la base conceptual

para abordar las preguntas de investigación. La metodología adoptada incluye el enfoque cuantitativo, diseño no experimental de corte transversal y alcance relacional, permitiendo la recopilación y análisis de datos de manera rigurosa y estructurada.

Los resultados de la investigación proporcionan un análisis amplio de la flexibilidad del trabajo y la retención de talentos, examinando varias perspectivas para mejorar nuestro conocimiento de estos dos aspectos. Se subraya la importancia de la flexibilidad laboral como estrategia crucial para mantener un personal altamente cualificado y comprometido en el entorno profesional contemporáneo. Los resultados de la investigación indican que la inclusión de la flexibilidad del empleo tiene una influencia positiva en la felicidad laboral, la retención de individuos talentosos, y el rendimiento general de la empresa. La priorización de esta atención es crucial para desarrollar un ambiente propicio para trabajar y mantener con éxito a los jóvenes. Esta investigación destaca la importancia de aplicar eficazmente las políticas de flexibilidad laboral a fin de mejorar la retención de personal cualificado y facilitar el rendimiento sostenido de la empresa en un entorno de trabajo dinámico.

En resumen, este trabajo de investigación aborda el análisis de los grupos generacionales con el objetivo de determinar cuantitativamente la relación entre los aspectos de la flexibilidad laboral y retención; y, este logra alcanzar sus objetivos específicos mediante la utilización de la adaptación de dos instrumentos empleados en la teoría para medir estos en el extranjero y, relacionar estas variables, identificando parámetros que expongan la relación que presentan. Las conclusiones extraídas destacan la importancia de adoptar mecanismos para tener adecuada gestión de la flexibilidad laboral, a través de la cual se pueda retener al personal en el desarrollo de sus labores.

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b>	Baremación de la variable flexibilidad laboral y sus respectivas dimensiones.....	50
<b>Tabla 2</b>	Baremación de la variable retención y sus respectivas dimensiones .....	51
<b>Tabla 3</b>	Tabla de expertos que validan los instrumentos.....	64
<b>Tabla 4</b>	Fiabilidad mediante alfa de Cronbach de las dimensiones del instrumento que mide la flexibilidad laboral .....	65
<b>Tabla 5</b>	Fiabilidad mediante alfa de Cronbach de las dimensiones del instrumento que mide la retención laboral.....	65
<b>Tabla 6</b>	Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnova sobre la variable independiente.....	66
<b>Tabla 7</b>	Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnova sobre la variable dependiente.....	66
<b>Tabla 8</b>	Regresión 1.....	67
<b>Tabla 9</b>	Regresión 2.....	68
<b>Tabla 10</b>	Regresión 3.....	69

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b>	Resultados de mecanismos para cálculo de muestra .....	46
<b>Figura 2</b>	Resultado del cálculo.....	47
<b>Figura 3</b>	Flexibilidad laboral.....	51
<b>Figura 4</b>	Flexibilidad contractual .....	52
<b>Figura 5</b>	Flexibilidad del tiempo de trabajo .....	53
<b>Figura 6</b>	Flexibilidad funcional.....	54
<b>Figura 7</b>	Flexibilidad del espacio de trabajo .....	55
<b>Figura 8</b>	Retención laboral .....	56
<b>Figura 9</b>	Pago .....	57
<b>Figura 10</b>	Relación corporativa.....	58
<b>Figura 11</b>	Valor empresarial.....	59
<b>Figura 12</b>	Progreso profesional .....	60
<b>Figura 13</b>	Análisis de los niveles de la Flexibilidad laboral .....	61
<b>Figura 14</b>	Niveles de la retención.....	62

## **CAPÍTULO I. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **Introducción**

El mercado laboral en el mundo es de suma importancia, ya que, de esta depende la sobrevivencia de la humanidad como especie, resulta tan importante que forma parte de la agenda para el año 2030 y está definido como el octavo de los 30 Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS (CEPAL, 2023). Los sectores de la economía ven mermado sus esfuerzos debido a la aparición de mecanismos que facilitan la informalidad del trabajo e impiden que se organicen las empresas bajo estándares regulatorios que orienten a las compañías a cuidar a los empleados, dándoles todos los beneficios establecidos por ley (Palma-Vasquez et al., 2022). Para lograr estas metas, en las empresas se han ido creando criterios de flexibilidad correspondientes a los horarios, salarios, empresariales y otros, que les permiten ofrecer propuestas atractivas a los trabajadores para mantenerse como parte de su fuerza laboral. También, tal como encuentran Davidescu et al. (2020) parte del problema reside en los altos índices de rotación laboral causados por situaciones inconvenientes para los colaboradores.

### **Antecedentes del problema**

Para los trabajadores resulta de suma importancia encontrar un equilibrio entre sus actividades profesionales y su vida cotidiana. Existe en la literatura diversos autores que identifican que las personas al momento de buscar un empleo o al evaluar su permanencia en el mismo, buscan estas características en las empresas donde desean trabajar, sobre todo el grupo generacional centennials que, en la actualidad aplican a posiciones laborales, y no siempre ocupan posiciones que se acomoden a su manera de vivir y sus necesidades.

De acuerdo con Montiel-Hernández (2020) la Generación Z o Centennials creció en un entorno caracterizado por la incertidumbre, con una diversidad social cada vez mayor que se caracteriza por el respeto a la autoridad de los progenitores y amistades, como también la influencia sobre las elecciones de vida. Este grupo de personas, son realistas, autodidactas,



autosuficientes; que buscan el equilibrio vida-carrera, trabajan por el logro académico y personal, ya que para estos es necesario el respaldo profesional como circunstancia de vital importancia, expuestos a excesiva pesquisa informativa, ya que acostumbran la resolución de problemas, ya que son menos optimistas sobre las perspectivas laborales. Los centennials, es un grupo etario inmerso en los equipos colaborativos, que colaboran o se relacionan con, hasta cuatro generaciones que trabajan en una misma organización.

Por otro lado, las organizaciones están más atentas a las necesidades de sus colaboradores y buscan ofrecer diversos beneficios e incluso para los familiares y de esta forma retener al talento humano y prevenir la rotación temprana.

Hoy el trabajo ha cambiado radicalmente debido a la pandemia mundial ha tenido efectos sobre el desenvolvimiento de los colaboradores, tal como señalan, Weiß et al. (2023) el impacto que perciben se puede diferenciar según el género de cada individuo, presentándose disparidades entre estos en los entornos de trabajo, lo que resulta en niveles desproporcionados de estrés y consecuencias para la salud mental para las personas de diferentes géneros. La literatura académica indica que las personas pertenecientes a distintos géneros pueden encontrar presiones y desafíos distintos dentro de sus respectivos ámbitos profesionales debido a las normas culturales predominantes, los roles de género y las expectativas sociales.

El estudio que realizan Weiß et al. (2023) hace hincapié en la importancia del apoyo social para mitigar los efectos negativos del estrés relacionado con el trabajo en el bienestar psicológico de las personas. Recogen pruebas empíricas para justificar la existencia de disparidades de género en el apoyo social tanto dentro como fuera de las organizaciones. Numerosas investigaciones empíricas han proporcionado datos que sugieren que las mujeres tienen una preferencia por usar las redes sociales como un mecanismo para gestionar y expresar sus emociones. Este fenómeno puede tener implicaciones significativas para el

bienestar psicológico de las mujeres en comparación con los hombres. Por el contrario, es concebible que los hombres puedan experimentar estrés debido a las expectativas sociales que priorizan su posición como ganadores primarios de sus familias. En resumen, esta investigación destaca la compleja relación entre los factores relacionados con el trabajo y su impacto en los resultados de la salud mental, subrayando la necesidad de considerar las discrepancias entre los géneros en este campo. Esto subraya la necesidad de integrar en los reglamentos del lugar de trabajo, los sistemas de apoyo y los tratamientos de enfoques adaptados que reconozcan y aborden las distintas experiencias y desafíos que enfrentan los trabajadores de distintos géneros, con el objetivo final de aumentar el bienestar mental.

El impacto y los resultados del trabajo remoto pueden ser influenciados por los distintos atributos, procedimientos operacionales y puestos profesionales que se encuentran en diferentes sectores. En cada una de las industrias se denotan cambios distintos en las empresas, las cuales, al poseer esquemas distintos, requieren de mecanismos para poseer un desenvolvimiento flexible (horarios flexibles, trabajo remoto). Tomando en consideración lo anterior, y, en un entorno de pandemia, las empresas han requerido de mejoras tecnológicas y de implementación de digitalización que les permitan mantener e incrementar los beneficios generados (Hall et al., 2023).

También, se toma en consideración que, en el campo de las tecnologías de la información (TIC) y las empresas orientadas a la tecnología a menudo poseen infraestructuras digitales robustas y abrazan una cultura de trabajo remota, principalmente como resultado de las características inherentes a sus operaciones. Tal como señalan Hall et al. (2023) los colaboradores de estas industrias pueden tener una transición más suave al trabajo remoto debido a su habilidad en tecnologías digitales y colaboración virtual. El uso del trabajo remoto tiene el potencial de aumentar la productividad debido a la capacidad de realizar actividades técnicas a través de plataformas en línea. Sin embargo, es importante reconocer

que esta técnica específica también puede presentar algunas desventajas, como la prolongada duración del trabajo y las dificultades para lograr un equilibrio aceptable entre los ámbitos profesional y personal.

Por otro lado, en campos como la consultoría, el derecho y la contabilidad, la flexibilidad de espacios de trabajo ofrece a los trabajadores la oportunidad de participar en actividades que requieren atención concentrada, como la investigación y el análisis, al tiempo que les da flexibilidad. Tal como señalan Hall et al. (2023) identifican que, la ausencia de encuentros en persona puede afectar potencialmente las relaciones con los consumidores y los esfuerzos de colaboración. El enfoque convencional que las organizaciones han puesto en la comunicación cara a cara y las interacciones directas con los consumidores puede crear dificultades a la hora de migrar a acuerdos laborales remotos.

Mientras que, en el sector salud y las áreas adyacentes a esta, el estudio que realizan Putri et al. (2023) prevén un aumento de las perspectivas de empleo a distancia en la industria de la salud y en los sectores médicos, más aún en roles como los profesionales de la telemedicina. Sin embargo, a menudo es esencial que los profesionales de la salud que están activamente involucrados en la prestación de atención al paciente estén físicamente presentes. La influencia potencial del trabajo remoto en los puestos administrativos puede ser más significativa en comparación con el empleo clínico dentro de esta empresa. Las consideraciones principales son la preservación de la confidencialidad del paciente y el establecimiento de una comunicación eficiente dentro de un entorno virtual.

En síntesis, la circunstancia social revolucionó el desempeño de muchas de las compañías, las cuales, para mantener su operación en el mercado han aplicado diferentes mecanismos de Flexibilidad Laboral, principalmente el trabajo remoto y teletrabajo. Para definir la flexibilidad laboral, podemos pensar en ella como un modelo de trabajo personalizado acordado entre el empresario y el empleado con el fin de satisfacer mejor las

necesidades del empleado fuera del entorno laboral. Es una fórmula mediante la cual el empleado logra armonizar los aspectos laborales, familiares y personales (Madero, 2021).

Como señala Madero (2021) la empresa se beneficia de la flexibilidad orientada al trabajador. Se trata de beneficios mediatos, debido a que una mejora en las cualidades de las labores redundará en gozo por parte de los trabajadores y en una mayor productividad de la empresa. Una jornada de trabajo en el marco de flexibilidad horaria puede asimilar la anulación de las reglas referente a la exactitud horaria y asistencia, además de la anulación de las correspondientes deducciones sancionadoras y ordenamiento independiente de la gestión de su plazo horario para su desenvolvimiento. Esto no solo tiene beneficios a nivel individual sino externos, como por ejemplo reducción del tráfico de la ciudad, mayor tiempo familiar y de crianza de hijos, práctica de un deporte o hobbies. La empresa logrará incrementar la productividad y gozo de sus colaboradores mediante el equilibrio entre los aspectos personales y de su profesión.

Por otro lado, Fuchs et al. (2021) analizan como pueden retenerse a la generación Y, basado en dos teorías, la primera es la del intercambio social y la segunda es del conflicto de roles; respecto de ambas desarrollan cómo es comprendida a partir de los autores que las desarrollan (Blau, 1964 y Cropanzano y Mitchell, 2005; respectivamente, citados por Fuchs et al, 2021). Identifican en sus resultados los autores el aporte al campo del conocimiento existente, debido a los estereotipos existentes, en especial en el Perú, debido al amplio desarrollo de estudios para Europa y Estados Unidos que difiere de las propiedades propias que poseen jóvenes del país con un título universitario. En su sentido práctico, aporta información a los gestores empresariales para proponer o estructurar proyectos que permitan a las personas de esta generación crear un equilibrio y evitar la saturación debido a las altas cargas laborales que las empresas requieren.

Rouvroye et al. (2021) en su estudio analizan una perspectiva empresarial, desde los gestores sobre su opinión respecto de la flexibilidad contractual en cuanto a la mano de obra juvenil que tienen entre su fuerza laboral, entendiendo no solo las ventajas, sino también, las perspectivas sociales e inconvenientes. Encuentran entre los resultados que las compañías contratan la mano de obra de personal joven debido a la flexibilidad de aprendizaje que les permiten adaptarse a sus nuevas labores, siendo esto aprovechado por las corporaciones para reducir la cantidad de tiempo que implica la preparación de estas personas esperando que actúen rápidamente en consideración de sus habilidades en las funciones a las que deben rápidamente adaptarse. Lo anterior resulta en una vulneración de la nueva generación de colaboradores quienes, ingresan al mercado laboral con las mejores expectativas y se ven envueltos en situaciones contraproducentes para sí mismos.

El desarrollo de la variable flexibilidad laboral con sus dimensiones, indicadores forma parte de la comprensión que exponen Davidescu et al. (2020) quienes lo dimensionan en flexibilidad contractual, de tiempo de trabajo, funcional y del espacio en el trabajo. Cada una de estas dimensiones posee una cantidad distintas de reactivos que permitirán comprender los resultados totales de la variable en análisis.

Mientras que, la variable de retención laboral se considera a partir de la comprensión que Murray et al. (2020) desarrollan en su estudio dimensiones relacionadas al aspecto salarial, de los aspectos organizacionales y aspectos profesionales.

### **El problema de Investigación**

En función del aporte teórico que ha sido recopilado en la revisión de literatura, se comprende la necesidad de conocer con mayor detalle cómo es comportamiento de los grupos generacionales dadas las condiciones de flexibilidad laboral, y analizar, si estos aspectos resultan ser factores que influyen en la permanencia dentro de las compañías en las que desempeñan sus labores; resultando de vital importancia ampliar el desarrollo existente,

puesto que es un grupo etario muy poco analizado para quienes se requiere ampliar la información existente, dado que en la literatura se encuentran estudios que abordan la problemática sobre los grupos generacionales, se ve la necesidad de realizar una comparativa entre los grupos generacionales, ya que, este método de investigación es muy poco realizado y permite ampliar la información existente. Se toma en consideración la oferta de propuestas laborales con características que les resulten más atractivas, no solo para ingresar a las funciones, sino también, para que su permanencia en sus labores sea de larga duración. Esto permite proponer en la siguiente sección preguntas que orientan el desarrollo del presente estudio y dan origen a los objetivos que han sido perseguidos.

### **Preguntas de investigación**

#### ***Problema general***

¿La flexibilidad laboral influye en la retención de trabajadores en puestos administrativos de empresas del sector privado en Lima Metropolitana?

#### ***Problemas específicos***

1. ¿Cuál es la relación entre la flexibilidad contractual y la retención en puestos administrativos del sector privado de Lima Metropolitana?
2. ¿Cuál es la relación entre la flexibilidad funcional y la retención en puestos administrativos del sector privado de Lima Metropolitana?
3. ¿Cuál es la relación entre la flexibilidad del tiempo de trabajo y la retención en puestos administrativos del sector privado de Lima Metropolitana?
4. ¿Cuál es la relación entre la flexibilidad del espacio de trabajo y la retención en puestos administrativos del sector privado de Lima Metropolitana?

## **Objetivos**

### ***Objetivo general***

Determinar si la flexibilidad laboral influye en la retención de colaboradores en puestos administrativos de empresas del sector privado en Lima Metropolitana.

### ***Objetivos específicos***

1. Describir la relación entre la flexibilidad contractual y la retención en puestos administrativos del sector privado de Lima Metropolitana.
2. Establecer la relación entre la flexibilidad funcional y la retención en puestos administrativos del sector privado de Lima Metropolitana.
3. Justificar la relación entre la flexibilidad del tiempo de trabajo y la retención en puestos administrativos del sector privado de Lima Metropolitana.
4. Explicar la relación entre la flexibilidad del espacio de trabajo y la retención de puestos administrativos del sector privado de Lima Metropolitana.

## **Justificación**

La justificación teórica radica en que la flexibilidad laboral es un término utilizado para describir la libertad que tienen los empleados para decidir cuándo, dónde y cómo realizan sus tareas<sup>1</sup>. La conciliación de la vida laboral y familiar, la felicidad de los empleados, la productividad y la lealtad a la empresa están ligadas a esta idea. La flexibilidad en el lugar de trabajo puede adoptar formas muy diversas, como el trabajo a distancia, el trabajo híbrido, los horarios reducidos y el horario flexible, entre otras. La flexibilidad laboral es esencial para atraer y retener el talento, es por eso que en el estudio se utilizan teorías, enfoques y conceptos para generar una discusión académica y debate científico con el propósito de lograr generar nuevos conocimientos y aspectos epistemológicos.

En la justificación práctica para los gerentes de recursos humanos, jefes de equipo, empleados y potenciales candidatos, la investigación sobre flexibilidad laboral y sus efectos en

la retención del personal administrativo de grupos generacionales en empresas privadas de Lima Metropolitana tiene aplicación práctica. Los hallazgos de este estudio pueden ser utilizados para desarrollar y ejecutar políticas y estrategias de flexibilidad laboral que se ajusten a las necesidades y preferencias de cada generación, así como a las características del sector privado y del entorno económico local. Esto mejorará el ambiente de trabajo, la satisfacción de los empleados, la productividad, la lealtad y la retención de los miembros del personal administrativo dentro de las organizaciones.

En el aspecto social la investigación se fundamenta que por un lado, ayuda al desarrollo profesional y personal de los trabajadores administrativos al brindarles mayor autonomía, libertad y equilibrio entre sus responsabilidades laborales y personales. Por otro lado, apoya el crecimiento social y económico de las empresas del sector privado al impulsar su innovación, competitividad y responsabilidad social. Por último, contribuye al crecimiento sostenible del Área Metropolitana de Lima, reduce el efecto medioambiental del transporte urbano, fomenta la inclusión social y cultural de los trabajadores de todas las generaciones y crea valor añadido para las empresas.

En cuanto a aporte metodológico se sugiere desarrollar un nuevo modelo de medición y antecedentes que pueda servir de hoja de ruta para futuras investigaciones. Además, el estudio permitirá comparar y elaborar los resultados, así como desarrollar una comprensión integral y global del fenómeno estudiado. Adicionalmente, los métodos cuantitativos permitirán medir el nivel de flexibilidad laboral de los trabajadores administrativos que brindan las empresas del sector privado, así como el grado de retención alcanzado con cada grupo generacional. Para ello, se aplicará una encuesta a una muestra representativa de trabajadores administrativos de empresas del Área Metropolitana de Lima de diversas edades.



El estudio se enmarca dentro de la gestión del talento, la cual está presente en cada una de las empresas, ya que a estas les resulta de suma importancia porque requieren atender las necesidades y satisfacer las expectativas de los trabajadores, esto de acuerdo a Olivos et al. (2023), quienes la abordan como el grupo de procedimientos necesarios en la atracción, desarrollo, la motivación y retención de los colaboradores, para que estos posean un alto desempeño, productivos y comprometidos con la organización.

Tal como da a conocer Narayanan et al. (2019) en el contexto económico actual, donde surgen avances tecnológicos rápidos (como aprendizaje automático, inteligencia artificial, blockchain, industria 5.0, etc.) y el conocimiento constituye uno de los recursos organizacionales más valiosos, la necesidad de retener empleados calificados se vuelve cada vez más persistente. Además, se comprende que los colaboradores no mantendrán la relación con la empresa tan solo por factores económicos, sino, por aspectos distintos a estos, que podrían tener un peso mayor en sus decisiones.

Entre las estrategias no monetarias, se encuentra la relacionada a flexibilidad laboral, siendo Madero (2021) quien expone que, el empleo flexible es un arreglo de trabajo que permite a los empleados elegir cuándo, dónde y por cuánto tiempo completan las tareas relacionadas con el trabajo. La flexibilidad laboral es un beneficio que es percibido de diferentes maneras por las distintas generaciones que conviven dentro del entorno laboral. Además, Montiel-Hernández (2020) dio a conocer que, los gerentes necesitan entender las características de las personas de hoy porque todos tienen diferentes perspectivas y posiciones respecto de sus labores. En la actualidad, las empresas categorizan a su fuerza de trabajo de acuerdo a su edad, estableciendo una denominación para cada rango, comenzando por aquellos a los que llama Baby Boomers y, finalizando con la Generación Z, quienes son los que se integran al mercado laboral en última instancia.

El presente trabajo se centró en la flexibilidad laboral que se puede otorgar a los trabajadores pertenecientes a los grupos generacionales, Baby Boomers, generación X, Millennials y Centennials.

Se consideró importante conocer cuáles son los efectos de la retención de personal en los trabajadores que pertenecen a los diversos grupos generacionales, cuando una empresa practica flexibilidad laboral. Estos efectos pueden ser positivos o negativos. Por lo tanto, conocer los efectos implica que las empresas integren estas políticas en su gestión del talento humano. La estrategia sobre los aspectos de flexibilidad de las labores puede ir incluida en el sistema de salario emocional de la empresa, algo demandado actualmente a nivel de los diversos grupos generacionales.

Por lo expuesto, este trabajo de investigación se considera relevante debido a que ofrecerá importantes contribuciones tanto teóricas como también en cuanto a nivel práctico. A nivel teórico, el presente trabajo tiene como objetivo enriquecer el conocimiento respecto a la conexión de la flexibilidad en las labores con la permanencia de colaboradores de los diferentes grupos generacionales, en especial de la generación centennials debido a que no ha sido abordada, encontrando una brecha teórica.

A nivel práctico, en el ámbito empresarial, el presente trabajo quiere confirmar la existencia de la conexión directa en cuanto a la flexibilidad laboral y la retención de colaboradores perteneciente a los diferentes grupos generacionales y promover el uso de esta estrategia, la cual será un instrumento que las compañías pueden emplear a fin de alcanzar sus objetivos a corto plazo.

De acuerdo con Fernández-Bedoya (2020) se logra la justificación metodológica al conseguir establecer mecanismos que permitan recolectar datos válidos y confiables. Además, resulta comprensible que, la investigación adopta mecanismos para cuantificar el constructo a partir de las dimensiones e indicadores sobre los cuales están estructurados.

Estos se explican de acuerdo a los procesamientos estadísticos de regresión lineal que permite encontrar un parámetro cuantitativo para comprender su vínculo.

En consideración de los postulados que aborda el autor, el presente estudio, aporta de manera metodológica un conjunto de preceptos, los cuales, permiten comprender que, al estructurar el análisis de variables subjetivas y complejas, de manera objetiva, se logra cuantificar el desempeño que poseen. Al estructurar el análisis respecto de la percepción de los colaboradores, se reconoce que, estos son útiles al momento de analizar las variables prácticas en el campo académico, a fin de, evaluar cómo las empresas realizan mecanismos para la mejora de la gestión de estas.

A futuro, se recomienda continuar estudiando la variable de flexibilidad laboral con otras variables de impacto a nivel organizacional.

### **Alcance y limitaciones**

El presente trabajo tiene como marco de actuación los trabajadores que pertenecen a los diferentes grupos generacionales y que ocupan puestos administrativos en empresas de Lima Metropolitana. El estudio se realizará en un contexto de postpandemia COVID 19 y durante el periodo del año 2023.

El diseño, método y manera de relacionar cada variable estará siendo desarrollada en el capítulo 3, lugar en donde se detalla que se realizó un muestreo no probabilístico, por conveniencia debido al acceso a un conjunto de unidades de estudio para alcanzar resultados que permitan el procesamiento estadístico para su posterior empleo por otros investigadores que analicen el mismo fenómeno. Dado lo novedoso de la temática, y las pocas investigaciones al respecto y considerando el impacto de la flexibilidad laboral y los efectos en los resultados del negocio de una empresa, esta investigación seguirá un enfoque exploratorio.

Se realizará una medición usando encuestas como instrumento, aplicada a un grupo de empleados de la categoría administrativos, pertenecientes a los diferentes grupos generacionales de empresas del sector privado en Lima Metropolitana.

### **Limitaciones**

Encontramos las siguientes limitaciones metodológicas con respecto de la variable, flexibilidad laboral, como también, la retención de personal las cuales se especifican a continuación.

- Reducido desarrollo de investigaciones referentes a la flexibilidad laboral, comparando a los diferentes grupos generacionales.
- Acceso limitado a datos confiables que relacionen ambas variables, respecto de trabajadores de puestos administrativos en las empresas.

Estas limitaciones no invalidan el estudio realizado. Sin embargo, se han encontrado artículos de corte empresarial con descripción de casos, información que será de soporte para la presente investigación. Para reducir el impacto de estas limitaciones se tomará en cuenta casos prácticos en diferentes empresas.

La presente investigación estaría considerando solamente los puestos a nivel administrativos y quedará abierta la posibilidad de continuar la investigación para la aplicación en puestos de otros niveles.

### **Estructura de tesis**

En el primer capítulo del presente estudio se aborda toda la formulación del problema, espacio en donde se presenta estudios internacionales que permiten comprender como se ha desarrollado el fenómeno de manera internacional, nacional y local. Comprende también la sección de preguntas de investigación, la relevancia del estudio y las limitaciones bajo las cuales se ha desarrollado el presente trabajo.

El segundo capítulo aborda la revisión de la literatura desarrollada sobre el fenómeno estudiado, como también, el marco teórico que lo fundamenta y presenta el modelo y las hipótesis establecidas.

En el tercer capítulo se desarrolla el diseño y método, el cual se desglosa en cuanto al diseño general, la población y la muestra, la medición de las variables, la recopilación de datos, el procesamiento de datos y, finalmente, la descripción de la muestra que ha sido seleccionada para aplicar el instrumento.

En el cuarto capítulo se desarrollara los resultados de la investigación, se tomara en cuenta el análisis descriptivo mediante tablas y gráficas, la validez y confiabilidad del instrumento aplicado y, el procedimientos de regresión lineal que se emplea para validar las hipótesis formuladas.

En el capítulo 5 se elaboraran las respectivas conclusiones que responderán a los objetivos de investigación, se tomara en cuenta la implicancia para la gerencia, la discusión de las limitaciones del estudio y la probabilidad para futuras investigaciones

## **CAPÍTULO 2. REVISIÓN DE LA LITERATURA, MARCO TEÓRICO E HIPÓTESIS**

### **Revisión de la literatura**

#### **Nacionales**

El estudio que realiza Rodríguez-Peña (2023) plantea por objetivo investigar la correlación entre el potencial de innovación y el rendimiento real de la innovación, específicamente en el contexto del sector turístico y las pequeñas y medianas empresas (PYME). Para lograr este objetivo, se llevó a cabo un análisis exhaustivo de la literatura académica existente, incluida una diversa gama de publicaciones científicas e investigaciones. La técnica utilizada en esta investigación incluyó un examen exhaustivo y la integración de datos derivados de varias fuentes. Las fuentes antes mencionadas se utilizaron para analizar varias dimensiones de la aptitud para la innovación, que abarcan la ingesta de información, la absorción de conocimientos, la adaptabilidad a circunstancias dinámicas y la inclinación hacia actividades empresariales. El estudio realizó un análisis adicional para examinar la influencia de varios elementos externos e internos, incluidos el dinamismo del mercado, el capital social cognitivo y las consecuencias ambientales, en la relación entre la aptitud para la innovación y el desempeño de la innovación. Los hallazgos de esta investigación demuestran una correlación sólida y favorable entre la capacidad de innovación y el nivel de innovación alcanzado en las pequeñas y medianas empresas (PYME) dentro de la industria turística. Esta investigación destaca la importancia de la adquisición y el uso efectivo del conocimiento, así como la influencia de las habilidades dinámicas y la actitud emprendedora, para facilitar resultados positivos en el ámbito de la innovación. Además, este estudio subraya la importancia de ciertas variables, como el dinamismo del mercado y el capital social cognitivo, que ejercen influencia sobre la mencionada asociación. Los resultados indican que cultivar la capacidad de innovación puede resultar en un mejor

desarrollo de productos, innovación de servicios y eficacia organizativa general, lo que aumenta la competitividad de las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la industria turística. Los hallazgos de la investigación subrayan la necesidad de fomentar las habilidades creativas, utilizar capacidades dinámicas y adoptar una actitud empresarial para mejorar los resultados de la innovación.

El estudio realizado por Hurtado-Palomino et al. (2022) desarrolla como objetivo proporcionar un examen exhaustivo e integración de la literatura académica actual sobre la compleja correlación entre el emprendimiento corporativo y el logro de la organización. Para alcanzar este objetivo, los investigadores utilizan un enfoque riguroso que implica realizar un examen amplio de la literatura pertinente e investigar una amplia gama de fuentes académicas, como artículos de revistas revisadas por pares, publicaciones académicas y tratados de conferencias. Esta investigación emplea un análisis amplio y una síntesis de varias fuentes para determinar los determinantes clave que influyen en la relación entre el emprendimiento corporativo y el rendimiento de la organización. Las diversas dimensiones incluidas en este contexto son la mentalidad empresarial, la innovación, las influencias ambientales y el ciclo de vida de las industrias. Los hallazgos de la síntesis proporcionan insights significativos en la intrincada dinámica de la conexión, por lo que enfatizan sus muchas consecuencias para las organizaciones. La investigación destaca ampliamente el impacto sustancial del emprendimiento corporativo en la mejora del rendimiento de las empresas y proporciona valiosas perspectivas para académicos, profesionales y responsables políticos que buscan navegar por las complejidades y los beneficios potenciales asociados con las actividades empresariales en entornos corporativos.

Guadalupe y Salinas (2019) desarrolló un estudio con el propósito es determinar con precisión cuáles son las necesidades de esta generación para conocer sus necesidades y evaluar la brecha existente entre la realidad actual y las estrategias de retención de este

segmento empresarial. Además, se validará su nivel actual de satisfacción para proporcionar prioridad en la propuesta de la planificación estratégica de retención de millennials, que es el objetivo último de la investigación. Esto permitirá a la empresa investigada materializar un documento como guía o base para que puedan determinar qué nivel de alcance o personalización del plan puede abordar sus condiciones actuales, reduciendo así el riesgo de las tasas de rotación, la confidencialidad del know-how y la lealtad de los empleados con el fin de garantizar la sucesión de carreras. En última instancia, esto se traduce en un ahorro de costes de formación, inducción y rotación de empleados.

Ramón (2022) tuvo por objetivo identificar los argumentos respecto de la retención laboral. Este estudio se realizó para identificar los argumentos orientados a tener una mejora en la dirección gubernamental en la región, a fin de que influya en la duración y restitución de profesionales sanitarios en instalaciones de Primer Nivel de Atención (PNA). La información fue recogida mediante una entrevista semi-estructurada realizada a noventa profesionales del sector salud, dos gestores de política, siete administradores (4 directores de DIRESA Ayacucho y 3 jefes de red) y 3 decanos de la región. Además, realizó un grupo de discusión junto a 7 directores de la UNSCH. Para el procesamiento de datos utilizó el análisis de Braun y Clarke que analizan el tema. A través de los resultados se demuestra ausencia estatal frente aspectos sanitarios en la región, la demografía poblacional y las necesidades insatisfechas. Los principales descubrimientos centran su atención en el requerimiento de posiciones laborales dignas para especialistas del sector salud, considerando al descontento de los salarios y estímulos monetarios el principal hallazgo, en segundo lugar, la necesidad de ayuda por parte de profesionales especializados que provean mayor información sobre las actividades que deberán realizarse. Siendo un factor la instrucción en la profesión y la normativa inadecuada o adopción para normar procedimientos de administración de los RHS.



Sarzo (2018) en su investigación busca resaltar dos manifestaciones primarias de la lógica de control. En primer lugar estudia la forma de entendimiento clásico de la justicia sobre la huelga, y posteriormente analiza, el inventario de servicios esenciales en el derecho peruano. Además, indaga sobre la capacidad autorizada para tomar represalias, entendiendo que, en esta situación juegan un papel la jurisprudencia en el ejercicio legítimo del derecho de huelga, que la ley señala como esenciales para el ejercicio legítimo del derecho fundamental. Por lo tanto, la primera sección aborda las limitaciones impuestas a la propia cláusula de huelga. La capacidad autorizada para tomar represalias. Los datos del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo indican que los conflictos colectivos legales (y no la insatisfacción con la negociación colectiva) son la principal causa de la actividad huelguística. Esto ejemplifica la lógica del control sobre el derecho de huelga, ya que es necesaria la presencia de una decisión definitiva que declare una violación por parte del empleador antes de que se pueda convocar una huelga por motivos legales y la falta de voluntad del empleador para obligar.

### **Internacionales**

Garavito et al. (2022) plantearon por objetivo de su investigación, ayudar a las empresas a comprender mejor y aplicar estrategias para retener a sus empleados con más talento con el fin de satisfacer las necesidades de las generaciones Millennial y de la generación Z. El trabajo establece una búsqueda de artículos académicos publicados durante la última década utilizando las bases de datos en línea Redalyc, Google Académico, Scielo y Scopus. Alcanzaron como conclusiones en consideración de la literatura científica que, existen particularidades identitarias de los colaboradores; además, existe influencia del entorno en el rendimiento laboral; también, se reconoce que las condiciones que proveen los empleadores deben cumplir las propuestas presentadas lo cual maximiza el rendimiento y la motivación de los empleados. para que los hallazgos científicos se evidencien en práctica.

Roczniowska et al. (2023) en su estudio plantearon por objetivo analizar de manera exhaustiva, los efectos de las intervenciones de la elaboración del empleo en el bienestar y el rendimiento de los empleados. El objetivo de esta investigación era mejorar la comprensión de la intrincada interacción entre varios elementos que influyen en los resultados de diversos tratamientos. Para alcanzar el objetivo pretendido, los investigadores utilizaron un enfoque meticuloso que integró métodos de revisión sistemática con el Análisis de Coincidencia (CNA), una herramienta para la realización de comparaciones de configuración. La revisión sistemática incluyó un procedimiento amplio de búsquedas y pruebas para determinar artículos académicos pertinentes, seguido de la extracción de datos y la evaluación de la calidad. Los investigadores utilizaron el CNA para evaluar los complejos vínculos que contribuyen a la eficacia de las intervenciones de elaboración de trabajos. Los hallazgos de esta investigación proporcionan insights útiles sobre la naturaleza compleja de la creación de puestos de trabajo y hacen hincapié en la necesidad de criterios específicos para evaluar su eficacia. La presente investigación utilizó el Análisis de Necesidades de Configuración (CNA) para proporcionar información útil sobre las formas que las organizaciones pueden utilizar para adoptar y ejecutar eficazmente las intervenciones de creación de puestos de trabajo, lo que resulta en efectos beneficiosos duraderos para sus trabajadores. En resumen, este estudio de investigación hace una valiosa contribución al campo de la psicología organizacional al presentar un marco completo que mejora nuestro conocimiento y capacidad para mejorar los efectos de las intervenciones de diseño de empleo en el bienestar y el rendimiento de los empleados.

Zhao y Yan (2023) en su estudio plantean por objetivo examinar los elementos subyacentes que contribuyen al logro de la innovación digital a largo plazo en el sector industrial. Utilizando el marco conceptual del desaprendizaje organizacional, proponen que el proceso de desaprenda organizacional tenga la capacidad de perturbar las rutinas de

innovación predominantes y fomentar una correlación favorable con la sostenibilidad de la innovación digital. Este tipo de innovación se distingue por su capacidad para mejorarse a través de la mejora auto-referencial y expandirse de manera iterativa. Se realizó un cuestionario sobre una muestra de 274 empresas manufactureras en China, y los datos recopilados fueron analizados utilizando SmartPLS 4.0. Este estudio demuestra que el análisis de los datos expone la importancia de la falta de aprendizaje a nivel organizacional para facilitar y sostener la innovación digital de manera sostenible. Además, este estudio proporciona una comprensión amplia del mecanismo de la mediación parcial, centrándose específicamente en el papel de la flexibilidad estratégica y la flacidez organizativa. Los hallazgos demuestran la necesidad de un aprendizaje organizativo para las organizaciones manufactureras que operan dentro del paisaje digital. Esta investigación hace una valiosa contribución al corpus académico en expansión de la innovación digital presentando el concepto de desaprendizaje organizacional como un marco teórico innovador para promover la transformación digital. Además, este estudio ofrece perspectivas de gestión encaminadas a ayudar a las empresas manufactureras a utilizar eficazmente el aprendizaje organizativo para realizar sus beneficios duraderos.

Çera et al. (2023) plantea por objetivo de su estudio, analizar la relación entre las prácticas de gestión de recursos humanos y la innovación en el contexto específico de las pequeñas y medianas empresas (PYME) y las empresas emprendedoras. Para lograr este objetivo, se llevó a cabo un exhaustivo examen de la literatura para investigar conceptos fundamentales como la carga general de agotamiento de los recursos (OREB) y la orientación hacia los objetivos de aprendizaje (LGO) en el contexto del crecimiento de las empresas en las primeras etapas. La técnica utilizada en este estudio incluyó la síntesis y el análisis de las investigaciones preexistentes y los puntos de vista académicos dentro de la disciplina. Los resultados de la investigación demostraron áreas de convergencia entre los dos métodos,

incluida la importancia del sector de la empresa/industria, la falta de una estrategia universalmente aplicable, y la influencia de elementos como las cualidades de gestión y la ventaja competitiva. Los resultados mencionados subrayan la necesidad de adoptar un enfoque integral de la gestión de los recursos humanos, que tenga en cuenta muchos factores contextuales.

Zamora (2022) desarrolla en su estudio reconocer los aspectos correspondientes a la competencia y producción afectan directamente en el rendimiento de los Millennial en una empresa de radio. Para lograr este objetivo se utilizó una metodología descriptiva con un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental. Para la adquisición de datos se distribuyó un cuestionario a una muestra de personal de empresas de radio en Bogotá y Cali. Los resultados indican que los miembros de este grupo etario poseen habilidades y rasgos distintivos que pueden contribuir al éxito de una organización, tales como habilidades de colaboración, creatividad y adaptabilidad al cambio. En cuanto a la retención y motivación de los empleados, sin embargo, se identificaron varios obstáculos. Concluye el estudio invitando a las empresas a aplicar estrategias para atraer y retener a los millennials, como ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional y fomentar la colaboración y la innovación en el lugar de trabajo.

## **Marco Teórico**

### **Flexibilidad**

Desde la década de los 70 existen diferentes definiciones sobre “Flexibilidad Laboral”. Si revisamos etimológicamente, de acuerdo con la Real Academia de la lengua Española [RAE] (2022), la palabra Flexible proviene del latín *flexibilis*, y tiene los siguientes significados; que tiende a deformarse fácilmente; que se acomoda fácilmente a lo argumentado por sujetos pertenecientes a su entorno; que no se rige por normas rígidas, dogmas o limitaciones.

Entre otras definiciones que son desarrolladas respecto de la flexibilidad laboral, se puede comprender como la capacidad de las empresas para modificarse y adaptarse en tiempos de crisis (Barry et al., 2022, p. 781). También, Anwar y Mark (2021) en su estudio señalan la diferencia entre la comprensión de la empresa respecto de la que asume el trabajador; rescatando que la empresa asume la definición en cuanto a los criterios del mercado para la propuesta laboral que debe ofertar para la contratación de nueva mano de obra, ya sea respecto de la jornada laboral, contratos, turnos de trabajo y la ubicación en donde puedan realizar sus labores (p. 241). Mientras que, desde una postura legal, la flexibilidad no fomenta la desigualdad, por el contrario, establece criterios más rigurosos en relación que establece el contrato desde su concepción y, protege a ambos como sujetos de derecho, enmarcándolos dentro de la ley de no discriminación (Peráček, 2021, p. 375).

Según Soler (2023), se define como "la capacidad de las empresas para modificar sus estructuras organizativas, sus procesos productivos y sus relaciones laborales con el fin de adaptarse a los cambios del entorno y mejorar su competitividad" (p. 13). Los autores distinguen tres tipos de flexibilidad laboral: la flexibilidad interna, que se refiere a los cambios realizados en las condiciones de empleo dentro de la empresa; la flexibilidad externa, que se refiere a los cambios realizados en el número y tipo de empleados contratados por la empresa; y la flexibilidad salarial, que se refiere al ajuste de los salarios a la productividad, el rendimiento o las condiciones del mercado.

Según Arancibia (2021), la flexibilidad laboral es "un modelo o normativa de trabajo que consiste en un acuerdo entre el empresario y el trabajador para establecer una relación que se adapte a las necesidades y objetivos de ambas partes" (p. 10)<sup>3</sup>. Los autores afirman que la flexibilidad laboral puede o no estar especificada en los contratos de trabajo y que puede afectar a aspectos del horario, lugar, duración, forma y contenido del trabajo.

Algunas teorías científicas relacionadas con la variable son: Formalmente propuesta en 1971 por Doeringer y Piore, la teoría de la segmentación del mercado de trabajo, la cual se basa en que el mercado laboral se divide en dos sectores: el sector primario, que ofrece empleos estables, bien pagados y con condiciones laborales favorables, y el sector secundario, que ofrece empleos precarios, mal pagados y con escasa protección social. Según esta teoría, una mayor flexibilidad laboral amplía la brecha entre estos dos sectores, beneficiando a las empresas del sector primario a expensas de los empleados del sector secundario. La teoría de la flexiseguridad propone un concepto de flexibilidad laboral que combina la seguridad en el empleo, la protección social y la formación continua. Según esta teoría, la flexibilidad laboral no debe verse como una amenaza a los derechos de los trabajadores, sino como una oportunidad para aumentar su empleabilidad y adaptabilidad. Además, según esta teoría, la flexibilidad laboral debe ir acompañada de políticas públicas que garanticen salarios suficientes, protección de la seguridad social y formación para los empleados.

Hobfoll en 1989 planteó la teoría de la conservación de los recursos puede utilizarse desde varios ángulos para el estudio de la flexibilidad laboral. Por un lado, es posible examinar cómo los recursos de los empleados se ven afectados por la flexibilidad laboral y cómo ésta influye en sus niveles de estrés y en su deseo de crear su propia empresa. Por otro lado, es posible examinar cómo influyen los recursos de los empleados en su preferencia por la flexibilidad laboral y en su capacidad para adaptarse a ella.

Desde la percepción del trabajo, la flexibilidad en el lugar de trabajo es una cuestión compleja con varias dimensiones e implicaciones para los trabajadores. Las percepciones de los trabajadores sobre la flexibilidad en el lugar de trabajo pueden cambiar en función del tipo de acuerdo, la situación y las características personales del individuo. La flexibilidad en el lugar de trabajo puede tener efectos positivos o negativos en la satisfacción laboral, la

productividad, el estrés y la seguridad en el trabajo. Por lo tanto, es crucial desarrollar y ejecutar políticas públicas y privadas que promuevan una flexibilidad laboral equilibrada y sostenible, respeten los derechos de los trabajadores y mejoren su bienestar.

Desde el punto de vista del trabajador, la flexibilidad laboral puede tener diversos resultados en función del tipo de acuerdo, el entorno y las características individuales. Son posibles varios resultados:

Mayor satisfacción laboral como resultado de poder equilibrar mejor las obligaciones personales y profesionales, tener más autonomía y control sobre el propio trabajo y sentirse más apreciado y motivado.

Mayor productividad y eficiencia gracias a una mejor gestión del tiempo, a la disminución de los costes de transporte y de los problemas de movilidad, y a la adaptación a la demanda del mercado<sup>1</sup>. Mayor ansiedad y estrés por tener que hacer frente a mayores exigencias, incertidumbres, presiones y conflictos entre las obligaciones personales y profesionales.

Menor seguridad y protección en el lugar de trabajo debido a la exposición a condiciones peligrosas, inestables, no reguladas o informales que pueden afectar a los derechos y prestaciones de los trabajadores.

### **Dimensión 1: Contractual.**

En consideración de lo abordado por Guangdong et al. (2018) la mayoría de las relaciones contractuales actuales se basan en la asunción de condiciones conflictivas, y los acuerdos contractuales reflejan el nivel de confianza entre las partes. A lo largo de la duración del contrato, las partes deben poder modificar sus objetivos y metodologías para medir el progreso. Históricamente, las transacciones comerciales se regían por amplios contratos destinados a promover la alineación de incentivos y las inversiones a largo plazo. Para animar a los socios contractuales a cumplir los resultados del proyecto, se pueden

utilizar contratos con cláusulas tanto flexibles como basadas en incentivos. Sin embargo, la rigidez e inflexibilidad del contrato pueden provocar su rescisión durante la ejecución.

Además, las conclusiones de diversos estudios académicos, la flexibilidad contractual es la capacidad de las partes contratantes para introducir modificaciones que permitan alcanzar los resultados previstos y, al mismo tiempo, hacer frente a los riesgos inherentes al proyecto. Puede considerarse un grado de flexibilidad contractual (también denominada flexibilidad de los plazos) y de flexibilidad de los procedimientos de contratación (también denominada flexibilidad de los procesos). La flexibilidad de los acuerdos contractuales se refiere a la negociabilidad de las estimaciones de costes, las condiciones de pago, el calendario y los sistemas de incentivos. El número de contratos informales es una métrica utilizada para evaluar la adaptabilidad de un procedimiento. Cuando las partes contratantes están dispuestas a alterar la naturaleza de su relación para adaptarse a un entorno dinámico y complejo, el procedimiento es flexible. La naturaleza de una relación viene determinada por los cambios dinámicos en el compromiso, la confianza, la cooperación y la comunicación que se producen a lo largo del ciclo de vida de un contrato entre partes contratantes (Guangdong et al., 2018).

Además, de acuerdo con la teoría que identifican Madero y Barboza (2015) se reconoce que, son numerosas las empresas que recurren a trabajadores eventuales, contratistas independientes y subcontratistas. Si la empresa emplea menos trabajadores fijos a tiempo completo, puede responder más rápidamente a las fluctuantes condiciones del mercado, como la demanda, la regulación y las nuevas tendencias del mercado, como la responsabilidad social y la transformación organizativa.

**Dimensión 2:** La flexibilidad en horario de trabajo.

Sobre esta dimensión se puede concebir a partir del desarrollo de la teoría lo abordado por Mathhijs e Izak (2021) quienes lo analizan como la capacidad de los empleados para



adaptarse a los cambios en la naturaleza de su empleo o en las organizaciones para las que trabajan. Además, es tomada en consideración como un aspecto requerido para tener éxito en los lugares de trabajo más dinámicos de hoy en día, se cree que los empleados deben ser más flexibles en el uso de sus talentos, en sus perspectivas sobre sus responsabilidades laborales y en su adaptabilidad a las situaciones laborales cambiantes. La literatura consideró principalmente sobre el tema de la gestión estratégica de recursos humanos para describir cómo se pueden fomentar las actitudes y comportamientos laborales flexibles de los empleados. Además, describe cómo los individuos pueden adquirir una mayor adaptabilidad con el paso del tiempo.

De acuerdo con la teoría que abordan los autores, resulta de importancia implementar horarios flexibles los cuales parten de aceptar que el colaborador está dentro de sus capacidades para fijar su horario tanto de inicio como de salida, incluyendo los descansos entre horario. Por lo expuesto anteriormente podemos decir que el horario flexible se encuentra en el medio entre el horario libre y el horario rígido. El horario libre se entiende porque no existe limitación alguna para que el colaborador pueda elegir libremente su horario de trabajo (no se exige un número diario de horas trabajadas); por lo contrario, el horario rígido exige al colaborador cumplir con un horario pre establecido (Davidescu et al., 2020).

A fin de abordar el marco normativo legal que regula este aspecto, se trae a consideración el desarrollo que realiza Ulloa (2019) sobre los aspectos normativos que rigen en el Perú respecto a este aspecto, quien denota que en la Ley sobre la productividad y competitividad del trabajo (LPCL) detalla en el artículo 9 que, los horarios, día y horas de trabajo podrán modificarse siempre que sean razonables y acordes con las necesidades del centro de trabajo. Además, la ley permite al empleador establecer la jornada ordinaria de trabajo diaria o semanal, así como jornadas compensatorias, de manera que en algunos días la jornada ordinaria de trabajo sea mayor a ocho horas y en otros días sea menor a ocho horas,

siempre y cuando el promedio de la jornada ordinaria de trabajo no exceda de 48 horas semanales. Es esencial tener en cuenta que estos cambios deben ser equitativos y no pueden vulnerar los derechos de los trabajadores. Frente a lo anterior, se reconoce que la normativa permite otorgar al colaborador la posibilidad de manejar los horarios dentro de un rango semanal inferior a lo establecido.

### **Dimensión 3: Funcional**

Esta dimensión se comprende a partir de los cambios actuales en la organización del trabajo, que resultan de una supuesta cuarta revolución industrial que está surgiendo en el ámbito de la llamada Economía 4.0 y, más concretamente, en el ámbito de la Industria 4.0. revolución industrial que emerge en el ámbito de la llamada Economía 4.0 y, más concretamente, en el ámbito de la Industria 4.0, que se caracteriza por una serie de avances tecnológicos y tiene como uno de sus pilares fundamentales la flexibilidad productiva y laboral (Tessarini et al., 2023).

De acuerdo con Davidescu et al. (2020) El logro de la flexibilidad funcional, que es simultánea e interdependiente, se puede lograr mediante la implementación de un sistema único de Gestión de Recursos Humanos (HRM) centrado en el compromiso de los trabajadores. Las organizaciones empresariales que presentan estructuras operacionales adaptables a menudo utilizan diversos modelos de trabajo flexibles, que representan una estrategia orientada hacia el futuro en el ámbito de la gestión de los recursos humanos.

### **Dimensión 4: Del espacio de trabajo**

También reconoce que, las economías modernas ponen un mayor énfasis en los entornos de trabajo flexibles; en consecuencia, los empleados ponen un mayor énfasis en la capacidad de ejercer cierta autonomía sobre sus modalidades de trabajo. Uno de los tipos

de flexibilidad más extendidos permite a los empleados modificar sus horarios de trabajo para adaptarse mejor a sus obligaciones y necesidades personales. La posibilidad de ajustar el horario de trabajo es una de las formas más comunes de flexibilidad. Se han elaborado numerosos marcos para explicar la dinámica de los horarios de trabajo flexibles, incluidos sus efectos positivos y negativos sobre los individuos y las empresas. Según algunos estudios, los horarios de trabajo flexibles pueden mejorar la salud de los empleados, la satisfacción laboral y el equilibrio entre trabajo y vida privada. Sin embargo, otros estudios han puesto de manifiesto los posibles efectos negativos de los horarios flexibles, como el aumento de las cargas y los problemas de coordinación dentro de los equipos. Según las investigaciones sobre el horario flexible, esta forma de flexibilidad puede ser ventajosa tanto para las personas como para las empresas. Para garantizar una aplicación adecuada, es necesario un examen exhaustivo de las posibles compensaciones y desventajas.

La Ley 27671, establece un marco legislativo que rige la aplicación de prácticas laborales flexibles en el Perú. La legislación mencionada ofrece a los empleadores y trabajadores la oportunidad de entrar en conversaciones y llegar a un consenso sobre varios aspectos de su contrato de trabajo, como la duración del trabajo, el entorno físico de trabajo y las circunstancias relacionadas con el desempeño del puesto, entre otros. Esta normativa aborda el concepto de flexibilidad en el lugar de trabajo está experimentando un aumento significativo en su atractivo. Hay una tendencia creciente entre los empleados en la que expresan un deseo de mayor flexibilidad en sus arreglos de trabajo, permitiéndoles participar en el trabajo remoto y ejercer autonomía en la determinación de su horario deseado. La tendencia observada puede atribuirse a varias causas que la han contribuido, entre ellas los avances tecnológicos, la creciente importancia de los esfuerzos conjuntos y la necesidad de preservar una cohabitación armoniosa entre las esferas profesional y personal.

La Ley 27671 facilita la exposición de la flexibilidad en el lugar de trabajo al dar a los empleadores y trabajadores la oportunidad de participar en debates sobre las condiciones y limitaciones de sus acuerdos de empleo. El uso de este enfoque específico muestra el potencial para mejorar la capacidad de las empresas de reclutar y retener personal altamente cualificado, al tiempo que promueve mejoras en la productividad y la felicidad de los empleados.

### **Retención**

De acuerdo con la RAE (2023) el concepto de retención aborda los aspectos necesarios para mantener en una posición a un colaborador en su posición, ya sean mediante por el salario, remuneración, u otro tipo de recompensa. Por otro lado, toma en consideración aspectos que impiden a un sujeto u objetivo moverse. Se conceptualiza de la siguiente manera: Según Chiavenato (2009), la retención del personal se refiere al "conjunto de actividades que la organización desarrolla para mantener a sus empleados y evitar su marcha voluntaria o involuntaria" (p. 367). El autor subraya que retener a los empleados significa fomentar una cultura positiva en el lugar de trabajo, ofrecer oportunidades de promoción profesional, proporcionar una remuneración justa y equitativa y reconocer los logros de los empleados. Dessler (2017) definió la retención de personal como "la capacidad de una organización para mantener a sus empleados actuales" (p. 18). El autor afirma que la retención de empleados es un indicador clave del éxito de la organización, ya que refleja el grado de satisfacción, compromiso y lealtad de los empleados. Además, se sugiere que las prácticas de gestión de recursos humanos que promueven el bienestar, la motivación, el empoderamiento y el reconocimiento de los empleados pueden ayudar a aumentar su retención. Según Robbins y Judge (2013), "la capacidad de una organización para conservar a sus miembros" (p. 51) es lo que se entiende por retención de personal. Según los autores, el entorno actual de las organizaciones dificulta la retención de empleados debido a la falta de

talento, la movilidad laboral, las expectativas generacionales y la competencia de los mejores profesionales. Además, aconsejan que la retención de los empleados se base en el desarrollo de una relación de intercambio social mutuamente beneficiosa entre el empleador y el empleado.

Algunas teorías científicas que dan soporte a la variable retención son teoría de la motivación y la higiene de Frederick Herzberg, hay dos tipos de factores que afectan al rendimiento y la satisfacción de los trabajadores en el trabajo: los factores higiénicos, que tienen que ver con las condiciones del lugar de trabajo, como el salario y la seguridad, y evitan la insatisfacción, y los factores motivadores, que tienen que ver con la naturaleza del propio trabajo, como el reconocimiento, la responsabilidad y el crecimiento. Según esta teoría, para retener a los empleados, los empresarios deben proporcionarles un trabajo estimulante que implique autonomía, retroalimentación y retos.

La teoría del intercambio líder-miembro de Graen y Uhl-Bien sostiene que la calidad de la relación entre el líder y el subordinado repercute en el compromiso, la confianza, el apoyo y la satisfacción del trabajador. Según esta teoría, la construcción de una relación positiva entre el líder y el subordinado basada en el respeto mutuo, la comunicación eficaz y la participación en la toma de decisiones es necesaria para la reinserción del individuo. El modelo de intercambio social postula que el intercambio mutuo de recursos, beneficios y obligaciones es la base de la relación entre una organización y sus empleados. Este modelo mide el nivel de compromiso afectivo, normativo y analítico del empleado con la organización, así como su deseo de quedarse o marcharse.

Según Mobley, Horner y Hollingsworth (1978), la intención de permanecer se refiere a la decisión consciente e intencionada de continuar la relación laboral con la empresa a la que se pertenece.

Es un modelo que pretende explicar y predecir el grado en que los empleados desean seguir empleados en una empresa y no tienen planes de marcharse por su cuenta. Este modelo tiene en cuenta variables como la satisfacción laboral, la evaluación de alternativas de empleo, la expectativa de encontrar otro trabajo, la intención de buscar otro empleo, la intención de renunciar y el comportamiento de rotación. Se basa en las teorías de la expectativa y el equilibrio.. El concepto puede aplicarse a diversos contextos y poblaciones laborales, como los trabajadores académicos, los trabajadores jóvenes y los empleados del sector privado. El modelo puede utilizarse para desarrollar y aplicar políticas y estrategias de gestión del talento que mejoren el entorno de trabajo, la satisfacción, la lealtad y la retención de los empleados, así como otros factores.

Sobre los aspectos de la retención, se toma en consideración el desarrollo que realizan Wiggan et al. (2022) quienes plantean que, los esquemas de retención de empleo que se analizan pueden ser vistos como tratando de reforzar una estructura política basada en clases enraizada en la subyugación de los trabajadores y en una metodología de extracción explotadora. El principal objetivo de los regímenes de retención de empleo es disminuir en cierta medida el valor del trabajo realizado por las personas que participan en estas iniciativas. Requiere también, integrar gradualmente a estas personas en el empleo permanente mercantil.

Por otro lado, Janmune et al. (2021) en su investigación identifican una asociación estadísticamente significativa entre la retención laboral de los colaboradores y sus evaluaciones de la calidad de vida en general. Los resultados del estudio indicaron que las personas que estaban empleadas mostraban niveles de calidad de vida más altos que las que estaban desempleadas. Esto sugiere que existe una relación positiva entre el mantenimiento del empleo y la mejora del bienestar general y la calidad de vida. También, se demuestra una asociación significativa entre el estado de salud de las personas, su capacidad para mantener

el trabajo y el bienestar general. Este descubrimiento sugiere que las personas que han alcanzado la remisión o han tratado su enfermedad son más propensas a mantener el trabajo y encontrar una mejor calidad de vida.

En su estudio Bimpong et al. (2020) identifica que, las estrategias de gestión ineficaces, las oportunidades limitadas de crecimiento profesional y el cumplimiento inadecuado de las exigencias de atención al paciente, sobre el grado de retención laboral de los profesionales de la salud empleados en el Servicio Nacional de Salud. (NHS). Se llevó a cabo una investigación transversal para evaluar el nivel de satisfacción laboral entre los profesionales generales (GP) utilizando la escala Warr-Cook-Wall. Los resultados del estudio sugieren una asociación significativa entre la disminución de los niveles de satisfacción laboral y la probabilidad de que los profesionales generales abandonen su profesión. Sin embargo, parece que un número considerable de los empleados del Servicio Nacional de Salud (SNS) han optado por esta vocación debido a las atractivas oportunidades que ofrece en términos de promoción profesional. Varios estudios empíricos han demostrado que, los individuos exhiben una tendencia reducida a abandonar circunstancias desagradables cuando poseen la creencia de que las vías viables para el avance profesional están dentro del alcance. Los resultados mencionados se vieron a través de la introducción de una mayor cooperación y una mayor creatividad, tal vez resultando en mayores niveles de retención de enfermeras.

### **Dimensión 1: Pago**

El pago al trabajo es un aspecto necesario y obligatorio en labores que se desempeñan con fines lucrativos, esta tiene por finalidad, de acuerdo con la teoría en consideración a la retención laboral, algunos autores como Villasana y Sánchez (2022) sostienen que, para que un colaborador tenga la intención de mantenerse en la posición en la que desempeña, el factor monetario será un aspecto de suma importancia. Es una acción voluntaria de la organización para generar un entorno que involucre a los empleados a largo plazo. Este vínculo entre el

empleado y su empresa es duradero y constante, y se da por valores comunes y por la manera que la organización responde ante las necesidades de sus empleados. Para elaborar una estrategia de retención se debe colocar las necesidades y expectativas del empleado en el centro y a largo plazo, así se garantiza la satisfacción profesional del empleado y la creación de una relación de confianza. Como consecuencia de esta relación, el empleado permanece en la organización por propia elección y decisión. Es importante entender lo que no se considera que es retención: una técnica para obligar a alguien a quedarse, una acción ciega y desproporcionada, una política de remuneración, un medio para mantener a sus empleados de por vida, un método para inspirar lealtad automáticamente.

En función de la normativa desarrollada en la Ley N° 27671, esta aborda preceptos respecto a varias facetas de las operaciones de pago. Por ejemplo, en el marco jurídico, los empleadores y los trabajadores tienen la oportunidad de establecer entre sí una distribución proporcional de la remuneración, en vez de depender únicamente de los cálculos horarios. Esta estrategia tiene el potencial de proporcionar ventajas a quienes tienen horarios de trabajo flexibles o a quienes participan en la telecomunicaciones. La Ley 27671 dispone de disposiciones que permiten a las empresas y los trabajadores establecer mutuamente un marco de remuneración que esté condicionado a los resultados alcanzados, en lugar de estar determinado únicamente por el número de horas trabajadas. Esto podría aportar beneficios a quienes se dedican a actividades basadas en proyectos o a quienes son capaces de generar ingresos suplementarios.

La Ley 27671 concede a las empresas y a los trabajadores un mayor grado de autonomía en la negociación de sus condiciones de empleo. Este fenómeno tiene el potencial de tener muchas repercusiones para varias facetas de los sistemas de pago, como la posible adopción de estructuras de pago basadas en las tasas o los resultados.



## **Dimensión 2: Relación corporativa**

De acuerdo con Pfajfar et al. (2022) se comprende la relación corporativa en consideración del desarrollo que han logrado las corporaciones a partir de la responsabilidad social en que las empresas se ven envueltas, estas requieren de comprometerse con las comunidades en las que operan, así como las interacciones comerciales y las actitudes con respecto a la conducta empresarial, no solo con sus clientes, sino también, con sus colaboradores, quienes corresponden a los stakeholders que están involucrados en la operación empresarial. Es definida por Murray et al. (2021) como los aspectos relacionados con el vínculo que existe entre los valores intrínsecos, los cuales posee la empresa con respecto a los que posee cada colaborador. Además, toma en consideración la relación que existe entre el colaborador con sus superiores, ya sean jefes directos, como también, el área técnica o de soporte que asiste frente a problemáticas que ocurran.

## **Dimensión 3: Valor empresarial**

Para Murray et al. (2021) se refiere a los aspectos que la empresa posee, ya sea sobre los beneficios sociales que aporta a los colaboradores, como también, aspectos de sanidad, estos relacionados a los servicios de salud, tanto en su proceso de elección como colaboradores y su permanencia en la empresa.

En concordancia al Decreto Supremo No. 005-2012-TR, que aplica el Reglamento de la Ley No. 29783, denominado como la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, estipula que las empresas tienen el deber de cultivar un entorno que promueva la evasión de los peligros laborales. El proceso implica el reconocimiento, evaluación y control metodológico de los riesgos potenciales presentes en el entorno laboral.

El Reglamento establece además que las organizaciones deben aplicar un Sistema de Gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo (SG-SST). El sistema descrito a

continuación abarca una amplia gama de procesos, procedimientos y actividades específicamente diseñados para identificar, evaluar, controlar y minimizar los riesgos laborales dentro del lugar de trabajo. La evaluación de la adopción del SG-SST puede llevarse a cabo con respecto a los beneficios financieros que proporciona a la empresa. Una investigación llevada a cabo por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha demostrado que las empresas que implementan un Sistema de Gestión de la Seguridad y la Salud (SG-SST) tienen el potencial de lograr una reducción significativa del 20% en sus gastos laborales.

En resumen, el uso del SG-SST (Sistema de Gestión de la Seguridad y la Salud) ofrece varios beneficios, tanto económicos como sociales. Los beneficios económicos incluyen la reducción de accidentes y enfermedades profesionales, la mejora de la productividad de los trabajadores, la disminución de los costos laborales y el cumplimiento de los requisitos reglamentarios existentes. Los beneficios sociales incluyen una variedad de ventajas, incluyendo el aumento del bienestar de los empleados, el fortalecimiento de la reputación empresarial entre los clientes y los proveedores, y el cultivo de un mejor ambiente de trabajo.

#### **Dimensión 4: Progreso profesional**

Respecto de esta dimensión, Murray et al. (2021) toma en consideración la línea de carrera propuesta por la empresa, considerando también, los procesos educativos de capacitación, en cuanto a estudios relacionados a la posición en que se desempeña el colaborador.

A fin de consolidar el desarrollo de un estudio en función de diferentes empresas, se toma en consideración un estudio realizado por Johnstone (2023) el cual fue publicado en la Revista de gestión de recursos humanos, la cual emplea información proveniente de 3 compañías de las cuales identifica 5 tipos de unidades, distribuidos entre “Altos directivos”,

“Gerentes de línea”, “Especialistas en recursos humanos” y “Representantes sindicales/de los trabajadores”, a quienes se les aplicó un cuestionario como instrumento.

## **OTRAS VARIABLES**

De acuerdo al desarrollo teórico, se pueden identificar algunas otras variables que influyen en la intención de permanencia, permitiendo ampliar el análisis de acuerdo a la consideración de estos aspectos, los cuales se detallan en los siguientes párrafos.

Entre las variables que analizan Goyal y Kaur (2023) se encuentran, el género, las edades, estado civil, la calificación o grado educativo. Por otro lado, el estudio presenta un análisis acerca de la cultura organizacional destacando que los empleados quieren trabajar para una organización con una misión y una visión claras, un conjunto de valores compartidos y objetivos alcanzables. Expone también que, la cultura empresarial influye en el entorno de trabajo, la comunicación, el trabajo en equipo, el liderazgo, el reconocimiento, la innovación y el aprendizaje. Una cultura empresarial positiva que se alinee con los intereses y expectativas de los empleados fomenta su identificación, compromiso y lealtad.

Según el estudio realizado por Dessler (2017) , indica en su libro “ Administración de recursos humanos”, algunos elementos que se relacionan con el tema de estudio, los cuales se presentan a continuación:

**Salario y prestaciones:** Los empleados quieren obtener un salario justo y acorde con el mercado por su trabajo, así como otros beneficios que mejoren su calidad de vida, como seguro médico, primas, vacaciones, etc. El salario y las prestaciones son factores cruciales para atraer y retener a los empleados porque demuestran el valor que la empresa les otorga.

**Flexibilidad del entorno de trabajo:** Los empleados valoran tener opciones para adaptar sus condiciones de trabajo a sus preferencias y necesidades. Ejemplos de estas opciones son el horario, la ubicación, la duración y el contenido de su trabajo. Los entornos de trabajo flexibles

permiten a los empleados conciliar mejor su vida personal y profesional, tener más autonomía y control sobre su trabajo y sentirse más motivados y productivos.

Satisfacción laboral: Los empleados quieren estar contentos con lo que hacen, cómo lo hacen y los resultados que obtienen. El contenido del trabajo, el grado de dificultad, la retroalimentación, el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo y las relaciones con compañeros y superiores son factores que afectan a la satisfacción laboral. La satisfacción con el propio trabajo fomenta comportamientos organizativos positivos y disminuye las intenciones de abandono.

## **Grupos Generacionales**

### ***Generación Z - Centennials***

Esta generación ha generado notorios cambios, tal como señala en su estudio Prund (2021) quien toma en consideración el fenómeno de la globalización y los cambios demográfico, los cuales han planteado retos sustanciales en el campo de la gestión de los recursos humanos. Se ha producido un notable aumento de la atención académica y profesional hacia este campo específico, ya que los académicos y profesionales se esfuerzan por adquirir una comprensión más profunda de las características únicas que muestra cada generación al incorporarse al mercado laboral, junto con sus nuevas expectativas, valores y motivaciones. Esto tiene una pertinencia significativa en el contexto actual, ya que se refiere a la cohorte demográfica a menudo denominada Generación Z.

Por otra parte, se puede decir que varias investigaciones actuales han analizado el envejecimiento de la población y su consiguiente influencia en la incorporación de cohortes más jóvenes a la población activa. Este tema se ha relacionado ampliamente con otra cuestión significativa conocida a menudo como la "competencia por las personas altamente calificadas".

### ***Generación Y - Millennials***

De acuerdo con el estudio que realizan Weerarathne et al. (2023) La Generación Y, a veces conocida como Millennials, incluye a los nacidos aproximadamente desde principios de la década de 1980 hasta mediados de 1990 o principios de 2000. Estos individuos han tenido la oportunidad de desarrollar su vida en un momento caracterizado por los rápidos avances en la tecnología, lo que ha llevado a desarrollar capacidades para el uso de la tecnología, además, poseen diversas características discernibles que tienen una influencia sustancial tanto en el ámbito del trabajo como en una dinámica social más amplia.

Los Millennials son bien reconocidos por su tendencia a apoyar activamente y valorar la diversidad e inclusión. Los individuos que han sido criados en tiempos contemporáneos, dentro de una sociedad global altamente integrada, atribuyen importancia significativa a los ideales de igualdad y justicia social como valores fundamentales. El logro del equilibrio entre la vida laboral y la vida profesional es una cuestión de gran importancia para las personas, que a menudo optan por arreglos de trabajo flexibles a fin de mantener un equilibrio armonioso entre sus esferas profesional y personal.

La generación Millennial tiene una inclinación significativa hacia la participación en las iniciativas empresariales. Los individuos de este tipo tienen una inclinación para el pensamiento no convencional, una voluntad de abrazar nuevos conceptos, y una clara inclinación a cuestionar las normas y tradiciones establecidas. La cohorte actual tiene una inclinación discernible hacia esfuerzos significativos, buscando activamente oportunidades de empleo que se alinean con sus propias creencias y contribuyan positivamente a la sociedad.

La colaboración es una característica intrínseca y distintiva que diferencia a la Generación Y de las generaciones anteriores. Los individuos que tienen una inclinación para lograr el éxito en situaciones que requieren esfuerzos colaborativos muestran una clara inclinación hacia el aprecio de los esfuerzos colectivos, la comunicación eficaz y la capacidad de participar en el intercambio de ideas con sus pares. Los millennials tienen una inclinación discernible hacia la valoración de un feedback consistente y el reconocimiento de sus logros, junto con la búsqueda activa de vías para el avance profesional y el desarrollo personal.

Los Millennials tienen una destreza discernible en multitarea, gestionando de forma hábil muchas obligaciones simultáneamente. Una parte considerable de la población muestra una predilección por una metodología de trabajo caracterizada por la flexibilidad y una metodología de evaluación que priorice los resultados en lugar de una adhesión rígida a los horarios de trabajo convencionales.

El lugar de trabajo tiene características distintivas que pueden atribuirse a las experiencias formativas de la Generación Y en un momento marcado por los avances tecnológicos. Estas características influyen en la actitud de las personas hacia las tareas, las interacciones interpersonales y las ambiciones profesionales. Se comprende la necesidad de tomar en consideración los preceptos teóricos que a esta generación corresponde.

### **Generación X**

De acuerdo con Weerathne et al. (2023) "Generación X" se refiere a un grupo etario de individuos nacidos típicamente entre los años 1960 y 1975, pero otras fuentes pueden incluir personas nacidas tan tarde como 1982 bajo esta clasificación demográfica. Una observación frecuente en varias organizaciones es la destacada representación de personas de la Generación 'X' en puestos administrativos clave, incluidas las responsabilidades de gestión superior y media. Los empleados a menudo dan prioridad a rasgos como la dedicación, el logro educativo y el éxito financiero. Los empleados de la Generación X a menudo se enfrentan al desafío de encontrar un delicado equilibrio entre su trabajo y su vida personal, poniendo importancia en aspectos que van más allá de la remuneración financiera y el estatuto profesional.

Como resultado, es común que las personas tengan la inclinación de abstenerse de establecer compromisos duraderos con una ocupación singular. Al mismo tiempo, la evidencia empírica actual sugiere que las personas que se encuentran dentro de la cohorte del milenio, a menudo definidas como las nacidas entre 1980 y 1995, tienen un grado significativo de competencia y comprenden el segmento más joven de la fuerza laboral, en su mayoría de edad entre los veinte y los treinta años. Dentro de este contexto específico, las personas tienen una notable inclinación hacia la priorización del logro y ponen considerable importancia en sus esfuerzos profesionales. El grupo demográfico a menudo conocido como Generación X exhiben un mayor grado de participación en las responsabilidades asignadas

son muy apreciadas en entornos profesionales, lo que lleva a una mayor necesidad de sus conocimientos y capacidades específicas.

### **Baby Boomer**

De acuerdo con los postulados que abordan Lung-Hsin y Kung-Jeng (2022) sobre los Baby Boomer, refieren a este grupo que pone considerable énfasis en la seguridad del empleo, la lealtad y el compromiso a largo plazo con una sola empresa. Los miembros de esta cohorte particular tienen una notable tendencia a cultivar una fuerte dedicación a sus aspiraciones profesionales, derivando un profundo sentido de identidad personal e importancia de sus profesiones individuales. La cohorte actual ha experimentado un período de crecimiento económico y prosperidad, que puede haber influido en sus perspectivas tradicionales sobre el empleo y los caminos de carrera.

Uno de los principales desafíos y oportunidades para supervisar eficazmente el talento de la cohorte Baby Boomer es el reconocimiento y el uso de su enorme depósito de conocimientos. Las organizaciones se enfrentan ahora a la dificultad inminente de una reducción sustancial de los conocimientos y conocimientos institucionales como resultado de la próxima jubilación de una proporción considerable de la cohorte Baby Boomer. Por lo tanto, es esencial incluir en el ámbito de la gestión de los recursos humanos métodos que abarquen la adquisición, el registro y la difusión de este conocimiento vital a las generaciones futuras. Para facilitar la transferencia efectiva de conocimientos de la generación Baby Boomer a cohortes más jóvenes de empleados, las organizaciones pueden optar por implementar iniciativas de orientación, plataformas de intercambio de información y estrategias de jubilación gradual. Estas estrategias ofrecen la posibilidad de promover eficazmente la transmisión de información entre los individuos en el mercado laboral.

Una característica notable mostrada por los miembros de la edad del Baby Boomer es su tendencia a participar en las interacciones cara a cara y la comunicación interpersonal.



Mientras que los Baby Boomers exhiben un cierto grado de adaptación tecnológica, suelen priorizar los vínculos interpersonales y tienden a elegir formas de comunicación que incluyen contacto físico directo. La opción específica en consideración tiene la capacidad de influir en el avance de los esfuerzos de comunicación y compromiso dentro de un entorno empresarial, por lo tanto, haciendo hincapié en la necesidad de experiencias personalizadas y una comunicación eficiente y transparente.

Además, es esencial reconocer que los objetivos de carrera de las personas pertenecientes a la generación Baby Boomer pueden manifestar diferencias en comparación con los de las cohortes más jóvenes. Se puede decir con precisión que un segmento significativo de personas afiliadas a la generación Baby Boomer obtienen la alegría de participar en los caminos profesionales tradicionales y buscar el avance jerárquico. Sin embargo, es esencial reconocer que, dentro de este grupo específico, existe un subconjunto de personas que buscan activamente oportunidades de crecimiento personal y profesional continuo, lo que puede conducir a una progresión horizontal en sus trayectorias profesionales. La promoción del compromiso y la longevidad de las personas dentro de la organización se puede lograr reconociendo y abordando sus diversos objetivos mediante la aplicación de estrategias de desarrollo profesional personalizadas y trayectorias flexibles.

Dada la dinámica evolutiva observada a través de múltiples generaciones, es imperativo que las organizaciones reconozcan las competencias y necesidades únicas de los empleados de la cohorte Baby Boomer, teniendo en cuenta también el contexto más amplio de una fuerza de trabajo multigeneracional. La aplicación de estrategias que reconozcan y utilicen las competencias, las preferencias de comunicación y las aspiraciones profesionales de las personas pertenecientes a la generación Baby Boomer puede proporcionar un doble efecto. En primer lugar, tiene la capacidad de aumentar la retención de personas con habilidades excepcionales dentro de esta demografía particular. Además, esta iniciativa tiene

la capacidad de cultivar un entorno profesional que promueva la colaboración e inclusión, lo que eventualmente resulta en beneficios para los empleados de diferentes grupos de edad. Las organizaciones pueden mejorar sus estrategias de gestión de recursos humanos y gestionar eficazmente la próxima jubilación de los trabajadores de la generación Baby Boomer cultivando un entorno de trabajo inclusivo que valore e integre sus perspectivas. Esta metodología facilita la transmisión de conocimientos cruciales de individuos experimentados a la cohorte posterior.

## Modelo e Hipótesis

### Hipótesis

En función del desarrollo teórico que se aborda a lo largo del estudio, entre los cuales Ramón (2022) identifica teóricamente los factores que impactan a la retención de los trabajadores en las empresas. Además, considerando los postulados de Duque (2021) se puede notar que las empresas buscan identificar mecanismos, estrategias y establecer políticas organizacionales que orienten a los trabajadores a quedarse en la posición laboral en la que se desempeñan. En los diferentes campos prácticos se emplean diferentes estrategias de retención, a fin de que los colaboradores tengan la motivación de mantenerse cubriendo sus respectivas labores (Çera et al, 2023). En función de esta información utilizada, se plantea la hipótesis general, *“Existe una relación directa y estadísticamente significativa entre la flexibilidad laboral y la retención de los grupos generacionales en puestos administrativos de empresas del sector privado en Lima Metropolitana”*. A fin de comprender con mayor amplitud el fenómeno, se postulan las siguientes hipótesis específicas.

1. **Hipótesis específica 1:** La flexibilidad contractual posee una relación directa y estadísticamente significativa con la retención en puestos administrativos del sector privado de Lima Metropolitana.
2. **Hipótesis específica 2:** La flexibilidad funcional tiene una relación directa y estadísticamente significativa con la retención en puestos administrativos del sector privado en Lima Metropolitana.
3. **Hipótesis específica 3:** La flexibilidad del tiempo de trabajo no posee una relación directa y estadísticamente significativa con la retención en puestos administrativos del sector privado en Lima Metropolitana.
4. **Hipótesis específica 4 :** La flexibilidad del espacio de trabajo no posee una relación directa y estadísticamente significativa con la retención en puestos administrativos del sector privado en Lima Metropolitana.

## CAPÍTULO 3. DISEÑO Y MÉTODO

### Diseño general

El estudio se realizó bajo un enfoque cuantitativo, sigue a Creswell y Creswell (2018) el diseño de la investigación empleado fue no experimental, de corte transversal, el cual buscó establecer la relación entre las variables a través de un valor numérico o coeficiente que será establecido en consideración de la variabilidad de los datos. De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) el diseño que sea empleado debe ser capaz de alcanzar el objetivo que se ha planteado (p. 682); además, refiere que en el diseño no experimental el investigador no es partícipe del fenómeno en estudio, siendo incapaz de modificar comportamientos o alterar conductas de los agentes o situación analizada (p. 142).

De acuerdo con Galindo-Domínguez (2020) en las investigaciones académicas de manera convencional, se emplea un margen de error de hasta el 5%. Dicho de otro modo, las afirmaciones de una investigación toman en consideración una confianza del 95% en cuanto a su exactitud. En concordancia con la exposición, se utilizó este mismo porcentaje para el presente desarrollo.

### Población y Muestra

**Población.** En consideración de la explicación por parte de Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) se declaró como población en estudio a, los trabajadores que se encuentran en posiciones administrativas de las empresas del sector privado de Lima Metropolitana.

- Personas de ambos sexos que se encuentran desempeñando estos cargos al momento de la encuesta.

Además, el presente trabajo al ser desarrollado en Lima Metropolitana, deberá de tomar en consideración este criterio como características de la población.

- Residir en Lima Metropolitana
- Población Económicamente Ocupada

- Indiferente a haber cursado superiores universitarios, pero en posiciones administrativas

- Pertener a una empresa del sector privado de la economía peruana
- Encontrarse en una posición administrativa de cualquier área de su empresa

Tras señalar las características de la población que fue analizada en el estudio se tomó en consideración un grupo de empresas del sector privado de la economía, no se conoce un número específico de elementos con estas características, razón por la cual, se empleó un mecanismo de muestreo no probabilístico y por conveniencia.

**Muestra:** Debido al mecanismo de muestreo que ha sido empleado, a fin de que pueda ejecutarse una investigación con rigurosidad académica. Debido a esta, se realizó el procedimiento para determinar la cantidad de muestra a analizar a partir de un procedimiento de potencia y tamaño de muestra mediante el software Minitab. Tal como se presenta en la figura 1, se utilizó el mecanismo para el análisis de desviación estándar, con un margen de error del 0.05 (confianza al 95%) y una potencia de 80%. Tras la aplicación de estos criterios, se obtuvo por resultado la cantidad de 168 unidades para la muestra, tal como se muestra en la figura 2.

### Figura 1

*Resultados de mecanismos para cálculo de muestra*

Parámetro	Media
Distribución	Normal
Desviación estándar	0.33 (valor de población)
Nivel de confianza	95%
Intervalo de confianza	Bilateral

*Nota:* Procesamiento mediante Minitab v.19.

## Figura 2

*Resultado del cálculo*

	Tamaño
Margen de error muestra	de la
0.05	168

*Nota:* Procesamiento mediante Minitab v.19.

**Unidad de Análisis:** Personal administrativo que se encuentren desempeñando funciones en puestos administrativos, mayores de 18 años. Tras señalar la unidad de análisis, se presentará el tipo de muestra que se empleará en el estudio, de acuerdo con el desarrollo teórico que se considera.

**Tipo de muestra:** El tipo de la muestreo fue conveniencia, no probabilístico, por lo cual, la cantidad mencionada en la sección muestra, proviene del acceso al cual se tendrá de los colaboradores que se desempeñan en las empresas mencionadas. De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) sobre este tipo de muestra se emplea cuando se tiene acceso limitado a la población, las cuales, tienen un conjunto de características representativas de la muestra. Además, Sucsaire (2022) menciona que, la eficacia del reclutamiento de participantes bajo este mecanismo específico depende de la habilidad del investigador para conectar con los posibles voluntarios de una manera competente. El investigador tiene la autoridad para elegir la muestra basándose en su nivel de accesibilidad.

## Cronograma

Tarea	Inicio	Fin
<b>Fase 1</b>		
<b>Título</b>	<b>08/01/22</b>	<b>14/01/22</b>
<b>Antecedentes</b>	<b>08/01/22</b>	<b>14/01/22</b>
<b>Preguntas de investigación</b>	<b>08/01/22</b>	<b>14/01/22</b>
<b>Objetivos de investigación</b>	<b>08/01/22</b>	<b>14/01/22</b>
<b>Fase 2</b>		
<b>Justificación</b>	<b>5/06/23</b>	<b>10/06/23</b>
<b>Alcance y limitaciones</b>	<b>10/06/23</b>	<b>15/06/23</b>
<b>Marco teórico</b>	<b>15/02/22</b>	<b>23/06/23</b>
<b>Fase 3</b>		
<b>Hipótesis</b>	<b>23/06/22</b>	<b>24/06/26</b>
<b>Metodología</b>	<b>17/03/22</b>	<b>24/04/22</b>
<b>Fase 4</b>		
<b>Cronograma tentativo</b>	<b>5/06/23</b>	<b>17/06/23</b>
<b>Índice</b>	<b>5/06/23</b>	<b>17/06/23</b>
<b>Bibliografía tentativa</b>	<b>05/04/23</b>	<b>15/07/23</b>

## Medición de las variables

El estudio empleó para ambas variables constructos estandarizados, que se encuentran publicados en revistas académicas indexadas en Scopus, ubicadas en el segundo de los cuartiles (Q2). A partir de la comprensión por parte de la comunidad científica respecto de estas variables, en consideración de las cuales se alcanzarán los objetivos planteados. En la

siguiente sección se expone cuáles son los instrumentos utilizados y las características que la componen.

### **Recopilación de datos**

La recopilación de los datos se realizó mediante la plataforma Google Forms ® a través de la cual, se consiguió recibir las respuestas por parte de la cantidad de unidades de análisis que fueron un total de 168. Después de ello, se realizó el procedimiento que se detalla en la siguiente sub sección.

### **Procesamiento de datos**

A fin de realizar un correcto procesamiento de la información, se estructuraron en una hoja de cálculo en Microsoft Excel 2016, a fin de que puedan estar definidos con claridad y puedan seguir con el procesamiento estadístico que se realizó. El procedimiento siguiente continúa con el software SPSS en su versión 25. A través del software que se menciona se realizó el análisis de normalidad de la distribución, a partir de la cual, se define el uso de parámetros estadísticos, el cual, fue el coeficiente de Pearson. Además, se empleó Minitab, el cual es un software estadístico que permite el análisis de datos complejos y la resolución de problemas en todo el proceso de producción, el cual, combina la interfaz amigable de Microsoft Excel con la capacidad de ejecutar análisis estadísticos.



## CAPÍTULO 4. RESULTADOS

### Descripción de las variables

Para exponer el comportamiento que han tenido las variables en análisis, se presenta de manera detallada la baremación bajo la cual se ha estructurado y organizado los datos. Esta baremación permite ejecutar un correcto análisis en consideración de las categorías que se proponen para el análisis.

**Tabla 1**

*Baremación de la variable flexibilidad laboral y sus respectivas dimensiones*

Categoría	Baremación de la flexibilidad laboral (Variable)		Baremación de la flexibilidad contractual (Dimensión)		Baremación de la flexibilidad del tiempo de trabajo (Dimensión)		Baremación de la flexibilidad funcional (Dimensión)		Baremación de la flexibilidad del espacio de trabajo (Dimensión)	
	Lím. Inferior	Lím. Superior	Lím. Inferior	Lím. Superior	Lím. Inferior	Lím. Superior	Lím. Inferior	Lím. Superior	Lím. Inferior	Lím. Superior
Inadecuada	22	50	4	8	6	13	6	13	6	13
Moderada	51	80	9	14	14	21	13	21	13	21
Adecuada	81	110	15	20	22	30	22	30	22	30

*Nota:* Elaboración propia en función de los datos y cantidad de preguntas que posee el instrumento.

En la tabla 1 se estructura la variable flexibilidad laboral junto con las cuatro dimensiones flexibilidad contractual, flexibilidad del tiempo de trabajo, flexibilidad funcional y la flexibilidad del espacio de trabajo. A partir de esta estructura se estarán resumiendo en figuras cómo ha sido el desempeño que han tenido, tomando en cuenta para los resultados el límite inferior y superior para cada uno de estos. Resulta importante para el análisis que se tenga clara la información, ya que, a partir de estos se podrá comprender posteriormente los resultados. Las siguientes figuras tienen por finalidad exponer las variables en análisis junto a sus dimensiones.

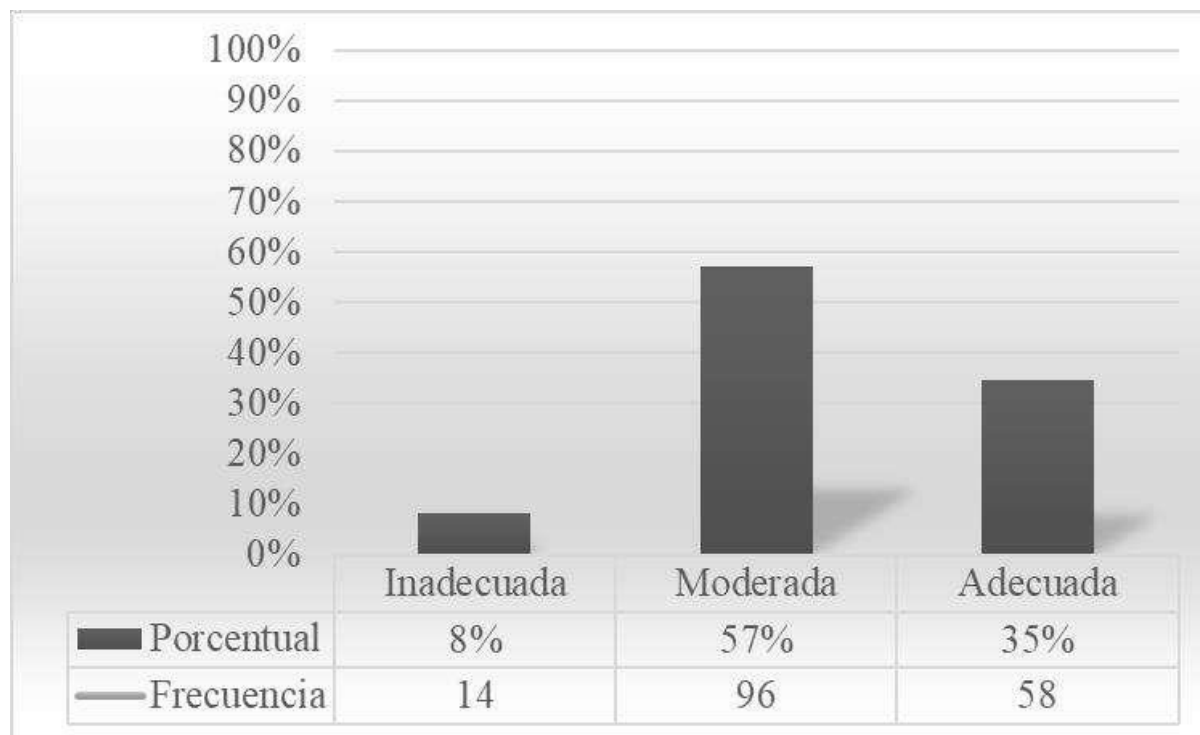
**Tabla 2**  
*Baremación de la variable retención y sus respectivas dimensiones*

Categoría	Baremación de la retención laboral (Variable)		Baremación de la dimensión pago		Baremación de la dimensión relación corporativa		Baremación de la dimensión valor empresarial		Baremación de la dimensión progreso profesional	
	Lím. Inferior	Lím. Superior	Lím. Inferior	Lím. Superior	Lím. Inferior	Lím. Superior	Lím. Inferior	Lím. Superior	Lím. Inferior	Lím. Superior
	Inadecuada	20	46	4	8	6	13	6	13	4
Moderada	47	73	9	14	14	21	14	21	9	14
Adecuada	74	100	15	20	22	30	22	30	15	20

*Nota:* Elaboración propia en función de los datos y cantidad de preguntas que posee el instrumento.

En la tabla 2 se estructura la variable retención laboral, tomando en consideración las cuatro dimensiones que la estructuran, estos son, el pago, la relación corporativa, el valor empresarial y el progreso profesional. En cada una de las columnas se presenta el rango inferior y superior, las cuales son empleadas para analizar los resultados y presentarlos gráficamente.

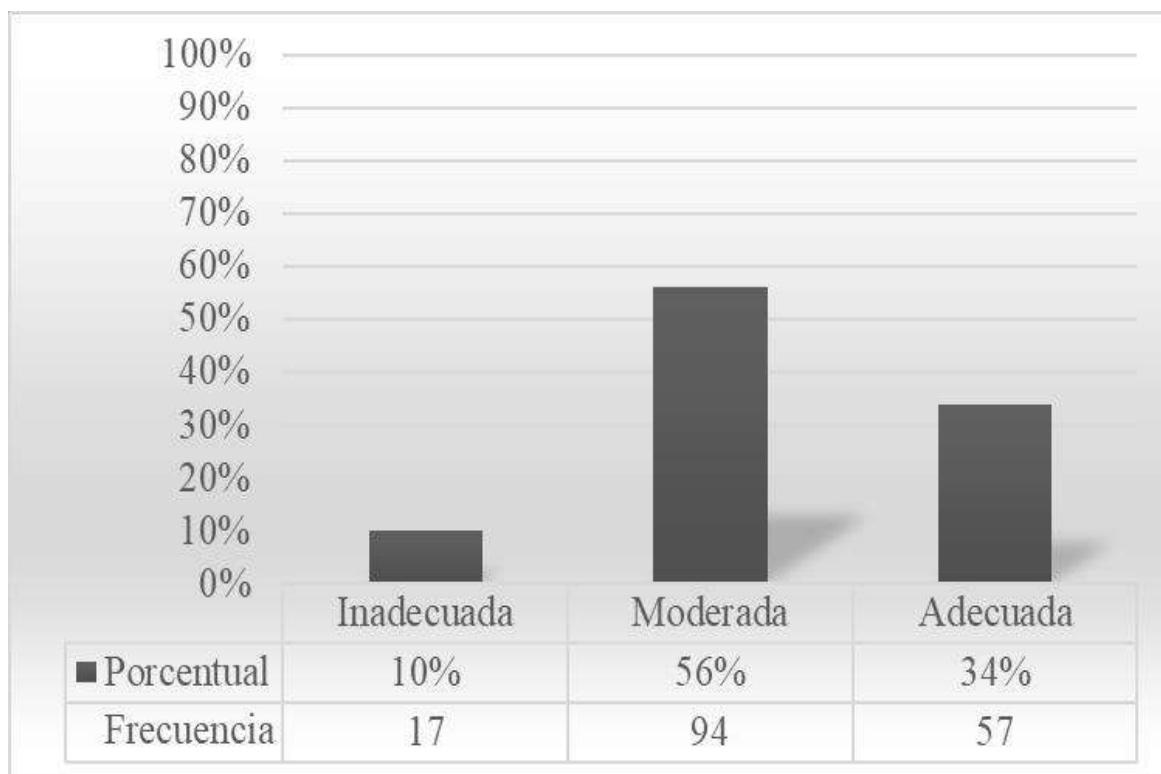
**Figura 3**  
*Flexibilidad laboral*



*Nota:* elaboración propia a partir de la información recopilada.

En la figura 3 se muestra la información concerniente a la variable flexibilidad laboral, la cual, permite comprender que, más de la mitad de los participantes la considera entre los rangos, moderado y adecuados. En específico, se puede notar que, el 35% de participantes evalúan como adecuado, 57% moderado, encontrándose un 8% de colaboradores que lo evalúan como inadecuado. Estos resultados son generales, compuestos por la totalidad de dimensiones que la componen. En referencia al primer objetivo específico, se logra obtener como resultado que, el comportamiento de la variable flexibilidad laboral posee estas características. De acuerdo con el instrumento, estos resultados permiten comprender, grosso modo, que tienen relación con el lugar en que se desempeñan y, las medidas que han adoptado en estos lugares para alcanzar estos resultados.

**Figura 4**  
*Flexibilidad contractual*

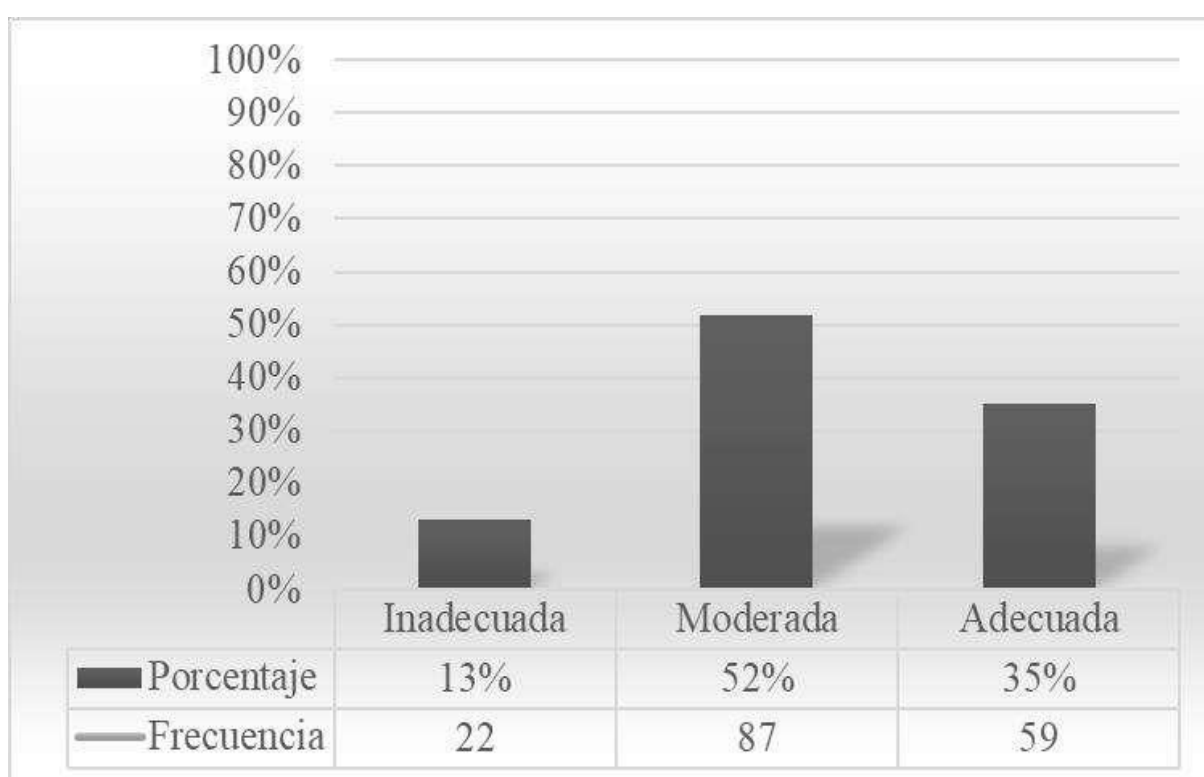


*Nota:* elaboración propia a partir de la información recopilada.

En la figura 4 se muestra la información respecto del desempeño de la dimensión que lleva por denominación, flexibilidad contractual, de la cual, se comprende que, en su

mayoría, la muestra de colaboradores encuestados considera entre moderado y adecuados este aspecto en la organización en donde labora. En específico, tan solo el 10% considera que es inadecuado este factor, el 56% lo evalúa como moderado y el 34% como adecuado. De acuerdo con estos resultados, tomando en consideración los ítems que lo componen, se comprende que el aspecto que posee menor valoración, es decir, aquella que está generando resultados ínfimos corresponde a la elección entre part time y full time en sus labores.

**Figura 5**  
*Flexibilidad del tiempo de trabajo*

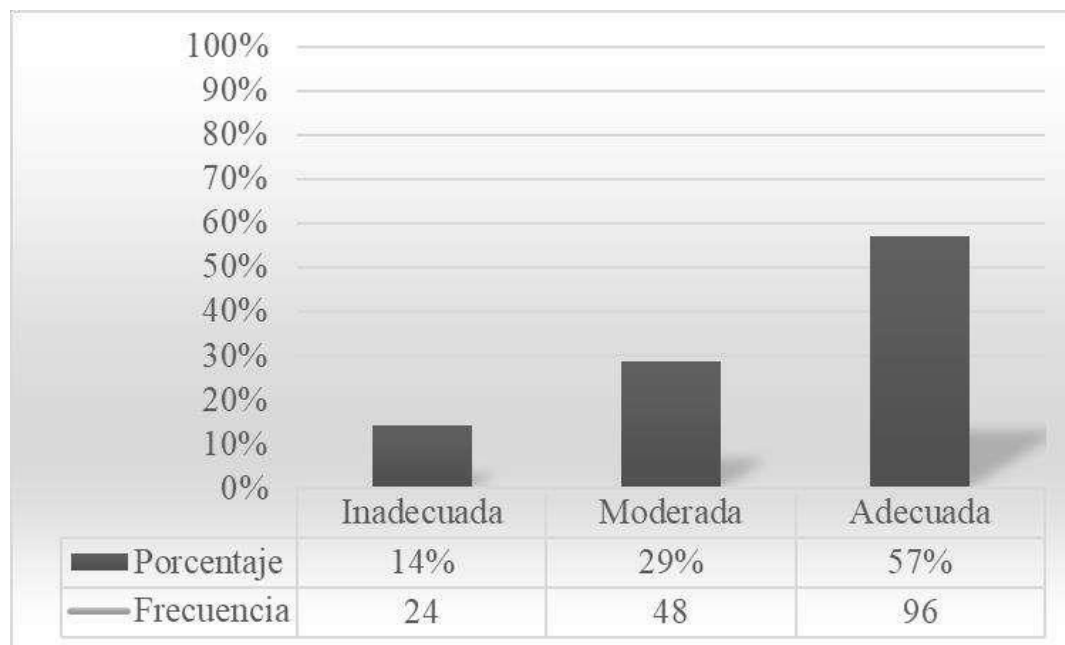


*Nota:* elaboración propia a partir de la información recopilada.

En la figura 5 se muestran los resultados sobre la dimensión flexibilidad del tiempo de trabajo, de la cual, se tiene un gran número de participantes quienes consideran este aspecto un factor entre moderado y adecuado, encontrándose un número reducido que lo identifican como inadecuado. Específicamente, 13% considera que esta dimensión es inadecuada, el 52% considera que es moderado y, 35% lo evalúa como adecuado. El ítem que es más valorado concordante a la situación en sus organizaciones es la que refiere a tener obligaciones

exclusivas con su organización, mientras que, aquella que es evaluada con una menor valoración, considera la facilidad de laborar en dos empresas de manera paralela.

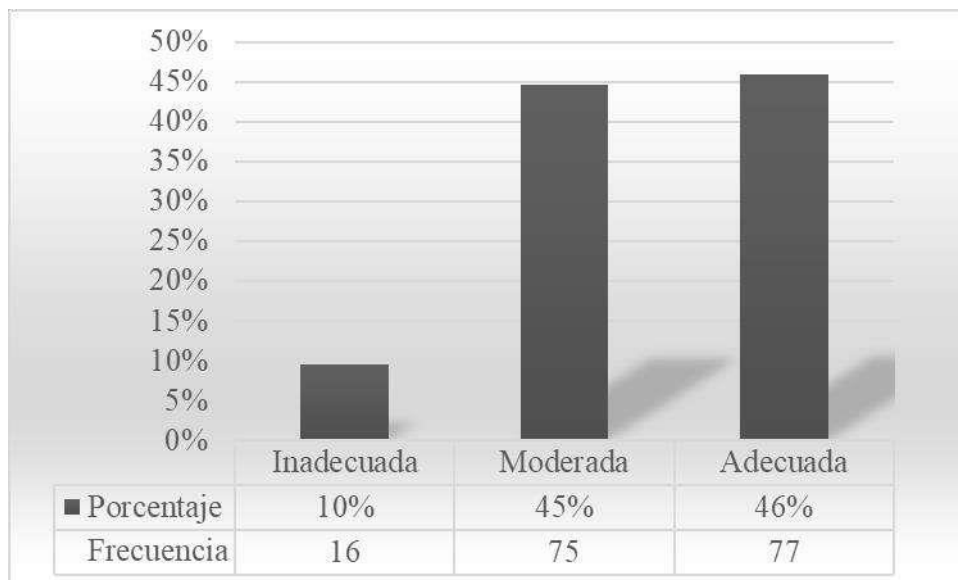
**Figura 6**  
*Flexibilidad funcional*



*Nota:* elaboración propia a partir de la información recopilada.

En la figura 6 se muestran los resultados sobre la dimensión flexibilidad funcional, sobre esta dimensión, se tiene un gran número de participantes que la evalúan como un factor adecuado, encontrando un porcentaje ínfimo respecto de la valoración de inadecuada, y un porcentaje regular como moderado. En específico, el 14% de los encuestados consideran que esta dimensión se abordó de forma inadecuada, el 29% lo evalúa como un factor que es moderada y, el 57% lo evalúa como adecuada, de acuerdo con el ítem que aborda sobre el incentivo de capacitaciones de manera personal, los encuestados denotan que las compañías no están implicadas sobre estos recursos monetarios para su desarrollo. En específico, la pregunta que aborda la necesidad de que las capacitaciones sean realizadas debido a la existencia de un beneficio monetario, es la que menos valoración recibe.

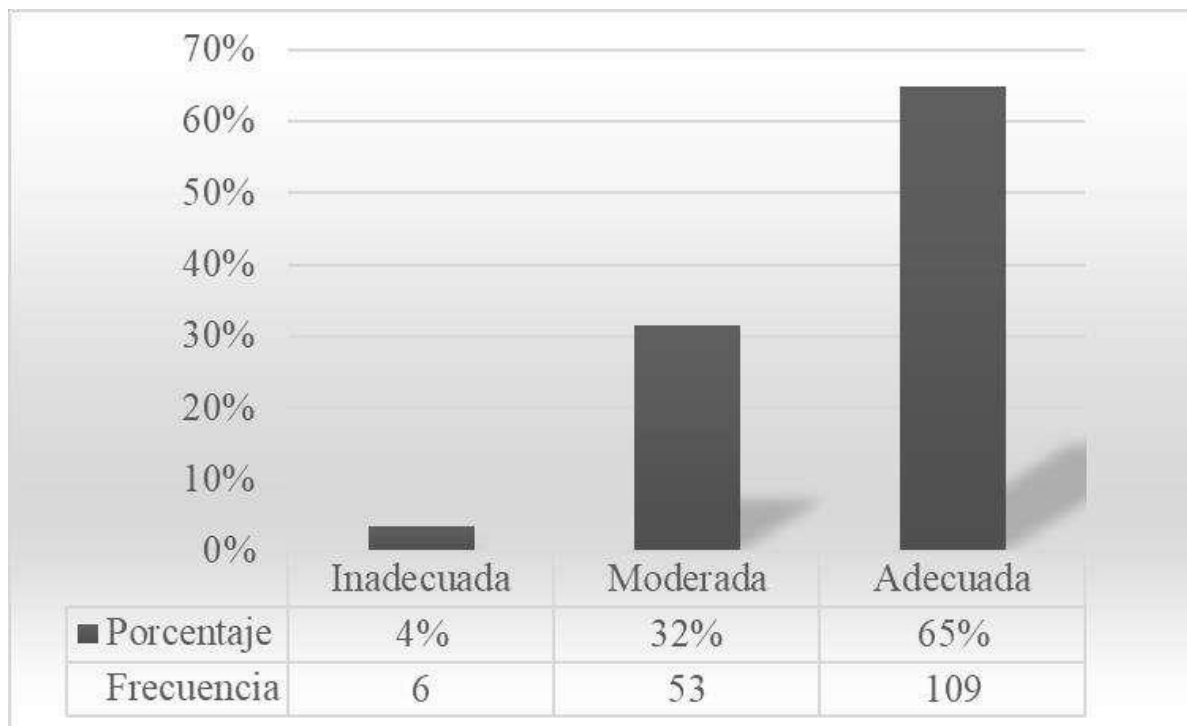
**Figura 7**  
*Flexibilidad del espacio de trabajo*



*Nota:* elaboración propia a partir de la información recopilada.

En la figura 7 se muestran los resultados concernientes a la dimensión flexibilidad del espacio de trabajo, esta dimensión presenta como resultados una valoración moderada y adecuada en su mayoría, con una reducida cantidad que la evalúa como inadecuada. De manera específica, el resultado concerniente a inadecuada es de 10%, en cuanto a la categoría moderada es 45% y adecuada de 46%. Al identificar el ítem que es valorado de manera ínfima, se reconoce que, las empresas no contratan espacios para colaborar de manera abierta con otras compañías, siendo un desarrollo de actividades más cerrado. Mientras que, en consideración del aspecto más valorado, este refiere al acceso a herramientas en el centro de labores, la cual, demuestra que las compañías tienen una gestión eficiente y proveen a los colaboradores de todos los recursos que les permiten desarrollar sus actividades con destreza.

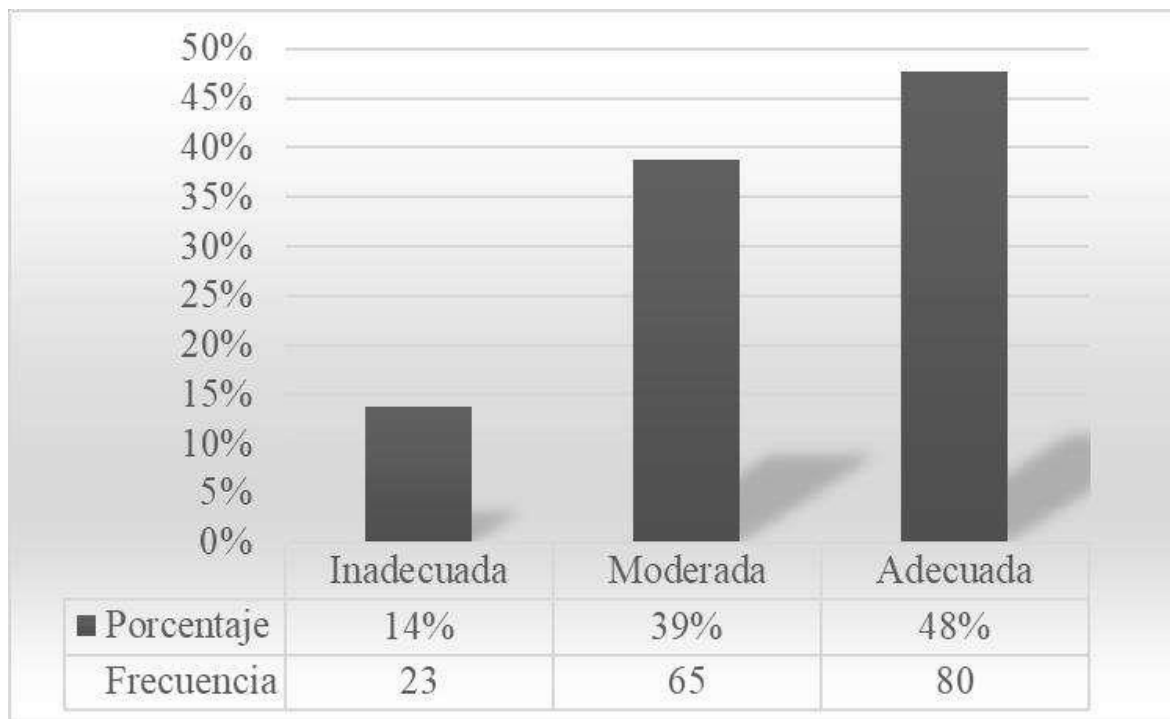
**Figura 8**  
*Retención laboral*



*Nota:* elaboración propia a partir de la información recopilada.

En la figura 8 se abordan los resultados sobre la variable retención laboral, a partir de la cual, se comprende que, es un factor de suma importancia que ha sido tomada en consideración y, sobre la cual se evidencian en los sujetos encuestados, teniendo un comportamiento de adecuada, en la mayoría de las respuestas. Además, se evidencia un considerable porcentaje que lo encuentra como moderada, y un porcentaje ínfimo para la categoría de inadecuada. A partir de los resultados, se pueden inferir diferentes aspectos, no obstante, para presentar de manera objetiva los resultados, se presentarán las dimensiones que estructuran esta variable. Cada una de las dimensiones presentarán las frecuencias y los porcentajes que, a cada una corresponde.

**Figura 9**  
*Pago*

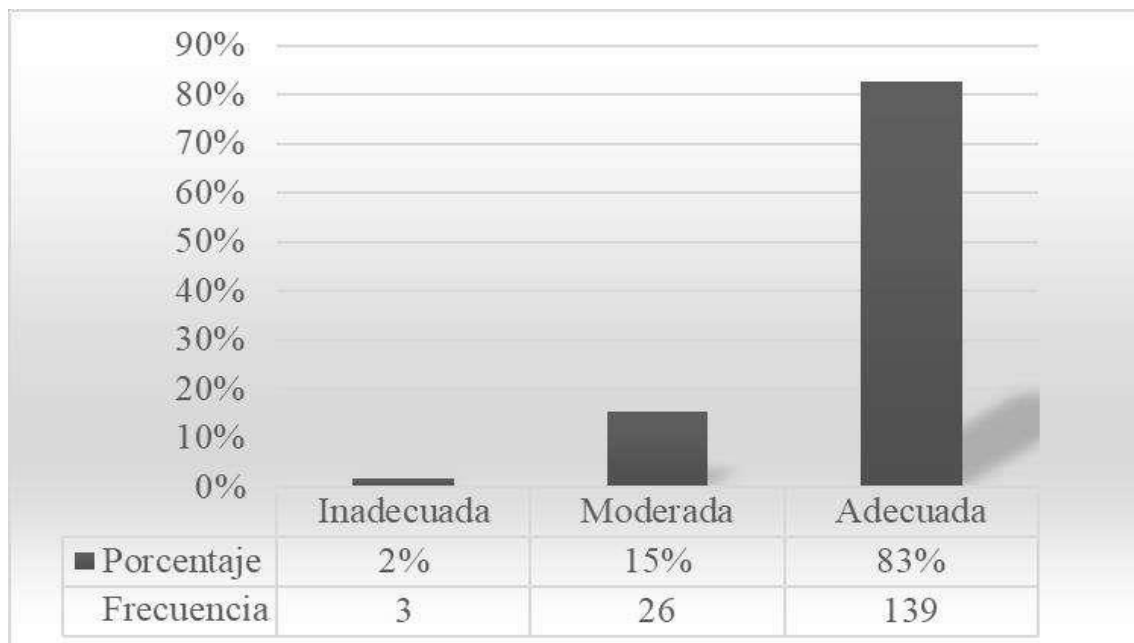


*Nota:* elaboración propia a partir de la información recopilada.

En la figura 9 se presentan los resultados de la dimensión de pago, la cual concierne a la variable retención, en la cual, se denota que la muestra responde que hay una alta percepción de ser adecuada para los colaboradores, seguido de ser moderada y con resultado muy bajo de inadecuado. En específico, el 48% de unidades de estudio consideran que es adecuado, el 39% responden que es moderada este factor, y, el 14% como inadecuada. De acuerdo al análisis de los ítems, se identifica que el criterio con menor valoración corresponde a los aumentos que tienen relación con la situación nacional y cómo esta motiva a la vinculación con la compañía. Mientras que, el criterio más valorado corresponde a la claridad acerca de la bonificación monetaria respecto de su desempeño.



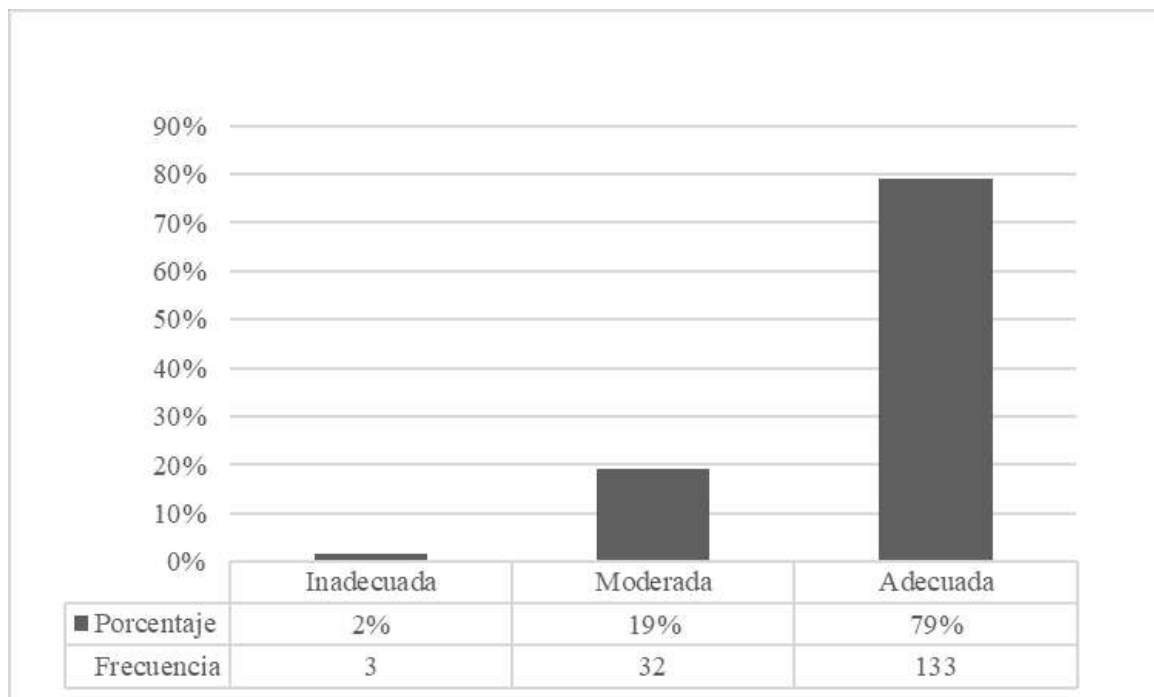
**Figura 10**  
*Relación corporativa*



*Nota:* elaboración propia a partir de la información recopilada.

La figura 10 muestra los resultados correspondientes a la dimensión relación corporativa, acerca de la cual, se identifica que, la gran mayoría de encuestados lo evalúan como adecuado, seguido de moderado y muy por debajo, inadecuado. En específico, el 2% de la muestra analizada ubica este aspecto en la categoría de inadecuada, el 15% como moderada y el 83% como adecuada. De acuerdo con los ítems que componen a la dimensión, se reconoce que, el criterio que posee una ínfima valoración es aquella que corresponde a los aspectos técnicos y la solución de inconvenientes afines a la actividad. Mientras que, el factor más valorado corresponde a aquel que refiere la relación interpersonal que le motiva a desarrollar con mayor motivación sus actividades.

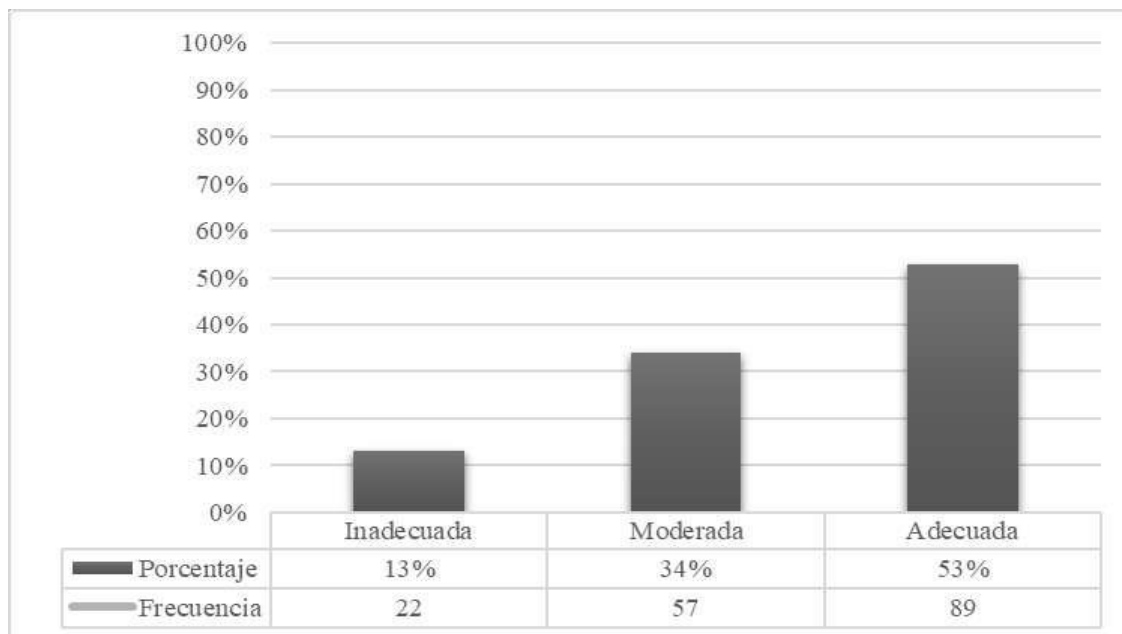
**Figura 11**  
*Valor empresarial*



*Nota:* elaboración propia a partir de la información recopilada.

En la figura 11 se presentan los resultados sobre la dimensión valor empresarial, sobre esta, se logra identificar que, un gran número de los encuestados está conforme y evalúan como adecuado este factor que se analiza, seguido por un número considerable de unidades que lo consideran moderado y, por último, un número reducido de personas lo evalúan como inadecuado. En específico, el 79% de unidades de estudio lo valoran como adecuado, el 19% como moderado y, el 2% como inadecuada. Al realizar el análisis por ítems, se logra identificar que, un número reducido de personas refieren haber pasado por una evaluación médica antes de haber sido contratados. Mientras que, se logra identificar que, el factor más valorado corresponde al cumplimiento de los beneficios sociales que asume la empresa frente a sus colaboradores.

**Figura 12**  
*Progreso profesional*



*Nota:* elaboración propia a partir de la información recopilada.

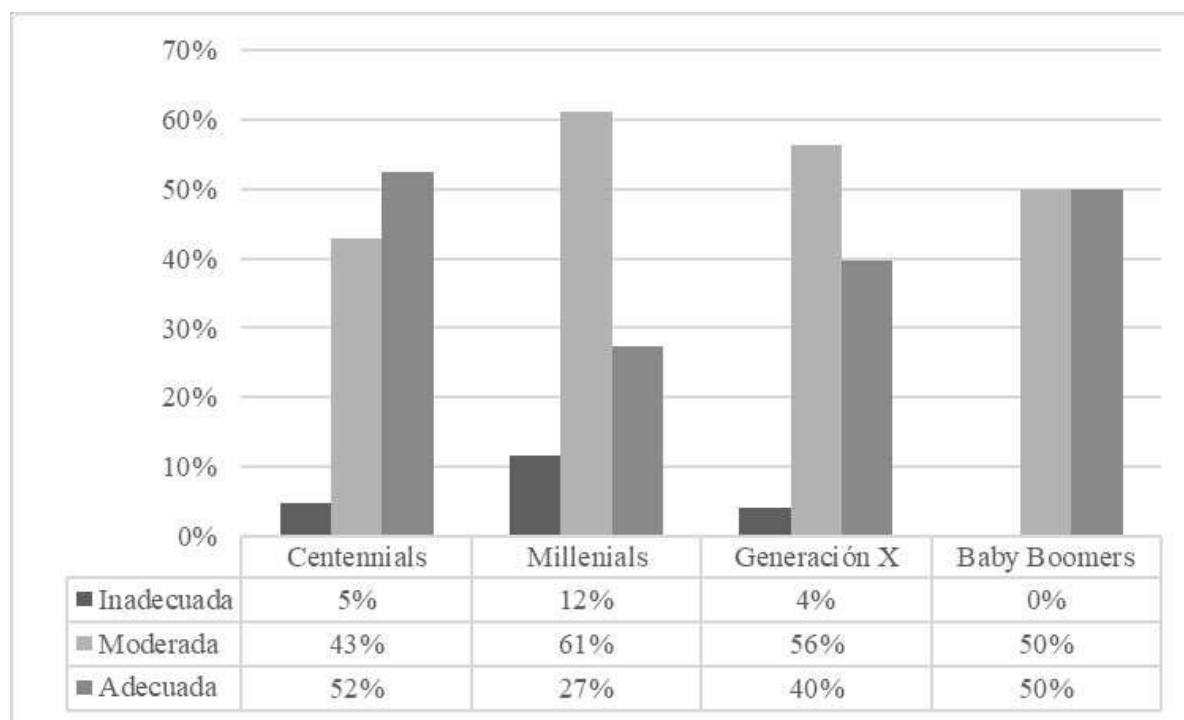
En la figura 12 se muestran los resultados de la dimensión progreso profesional, la cual compone a la variable retención, en esta, se puede denotar un conjunto de información, la cual denota que el promedio de los encuestados evalúa como adecuado este aspecto, seguido de una cantidad considerable de encuestados como moderado y, un número reducido como inadecuado. Específicamente el 53% refieren que este factor es adecuado, el 34% lo evalúan como moderado y, el 13% como inadecuado. Tras realizar el análisis por ítem, se comprende que, el factor menos valorado corresponde al plan de superación a nivel académico que tiene la empresa para con sus colaboradores. Mientras que, el factor con mayor valoración corresponde a la motivación que la empresa promueve para que los colaboradores asciendan a puestos cada vez más altos en su misma línea de acción.

En las próximas figuras, se presentará el comportamiento de las variables de acuerdo con los grupos generacionales, aludiendo a las hipótesis que han sido planteadas y, las características que, a cada grupo refiere.

En la figura 13 se presentará el comportamiento de la flexibilidad laboral desde la perspectiva de los grupos generacionales, en la cual, se puede notar las semejanzas y ligeras diferencias que se encuentran para cada uno.

### Figura 13

#### *Análisis de los niveles de la Flexibilidad laboral*

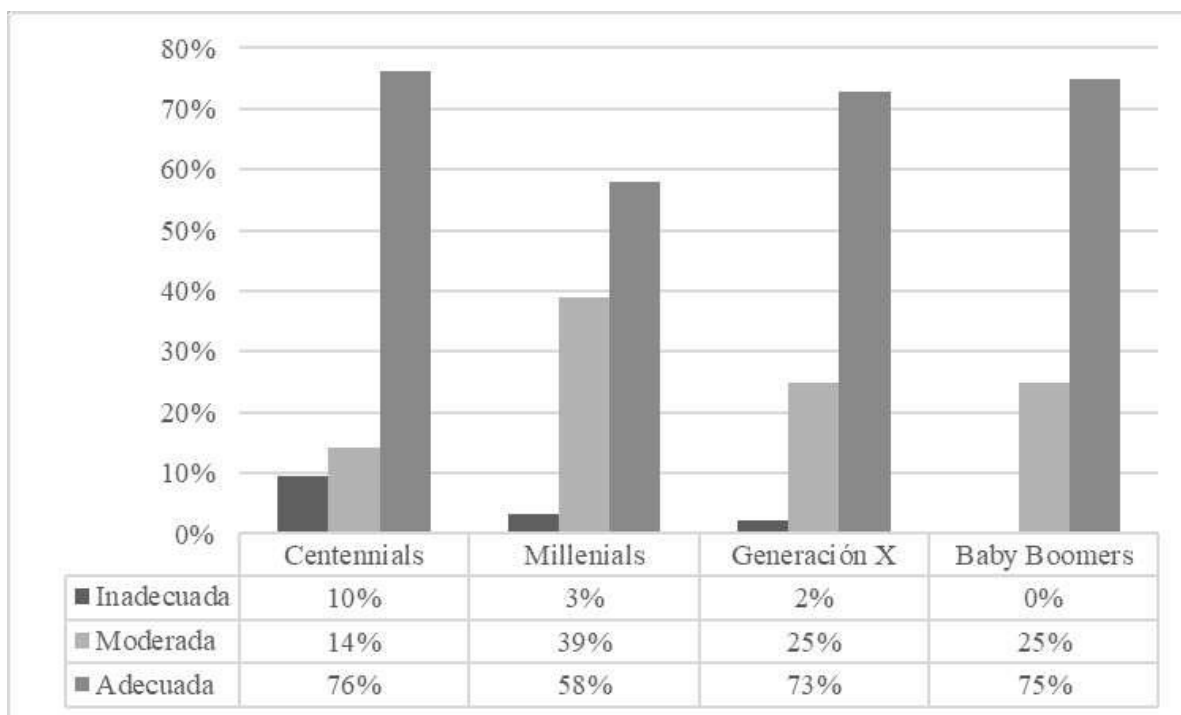


*Nota:* elaboración propia a partir de la información recopilada.

La figura 13 muestra los resultados de la variable flexibilidad laboral de acuerdo con la percepción que cada uno de los grupos generacionales posee respecto a esta variable. Se puede notar que, en la categoría de calificación de inadecuada, tan solo el grupo generacional de Millennials lo evalúan como inadecuada por encima del 10% y, los demás grupos por debajo de este porcentaje. También, la categoría de moderada la evalúan por debajo del 50%

aquellos encuestados pertenecientes al grupo generacional de centennials, mientras que, aquellos que pertenecen a otros grupos generacionales, lo valoran de este porcentaje a más. Valoran como adecuada esta variable, en su mayoría, aquellos que forman parte de los encuestados pertenecientes al grupo generacional de centennials, siendo los Millennials, el más bajo porcentaje en darle tanta valoración.

**Figura 14**  
*Niveles de la retención*



*Nota:* elaboración propia a partir de la información recopilada.

En la figura 14 se presentan los resultados obtenidos de acuerdo con la variable retención según el grupo generacional. Se expone que, el promedio de los grupos generacionales valora como inadecuada por debajo del 10%, mientras que, los encuestados que lo consideran moderado, en su mayoría son del grupo generacional denominada Millennials, siendo este grupo generacional que agrupa a un menor porcentaje de personas que lo valoran como adecuado. El resultado para esta última categoría es valorada por los Centennials, la Generación X y Baby Boomers como adecuado por encima del 70%.

## **Resultado de validez y confiabilidad**

A fin de presentar el mecanismo que se ha empleado para determinar la validez de los instrumentos, se toma en consideración los postulados que Ñaupas et al. (2018) señalan, acerca de cuándo pueden ser utilizados en consideración de la teoría. Estos autores exponen la necesidad de validar los instrumentos mediante mecanismos estadísticos, tomando en cuenta también la evaluación del contenido, del constructo y criterio, de acuerdo con juicios de expertos. Adicionalmente, amplían tomando en consideración la fiabilidad que se debe de realizar mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach.

Mediante este procedimiento se utilizó la información de las 168 unidades de estudio para la muestra. Además, la fiabilidad de los instrumentos mediante el parámetro de Alfa de Cronbach, en requiere encontrarse por encima de 0.7, para que los instrumentos tengan validez en su aplicación, y, que los resultados que se hallen a nivel descriptivo e inferencial mantengan la rigurosidad que se requiere en los estudios cuantitativos.

Por otro lado, Medina et al. (2023) consideran que la validez, en el contexto de los instrumentos de investigación, se refiere a la capacidad que estos tienen para medir de forma eficaz y coherente los constructos o variables previstos. La validez es un principio crucial en el campo de la metodología de la investigación, que se refiere al grado en que un instrumento tiene la capacidad de evaluar con precisión y coherencia el constructo o fenómeno previsto. Para garantizar resultados precisos y fiables, es vital elegir metodologías que demuestren rasgos de precisión y confiabilidad.

De acuerdo con los postulados que exponen Medina et al. (2023) la validez de contenido se refiere al grado en que un instrumento de investigación representa adecuadamente la esencia del tema que se estudia. Además, la validez de criterio de un instrumento de investigación se refiere a su capacidad para evaluar correctamente la construcción deseada y desarrollar conexiones apropiadas con otros resultados reconocidos.

Mientras que, la validez concurrente se refiere al grado en que un instrumento de investigación presenta resultados consistentes en comparación con otros instrumentos que miden la misma construcción subyacente. Finalmente, la validez predictiva se refiere al grado en que un instrumento de medición tiene la capacidad de predecir con precisión las ocurrencias futuras.

Desde este párrafo en adelante se presentarán gráficamente el desempeño de las variables, comenzando por la flexibilidad laboral, junto con sus dimensiones y, posteriormente la retención. Se debe de tomar en consideración que, este análisis se realiza en función del total de la muestra. En cada una de las figuras se presentarán datos porcentuales y numéricos, los cuales permitirán la comprensión completa del análisis que se realiza.

### **Tabla 3**

*Tabla de expertos que validan los instrumentos*

Evaluador experto	Grado de educación	Decisión de instrumentos
Angie Carolina Navarro Caballero	Licenciatura	Aplicable sin observación
Evelin Gremi Andonaire	Licenciatura	Aplicable sin observación
Daysi Gabriela Aponte Accarapi	Maestría	Aplicable sin observación
Lidia Ortiz Villena	Licenciatura	Aplicable sin observación
Miguel Uberto Ura Coyla	Maestría	Aplicable sin observación
Paul Bryan Vargas Castañeda	Licenciatura	Aplicable sin observación

*Nota:* elaboración propia a partir de la información recopilada.

En la tabla 3 se resume y ordena por orden alfabético a los expertos que evaluaron los instrumentos de investigación utilizados en el estudio, estos, en su mayoría son profesionales con trayectoria y desarrollo en el campo de los recursos humanos. No obstante, dos de los expertos cuentan con el grado de maestría, además de la experiencia en el campo. Estas respuestas que se reciben son respaldadas por los documentos que se adjuntan en los anexos del presente estudio.

Por otro lado, para comprender cómo debe de interpretarse los resultados del coeficiente denominado Alfa de Cronbach, se adopta la postura teórica que desarrolla Rodríguez-Rodríguez y Reguant-Álvarez (2020) quienes exponen un rango de validez para el uso de estos, el cual, debería encontrarse entre 0.7 y 0.95 para ser utilizados.

**Tabla 4**

*Fiabilidad mediante alfa de Cronbach de las dimensiones del instrumento que mide la flexibilidad laboral*

Dimensión	Alfa de Cronbach (C)	N de elementos	Válido (C>0.7)
<b>D1:</b> Flexibilidad contractual	0.772	5	Válido
<b>D2:</b> Flexibilidad del tiempo de trabajo	0.751	7	Válido
<b>D3:</b> Flexibilidad funcional	0.799	7	Válido
<b>D4:</b> Flexibilidad del espacio de trabajo	0.770	7	Válido

*Nota:* elaboración propia mediante software SPSS ® v.25.

**Tabla 5**

*Fiabilidad mediante alfa de Cronbach de las dimensiones del instrumento que mide la retención laboral*

Dimensión	Alfa de Cronbach (C)	N de elementos	Válido (C>0.7)
<b>D1:</b> Pago	0.821	5	Válido
<b>D2:</b> Relación corporativa	0.804	7	Válido
<b>D3:</b> Valor empresarial	0.778	7	Válido
<b>D4:</b> Progreso profesional	0.832	5	Válido

*Nota:* elaboración propia mediante software SPSS ® v.25.

En las tablas 4 y 5 se pueden observar los resultados que se identifican para las dimensiones de ambos instrumentos, en estos, se puede observar resultados por encima de 0.7, tal como señalan Rodríguez-Rodríguez y Reguant-Álvarez (2020) se puede notar que, el empleo es válido de acuerdo con la teoría. Se puede comprender que los resultados que se obtienen a partir de los instrumentos serán fiables y poseerán la validez para su procesamiento.



### Pruebas estadísticas (Comprobación de las hipótesis)

En primer lugar, se validará la normalidad o no normalidad de la distribución de cada una de la serie de datos, tanto para las variables, como también para las dimensiones analizadas. De acuerdo con Espinoza et al. (2023) la significancia debe de estar por encima del error que se ha pre determinado en la sección de metodología para obtener por resultado la distribución normal de cada una de la serie analizada.

**Tabla 6**

*Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnova sobre la variable independiente*

Serie analizada	Estadístico	Sig.	Observación
Flexibilidad Laboral	,034	,200*	Normal
Flexibilidad contractual	,137	,000	No normal
Flexibilidad del tiempo de trabajo	,051	,200*	Normal
Flexibilidad funcional	,124	,000	No normal
Flexibilidad del espacio de trabajo	,069	,051	Normal

*Nota:* Elaboración propia, a partir de procesamiento mediante SPSS v.25.

**Tabla 7**

*Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnova sobre la variable dependiente*

Serie analizada	Estadístico	Sig.	Observación
Retención de talentos	,068	,055	Normal
Pago	,109	,000	No normal
Relación corporativa	,138	,000	No normal
Valor empresarial	,137	,000	No normal
Progreso profesional	,115	,000	No normal

*Nota:* Elaboración propia, a partir de procesamiento mediante SPSS v.25.

De acuerdo con los postulados que expone Galindo-Domínguez (2020) se establece una serie de rangos para señalar el tipo de relación que se posee. Cuando se establece una relación, esta puede ser positiva o negativa, en ambos casos, cuando se tiene un rango entre 0 y 0.2, se denomina como muy baja; en rangos por encima de 0.2 hasta 0.4, es baja; por

encima de 0.4 hasta 0.6, es media; por encima de 0.6 hasta 0.8 es alta; y, por encima de 0.8 hasta la unidad, es muy alta.

### Hipótesis General

H<sub>0</sub>: No existe una relación directa y estadísticamente significativa entre la flexibilidad laboral y la retención de los grupos generacionales en puestos administrativos de empresas del sector privado en Lima Metropolitana.

H<sub>1</sub>: Existe una relación directa y estadísticamente significativa entre la flexibilidad laboral y la retención de los grupos generacionales en puestos administrativos de empresas del sector privado en Lima Metropolitana.

### Tabla 8

#### Regresión 1

Variables	Betas	Sig.	Coefficiente de Determinación (R <sup>2</sup> )
(Constante)	26.759	0.000	
Flexibilidad Laboral	0.684	0.000	0.737

a. Variable dependiente: Retención

En esta primera regresión, se analiza la variable retención respecto de la flexibilidad laboral, obteniendo por resultado, un coeficiente (beta) de 0.684, el cual, de acuerdo con la significancia que obtiene por resultado, la cual se encuentra por debajo del valor de margen de error ( $0.00 < 0.05$ ) permite validarla como una variable que predice el comportamiento de la retención. Con estos resultados, se puede notar también, la posibilidad de identificar que, el coeficiente de la constante, también resulta estadísticamente significativa. El coeficiente de determinación (R<sup>2</sup>) demuestra que, el 73.7% de los cambios en la retención, están siendo explicados por la constante y la variable flexibilidad laboral.

### Hipótesis específicas

**HE1:** La flexibilidad contractual posee una relación directa y estadísticamente significativa con la retención en puestos administrativos del sector privado de Lima Metropolitana.

**HE2:** La flexibilidad funcional tiene una relación directa y estadísticamente significativa con la retención en puestos administrativos del sector privado en Lima Metropolitana.

**HE3:** La flexibilidad del tiempo de trabajo tiene una relación directa y estadísticamente significativa con la retención en puestos administrativos del sector privado en Lima Metropolitana.

**HE4:** La flexibilidad del espacio de trabajo tiene una relación directa y estadísticamente significativa con la retención en puestos administrativos del sector privado en Lima Metropolitana.

**Tabla 9**

*Regresión 2*

Hipótesis	Variables	Coefficientes (Betas)	Sig.	Coefficiente de Determinación (R <sup>2</sup> )
No corresponde	(Constante)	28,297	,000	
<b>H.E. 1</b>	Flexibilidad funcional	1,593	,000	
<b>H.E. 2</b>	Flexibilidad contractual	,529	,012	
<b>H.E.3</b>	Flexibilidad del espacio de trabajo	,327	,066	0,815
<b>H.E.4</b>	Flexibilidad del tiempo de trabajo	,084	,609	

a. Variable dependiente: Retención

En la regresión 2, se puede notar la consistencia estadística de las variables, flexibilidad funcional y contractual, las cuales presentan una significancia que las valida como predictoras de la retención ( $0 < 0,012 < 0,05$ ). Mientras que, las variables flexibilidad del espacio de trabajo y flexibilidad del tiempo de trabajo no presentan la misma característica, al tener una significancia por encima del margen de error determinado

inicialmente (0,05). En cuando a la variable flexibilidad funcional, esta impacta de manera directa a la retención, en una magnitud de 1.593. Mientras que, la flexibilidad contractual impacta a la retención de manera directa en 0. una magnitud de 0.529. Esta regresión obtiene por coeficiente de determinación ( $R^2$ ) un 81.5% de los cambios que se dan en la retención, están explicados por las variables que componen el modelo.

**Tabla 10**

*Regresión 3*

Variables	Coefficientes (Betas)	Sig.	Coefficiente de Determinación ( $R^2$ )
(Constante)	26,094	,000	
Género	-,579	,686	
Rango de edad	1,642	,118	
Flexibilidad contractual	,450	,038	0,82
Flexibilidad del tiempo de trabajo	,055	,744	
Flexibilidad funcional	1,624	,000	
Flexibilidad del espacio de trabajo	,349	,050	

a. Variable dependiente: Retención

En la regresión 3, se puede notar la consistencia estadística de las variables, flexibilidad funcional, las cual, presenta una significancia que la valida como predictora de la retención ( $0 < 0,0 < 0.05$ ). Mientras que, las variables de género, rango de edad, flexibilidad contractual, del espacio de trabajo y flexibilidad del tiempo de trabajo no presentan la misma característica, al tener una significancia por encima del margen de error determinado inicialmente (0,05). En cuando a la variable flexibilidad funcional, esta impacta de manera directa a la retención, en una magnitud de 1.624, lo cual representa un gran impacto en la magnitud respecto de la retención. Además, se considera que, esta regresión obtiene por coeficiente de determinación ( $R^2$ ) un 82% de los cambios que se dan en la retención, están explicados por las variables que componen el modelo.

## CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES

### Conclusiones y Discusión

#### Conclusiones

Los resultados de la investigación subrayan la importancia de la flexibilidad laboral en la preservación de profesionales altamente cualificados en puestos administrativos en el contexto de Lima, Perú. Los resultados sugieren un notable vínculo entre la variable de flexibilidad en consideración de sus dimensiones, contractual, del tiempo de trabajo, funcional y del espacio de trabajo. Estos aspectos dimensionales, se toman en consideración desde las circunstancias geográficas a fin de mantener a personas altamente cualificadas en estos puestos.

Entre las conclusiones, se puede comprender que, la retención actúa como variable dependiente que es explicada por la satisfacción, la cual permite identificar cuáles deberían ser las estrategias organizacionales que las empresas deben de mejorar a fin de mantener a los empleados en la organización.

En cuanto a las variables de control que han sido identificadas, las cuales son, sexo, el rango de edad y los cuatro componentes dimensionales de la flexibilidad laboral (contractual, funcional, de tiempo y espacio) son los analizadas como independientes.

Tomando en consideración el coeficiente de determinación ( $R^2$ ) de 0,737 en la primera regresión, se puede comprender que, el 73,72% de las variaciones de la retención están siendo explicadas por la flexibilidad laboral. Si bien es cierto, el objetivo general fue determinar la relación entre la flexibilidad laboral y la retención, obteniendo por resultado la contrastación estadística que valida esta hipótesis establecida.

Si bien es cierto, la regresión 2 establece un contraste entre las hipótesis específicas 1, 2, 3 y 4. Expone como resultado que, las hipótesis 3 y 4 no logran ser estadísticamente significativas.

Pese a la mejora cuantitativa del coeficiente de determinación de la regresión 3 mejora en cuanto a su valor porcentual respecto de la regresión 1, en esta se identifican que las variables independientes en análisis reducen su significancia estadística. Se pierde la significancia en la variable de flexibilidad contractual, y, las variables de género (-0,579) y el rango de edad, son estadísticamente no significativas. Pese a la no significancia estadística, el género posee una relación moderada, la cual es desfavorable para la retención. Además, el rango de edad (1,642) indica una relación fuerte y positiva respecto de la retención. Es decir, la retención es mayor a edades más avanzadas.

Los resultados de la investigación sugieren que es necesario hacer ajustes a las estrategias de gestión de los recursos humanos para responder adecuadamente a las necesidades y preferencias cambiantes de los grupos de trabajo modernos, incluidas las poblaciones del Milenio y la Generación Z. Las cohortes contemporáneas atribuyen una considerable importancia al concepto de flexibilidad laboral, lo que genera una fuerte necesidad de la promulgación de legislación y políticas que aprueben y faciliten activamente este aspecto específico.

Las conclusiones subrayan la importancia de acuerdos de empleo flexibles en relación con la retención de trabajadores altamente cualificados, la formación de opiniones sobre el entorno laboral y el aumento de la satisfacción laboral. Las organizaciones que ofrecen una variedad de alternativas flexibles son más propensas a fomentar un entorno de trabajo positivo y atractivo para sus empleados, contribuyendo así a la retención de personal altamente cualificado.

En consideración de la conclusión respecto de la primera hipótesis específica, existe una importancia contractual la cual permite comprender las exigencias cambiantes a las que se enfrentan las personas en sus ámbitos profesional y personal. La capacidad de navegar y equilibrar con éxito las responsabilidades profesionales y personales, incluidos los

componentes familiares y recreativos, promete fortalecer el bienestar holístico de los trabajadores y el compromiso con la organización. Además, en la regresión 3 pierde significancia frente a la regresión 1, en la cual sí posee significancia estadística. En ambos casos, se puede notar que existe una relación positiva, denotando que, existe una relación entre la flexibilidad contractual y la retención. Es decir, la tasa de retención aumenta a mayor flexibilidad contractual (lo que es coherente con contratos más flexibles).

Por otro lado, en referencia de la hipótesis hipótesis 2 resulta importante considerar que, las empresas que adoptan estrategias de funcionalidad, mejoran la retención de los trabajadores que mantengan sus labores en la empresa y, no regresen a la búsqueda en el mercado laboral. Este fenómeno tiene la capacidad de proporcionar resultados ventajosos en relación con las estrategias funcionales y retención de trabajadores, apoyando así el cultivo de estos mecanismos como una ventaja competitiva frente a otras compañías. En relación con los coeficientes de relación, es 0.779 y estadísticamente significativa. Esta dimensión en las tres regresiones resulta estadísticamente significativa, En la tercera regresión obtiene un mejor resultado del coeficiente de determinación, el cual es 82%.

Tras realizar el contraste de la hipótesis específica 3, se logra comprender que, la flexibilidad del tiempo de trabajo está relacionada con un criterio moderado bajo frente a la retención, el cual, permite comprender que, la gestión de este componente de la flexibilidad laboral, es esencial para que los trabajadores tengan la capacidad de adaptarse a sus nuevas actividades y puedan tener también, un equilibrio armonioso entre las necesidades de la empresa y las actividades diarias personales que realicen. También, al analizar las variables en compañía de las demás variables, según muestran las regresiones 2 y 3, estas pierden su poder explicativo, de acuerdo a la significancia que se obtienen en ambas regresiones, en ambos casos es mayor al p valor determinado en la metodología (0.05).

Finalmente, respecto de la cuarta hipótesis, los resultados de la presente investigación permite hacer hincapié en la necesidad de incluir aspectos de la flexibilidad laboral, entre los cuales, la flexibilidad del espacio de trabajo es uno de los componente, el cual, en cuanto a su relación es estadísticamente significativa respecto de su vínculo con la talentos. En contraste a los resultados relacionales, se logra comprender que la flexibilidad del espacio de trabajo, no posee una significancias estadística en su explicación de la retención debido a que en su significancia obtienen valores por encima de 0.05.

En síntesis, lgas organizaciones que incorporan con éxito la flexibilidad en su estrategia operacional pueden ver varios beneficios, incluyendo mayores tasas de retención de empleados, un mejor ambiente de trabajo, una mejor reputación y una mayor capacidad de reaccionar a las necesidades cambiantes del lugar de trabajo moderno.

## **Discusión**

El análisis de los hallazgos de este estudio ofrece un marco conceptual más amplio para comprender el importante papel que desempeña la flexibilidad laboral en la retención de personal cualificado en funciones de gestión dentro de la ciudad de Lima. Los resultados del estudio ponen de relieve la importancia de varios aspectos de la flexibilidad laboral, incluidos los atributos funcionales, temporales y geográficos, para promover una asociación favorable con la retención de talentos. Los hallazgos se ajustan a los patrones predominantes observados en los entornos de trabajo contemporáneos, en los que las personas están priorizando progresivamente su capacidad para gestionar eficazmente sus obligaciones profesionales y personales.

Según Anwar y Mark (2021), los hallazgos sugieren que la flexibilidad laboral podría proporcionar una solución a los problemas existentes de inestabilidad y vulnerabilidad en la economía contemporánea, a saber, dentro de la economía gig. La introducción de arreglos de



trabajo flexibles tiene el potencial de aumentar la autonomía y el control de los empleados sobre sus horarios, lo que conduce a mejoras en su bienestar general y satisfacción laboral.

La investigación también demuestra la influencia favorable de la flexibilidad laboral en la evaluación de los empleados del entorno laboral y su nivel de satisfacción laboral. Estudiosos académicos, como por ejemplo Fuchs et al. (2021), han subrayado la importancia de utilizar tácticas que fomenten un equilibrio armonioso entre la vida laboral y la vida personal a fin de aumentar la motivación y el compromiso de los empleados, produciendo así un impacto positivo en la retención de empleados.

Sin embargo, es importante reconocer que la aplicación efectiva de la flexibilidad laboral no está exenta de obstáculos. Alcanzar el equilibrio entre las necesidades operacionales de una empresa y los deseos de sus empleados es de suma importancia a lo largo de la ejecución de estrategias y procedimientos adaptables y versátiles. Este punto de vista se alinea con las conclusiones de Rouvroye et al. (2021), que subrayan la necesidad de incluir los puntos de vista tanto de los empleadores como de los trabajadores en el análisis de las soluciones flexibles.

Según Narayanan et al. (2019), la gestión de talentos desempeña un papel crucial en la retención de personal altamente cualificado dentro de una empresa. La flexibilidad laboral es ampliamente reconocida como un enfoque estratégico crucial en el ámbito de la gestión. Este enfoque permite a las empresas adaptarse eficazmente a las expectativas y preferencias en evolución de la mano de obra más joven, como lo demuestran las generaciones Y y Z.

Este estudio de investigación proporciona pruebas reales que demuestran el efecto favorable de la flexibilidad laboral en la retención de individuos talentosos. Sin embargo, es esencial reconocer que la amalgamación específica de las variables importantes puede variar entre las distintas organizaciones. Los esfuerzos de investigación adicionales podrían profundizar en la compleja dinámica entre la flexibilidad laboral y una serie de variables,

como la remuneración emocional, las perspectivas de crecimiento y la ética corporativa, con el objetivo de lograr una comprensión holística de cómo estos elementos colectivamente afectan la retención de individuos cualificados dentro de entornos particulares.

En resumen, los hallazgos de este estudio subrayan la importancia de la flexibilidad laboral como determinante crítico en la preservación de empleados altamente cualificados en funciones administrativas. Los resultados mencionados son coherentes con los patrones bien establecidos en el ámbito del empleo y se alinean con las conclusiones formuladas por otros investigadores. No obstante, es esencial reconocer la necesidad de una estrategia completa y flexible utilizando enfoques adaptables, a fin de garantizar su eficacia en diversas circunstancias organizativas.

### **Implicancia para la gerencia**

Los resultados subrayan la necesidad de aplicar políticas que apoyen la aplicación de arreglos de trabajo flexibles a fin de mantener empleados altamente competentes dentro de la organización. La gestión de la organización puede considerar el uso de planificación flexible, opciones de trabajo remoto y otras medidas para satisfacer con éxito las diferentes necesidades de los individuos en el lugar de trabajo. Estas legislaciones tienen la capacidad de aumentar la satisfacción laboral y, por lo tanto, facilitar la conservación del personal esencial.

Los hallazgos de la investigación indican que las personas pertenecientes a la Generación Y y Generación Z dan una importancia significativa a la flexibilidad del empleo. En respuesta, la dirección puede adaptar sus estrategias de retención a las expectativas cambiantes de los distintos grupos generacionales. Esta frase implica la necesidad de reconocer las posibles disparidades en los objetivos de empleo entre las distintas generaciones y, a continuación, ajustar los enfoques de gestión para abordar eficazmente estas disparidades.

Promoción del equilibrio entre la vida laboral y la vida profesional: La adopción de medidas de flexibilidad laboral tiene el potencial de ayudar a las personas a alcanzar un equilibrio más favorable entre su trabajo y sus ámbitos personales. La dirección puede considerar la posibilidad de adoptar una serie de iniciativas con el objetivo de fomentar un equilibrio entre la vida laboral y la vida profesional. Entre las medidas potenciales que se podrían aplicar se incluyen la aplicación de políticas de licencias familiares, la reducción de los días laborales y la promoción de acuerdos de trabajo a distancia. Esto tiene la capacidad de aumentar el bienestar subjetivo de los trabajadores, así como fortalecer su productividad y bienestar general.

Los resultados sugieren que existe una asociación positiva entre el grado de flexibilidad del trabajo y los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores. Los datos proporcionados pueden ser utilizados por el liderazgo de la organización para desarrollar iniciativas centradas en fomentar un entorno de trabajo que sea propicio y atractivo para los empleados. El grado de satisfacción laboral que sienten los trabajadores tiene un impacto significativo en su propensión a mantener el empleo en una empresa y su nivel de compromiso con su trabajo.

La gestión holística de los recursos humanos abarca factores más allá de las preocupaciones financieras, con el objetivo de mantener con éxito a personas con habilidades excepcionales. La priorización de la ejecución de proyectos dentro de la gestión de una organización puede centrarse en iniciativas que tengan particularmente por objeto mejorar las competencias profesionales, proporcionar capacitación continua y proporcionar oportunidades para el crecimiento profesional en la estructura de la organización. Existe la posibilidad de mejorar la relación entre una organización corporativa y sus empleados.

Comunicación eficaz: Es esencial que la dirección participe en la comunicación transparente mediante la comunicación competente de las normas de flexibilidad del empleo y sus beneficios asociados a los empleados. El uso de estrategias de comunicación abiertas y eficaces tiene la capacidad de aliviar la oposición al cambio y fomentar un entorno caracterizado por la confianza y la dedicación entre la dirección y los empleados.

La importancia de adaptarse a la transformación laboral se debe a los cambios significativos observados en las características y dinámicas del empleo. Por consiguiente, las corporaciones están obligadas a reaccionar y adaptarse a estas transformaciones de manera competente. Los resultados de este estudio ofrecen potencial para que los gerentes mejoren su preparación para los cambios en el lugar de trabajo y atraigan y retengan con éxito empleados de alto rendimiento en un entorno en constante cambio.

### **Discusión de las limitaciones del estudio**

Una de las principales limitaciones de este estudio es su dependencia de un enfoque de investigación cuantitativa, que implica el uso de cuestionarios y herramientas de análisis estadístico. Si bien la metodología existente proporciona información cuantificable y estadística, carece de una integración completa de los matices y los diversos puntos de vista de los individuos afectados. La posible incorporación de otras metodologías cualitativas, como entrevistas en profundidad o grupos de discusión facilitados, podría haber resultado en una comprensión más amplia de las perspectivas y actitudes de los empleados hacia el concepto de flexibilidad laboral.

Otra de las limitaciones de este estudio es su enfoque limitado, a saber, su énfasis en los roles dentro del ámbito administrativo. Por lo tanto, la generalización de los hallazgos a otros dominios profesionales es limitada. Diferentes sectores y puestos de trabajo presentan características y requisitos previos únicos en términos de adaptabilidad de la fuerza de trabajo y capacidad para reclutar y retener a personas altamente capacitadas. Para lograr una

comprensión completa de las disparidades en estos compromisos en una amplia gama de entornos profesionales, es esencial potenciar los esfuerzos de estudio abarcando muchas industrias y grados jerárquicos de trabajo.

La existencia de diversidad entre los lugares de estudio es una limitación en términos de establecer relaciones causales. Aunque existe una considerable cantidad de evidencia estadística que sugiere una que la flexibilidad laboral explica la retención de talentos, es crucial reconocer que no es posible establecer una relación causal concluyente basada únicamente en estos datos. El estudio actual demuestra una limitación en su análisis amplio de otros factores que podrían influir en ambas variables o en su asociación.

Además, la metodología de investigación utilizada en este estudio se basa en la evaluación subjetiva de los participantes sobre sus experiencias personales. Esta característica introduce la posibilidad de que los prejuicios y limitaciones inherentes a la memoria humana tengan un impacto en los resultados. El potencial para la reducción de la exactitud de los datos surge como resultado de juicios subjetivos y prejuicios mostrados por los participantes, en particular en relación con la deseabilidad social, que podrían afectar sus respuestas.

Otro factor importante a tener en cuenta es el alcance geográfico de este estudio, limitado a la zona metropolitana de Lima. Por lo tanto, es esencial reconocer que la aplicabilidad de estas conclusiones puede ser limitada debido a su probable falta de generalización a otras zonas geográficas o países. Las características culturales, económicas y laborales únicas de Lima Metropolitana pueden influir en las perspectivas y los comportamientos de los empleados, limitando así la generalización de los resultados de la investigación a otros contextos geográficos.

En conclusión, nuestro estudio ha dado resultados notables sobre la relación entre la flexibilidad laboral y la retención de talentos en puestos administrativos dentro de la región

metropolitana de Lima. No obstante, es esencial reconocer las limitaciones de esta investigación al evaluar los resultados. Las investigaciones futuras pueden tratar de abordar estas limitaciones e ir más lejos en áreas no descubiertas, logrando así, una comprensión más amplia del tema.

### **Posibilidades para futuras investigaciones**

Un área de estudio académico que merece consideración es el examen de las posibles diferencias en las relaciones entre la flexibilidad laboral y la retención de talentos. La realización de una investigación sobre el posible efecto de variables como el sector industrial o el tamaño de una empresa es de suma importancia para comprender el impacto de estos factores en los vínculos antes mencionados. Al hacer un análisis amplio de diversas industrias como la tecnología, la salud y la fabricación, así como organizaciones de diferentes tamaños que van desde pequeñas a grandes, es posible revelar patrones y dinámicas discernibles.

El análisis longitudinal se refiere a la utilización de metodologías de investigación que incluyen el seguimiento y la investigación sistemáticas de individuos dentro de la fuerza de trabajo durante un período prolongado. A través del uso de esta metodología, los estudiosos pueden obtener una comprensión más profunda de las implicancias vinculadas a las actitudes relacionadas con la flexibilidad en el lugar de trabajo y su repercusión posterior en la capacidad de los empleados para permanecer con una organización a medida que avancen en sus caminos profesionales.

Una esfera de investigación que merece consideración es el análisis exhaustivo de las posibles consecuencias que pueden tener los reglamentos de flexibilidad laboral en muchos aspectos de la productividad, la rentabilidad y la eficacia operacional general de las empresas. Esta investigación tiene la capacidad de ofrecer una visión general completa de los beneficios y desafíos asociados con la flexibilidad de los empleados.

Un examen en profundidad de las cohortes de generaciones que va más allá de las generaciones Y y Z podría proporcionar información valiosa sobre el impacto de las políticas de flexibilidad laboral en la retención de los empleados de Baby Boomers y de la Generación X dentro de una organización.

El objetivo principal de esta investigación es investigar la influencia de factores culturales y contextuales en la asociación entre la flexibilidad laboral y la retención de talentos en Lima Metropolitana y otras zonas geográficas. Las influencias culturales pueden tener un efecto sustancial en la percepción y aplicación de las iniciativas de flexibilidad laboral.

Explorar estrategias innovadoras para aumentar la flexibilidad: Junto con prácticas tradicionales como la planificación flexible y los arreglos de trabajo a distancia, es valioso examinar nuevas estrategias para promover la flexibilidad del trabajo, como la reducción de las horas de trabajo, la aplicación de iniciativas de reparto de puestos de trabajo y el aprovechamiento de los avances en la gestión del tiempo y del espacio de trabajo.

El objetivo principal de esta investigación es investigar los posibles efectos de los esfuerzos de flexibilidad en el avance de la diversidad e inclusión dentro de contextos organizativos. ¿Tienen estos métodos la capacidad de fomentar un ambiente profesional que se distingue por una mayor inclusión e igualdad para todo el personal?

El objetivo primordial de esta investigación es investigar los puntos de vista y las actitudes de los gerentes sobre la noción de flexibilidad laboral. ¿Cuáles son las opiniones de los líderes sobre los beneficios y los desafíos relacionados con la aplicación de estas prácticas, y cómo esta perspectiva influye en su proceso de adopción de decisiones?

El campo de Estudios Internacionales Comparativos busca examinar las políticas de flexibilidad laboral que se han adoptado en Lima Metropolitana y sus efectos en la retención

de empleados altamente cualificados, en contraste con otras áreas metropolitanas o naciones. Este esfuerzo de investigación tiene el potencial de proporcionar insights sustanciales sobre las variaciones y las características compartidas que se ven en varios entornos culturales y profesionales.



### Bibliografía

- Anwar, M., & Mark, G. (2021). Between a rock and a hard place: Freedom, flexibility, precarity and vulnerability in the gig economy in Africa. *Competition and Change*, 25(2), 237–258. <https://doi.org/10.1177/1024529420914473>
- Arancibia, F. (2021). FLEXIBILIDAD LABORAL: ELEMENTOS TEÓRICOS-CONCEPTUALES PARA SU ANÁLISIS. *Revista de Ciencias Sociales*, (26),39-55. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70822578003>
- Barron Paredes, P. (2020). El salario emocional y la retención de personal de campo en las empresas vitícolas de Pisco - Ica. *Tesis para optar por el grado de Maestro en Administración*. Lima, Perú: Universidad Nacional Federico Villarreal.
- Barry, J., Campello, M., Graham, J., & Ma, Y. (2022). Corporate flexibility in a time of crisis. *Journal of Financial Economics*, 144(3), 780-806. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2022.03.003>
- Bimpong, K., Khan, A., Slight, R., Slight, R., & Slight, S. (2020). Relationship between labour force satisfaction, wages and retention within the UK National Health Service: a systematic review of the literature. . *BMJ Open*, XXII(5), 1-7. <https://doi.org/10.31557/APJCP.2021.22.5.1401>
- Canosa Vilela, V. (31 de Agosto de 2020). La flexibilidad laboral en la actualidad. *Tesis para obtener el grado de magíster en Management y Gestión del Cambio*. Alcalá de Henares, España: Universidad de Alcalá.
- CEPAL. (2023). *Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*. Comisión Económica Para América Latina. <https://www.cepal.org/es/temas/agenda-2030-desarrollo-sostenible/objetivos-desarrollo-sostenible-ods>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Çera, E., Kusaku, A., Matoskova, J., & Gregar, A. (2023). Determining Approaches to Human Resource Management in Start-ups that Foster Innovation and Boost Organizational Performance. *General Management*, XXIV(193), 328-333. <https://doi.org/10.47750/QAS/24.193.37>

- Creswell, J., & Creswell, D. (2018). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (Fifth edition ed.). London, United Kingdom: SAGE.  
<https://doi.org/978-1-5063-8670-6>
- Davidescu , A., Apostu , S.-A., Andreea , P., & Casuneanu , I. (2020). Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees—Implications for Sustainable Human Resource Management. *Sustainability*, *12*(15).  
<https://doi.org/10.3390/su12156086>
- Dessler, G. (2017). *Administración de recursos humanos*. Pearson.
- Duque Arias, D. (2021). Gestión del talento humano como estrategia para la retención de la generación Millennials en Quito – Ecuador. *Trabajo final de maestría*. Ecuador: Universidad Nacional de la Plata.
- Espinoza, R., Sánchez Camargo, M., Sánchez Camargo, M., Sánchez Camargo, A., & Romero-Carazas, R. M. (2023). *Metodología y estadística en la investigación científica*.
- Fernández-Bedoya V. (2020) Tipos de justificación en la investigación científica. *Espiritu Emprendedor TES*. <https://doi.org/10.33970/eetes.v4.n3.2020.207>
- Fuchs, R., Morales, O., & Timana, J. (2021). How to retain Generation Y employees? *Journal small of business*, *31*(1), 81-88.
- Galindo-Domínguez, H. (2020). *Estadística para no estadísticos una guía básica sobre la metodología cuantitativa de trabajos académicos*. 3ciencias.  
<https://doi.org/10.17993/EcoOrgyCso.2020.59>
- Garavito Quiroga, J., Ospina, L., & Benavides Franco, J. (2022). Análisis de estrategias de retención laboral implementadas en las empresas para suplir las expectativas de los Millennials y Generación Z. 1-29.  
<https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/4545/Trabajo%20de%20Grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Goyal Ridhya y Kaur Gurvinder (2023). Identifying the impact of employer branding in the retention of nurses: the mediating role of organizational culture and career development. *School of Humanities & Social Sciences*.  
<https://doi.org/10.1057/s41599-023-01794-9>

- Guadalupe Quincho, A., y Salinas Lora, R. (2019). Retención laboral en la generación de Millennials. *Tesis presentada para obtener el grado de Magíster en Organización y Dirección de empresas*. Lima, Perú: Universidad ESAN.
- Guangdong, W., Xianbo, Z., Jian, Z., & Zillant, G. (2018). Effects of contractual flexibility on conflict and project success in megaprojects. *International Journal of Conflict Management*, 29(2), 253-278. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-06-2017-0051>
- Guzmán-Barrón, C. (2021). ¿Regular el tiempo de trabajo? Una reflexión a propósito del horario flexible . *Revista LABOREM*(24), 189-213.
- Hall, C., Davidson, L., Brooks, S., Greenberg, N., & Weston, D. (2023). The relationship between homeworking during COVID-19 and both, mental health, and productivity: a systematic review. *BMC Psychology*, 1-19. <https://doi.org/10.1186/s40359-023-01221-3>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill. <https://doi.org/978-1-4562-6096-5>
- Hurtado-Palomino, A., De la Gala-Velásquez, B., & Ccorisapra-Quintana, J. (2022). The interactive effect of innovation capability and potential absorptive capacity on innovation performance. *Journal of Innovation & Knowledge*. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100259>
- INEI, Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2023). *Informe Técnico N° 5 | Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana*.
- Iparraguirre Baltazar, P. (2017). Factores organizacionales y personales correlacionados a la satisfacción laboral del personal de un centro especializado de atención psicológica de Lima. *Tesis para optar el grado de maestro en comportamiento organizacional con mención en gestión de recursos humanos*. Lima, Perú: Universidad Peruana Cayetano Heredia.
- Janmune, N., Peerawong, T., Phenwan, T., Supanichwatana, S., & K. C. (2021). Factors Influencing Job Retention and Quality of Life amongst Nasopharyngeal Carcinoma Patients. *Asian Pacific Journal of Cancer Prevention*, XXII(5), 1401-1406. <https://doi.org/10.31557/APJCP.2021.22.5.1401>

- Johnstone, S. (2023). Human resource management in recession: Restructuring and alternatives to downsizing in times of crisis. *Human Resource Management Journal*. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12512>
- Ley N.º 27671, Ley que modifica la Ley de Jornada de Trabajo, Horario y Trabajo en Sobre tiempo. (21 de febrero 2002) Diario oficial El Peruano.
- Lopera López, A. (2020). Cómo fortalecer el compromiso laboral en los “Millennials”. *Cómo fortalecer el compromiso laboral en los “Millennials”*. Colombia: Universidad de San Buenaventura Colombia.
- Lung-Hsin, L., & Kung-Jeng, W. (2022). Talent Retention of New Generations for Sustainable Employment Relationships in Work 4.0 Era—Assessment by Fuzzy Delphi Method. *Sustainability*, 1-18. <https://doi.org/10.3390/su141811535>
- Madero Gómez, S., y Barboza, G. (2015). Interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación y rendimiento empresarial. *Contaduría y Administración*. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2014.08.001>
- Madero, S. (2021). Relación entre los aspectos del ambiente de trabajo desde la perspectiva de trabajo flexible. *Lumina*, 22(1), 1-17. <https://doi.org/10.30554/lumina.v22.n1.4075.2021>
- Manda, B., Abdul, L., Sorayanti, U., & Meldi, K. (2023). Implementation Of Talent Management as An Effort to Realize Sustainable Performance of The Palm Oil Industry in Indonesia. *General Management*, 24(195), 255-262. <https://doi.org/10.47750/QAS/24.195.30>
- Martínez-Estrella, E., Samacá-Salamanca, E., García-Rivero, A., & Cifuentes-Ambra, C. (2023). Generation Z in Chile, Colombia, México, and Panama: Interests and new digital consumption habits. Their use of Instagram and TikTok. *Profesional de la información*, 32(2), 1-14. <https://doi.org/10.3145/epi.2023.mar.18>
- Matthijs Bal, P., & Izak, M. (2021). Paradigms of Flexibility: A Systematic Review of Research on Workplace Flexibility. *European Management Review*, 18, 37–50. <https://doi.org/10.1111/emre.12423>
- Medina, M., Rojas León, C., Bustamante Hoces, W., Loaiza Carrasco, R., Martel Carranza, C., & Castillo Acobo, R. (2023). *Metodología de la investigación: Técnicas e*

- instrumentos de investigación*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.080>
- Montiel-Hernández, M. (2020). Análisis de los grupos generacionales. *Con-Ciencia Boletín Científico de la Escuela Preparatoria*, 7(14), 24-27.
- Murray, G., Karen, M., Metcalfe, D., Whelan, K., & Murray, A. (2020). Exploring the relative importance of factors that influence the job retention of social care staff working in intellectual disability services. *British Journal of Learning Disabilities*, 50(1), 13-18. <https://doi.org/10.1111/bld.12365>
- Narayanan, A., Rajithakumar, y Menon, M. (2019). Talent Management and Employee Retention: Employee Retention: Framework. *Human Resource Development Review*, 18(2), 228–247. <https://doi.org/10.1177/1534484318812159>
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios Vilela, J., & Romero Delgado, H. (2018). *Metodología de la investigación Cuantitativa -Cualitativa y Redacción de la Tesis* (Quinta ed.). Ediciones de la U.
- Olivos, L., Olivos, M., Cortez, F., & Campos, J. (2023). Perspectivas de la gestión del talento humano en el sector público de Perú . *Revista de Ciencias Sociales*, 39(1), 277-288. <https://doi.org/10.31876/rsc.v29i1.39752>
- Palma-Vasquez, C., Vives, A., Ruiz, D., Rojas-Garbanzo, M., & Benavides, F. (2022). Medida de la precariedad laboral en Centroamérica: propiedades psicométricas en base a la II Encuesta Centroamericana de Condiciones de Trabajo y Salud. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, XXV(3), 10.12961/aprl.2022.25.03.07. <https://doi.org/10.12961/aprl.2022.25.03.07>
- Peráček, T. (2021). Flexibility of creating and changing employment in the options of the Slovak Labor Code. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 373-382. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.30](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.30)
- Pfajfar, G., Shoham, A., Małecka, A., & Zalaznik, M. (2022). Value of corporate social responsibility for multiple stakeholders and social impact – Relationship marketing perspective . *Journal of Business Research*, 143, 46-61. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.051>

- Prund, C. (2021). Why generation Z is redefining the HRM processes. *SCIENDO*, XVI(3).  
<https://doi.org/10.2478/sbe-2021-0054>
- Putri, N., Melania, K., Fatmawati, S., & Lim, Y. (2023). How does the work-life balance impact stress on primary healthcare workers during the COVID-19 pandemic? *BMC Health Serv Res*, XXIII(730). <https://doi.org/10.1186/s12913-023-09677-0>
- RAE, Real Academia de la lengua Española. (2022). *Diccionario de la Real Academia de la lengua Española*. <https://dle.rae.es/flexible>
- RAE, Real Academia de la lengua Española. (2023). *Diccionario de la Real Academia de la lengua Española*. <https://dle.rae.es/retenci%C3%B3n>
- Ramón de Baldeón, E. (2022). Argumentos para una política de retención y retorno de profesionales de la salud en el primer nivel de atención de la región Ayacucho. 2018. *Tesis para optar el grado académico de doctor en ciencias de la salud*. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional*. Pearson.
- Roczniowska, M., Rogala, A., Marszałek, M., Hasson, H., Bakker, A., & Thiele Schwarz, U. (2023). Job crafting interventions: what works, for whom, why, and in which contexts? Research protocol for a systematic review with coincidence analysis. *Systematic Reviews*. <https://doi.org/10.1186/s13643-023-02170-z>
- Rodríguez-Peña, A. (2023). Corporate entrepreneurship and firm performance relationship under the moderating effect of environmental dynamism: Replication and extension analysis. *Journal of International Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.1007/s10843-023-00338-1>
- Rodríguez-Rodríguez, J., & Reguant-Álvarez, M. (2020). Calcular la fiabilitat d'un qüestionari o escala mitjançant l'SPSS: el coeficient alfa de Cronbach. *REIRE Revista d'Innovació I Recerca En Educació*, XIII(2), 1-13.  
<https://doi.org/10.1344/reire2020.13.230048>
- Rouvroye, L., van Dalen, H., Henkens, K., & Schippers, J. (2021). Employers' views on flexible employment contracts for younger workers: Benefits, downsides and societal outlook. *Economic and Industrial Democracy*, 43(4), 1934-1957.  
<https://doi.org/10.1177/0143831X211053378>

- Sarzo Tamayo, V. (2018). La lógica del control sobre la huelga: Propuesta de un modelo flexible. *Tesis para optar por el grado académico de magíster en derecho del trabajo y de la seguridad social*. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Soler, A. (2023). Consideraciones acerca del concepto de flexibilidad: el hogar como sistema emergente. *ARQ (Santiago)*, (113), 4-17. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-69962023000100004>
- Tessarini, G., Saltorato, P., & da Silva, K. (2023). Flexible work as a rule in capitalism: conceptualization and theoretical-analytical propositions. *Cadernos EBAPE.BR*, XXI(1). <https://doi.org/10.1590/1679-395120220049>
- Ulloa Millares, D. (2019). La relevancia de respetar el derecho a la jornada máxima de trabajo en la actualidad. *Revista IUS ET VERITAS*(58). <https://doi.org/10.18800/iusetveritas.201901.010>
- Vilà R., Torrado M. y Reguant M. (2019). Análisis de regresión lineal múltiple con SPSS: un ejemplo práctico. *REIRE Revista d'Innovació i Recerca en Educació*. 12(2), 1–10. <http://doi.org/10.1344/reire2019.12.222704>
- Villasana Arreguín, L., & Sánchez Macías, A. (2022). Factores que inciden en la motivación y retención de trabajadores del conocimiento. *Revista San Gregorio*, 49(1), 16-34. <https://doi.org/10.36097/rsan.v0i49.2092>
- Vinueza, T., & Castro, J. (2018). Desarrollo del talento en la educación formal . *Revista Electrónica de Investigación y Docencia(REID)*(20), 73-90. <https://doi.org/10.17561/reid.n20.5>
- Weerarathne, R., Walpola, M., Piyasiri, A., Jayamal, A., Wijenayaka, T., & Pathirana, G. (2023). 'Leave or remain': intentions of Gen X and Y employees. *'Leave or remain': intentions of Gen X and Y employees*(57), 2249–2268. <https://doi.org/10.1007/s11135-022-01456-z>
- Weiβ, M., Gründahl, M., Deckert, J., Eichner, F., Kohls, M., Störk, S., . . . Morbach, C. (2023). Differential network interactions between psychosocial factors, mental health, and health-related quality of life in women and men. *Scientific Reports*, XIII(1). <https://doi.org/10.1038/s41598-023-38525-8>

Wiggan, J., Grover, & Chris. (2022). The politics of job retention schemes in Britain: The Coronavirus Job Retention Scheme and the Temporary Short Time Working Compensation Scheme. *Critical Social Policy*, XXXXII(4), 716–739.  
<https://doi.org/10.1177/02610183221086515>

Zamorano Echeverry, O. (2022). Factores de productividad y competitividad asociados al desempeño de los Millennials en el entorno laboral de una empresa radial. *Tesis del programa de maestría en administración de empresas*. Colombia: Universidad Autónoma de Occidente.

Zhao, Z., & Yan, Y. (2023). The Role of Organizational Unlearning in Manufacturing Firms' Flexibility and Organizational Slack. *Sustainability*, 13(XV). <https://doi.org/10.3390/su151310371>



## APÉNDICE

### Apéndice 1: Glosario

**Flexibilidad laboral:** La flexibilidad laboral puede describirse como la capacidad de modificar y ajustar las circunstancias de trabajo a fin de satisfacer efectivamente las necesidades de los individuos y las organizaciones (Montiel-Hernández, 2020).

**Retención de talento:** La retención de talentos se refiere a las acciones intencionales y estratégicas adoptadas por las organizaciones para mantener personal altamente cualificado durante un período prolongado de tiempo, con el objetivo primordial de reducir el volumen de negocios de los empleados (Narayanan et al., 2019).

**Variables dependientes:** Los autores han subrayado la importancia de los factores externos para influir en la manifestación de las variables dependientes en el estudio (Creswell & Creswell, 2018).

**Variables independientes:** postulan que las variables independientes pueden caracterizarse como los factores que se postulan para poseer una cuantificación sustancial del vínculo con la variable dependiente (Creswell & Creswell, 2018).

**Hipótesis alternativa:** Son afirmaciones que posicionan la presencia de una relación o asociación entre variables (Creswell & Creswell, 2018).

**Coefficiente de correlación:** El coeficiente de correlación es una métrica estadística utilizada para evaluar objetivamente la magnitud y orientación de la asociación entre dos variables (Matthijs Bal & Izak, 2021).

**P-valor:** El valor p es una medida estadística que proporciona una evaluación de la probabilidad de recibir resultados aleatorios comparables (Matthijs Bal & Izak, 2021).

**Causalidad:** La causalidad se refiere a la asociación entre dos variables, en la que una modificación en una variable conduce a una alteración correspondiente en otra variable (Matthijs Bal & Izak, 2021).

Sector laboral: Una categoría económica que agrupa actividades similares (Anwar & Mark, 2021).

Dinámicas laborales: Las interacciones y procesos en el entorno laboral (Fuchs et al., 2021).

Contexto geográfico: Características únicas de una ubicación que influyen en dinámicas laborales (Martínez-Estrella et al., 2023).

### Apéndice 2: Revisión de Literatura

Título	Autor	Año	Cuartil
Interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación y rendimiento empresarial	Madero Gómez, S., & Barboza, G.	2015	Q3
Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches	Creswell, J.; Creswell, D	2018	Q1
Effects of contractual flexibility on conflict and project success in megaprojects	Guangdong, W., Xianbo, Z., Jian, Z., & Zillant, G.	2018	Q1
Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.	Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C.	2018	Mc Graw Hill
Desarrollo del talento en la educación formal .	Vinueza, T., & Castro, J.	2018	CIRC - B
Retención laboral en la generación de Millenials	Guadalupe Quincho, A., & Salinas Lora, R.	2019	NA
Talent Management and Employee Retention: Employee Retention: Framework	Narayanan, A., Rajithakumar, & Menon, M.	2019	Q1
La relevancia de respetar el derecho a la jornada máxima de trabajo en la actualidad	Ulloa Millares, D.	2019	Q3
Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees— Implications for Sustainable Human Resource Management	Davidescu , A., Apostu , S.-A., Andreea , P., & Casuneanu , I.	2020	Q1
Análisis de los grupos generacionales. Con-Ciencia Boletín Científico de la Escuela Preparatoria	Montiel-Hernández, M.	2020	LATINDEX - BASE

---

Exploring the relative importance of factors that influence the job retention of social care staff working in intellectual disability services	Murray, G., Karen, M., Metcalfe, D., Whelan, K., & Murray, A.	2020	Q2
Between a rock and a hard place: Freedom, flexibility, precarity and vulnerability in the gig economy in Africa	Anwar, Mohammad; Graham, Mark	2021	Q1
How to retain Generation Y employees?	Fuchs, R., Morales, O., & Timana, J.	2021	Q3
Relación entre los aspectos del ambiente de trabajo desde la perspectiva de trabajo flexible.	Madero, S.	2021	EBSCO - PROQUEST
Paradigms of Flexibility: A Systematic Review of Research on Workplace Flexibility	Matthijs Bal, P., & Izak, M.	2021	Q1
Flexibility of creating and changing employment in the options of the Slovak Labor Code	Peráček, T.	2021	Q1
Employers' views on flexible employment contracts for younger workers: Benefits, downsides and societal outlook.	Rouvroye, L., van Dalen, H., Henkens, K., & Schippers, J.	2021	Q2
Corporate flexibility in a time of crisis	Barry, J., Campello, M., Graham, J., & Ma, Y.	2022	Q1
Análisis de estrategias de retención laboral implementadas en las empresas para suplir las expectativas de los Millennials y Generación Z	Garavito Quiroga, J., Ospina, L., & Benavides Franco, J.	2022	NA
Value of corporate social responsibility for multiple stakeholders and social impact – Relationship marketing perspective	Pfajfar, G., Shoham, A., Małecka, A., & Zalaznik, M.	2022	Q1

---

---

Factores que inciden en la motivación y retención de trabajadores del conocimiento	Villasana Arreguín, L., & Sánchez Macías, A.	2022	SCIELO
Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).	CEPAL - Comisión Económica para América Latina y el Caribe	2023	CEPAL
Implementation Of Talent Management as An Effort to Realize Sustainable Performance of The Palm Oil Industry in Indonesia	Manda, B., Abdul, L., Sorayanti, U., & Meldi, K.	2023	Q3
Generation Z in Chile, Colombia, México, and Panama: Interests and new digital consumption habits. Their use of Instagram and TikTok	Martínez-Estrella, E., Samacá-Salamanca, E., García-Rivero, A., & Cifuentes-Ambra, C.	2023	Q1
Perspectivas de la gestión del talento humano en el sector público de Perú .	Olivos, L., Olivos, M., Cortez, F., & Campos, J.	2023	Q1
Flexible work as a rule in capitalism: conceptualization and theoretical-analytical propositions.	Tessarini, G., Saltorato, P., & da Silva, K. .	2023	SCIELO

---

### Anexo 3: Cuestionario

## Encuesta sobre la flexibilidad y retención laboral

Hola! Somos estudiantes de la Maestría en Organización y Dirección de Personas de la Universidad ESAN. Actualmente, como parte del proceso de titulación, nos encontramos realizando nuestra tesis acerca de la flexibilidad y retención laboral en trabajadores de puestos administrativos de Lima Metropolitana. La finalidad de este formulario y de tu participación es poder recolectar información acerca de nuestro tema previamente mencionado. Tu participación es anónima y te tomará menos de 15 minutos completar el cuestionario.

Esperamos que puedas ayudarnos.

Agradecemos mucho tu colaboración!

servgemtec@gmail.com [Cambiar de cuenta](#)



No compartido

[Siguiete](#)

[Borrar formulario](#)

### DECLARACIÓN INFORMADA DE LA ACEPTACIÓN DE PARTICIPACIÓN

Mediante este documento expreso mi participación voluntaria en el estudio denominado: "Encuesta sobre la flexibilidad y retención laboral" \*

Autorizo el uso de la información proporcionada para fines estrictamente académicos y exclusivos a este estudio, la cual se usará manteniendo la confidencialidad correspondiente.

Acepto

No acepto

[Atrás](#)

[Siguiete](#)

[Borrar formulario](#)

**Información sociodemográfica****Género \***

- Masculino
- Femenino
- Otro: \_\_\_\_\_

**Rango de edad \***

- Desde 18 a 23 años
- Desde 24 a 38 años
- Desde 39 a 54 años
- Desde el 55 a 73 años

**A qué distrito pertenece \***

- No pertenezco a Lima Metropolitana
- Los Olivos
- San Miguel
- Miraflores
- San Borja
- San Isidro
- Otro: \_\_\_\_\_

**Tipo de Modalidad de Contrato \***

- Indeterminado
- Plaz Fijo
- Otro: \_\_\_\_\_

## Tipo de Puesto \*

- Gerente
- Jefe
- Coordinador/ Supervisor
- Analista
- Asistente
- Auxiliar
- Técnico
- Operario
- Practicante

## A qué sector pertenece la empresa en que labora \*

- Financiero - (Bancario y no bancario)
- Servicios
- Manufactura
- Retail
- Otro: \_\_\_\_\_

## ¿Qué tiempo de permanencia tiene en la empresa en la que labora? \*

- Menos de 1 año
- De 1 año a 2 años
- De 2 años a 3 años
- De 3 años a 4 años
- De 4 años a 5 años
- De 5 años a más



**Flexibilidad contractual \***

(Tipo de contrato)

	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
Ud. Tuvo la oportunidad de elegir entre los diferentes tipos de contrato existentes en la normativa del Perú. (Terceros o Recibos por honorario, planilla, otros)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ud. Tuvo la libertad de elegir entre jornada parcial (24 horas a la semana) o jornada completa (48 horas a la semana).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Flexibilidad contractual \***

(Duración del contrato)

	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
Durante la convocatoria se le dio a conocer cuál sería la duración del contrato respecto del puesto al cual postula. (Indefinido o temporal)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La información respecto de la duración del contrato fue expuesta, tras ser aceptado (en la etapa de capacitación) y, se reiteró al firmar el contrato.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Flexibilidad del tiempo de trabajo \***

(Tiempo)

Completamente de acuerdo    De acuerdo    Ni de acuerdo, ni en desacuerdo    En desacuerdo    Completamente en desacuerdo

Ud. Es capaz de distribuir los días en los que prefiere desempeñar sus labores, ya sea que pueda distribuirlos 2 días en oficina y 3 en remoto o de alguna manera en que le resulte favorecedor.

Ud. Es capaz de distribuir sus horas de trabajo entre los días en los que ha elegido desempeñar sus labores, siendo estas favorecedoras al desarrollo de sus funciones.

Ud. Es capaz de modificar su horario, ampliar, reducir o alterar de acuerdo a las necesidades diarias que aparezcan, tomando en consideración las 48 horas semanales reglamentarias.

**Flexibilidad del tiempo de trabajo \***

(Otro empleo)

	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
La empresa señala en el contrato la obligación de ser exclusivo a sus labores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En caso de trabajar en otra empresa, esta le exige cumplir funciones en una única organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La flexibilidad horaria le permiten desempeñar labores en dos empresas paralelamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Flexibilidad funcional \***

(Capacitaciones)

	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
La empresa promueve capacitaciones para la mejora del desempeño de sus colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa ofrece incentivos monetarios que orienten a los trabajadores a capacitarse a fin de conseguir un mejor desempeño de sus labores y estar preparados para futuros ascensos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa reconoce a los colaboradores le dan importancia a las capacitaciones autofinanciadas que realizan en favor de su desempeño.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Flexibilidad funcional \***

(Financiamiento)

	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
La empresa organiza, financia y genera espacios de capacitación que permiten a los colaboradores tener un mejor desempeño de sus funciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa aporta parcial o totalmente en la capacitación que un colaborador realice en beneficio de sus funciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa reconoce a través de felicitación pública a los colaboradores que realicen capacitaciones con su propio financiamiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Flexibilidad del espacio de trabajo \***

(Remoto)

Completamente de acuerdo      De acuerdo      Ni de acuerdo, ni en desacuerdo      En desacuerdo      Completamente en desacuerdo

La empresa permite al trabajador elegir el lugar en que desempeña sus labores, cuando este se encuentra desempeñando sus funciones de manera remota.

La empresa provee herramientas para que el trabajador pueda realizar sus labores de manera óptima, cuando este se encuentra en la oficina.

**Flexibilidad del espacio de trabajo \***

(Parcial)

Completamente de acuerdo      De acuerdo      Ni de acuerdo, ni en desacuerdo      En desacuerdo      Completamente en desacuerdo

Ud. Puede asignar un porcentaje de las horas de trabajo para continuar con las labores que quedaron pendiente cuando asistió a oficina, desde su casa.

**Flexibilidad del espacio de trabajo \***

( Coworking)

	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
Siendo el co-working una labor realizada en espacios colaborativos, con personas de una sola empresa o más. Ud. Ha practicado el co-working.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa contrata espacios para ejecutar co-working con otras compañías.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le resulta relevante colaborar con otros miembros de la misma sección del trabajo, a fin de cumplir mejor sus labores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## RETENCIÓN LABORAL

**Pago \***  
(Salario)

Completamente De Ni de En Completamente  
de acuerdo acuerdo acuerdo, ni en desacuerdo en desacuerdo  
en desacuerdo

Ud. Considera que el salario que percibe acorde a sus funciones le resulta el más conveniente e incentiva a mantenerse en su actual empresa.

Existen oportunidades de incremento en el salario por motivos de productividad y aspectos relacionados con su desempeño que le incentiven a mantenerse en la empresa.

**Pago \***

(Bonos)

	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
Considera Ud. Que la empresa presenta con claridad cuáles son los bonos que posee.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existen oportunidades de percibir incrementos monetarios, estos por aumentos relacionados con la coyuntura nacional gque lo motivan a mantenerse en la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Relación corporativa \***

(Valores)

	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
Ud. Considera que los valores son puestos en práctica por la empresa, le motivan a mantenerse en la compañía.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considera Ud. Que los valores personales que lo caracterizan se alinean con los de la empresa, motivándolo a quedarse en la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La moral de la empresa le permite a Ud. Desarrollar sus actividades con empeño y lo incentivan a quedarse en la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Relación corporativa \***

(Soporte)

	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
<p>Considera Ud. Que la relación con el soporte que le ofrece el servicio técnico interno es activa y permite solucionar todos los inconvenientes ocurridos en sus actividades.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Ud. Considera que la relación interpersonal con sus compañeros le resulta conveniente en el desarrollo de sus actividades.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Cree Ud. Que la ética, valores y cultura empresarial le resulta conveniente y motiva a mantenerse trabajando.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Valor empresarial \***

(Beneficios)

	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
La empresa le aporta los beneficios sociales correspondientes a la normativa laboral existente en el Perú (seguro de salud, gratificaciones y CTS).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los beneficios que le brinda la empresa lo motivan a permanecer en la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuvo acceso a servicios externos de calidad correspondientes a sus labores, ya sea en aspectos de capacitación, salud y otros. (Atención médica, atención dental, y otros)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Valor empresarial \***

(Sanidad)

	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
Ud. Tuvo acceso a servicios de salud correspondientes al vínculo laboral de la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ud. Afrontó exámenes de salud previo a su contratación en la empresa (Exámenes de sangre, patológicos, cubiertos por la empresa).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa se ocupó de aspectos relacionados con la salud, ya sea para la prevención, atención y mejora favor de su recuperación y lo incentivó a permanecer en la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Progreso profesional \***

(Línea de carrera)

	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
La empresa define con claridad cuáles son los requisitos que debe cumplir el trabajador para acceder a una posición laboral superior.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa incentiva a los trabajadores progresar en los puestos superiores a los cuales está vinculado, en función del plan interno de ascensos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Progreso profesional** \*

(Estudios complementarios)

Completamente De Ni de Completamente  
de acuerdo acuerdo acuerdo, ni En En  
de acuerdo acuerdo en desacuerdo en desacuerdo  
desacuerdo

La empresa posee un plan de formación alineado con las posiciones de los trabajadores, a fin de que se mantengan actualizados y estudien cursos que le permita progresar en la posición laboral en que se encuentra.

Considera Ud. Que la empresa motiva a continuar con estudios superiores (especialización, diplomados, maestría o doctorados) a fin de proponer nuevas metodologías de trabajo que destaquen su labor en la organización.



### **Anexo 3: Ley N° 27671**

Aprueban Texto Único Ordenado de la Ley de Jornada de Trabajo, Horario y Trabajo en  
Sobretiempo

DECRETO SUPREMO N° 007-2002-TR

CONCORDANCIAS: D.S. N° 008-2002-TR (REGLAMENTO)

OTRAS CONCORDANCIAS

TEXTO ÚNICO ORDENADO DEL DECRETO LEGISLATIVO N° 854, LEY DE JORNADA DE TRABAJO,  
HORARIO Y TRABAJO EN SOBRETIEMPO, MODIFICADO POR LEY N° 27671

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA

CONSIDERANDO:

Que, la Ley N° 27671, ha modificado numerosos artículos del Decreto Legislativo N° 854,  
Jornada de Trabajo, Horario y Trabajo en Sobretiempo, así como incorporado articulado al mismo;

Que, es necesario contar con un único texto que contenga de modo integral la regulación  
relativa a la Jornada, Horario y Trabajo en Sobretiempo, a fin que se cuente con un texto armónico  
sobre la materia;

De conformidad con el inciso 8) del Artículo 118 de la Constitución Política del Perú;

DECRETA:

Artículo 2.- El presente Decreto Supremo entrará en vigencia a partir del día siguiente de su publicación en el Diario Oficial El Peruano, sin perjuicio de la vigencia que corresponde al Decreto Legislativo N° 854 y Ley N° 27671.

Dado en la Casa de Gobierno, en Lima, a los tres días del mes de julio del año dos mil dos.

ALEJANDRO TOLEDO

Presidente de la República

FERNANDO VILLARÁN DE LA PUENTE

Ministro de Trabajo y Promoción del Empleo

TEXTO ÚNICO ORDENADO DEL DECRETO LEGISLATIVO N° 854, LEY DE JORNADA DE TRABAJO, HORARIO Y TRABAJO EN SOBRETIEPO MODIFICADO POR LEY N° 27671

TÍTULO I

DE LA JORNADA DE TRABAJO

JORNADA ORDINARIA

Artículo 1.- La jornada ordinaria de trabajo para varones y mujeres mayores de edad es de ocho (8) horas diarias o cuarenta y ocho (48) horas semanales como máximo.

Se puede establecer por Ley, convenio o decisión unilateral del empleador una jornada menor a las máximas ordinarias.

La jornada de trabajo de los menores de edad se regula por la ley de la materia.

El incumplimiento de la jornada máxima de trabajo será considerada una infracción de tercer grado, de conformidad con el Decreto Legislativo N° 910, Ley General de Inspección de Trabajo y Defensa del Trabajador, y sus normas reglamentarias.

#### FACULTADES DEL EMPLEADOR - PROCEDIMIENTOS

Artículo 2.- El procedimiento para la modificación de jornadas, horarios y turnos se sujetará a lo siguiente:

1.- El empleador está facultado para efectuar las siguientes modificaciones:

a) Establecer la jornada ordinaria de trabajo, diaria o semanal.

b) Establecer jornadas compensatorias de trabajo de tal forma que en algunos días la jornada ordinaria sea mayor y en otras menor de ocho (8) horas, sin que en ningún caso la jornada ordinaria exceda en promedio de cuarenta y ocho (48) horas por semana.

c) Reducir o ampliar el número de días de la jornada semanal del trabajo, encontrándose autorizado a prorratear las horas dentro de los restantes días de la semana, considerándose las horas prorrateadas como parte de la jornada ordinaria de trabajo, en cuyo caso ésta no podrá exceder en promedio de cuarenta y ocho (48) horas semanales. En caso de jornadas acumulativas o atípicas, el promedio de horas trabajadas en el período correspondiente no puede superar dicho máximo.

d) Establecer, con la salvedad del Artículo 9 de la presente Ley, turnos de trabajo fijos o rotativos, los que pueden variar con el tiempo según las necesidades del centro de trabajo.

e) Establecer y modificar horarios de trabajo.

2.- Consulta y negociación obligatoria con los trabajadores involucrados en la medida.

El empleador, previamente a la adopción de alguna de las medidas señaladas en el numeral 1 del presente artículo, debe comunicar con ocho (8) días de anticipación al sindicato, o a falta de éste a los representantes de los trabajadores, o en su defecto, a los trabajadores afectados, la medida a adoptarse y los motivos que la sustentan.

Dentro de este plazo, el sindicato, o a falta de éste los representantes de los trabajadores, o en su defecto, los trabajadores afectados, pueden solicitar al empleador la realización de una reunión a fin de plantear una medida distinta a la propuesta, debiendo el empleador señalar la fecha y hora de la realización de la misma. A falta de acuerdo, el empleador está facultado a introducir la medida propuesta, sin perjuicio del derecho de los trabajadores a impugnar tal acto ante la Autoridad Administrativa de Trabajo a que se refiere el párrafo siguiente.

Dentro de los diez (10) días siguientes a la adopción de la medida, la parte laboral tiene el derecho de impugnar la medida ante la Autoridad Administrativa de Trabajo para que se pronuncie sobre la procedencia de la medida en un plazo no mayor de diez (10) días hábiles, en base a los argumentos y evidencias que propongan las partes.

#### JORNADAS MENORES A OCHO HORAS

Artículo 3.- En centros de trabajo en que rijan jornadas menores a ocho (8) horas diarias o cuarenta y ocho (48) horas a la semana, el empleador podrá extenderlas unilateralmente hasta dichos límites, incrementando la remuneración en función al tiempo adicional. Para tal efecto se observará el criterio de remuneración ordinaria contenido en el Artículo 12 de la presente Ley.

CONCORDANCIAS: LEY N° 29816, Quinta Disp.Comp. Final

#### REGÍMENES ATÍPICOS DE JORNADAS DE TRABAJO Y DESCANSO

Artículo 4.- En los centros de trabajo en los que existan regímenes alternativos, acumulativos o atípicos de jornadas de trabajo y descanso, en razón de la naturaleza especial de las actividades de la empresa, el promedio de horas trabajadas en el período correspondiente no puede superar los máximos a que se refiere el Artículo 1.

#### TRABAJADORES NO COMPRENDIDOS EN LA JORNADA MÁXIMA

Artículo 5.- No se encuentran comprendidos en la jornada máxima los trabajadores de dirección, los que no se encuentran sujetos a fiscalización inmediata y los que prestan servicios intermitentes de espera, vigilancia o custodia.

CONCORDANCIAS: D.S. N° 021-2007-TR, Art. 41

## TÍTULO II

### DEL HORARIO DE TRABAJO

#### DEFINICIÓN - FACULTAD DEL EMPLEADOR

Artículo 6.- Es facultad del empleador establecer el horario de trabajo, entendiéndose por tal la hora de ingreso y salida, sin perjuicio de lo establecido en el Artículo 2 inciso d). Igualmente está facultado a modificar el horario de trabajo sin alterar el número de horas trabajadas. Si la modificación colectiva de horario es mayor a una hora y la mayoría de los trabajadores no estuviera de acuerdo, podrán acudir a la Autoridad Administrativa de Trabajo para que se pronuncie sobre la procedencia de la medida en un plazo no mayor de diez (10) días hábiles, en base a los argumentos y evidencias que se propongan las partes. La resolución es apelable dentro del tercer día.

Si la modificación tiene carácter individual, la impugnación de la medida por el trabajador se efectuará conforme a las disposiciones de la Ley Orgánica del Poder Judicial.

#### TRABAJO EN HORARIO CORRIDO - REFRIGERIO

Artículo 7.- En el caso de trabajo en horario corrido, el trabajador tiene derecho a tomar sus alimentos de acuerdo a lo que establezca el empleador en cada centro de trabajo, salvo convenio en contrario. El tiempo dedicado al refrigerio no podrá ser inferior a cuarenta y cinco (45) minutos. El tiempo de refrigerio no forma parte de la jornada ni horario de trabajo, salvo que por convenio colectivo se disponga algo distinto.

### TÍTULO III

#### TRABAJO NOCTURNO

##### JORNADA NOCTURNA

Artículo 8.- En los centros de trabajo en que las labores se organicen por turnos que comprenda jornadas en horario nocturno, éstos deberán, en lo posible, ser rotativos. El trabajador que labora en horario nocturno no podrá percibir una remuneración semanal, quincenal o mensual inferior a la remuneración mínima mensual vigente a la fecha de pago con una sobretasa del treinta y cinco por ciento (35%) de ésta.

Se entiende por jornada nocturna el tiempo trabajado entre las 10:00 p.m. y 6:00 a.m.

### TÍTULO IV

#### SOBRETIEMPO

##### CARACTERÍSTICAS

Artículo 9.- El trabajo en sobretiempo es voluntario, tanto en su otorgamiento como en su prestación.

Nadie puede ser obligado a trabajar horas extras, salvo en los casos justificados en que la labor resulte indispensable a consecuencia de un hecho fortuito o fuerza mayor que ponga en



peligro inminente a las personas o los bienes del centro de trabajo o la continuidad de la actividad productiva.

La imposición del trabajo en sobretiempo será considerada infracción administrativa de tercer grado, de conformidad con el Decreto Legislativo N° 910, Ley General de Inspección del Trabajo y Defensa del Trabajador, y sus normas reglamentarias. Igualmente, el empleador infractor deberá pagar al trabajador una indemnización equivalente al 100% del valor de la hora extra, cuando éste demuestre que le fue impuesta.

La autoridad administrativa de trabajo dispondrá la realización de inspecciones en forma permanente con el objeto de velar por el estricto cumplimiento del pago de las horas extras laboradas.

No obstante, en caso de acreditarse una prestación de servicios en calidad de sobretiempo aun cuando no hubiera disposición expresa del empleador, se entenderá que ésta ha sido otorgada tácitamente, por lo que procede el pago de la remuneración correspondiente por el sobretiempo trabajado.

#### PAGO

Artículo 10.- El tiempo trabajado que exceda a la jornada diaria o semanal se considera sobretiempo y se abona con un recargo a convenir, que para las dos primeras horas no podrá ser inferior al veinticinco por ciento (25%) por hora calculado sobre la remuneración percibida por el trabajador en función del valor hora correspondiente y treinta y cinco por ciento (35%) para las horas restantes. (\*)

(\*) De conformidad con el Artículo 2 del Decreto Supremo N° 012-2002-TR, publicado el 09-08-2002, se precisa que la determinación de la cantidad de horas extras laboradas para efecto de la aplicación de las sobretasas, se calcula sobre el trabajo en sobretiempo que exceda la jornada diaria de trabajo.

El sobretiempo puede ocurrir antes de la hora de ingreso o de la hora de salida establecidas. Cuando el sobretiempo es menor a una hora se pagará la parte proporcional del recargo horario.

Cuando el sobretiempo se realiza en forma previa o posterior a la jornada prestada en horario nocturno, el valor de la hora extra trabajada se calcula sobre la base del valor de la remuneración establecida para la jornada nocturna.

El empleador y el trabajador podrán acordar compensar el trabajo prestado en sobretiempo con el otorgamiento de períodos equivalentes de descanso.

El trabajo prestado en el día de descanso semanal obligatorio o de feriado no laborable se regula por el Decreto Legislativo N° 713 o norma que lo sustituya.

La falta de pago del trabajo en sobretiempo será igualmente considerada una infracción de tercer grado, de conformidad con el Decreto Legislativo N° 910, Ley General de Inspección del Trabajo y Defensa del Trabajador, y sus normas reglamentarias.

#### REGISTRO

Artículo 10 - A.- El empleador está obligado a registrar el trabajo prestado en sobretiempo mediante la utilización de medios técnicos o manuales seguros y confiables. La deficiencia en el sistema de registro no impedirá el pago del trabajo realizado en sobretiempo, si el trabajador acredita mediante otros medios su real y efectiva realización.

#### REMUNERACIÓN ORDINARIA

Artículo 11.- Se entiende por remuneración ordinaria aquella que, conforme a lo previsto por el Artículo 39 del Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728, perciba el trabajador, semanal, quincenal o mensualmente, según corresponda, en dinero o en especie, incluido el valor de la alimentación.

No se incluyen las remuneraciones complementarias de naturaleza variable o imprecisa, así como aquellas otras de periodicidad distinta a la semanal, quincenal o mensual, según corresponda.



#### VALOR HORA

Artículo 12.- Para efectos de calcular el recargo o sobretasa, el valor de hora es igual a la remuneración de un día dividida entre el número de horas de la jornada del respectivo trabajador.

#### ÓRGANO CONTROLADOR

Artículo 13.- Encárguese al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo velar por el estricto cumplimiento de las disposiciones legales sobre la materia de la presente Ley, y ejercerá su función sancionadora en caso de verificarse su incumplimiento en las visitas de inspección correspondientes.

#### DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS Y FINALES

Primera.- Los regímenes o sistemas de trabajo especiales se rigen por sus propias normas en lo que no se opongan a la presente ley.

CONCORDANCIAS: D.S. Nº 055-2010-EM, Art. 184 (Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional y otras medidas complementarias en minería)

## Anexo: Validación por expertos

### Experto 1



#### CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a)(ita): Lidia Micaela Ortiz Villena

Presente

Asunto: Validación de instrumentos a través de juicio de experto

Nos es muy grato comunicarme con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiantes del programa de Maestría en Organización y Dirección de Personas de la Universidad ESAN promoción 2021-1, requerimos validar el instrumento con el cual recogeremos la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación.

El título nombre del proyecto de investigación es: "La flexibilidad laboral y su impacto en la retención laboral del personal administrativo en empresas del sector privado en Lima Metropolitana"; y, siendo imprescindible contar con la aprobación de profesionales especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas laborales y de gestión del talento humano.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente,

Participantes del programa MAODP 2021-1



## DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

### **Variable:** Flexibilidad laboral

De acuerdo con Daviescu et al. (2020) se comprende sobre la flexibilidad que, es un factor que aborda las condiciones en las que los colaboradores desempeñan sus actividades, afectando su productividad, también, involucra el éxito o fracaso de la compañía (p. 5).

### **Dimensiones de las variables:**

Se comprende que la variable posee 4 dimensiones.

#### **Dimensión 1: Contractual**

De acuerdo con Daviescu et al. (2020) dimensión aborda la condición de contrato sobre la cual se establece el vínculo laboral, este puede ser en condiciones indefinidas con la jornada laboral completa, dándole facilidad al trabajador de establecerse de acuerdo con sus necesidades, es decir, tomando en consideración también, la posibilidad de acceder a una posición de teletrabajo.

#### **Dimensión 2: Del tiempo de trabajo**

En esta dimensión, Daviescu et al. (2020) define que el colaborador puede acceder a diferentes estrategias, ya sea el poseer otro trabajo, tener acceso a una variabilidad horaria entre los días en los que desempeña sus labores, ya sea por los turnos y la flexibilidad que posee en el desarrollo de sus actividades.

#### **Dimensión 3: Funcional**

En consideración de lo expuesto por Daviescu et al. (2020) expone respecto de esta dimensión que refiere al participar en capacitaciones organizadas por la empresa, por financiamiento propio y que el desempeño en la posición sea óptimo.

#### **Dimensión 4: Del espacio de trabajo**

Daviescu et al. (2020) menciona que, esta dimensión toma en cuenta las condiciones de trabajo, ya sea home office, coworking y la flexibilidad respecto a estas actividades.

**MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**
**Variable: Flexibilidad laboral**

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
Flexibilidad contractual	Tipo de contrato	1 - 3	Satisfacción Alta
	Duración del contrato	4 - 5	
Flexibilidad del tiempo de trabajo	Tiempo	7 - 9	Satisfacción Media
	Otro empleo	10 - 12	
Flexibilidad funcional	Capacitaciones	13 - 15	
	Financiamiento	16 - 18	
Flexibilidad del espacio de trabajo	Remoto	19 - 20	Satisfacción Baja
	Parcial	21 - 22	
	Coworking	23 - 24	

Fuente: Elaboración propia.


**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA FLEXIBILIDAD LABORAL**

N.º	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Flexibilidad contractual</b>							
D111	<b>Tipo de contrato</b>							
1	Ud. Tuvo la oportunidad de elegir entre los diferentes tipos de contrato existentes en la normativa del Perú. (Terceros o Recibos por honorario, planilla, otros)	X		X		X		
2	Ud. Tuvo la libertad de elegir entre jornada parcial (24 horas a la semana) o jornada completa (48 horas a la semana).	X		X		X		
D12	<b>Duración del contrato</b>							
3	Se le dio a conocer a Ud. La duración del contrato. (Indefinido o temporal)	X		X		X		
4	La información respecto de la duración del contrato fue expuesta, tras se aceptado en primera instancia, antes de su capacitación y al firmar el contrato	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 2: Flexibilidad del tiempo de trabajo</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
D211	<b>Tiempo</b>							
5	Ud. Es capaz de distribuir los días en los que prefiere desempeñar sus labores.	X		X		X		
6	Ud. Es capaz de distribuir sus horas de trabajo entre los días en los que ha elegido desempeñar sus labores.	X		X		X		
7	Ud. Es capaz de modificar su horario, ampliar, reducir o alterar de acuerdo a las necesidades diarias que aparezcan	X		X		X		
D22	<b>Otro empleo</b>							
8	La empresa señala en el contrato la obligación de ser exclusivo a sus labores.	X		X		X		
9	La otra empresa le obliga a tener funciones en una única organización.	X		X		X		
10	La flexibilidad horaria le permiten desempeñar labores en dos empresas paralelamente.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 3: Flexibilidad funcional</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
D311	<b>Capacitaciones</b>							
11	La empresa promueve capacitaciones para la mejora del desempeño de sus colaboradores	X		X		X		
12	La empresa ofrece incentivos que orientan a los trabajadores a capacitarse.	X		X		X		
13	La empresa reconoce a los colaboradores le dan importancia a las capacitaciones que realizan en favor de su desempeño.	X		X		X		
D32	<b>Financiamiento</b>							
14	La empresa organiza, financia y genera espacios de capacitación que permiten a los colaboradores tener un mejor desempeño de sus funciones.	X		X		X		
15	La empresa aporta parcial o totalmente en la capacitación que un colaborador realice en beneficio de sus funciones.	X		X		X		
16	La empresa reconoce a través de felicitación pública a los colaboradores que realicen capacitaciones con su propio financiamiento.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 4: Flexibilidad del espacio de trabajo</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
D411	<b>Remoto</b>							
17	La empresa permite al trabajador elegir el lugar en que desempeña sus labores.	X		X		X		
18	La empresa provee herramientas para que el trabajador pueda realizar sus labores de manera óptima.	X		X		X		
D42	<b>Parcial</b>							
19	Ud. Puede asignar un porcentaje de sus horas de trabajo en labores desde su casa.	X		X		X		
20	La empresa le permite ejecutar labores desde su casa.	X		X		X		
D43	<b>Coworking</b>							
21	Ud. Ha practicado el co-working	X		X		X		
22	La empresa contrata espacios para ejecutar co-working con otras compañías.	X		X		X		



Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable [ X ]   Aplicable después de corregir [ ]   No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: Dr/ Mg / Lic. / Bach.: ...Lidia Ortiz Villena   DNI:44578163

Especialidad del validador: Psicólogo Organizacional

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

09 de Julio del 2023

-----  
Firma del Experto Informante.





**Variable: Retención laboral**

Para Murray et al. (2021) la retención laboral comprende a un conjunto de estrategias que tiene por finalidad evitar la rotación laboral, la cual, comprende aspectos relacionados al pago que la empresa provee a sus colaboradores, la relación corporativa, el valor empresarial que posee y presta a los colaboradores, finalmente, toma en consideración el profesio profesional que la empresa motiva que exista en los colaboradores (p. 13)

**Dimensiones de las variables:**

La variable está compuesta por 4 dimensiones que se describen de la siguiente manera.

**Dimensión 1: Pago**

En consideración de lo expuesto por Murray et al. (2021) este es un aspecto relevante para los trabajadores, tiene por finalidad proveer a los colabores cantidades óptimas monetarias para que estos se mantengan incentivados a continuar su relación con la empresa, también, refiere a los métodos que posee la empresa para incrementar el salario establecido a fin de proveer mayores recursos a los colaboradores.

**Dimensión 2: Relación corporativa**

Es definida por Murray et al. (2021) como los aspectos relacionados al vínculo que existe ente los valores intrínsecos, los cuales posee la empresa con respecto a los que posee cada colaborador. Además, toma en consideración la relación que existe entre el colaborador con sus superiores, ya sean jefes directos, como también, el área técnica o de soporte que asiste frente a problemáticas que ocurran.

**Dimensión 3: Valor empresarial**

Para Murray et al. (2021) se refiere a los aspectos que la empresa posee, ya sea sobre los beneficios sociales que aporta a los colaboradores, como también, aspectos de sanidad, estos relacionados a los servicios de salud, tanto en su proceso de elección como colaboradores y su permanencia en la empresa.

**Dimensión 4: Progreso profesional**

Respecto de esta dimensión, Murray et al. (2021) toma en consideración la línea de carrera propuesta por la empresa, considerando también, los procesos educativos de capacitación, en cuanto a estudios relacionados a la posición en que se desempeña el colaborador.



#### MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable: Retención laboral

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
Pago	Salario	1 – 2	
	Bonos	3 – 4	
Relación corporativa	Valores	5 – 7	
	Soporte	8 – 10	
Valor empresarial	Beneficios	11 – 13	
	Sanidad	14 – 16	
Progreso profesional	Línea de carrera	17 – 18	
	Estudios complementarios	19 – 20	

Fuente: Elaboración propia.




**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA RETENCIÓN LABORAL EN PERSONAL ADMINISTRATIVO**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSION 1: Pago</b>							
D111	<b>Salario</b>	X		X		X		
1	Ud. Considera que el salario con el cual fue contratado le resulta el más conveniente e incentiva a mantenerse en su actual empresa.	X		X		X		
2	Existen oportunidades de incremento en el salario por motivos de productividad u otros criterios que le incentiven a mantenerse en la empresa.	X		X		X		
D12	<b>Bonos</b>	X		X		X		
3	Considera Ud. Que la empresa presenta con claridad cuáles son los bonos que posee.	X		X		X		
4	Existen oportunidades de percibir incrementos monetarios, ya sea por bonos, incentivos y otros que lo motivan a mantenerse en la empresa.	X		X		X		
	<b>DIMENSION 2: Relación corporativa</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
D21	<b>Valores</b>	X		X		X		
5	Ud. Considera que los valores que posee la compañía le motivan a mantenerse en la compañía.	X		X		X		
6	Considera Ud. Que los valores personales que lo caracterizan se alinean con los de la empresa, motivándolo a quedarse en la empresa.	X		X		X		
7	La moral de la empresa le permite a Ud. Desarrollar sus actividades con normalidad y lo motiva a quedarse en la empresa.	X		X		X		
D22	<b>Soporte</b>	X		X		X		
8	Considera Ud. Que la relación con el soporte técnico es activa y permite solucionar todos los inconvenientes ocurridos en sus actividades.	X		X		X		
9	Ud. Considera que la relación con sus compañeros le resulta conveniente en el desarrollo de sus actividades.	X		X		X		
10	Cree Ud. Que la ética, valores y cultura empresarial le resulta tan atractiva como para mantenerse trabajando.	X		X		X		
	<b>DIMENSION 3: Valor empresarial</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
D31	<b>Beneficios</b>	X		X		X		
11	La empresa le aporta los beneficios sociales correspondientes a la normativa laboral existente en el Perú.	X		X		X		
12	Los beneficios que percibe de la empresa le incentivan a mantenerse como su trabajador.	X		X		X		
13	Tuvo acceso a servicios externos de calidad correspondientes a sus labores, ya sea en aspectos de capacitación, salud y otros.	X		X		X		
D32	<b>Salud</b>	X		X		X		
14	Ud. Tuvo acceso a servicios de salud correspondientes al vínculo laboral de la empresa.	X		X		X		
15	Ud. Afrontó exámenes de salud previo a su contratación en la empresa.	X		X		X		
16	La empresa se ocupó de aspectos relacionados con la salud a favor de su recuperación y lo incentiva a mantenerse en la empresa.	X		X		X		
	<b>DIMENSION 4: Progreso profesional</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
D41	<b>Línea de carrera</b>							



17	La empresa define con claridad cuáles son los requisitos que debe cumplir el trabajador para acceder a una posición laboral superior.	X		X		X	
18	La empresa incentiva a los trabajadores progresar en los puestos superiores a los cuales está vinculado.	X		X		X	
<b>D42</b>	<b>Estudios complementarios</b>						
19	La empresa incentiva que los trabajadores se mantenga actualizado y estudie cursos que le permita progresar en la posición laboral en que se encuentra.	X		X		X	
20	Considera Ud. Que la empresa motiva a continuar con estudios superiores (especialización, diplomados, maestría o doctorados) a fin de conocer diferentes métodos de ejecutar sus labores.	X		X		X	



Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable [ X ]   Aplicable después de corregir [ ]   No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador, Dr/ Mg / Lic. / Bach.: ...Lidia Ortiz Villena   DNI:44578163

Especialidad del validador: Psicólogo Organizacional

09 de Julio del 2023

**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.  
**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

-----  
Firma del Experto Informante.

## Experto 2



### CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor: Miguel Uberto Ura Coyla

Presente

Asunto: Validación de instrumentos a través de juicio de experto

Nos es muy grato comunicarme con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiantes del programa de Maestría en Organización y Dirección de Personas de la Universidad ESAN promoción 2021-1, requerimos validar el instrumento con el cual recogeremos la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación.

El título nombre del proyecto de investigación es: "La flexibilidad laboral y su impacto en la retención laboral del personal administrativo en empresas del sector privado en Lima Metropolitana"; y, siendo imprescindible contar con la aprobación de profesionales especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas laborales y de gestión del talento humano.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente,

Participantes del programa MAODP 2021-1



## DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

**Variable:** Flexibilidad laboral

De acuerdo con Daviescu et al. (2020) se comprende sobre la flexibilidad que, es un factor que aborda las condiciones en las que los colaboradores desempeñan sus actividades, afectando su productividad, también, involucra el éxito o fracaso de la compañía (p. 5).

**Dimensiones de las variables:**

Se comprende que la variable posee 4 dimensiones.

### **Dimensión 1: Contractual**

De acuerdo con Daviescu et al. (2020) dimensión aborda la condición de contrato sobre la cual se establece el vínculo laboral, este puede ser en condiciones indefinidas con la jornada laboral completa, dándole facilidad al trabajador de establecerse de acuerdo con sus necesidades, es decir, tomando en consideración también, la posibilidad de acceder a una posición de teletrabajo.

### **Dimensión 2: Del tiempo de trabajo**

En esta dimensión, Daviescu et al. (2020) define que el colaborador puede acceder a diferentes estrategias, ya sea el poseer otro trabajo, tener acceso a una variabilidad horaria entre los días en los que desempeña sus labores, ya sea por los turnos y la flexibilidad que posee en el desarrollo de sus actividades.

### **Dimensión 3: Funcional**

En consideración de lo expuesto por Daviescu et al. (2020) expone respecto de esta dimensión que refiere al participar en capacitaciones organizadas por la empresa, por financiamiento propio y que el desempeño en la posición sea óptimo.

### **Dimensión 4: Del espacio de trabajo**

Daviescu et al. (2020) menciona que, esta dimensión toma en cuenta las condiciones de trabajo, ya sea home office, coworking y la flexibilidad respecto a estas actividades.

**MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**
**Variable: Flexibilidad laboral**

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
Flexibilidad contractual	Tipo de contrato	1 - 3	Satisfacción Alta
	Duración del contrato	4 - 5	
Flexibilidad del tiempo de trabajo	Tiempo	7 - 9	Satisfacción Media
	Otro empleo	10 - 12	
Flexibilidad funcional	Capacitaciones	13 - 15	
	Financiamiento	16 - 18	
Flexibilidad del espacio de trabajo	Remoto	19 - 20	Satisfacción Baja
	Parcial	21 - 22	
	Coworking	23 - 24	

Fuente: Elaboración propia.


**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA FLEXIBILIDAD LABORAL**

N.º	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Flexibilidad contractual</b>							
D111	<b>Tipo de contrato</b>	X		X		X		
1	Ud. Tuvo la oportunidad de elegir entre los diferentes tipos de contrato existentes en la normativa del Perú. (Terceros o Recibos por honorario, planilla, otros)	X		X		X		
2	Ud. Tuvo la libertad de elegir entre jornada parcial (24 horas a la semana) o jornada completa (48 horas a la semana)	X		X		X		
D12	<b>Duración del contrato</b>	X		X		X		
3	Se le dio a conocer a Ud. La duración del contrato. (Indefinido o temporal)	X		X		X		
4	La información respecto de la duración del contrato fue expuesta, tras se aceptado en primera instancia, antes de su capacitación y al firmar el contrato	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 2: Flexibilidad del tiempo de trabajo</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
D211	<b>Tiempo</b>	X		X		X		
5	Ud. Es capaz de distribuir los días en los que prefiere desempeñar sus labores.	X		X		X		
6	Ud. Es capaz de distribuir sus horas de trabajo entre los días en los que ha elegido desempeñar sus labores.	X		X		X		
7	Ud. Es capaz de modificar su horario, ampliar, reducir o alterar de acuerdo a las necesidades diarias que aparezcan	X		X		X		
D22	<b>Otro empleo</b>	X		X		X		
8	La empresa señala en el contrato la obligación de ser exclusivo a sus labores.	X		X		X		
9	La otra empresa le obliga a tener funciones en una única organización.	X		X		X		
10	La flexibilidad horaria le permiten desempeñar labores en dos empresas paralelamente.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 3: Flexibilidad funcional</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
D311	<b>Capacitaciones</b>	X		X		X		
11	La empresa promueve capacitaciones para la mejora del desempeño de sus colaboradores	X		X		X		
12	La empresa ofrece incentivos que orientan a los trabajadores a capacitarse.	X		X		X		
13	La empresa reconoce a los colaboradores le dan importancia a las capacitaciones que realizan en favor de su desempeño.	X		X		X		
D32	<b>Financiamiento</b>	X		X		X		
14	La empresa organiza, financia y genera espacios de capacitación que permiten a los colaboradores tener un mejor desempeño de sus funciones.	X		X		X		
15	La empresa aporta parcial o totalmente en la capacitación que un colaborador realice en beneficio de sus funciones.	X		X		X		
16	La empresa reconoce a través de felicitación pública a los colaboradores que realicen capacitaciones con su propio financiamiento.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 4: Flexibilidad del espacio de trabajo</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
D411	<b>Remoto</b>	X		X		X		
17	La empresa permite al trabajador elegir el lugar en que desempeña sus labores.	X		X		X		
18	La empresa provee herramientas para que el trabajador pueda realizar sus labores de manera óptima.	X		X		X		
D42	<b>Parcial</b>	X		X		X		
19	Ud. Puede asignar un porcentaje de sus horas de trabajo en labores desde su casa.	X		X		X		
20	La empresa le permite ejecutar labores desde su casa.	X		X		X		
D43	<b>Coworking</b>	X		X		X		
21	Ud. Ha practicado el co-working	X		X		X		
22	La empresa contrata espacios para ejecutar co-working con otras compañías.	X		X		X		



Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si existe suficiencia del instrumento

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable [ X ]       Aplicable después de corregir [ ]       No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: Dr/ Mg / Lic. / Bach.: Mag. Miguel Uberto Ura Coyla.....       DNI: ...10428918.....

Especialidad del validador: ...Organización y Dirección de Personas.....

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

...15.de...julio.....del 2023.

Miguel Uberto Ura Coyla  
P. O. BOX 0  
1707 47000

Firma del Experto Informante.





**Variable: Retención laboral**

Para Murray et al. (2021) la retención laboral comprende a un conjunto de estrategias que tiene por finalidad evitar la rotación laboral, la cual, comprende aspectos relacionados al pago que la empresa provee a sus colaboradores, la relación corporativa, el valor empresarial que posee y presta a los colaboradores, finalmente, toma en consideración el profesio profesional que la empresa motiva que exista en los colaboradores (p. 13)

**Dimensiones de las variables:**

La variable está compuesta por 4 dimensiones que se describen de la siguiente manera.

**Dimensión 1: Pago**

En consideración de lo expuesto por Murray et al. (2021) este es un aspecto relevante para los trabajadores, tiene por finalidad proveer a los colabores cantidades óptimas monetarias para que estos se mantengan incentivados a continuar su relación con la empresa, también, refiere a los métodos que posee la empresa para incrementar el salario establecido a fin de proveer mayores recursos a los colaboradores.

**Dimensión 2: Relación corporativa**

Es definida por Murray et al. (2021) como los aspectos relacionados al vínculo que existe ente los valores intrínsecos, los cuales posee la empresa con respecto a los que posee cada colaborador. Además, toma en consideración la relación que existe entre el colaborador con sus superiores, ya sean jefes directos, como también, el área técnica o de soporte que asiste frente a problemáticas que ocurran.

**Dimensión 3: Valor empresarial**

Para Murray et al. (2021) se refiere a los aspectos que la empresa posee, ya sea sobre los beneficios sociales que aporta a los colaboradores, como también, aspectos de sanidad, estos relacionados a los servicios de salud, tanto en su proceso de elección como colaboradores y su permanencia en la empresa.

**Dimensión 4: Progreso profesional**

Respecto de esta dimensión, Murray et al. (2021) toma en consideración la línea de carrera propuesta por la empresa, considerando también, los procesos educativos de capacitación, en cuanto a estudios relacionados a la posición en que se desempeña el colaborador.


**MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

Variable: Retención laboral

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
Pago	Salario	1 – 2	
	Bonos	3 – 4	
Relación corporativa	Valores	5 – 7	
	Soporte	8 – 10	
Valor empresarial	Beneficios	11 – 13	
	Sanidad	14 – 16	
Progreso profesional	Línea de carrera	17 – 18	
	Estudios complementarios	19 – 20	

Fuente: Elaboración propia.


**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA RETENCIÓN LABORAL EN PERSONAL ADMINISTRATIVO**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>D111 DIMENSIÓN 1: Pago</b>								
	<b>Salario</b>	X		X		X		
1	Ud. Considera que el salario con el cual fue contratado le resulta el más conveniente e incentiva a mantenerse en su actual empresa.	X		X		X		
2	Existen oportunidades de incremento en el salario por motivos de productividad u otros criterios que le incentiven a mantenerse en la empresa.	X		X		X		
<b>D12 Bonos</b>								
3	Considera Ud. Que la empresa presenta con claridad cuáles son los bonos que posee.	X		X		X		
4	Existen oportunidades de percibir incrementos monetarios, ya sea por bonos, incentivos y otros que lo motivan a mantenerse en la empresa.	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 2: Relación corporativa</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
<b>D21 Valores</b>								
5	Ud. Considera que los valores que posee la compañía le motivan a mantenerse en la compañía.	X		X		X		
6	Considera Ud. Que los valores personales que lo caracterizan se alinean con los de la empresa, motivándolo a quedarse en la empresa.	X		X		X		
7	La moral de la empresa le permite a Ud. Desarrollar sus actividades con normalidad y lo motiva a quedarse en la empresa.	X		X		X		
<b>D22 Soporte</b>								
8	Considera Ud. Que la relación con el soporte técnico es activa y permite solucionar todos los inconvenientes ocurridos en sus actividades.	X		X		X		
9	Ud. Considera que la relación con sus compañeros le resulta conveniente en el desarrollo de sus actividades.	X		X		X		
10	Cree Ud. Que la ética, valores y cultura empresarial le resulta tan atractiva como para mantenerse trabajando.	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 3: Valor empresarial</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
<b>D31 Beneficios</b>								
11	La empresa le aporta los beneficios sociales correspondientes a la normativa laboral existente en el Perú.	X		X		X		
12	Los beneficios que percibe de la empresa le incentivan a mantenerse como su trabajador.	X		X		X		
13	Tuvo acceso a servicios externos de calidad correspondientes a sus labores, ya sea en aspectos de capacitación, salud y otros.	X		X		X		
<b>D32 Sanidad</b>								
14	Ud. Tuvo acceso a servicios de salud correspondientes al vínculo laboral de la empresa.	X		X		X		
15	Ud. Afrontó exámenes de salud previo a su contratación en la empresa.	X		X		X		
16	La empresa se ocupó de aspectos relacionados con la salud a favor de su recuperación y lo incentiva a mantenerse en la empresa.	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 4: Progreso profesional</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
<b>D41 Línea de carrera</b>								



17	La empresa define con claridad cuáles son los requisitos que debe cumplir el trabajador para acceder a una posición laboral superior.	X		X		X	
18	La empresa incentiva a los trabajadores progresar en los puestos superiores a los cuales está vinculado.	X		X		X	
<b>D42</b>	<b>Estudios complementarios</b>						
19	La empresa incentiva que los trabajadores se mantenga actualizado y estudie cursos que le permita progresar en la posición laboral en que se encuentra.	X		X		X	
20	Considera Ud. Que la empresa motiva a continuar con estudios superiores (especialización, diplomados, maestría o doctorados) a fin de conocer diferentes métodos de ejecutar sus labores.	X		X		X	



Observaciones (precisar si hay suficiencia): El instrumento presenta suficiencia para su aplicación

Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable** [ X ]    **Aplicable después de corregir** [ ]    **No aplicable** [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: Dr/ Mg: Miguel Uberto Ura Coyla.....    DNI:...10428918.....

Especialidad del validador: ...Dirección y Organización de Personas.....

...15 de julio..del 2023.

**\*Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto técnico formulado.  
**\*Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.  
**\*Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Firma del Experto Informante.

## Experto 3



### CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a)(ita): PAUL BRYAN VARGAS CASTAÑEDA.

Presente

Asunto: Validación de instrumentos a través de juicio de experto

Nos es muy grato comunicarme con usted para expresarle nuestro saludo y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiantes del programa de Maestría en Organización y Dirección de Personas de la Universidad ESAN promoción 2021-1, requerimos validar el instrumento con el cual recogeremos la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación.

El título nombre del proyecto de investigación es: "La flexibilidad laboral y su impacto en la retención laboral del personal administrativo en empresas del sector privado en Lima Metropolitana"; y, siendo imprescindible contar con la aprobación de profesionales especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas laborales y de gestión del talento humano.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente,

Participantes del programa MAODP 2021-1



## DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

### **Variable:** Flexibilidad laboral

De acuerdo con Daviescu et al. (2020) se comprende sobre la flexibilidad que, es un factor que aborda las condiciones en las que los colaboradores desempeñan sus actividades, afectando su productividad, también, involucra el éxito o fracaso de la compañía (p. 5).

### **Dimensiones de las variables:**

Se comprende que la variable posee 4 dimensiones.

#### **Dimensión 1: Contractual**

De acuerdo con Daviescu et al. (2020) dimensión aborda la condición de contrato sobre la cual se establece el vínculo laboral, este puede ser en condiciones indefinidas con la jornada laboral completa, dándole facilidad al trabajador de establecerse de acuerdo con sus necesidades, es decir, tomando en consideración también, la posibilidad de acceder a una posición de teletrabajo.

#### **Dimensión 2: Del tiempo de trabajo**

En esta dimensión, Daviescu et al. (2020) define que el colaborador puede acceder a diferentes estrategias, ya sea el poseer otro trabajo, tener acceso a una variabilidad horaria entre los días en los que desempeña sus labores, ya sea por los turnos y la flexibilidad que posee en el desarrollo de sus actividades.

#### **Dimensión 3: Funcional**

En consideración de lo expuesto por Daviescu et al. (2020) expone respecto de esta dimensión que refiere al participar en capacitaciones organizadas por la empresa, por financiamiento propio y que el desempeño en la posición sea óptimo.

#### **Dimensión 4: Del espacio de trabajo**

Daviescu et al. (2020) menciona que, esta dimensión toma en cuenta las condiciones de trabajo, ya sea home office, coworking y la flexibilidad respecto a estas actividades.

**MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**
**Variable: Flexibilidad laboral**

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Niveles o rangos</b>
Flexibilidad contractual	Tipo de contrato	1 - 3	Satisfacción Alta
	Duración del contrato	4 - 5	
Flexibilidad del tiempo de trabajo	Tiempo	7 - 9	Satisfacción Media
	Otro empleo	10 - 12	
Flexibilidad funcional	Capacitaciones	13 - 15	
	Financiamiento	16 - 18	
Flexibilidad del espacio de trabajo	Remoto	19 - 20	Satisfacción Baja
	Parcial	21 - 22	
	Coworking	23 - 24	

Fuente: Elaboración propia.




**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA FLEXIBILIDAD LABORAL**

N.º	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSION 1: Flexibilidad contractual</b>								
<b>D111</b>	<b>Tipo de contrato</b>							
1	Ud. Tuvo la oportunidad de elegir entre los diferentes tipos de contrato existentes en la normativa del Perú. (Terceros o Recibos por honorario, planilla, otros)	X		X		X		
2	Ud. Tuvo la libertad de elegir entre jornada parcial (24 horas a la semana) o jornada completa (48 horas a la semana).	X		X		X		
<b>D112</b>	<b>Duración del contrato</b>							
3	Se le dio a conocer a Ud. La duración del contrato. (Indefinido o temporal)	X		X		X		
4	La información respecto de la duración del contrato fue expuesta, tras ser aceptado en primera instancia, antes de su capacitación y al firmar el contrato	X		X		X		
<b>DIMENSION 2: Flexibilidad del tiempo de trabajo</b>								
<b>D21</b>	<b>Tiempo</b>							
5	Ud. Es capaz de distribuir los días en los que prefiere desempeñar sus labores.	X		X		X		
6	Ud. Es capaz de distribuir sus horas de trabajo entre los días en los que ha elegido desempeñar sus labores.	X		X		X		
7	Ud. Es capaz de modificar su horario, ampliar, reducir o alterar de acuerdo a las necesidades diarias que aparezcan.	X		X		X		
<b>D212</b>	<b>Otro empleo</b>							
8	La empresa señala en el contrato la obligación de ser exclusivo a sus labores.	X		X		X		
9	La otra empresa le obliga a tener funciones en una única organización.	X		X		X		
10	La flexibilidad horaria le permiten desempeñar labores en dos empresas paralelamente.	X		X		X		
<b>DIMENSION 3: Flexibilidad funcional</b>								
<b>D31</b>	<b>Capacitaciones</b>							
11	La empresa promueve capacitaciones para la mejora del desempeño de sus colaboradores.	X		X		X		
12	La empresa ofrece incentivos que orienten a los trabajadores a capacitarse.	X		X		X		
13	La empresa reconoce a los colaboradores le dan importancia a las capacitaciones que realizan en favor de su desempeño.	X		X		X		
<b>D312</b>	<b>Financiamiento</b>							
14	La empresa organiza, financia y genera espacios de capacitación que permiten a los colaboradores tener un mejor desempeño de sus funciones.	X		X		X		
15	La empresa aporta parcial o totalmente en la capacitación que un colaborador realice en beneficio de sus funciones.	X		X		X		
16	La empresa reconoce a través de felicitación pública a los colaboradores que realicen capacitaciones con su propio financiamiento.	X		X		X		
<b>DIMENSION 4: Flexibilidad del espacio de trabajo</b>								
<b>D41</b>	<b>Remoto</b>							
17	La empresa permite al trabajador elegir el lugar en que desempeña sus labores.	X		X		X		
18	La empresa provee herramientas para que el trabajador pueda realizar sus labores de manera óptima.	X		X		X		
<b>D412</b>	<b>Parcial</b>							
19	Ud. Puede asignar un porcentaje de sus horas de trabajo en labores desde su casa.	X		X		X		
20	La empresa le permite ejecutar labores desde su casa.	X		X		X		
<b>D413</b>	<b>Coworking</b>							
21	Ud. Ha practicado el co-working.	X		X		X		
22	La empresa contrata espacios para ejecutar co-working con otras compañías.	X		X		X		



Observaciones (precisar si hay suficiencia): El instrumento de medición se valida es que viable y aplicable

Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable [ x ]**        **Aplicable después de corregir [ ]**        **No aplicable [ ]**

Apellidos y nombres del juez validador, Dr/ Mg/Lic/ Bach.: Paul Bryan Vargas Castañeda        DNI: 47900274

Especialidad del validador: Psicólogo Organizacional

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

12 de Julio del 2023

Paul B. Vargas Castañeda

psicólogo

DNI: 47900274

-----

Firma del Experto Informante.

**Variable: Retención laboral**

Para Murray et al. (2021) la retención laboral comprende a un conjunto de estrategias que tiene por finalidad evitar la rotación laboral, la cual, comprende aspectos relacionados al pago que la empresa provee a sus colaboradores, la relación corporativa, el valor empresarial que posee y presta a los colaboradores, finalmente, toma en consideración el profesio profesional que la empresa motiva que exista en los colaboradores (p. 13)

**Dimensiones de las variables:**

La variable está compuesta por 4 dimensiones que se describen de la siguiente manera.

**Dimensión 1: Pago**

En consideración de lo expuesto por Murray et al. (2021) este es un aspecto relevante para los trabajadores, tiene por finalidad proveer a los colabores cantidades óptimas monetarias para que estos se mantengan incentivados a continuar su relación con la empresa, también, refiere a los métodos que posee la empresa para incrementar el salario establecido a fin de proveer mayores recursos a los colaboradores.

**Dimensión 2: Relación corporativa**

Es definida por Murray et al. (2021) como los aspectos relacionados al vínculo que existe ente los valores intrínsecos, los cuales posee la empresa con respecto a los que posee cada colaborador. Además, toma en consideración la relación que existe entre el colaborador con sus superiores, ya sean jefes directos, como también, el área técnica o de soporte que asiste frente a problemáticas que ocurran.

**Dimensión 3: Valor empresarial**

Para Murray et al. (2021) se refiere a los aspectos que la empresa posee, ya sea sobre los beneficios sociales que aporta a los colaboradores, como también, aspectos de sanidad, estos relacionados a los servicios de salud, tanto en su proceso de elección como colaboradores y su permanencia en la empresa.

**Dimensión 4: Progreso profesional**

Respecto de esta dimensión, Murray et al. (2021) toma en consideración la línea de carrera propuesta por la empresa, considerando también, los procesos educativos de capacitación, en cuanto a estudios relacionados a la posición en que se desempeña el colaborador.



### MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable: Retención laboral

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
Pago	Salario	1 – 2	
	Bonos	3 – 4	
Relación corporativa	Valores	5 – 7	
	Soporte	8 – 10	
Valor empresarial	Beneficios	11 – 13	
	Sanidad	14 – 16	
Progreso profesional	Línea de carrera	17 – 18	
	Estudios complementarios	19 – 20	

Fuente: Elaboración propia.


**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA RETENCIÓN LABORAL EN PERSONAL ADMINISTRATIVO**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>D111</b>	<b>DIMENSIÓN 1: Pago</b>							
<b>1</b>	<b>Salario</b> Ud. Considera que el salario con el cual fue contratado le resulta el más conveniente o incentiva a mantenerse en su actual empresa.	X		X		X		
<b>2</b>	Existen oportunidades de incremento en el salario por motivos de productividad u otros externos que le incentiven a mantenerse en la empresa.	X		X		X		
<b>D112</b>	<b>Bonos</b>							
<b>3</b>	Considera Ud. Que la empresa presenta con claridad cuáles son los bonos que posee.	X		X		X		
<b>4</b>	Existen oportunidades de percibir incrementos monetarios, ya sea por bonos, incentivos y otros que lo motivan a mantenerse en la empresa.	X		X		X		
<b>D211</b>	<b>DIMENSIÓN 2: Relación corporativa</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
<b>D212</b>	<b>Valores</b>							
<b>5</b>	Ud. Considera que los valores que posee la compañía lo motivan a mantenerse en la compañía.	X		X		X		
<b>6</b>	Considera Ud. Que los valores personales que lo caracterizan se alinean con los de la empresa, motivándolo a quedarse en la empresa.	X		X		X		
<b>7</b>	La moral de la empresa le permite a Ud. Desarrollar sus actividades con normalidad y lo motiva a quedarse en la empresa.	X		X		X		
<b>D212</b>	<b>Soporte</b>							
<b>8</b>	Considera Ud. Que la relación con el soporte técnico es activa y permite solucionar todos los inconvenientes ocurridos en sus actividades.	X		X		X		
<b>9</b>	Ud. Considera que la relación con sus compañeros le resulta conveniente en el desarrollo de sus actividades.	X		X		X		
<b>10</b>	Cree Ud. Que la ética, valores y cultura empresarial le resulta tan atractiva como para mantenerse trabajando.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 3: Valor empresarial</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
<b>D311</b>	<b>Beneficios</b>							
<b>11</b>	La empresa le aporta los beneficios sociales correspondientes a la normativa laboral existente en el Perú.	X		X		X		
<b>12</b>	Los beneficios que percibe de la empresa le incentivan a mantenerse como su trabajador.	X		X		X		
<b>13</b>	Tuvo acceso a servicios externos de calidad correspondientes a sus labores, ya sea en aspectos de capacitación, salud y otros.	X		X		X		
<b>D312</b>	<b>Salud</b>							
<b>14</b>	Ud. Tuvo acceso a servicios de salud correspondientes al vínculo laboral de la empresa.	X		X		X		
<b>15</b>	Ud. Afrontó exámenes de salud previo a su contratación en la empresa.	X		X		X		
<b>16</b>	La empresa se ocupó de aspectos relacionados con la salud a favor de su recuperación y lo incentivo a mantenerse en la empresa.	X		X		X		
<b>D411</b>	<b>DIMENSIÓN 4: Progreso profesional</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
	<b>Línea de carrera</b>							



17	La empresa define con claridad cuáles son los requisitos que debe cumplir el trabajador para acceder a una posición laboral superior.	X		X		X		
18	La empresa incentiva a los trabajadores progresar en los puestos superiores a los cuales está vinculado.	X		X		X		
<b>D412</b>	<b>Estudios complementarios</b>							
19	La empresa incentiva que los trabajadores se mantenga actualizado y estudie cursos que le permita progresar en la posición laboral en que se encuentra.	X		X		X		
20	Considera Ud. Que la empresa motiva a continuar con estudios superiores (especialización, diplomados, maestría o doctorados) a fin de conocer diferentes métodos de ejecutar sus labores.	X		X		X		



Observaciones (precisar si hay suficiencia): El instrumento de medición se valida es que viable y aplicable

Opinión de aplicabilidad:     Aplicable [ x ]     Aplicable después de corregir [ ]     No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador, Dr/ Mg: Paul Bryan Vargas Castañeda    DNI: 47900274

Especialidad del validador: Psicóloga Organizacional

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

12 de Julio del 2023

  
Paul B. Vargas Castañeda  
Psicóloga Organizacional  
D. N. 33113

Firma del Experto Informante.

## Experto 4



### CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a)(ita): Lidia Micaela Ortiz Villena

Presente

Asunto: Validación de instrumentos a través de juicio de experto

Nos es muy grato comunicarme con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiantes del programa de Maestría en Organización y Dirección de Personas de la Universidad ESAN promoción 2021-1, requerimos validar el instrumento con el cual recogeremos la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación.

El título nombre del proyecto de investigación es: "La flexibilidad laboral y su impacto en la retención laboral del personal administrativo en empresas del sector privado en Lima Metropolitana"; y, siendo imprescindible contar con la aprobación de profesionales especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas laborales y de gestión del talento humano.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente,

Participantes del programa MAODP 2021-1





## DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

**Variable:** Flexibilidad laboral

De acuerdo con Daviescu et al. (2020) se comprende sobre la flexibilidad que, es un factor que aborda las condiciones en las que los colaboradores desempeñan sus actividades, afectando su productividad, también, involucra el éxito o fracaso de la compañía (p. 5).

**Dimensiones de las variables:**

Se comprende que la variable posee 4 dimensiones.

### **Dimensión 1: Contractual**

De acuerdo con Daviescu et al. (2020) dimensión aborda la condición de contrato sobre la cual se establece el vínculo laboral, este puede ser en condiciones indefinidas con la jornada laboral completa, dándole facilidad al trabajador de establecerse de acuerdo con sus necesidades, es decir, tomando en consideración también, la posibilidad de acceder a una posición de teletrabajo.

### **Dimensión 2: Del tiempo de trabajo**

En esta dimensión, Daviescu et al. (2020) define que el colaborador puede acceder a diferentes estrategias, ya sea el poseer otro trabajo, tener acceso a una variabilidad horaria entre los días en los que desempeña sus labores, ya sea por los turnos y la flexibilidad que posee en el desarrollo de sus actividades.

### **Dimensión 3: Funcional**

En consideración de lo expuesto por Daviescu et al. (2020) expone respecto de esta dimensión que refiere al participar en capacitaciones organizadas por la empresa, por financiamiento propio y que el desempeño en la posición sea óptimo.

### **Dimensión 4: Del espacio de trabajo**

Daviescu et al. (2020) menciona que, esta dimensión toma en cuenta las condiciones de trabajo, ya sea home office, coworking y la flexibilidad respecto a estas actividades.

**MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**
**Variable: Flexibilidad laboral**

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
Flexibilidad contractual	Tipo de contrato	1 - 3	Satisfacción Alta
	Duración del contrato	4 - 5	
Flexibilidad del tiempo de trabajo	Tiempo	7 - 9	Satisfacción Media
	Otro empleo	10 - 12	
Flexibilidad funcional	Capacitaciones	13 - 15	
	Financiamiento	16 - 18	
Flexibilidad del espacio de trabajo	Remoto	19 - 20	Satisfacción Baja
	Parcial	21 - 22	
	Coworking	23 - 24	

Fuente: Elaboración propia.


**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA FLEXIBILIDAD LABORAL**

N.º	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Flexibilidad contractual</b>							
D111	<b>Tipo de contrato</b>							
1	Ud. Tuvo la oportunidad de elegir entre los diferentes tipos de contrato existentes en la normativa del Perú. (Terceros o Recibos por honorario, planilla, otros)	X		X		X		
2	Ud. Tuvo la libertad de elegir entre jornada parcial (24 horas a la semana) o jornada completa (48 horas a la semana).	X		X		X		
D12	<b>Duración del contrato</b>							
3	Se le dio a conocer a Ud. La duración del contrato. (Indefinido o temporal)	X		X		X		
4	La información respecto de la duración del contrato fue expuesta, tras se aceptado en primera instancia, antes de su capacitación y al firmar el contrato	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 2: Flexibilidad del tiempo de trabajo</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
D21	<b>Tiempo</b>							
5	Ud. Es capaz de distribuir los días en los que prefiere desempeñar sus labores.	X		X		X		
6	Ud. Es capaz de distribuir sus horas de trabajo entre los días en los que ha elegido desempeñar sus labores.	X		X		X		
7	Ud. Es capaz de modificar su horario, ampliar, reducir o alterar de acuerdo a las necesidades diarias que aparezcan	X		X		X		
D22	<b>Otro empleo</b>							
8	La empresa señala en el contrato la obligación de ser exclusivo a sus labores.	X		X		X		
9	La otra empresa le obliga a tener funciones en una única organización.	X		X		X		
10	La flexibilidad horaria le permiten desempeñar labores en dos empresas paralelamente.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 3: Flexibilidad funcional</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
D31	<b>Capacitaciones</b>							
11	La empresa promueve capacitaciones para la mejora del desempeño de sus colaboradores	X		X		X		
12	La empresa ofrece incentivos que orientan a los trabajadores a capacitarse.	X		X		X		
13	La empresa reconoce a los colaboradores le dan importancia a las capacitaciones que realizan en favor de su desempeño.	X		X		X		
D32	<b>Financiamiento</b>							
14	La empresa organiza, financia y genera espacios de capacitación que permiten a los colaboradores tener un mejor desempeño de sus funciones.	X		X		X		
15	La empresa aporta parcial o totalmente en la capacitación que un colaborador realice en beneficio de sus funciones.	X		X		X		
16	La empresa reconoce a través de felicitación pública a los colaboradores que realicen capacitaciones con su propio financiamiento.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 4: Flexibilidad del espacio de trabajo</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
D41	<b>Remoto</b>							
17	La empresa permite al trabajador elegir el lugar en que desempeña sus labores.	X		X		X		
18	La empresa provee herramientas para que el trabajador pueda realizar sus labores de manera óptima.	X		X		X		
D42	<b>Parcial</b>							
19	Ud. Puede asignar un porcentaje de sus horas de trabajo en labores desde su casa.	X		X		X		
20	La empresa le permite ejecutar labores desde su casa.	X		X		X		
D43	<b>Coworking</b>							
21	Ud. Ha practicado el co-working	X		X		X		
22	La empresa contrata espacios para ejecutar co-working con otras compañías.	X		X		X		



Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable [ X ]   Aplicable después de corregir [ ]   No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: Dr/ Mg / Lic. / Bach.: ...Lidia Ortiz Villena   DNI:44578163

Especialidad del validador: Psicólogo Organizacional

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

09 de Julio del 2023

-----  
Firma del Experto Informante.

**Variable: Retención laboral**

Para Murray et al. (2021) la retención laboral comprende a un conjunto de estrategias que tiene por finalidad evitar la rotación laboral, la cual, comprende aspectos relacionados al pago que la empresa provee a sus colaboradores, la relación corporativa, el valor empresarial que posee y presta a los colaboradores, finalmente, toma en consideración el profesio profesional que la empresa motiva que exista en los colaboradores (p. 13)

**Dimensiones de las variables:**

La variable está compuesta por 4 dimensiones que se describen de la siguiente manera.

**Dimensión 1: Pago**

En consideración de lo expuesto por Murray et al. (2021) este es un aspecto relevante para los trabajadores, tiene por finalidad proveer a los colabores cantidades óptimas monetarias para que estos se mantengan incentivados a continuar su relación con la empresa, también, refiere a los métodos que posee la empresa para incrementar el salario establecido a fin de proveer mayores recursos a los colaboradores.

**Dimensión 2: Relación corporativa**

Es definida por Murray et al. (2021) como los aspectos relacionados al vínculo que existe ente los valores intrínsecos, los cuales posee la empresa con respecto a los que posee cada colaborador. Además, toma en consideración la relación que existe entre el colaborador con sus superiores, ya sean jefes directos, como también, el área técnica o de soporte que asiste frente a problemáticas que ocurran.

**Dimensión 3: Valor empresarial**

Para Murray et al. (2021) se refiere a los aspectos que la empresa posee, ya sea sobre los beneficios sociales que aporta a los colaboradores, como también, aspectos de sanidad, estos relacionados a los servicios de salud, tanto en su proceso de elección como colaboradores y su permanencia en la empresa.

**Dimensión 4: Progreso profesional**

Respecto de esta dimensión, Murray et al. (2021) toma en consideración la línea de carrera propuesta por la empresa, considerando también, los procesos educativos de capacitación, en cuanto a estudios relacionados a la posición en que se desempeña el colaborador.



#### MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable: Retención laboral

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
Pago	Salario	1 – 2	
	Bonos	3 – 4	
Relación corporativa	Valores	5 – 7	
	Soporte	8 – 10	
Valor empresarial	Beneficios	11 – 13	
	Sanidad	14 – 16	
Progreso profesional	Línea de carrera	17 – 18	
	Estudios complementarios	19 – 20	

Fuente: Elaboración propia.


**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA RETENCIÓN LABORAL EN PERSONAL ADMINISTRATIVO**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>D111 DIMENSION 1: Pago</b>								
	<b>Salario</b>	X		X		X		
1	Ud. Considera que el salario con el cual fue contratado le resulta el más conveniente e incentiva a mantenerse en su actual empresa.	X		X		X		
2	Existen oportunidades de incremento en el salario por motivos de productividad u otros criterios que le incentiven a mantenerse en la empresa.	X		X		X		
<b>D12 Bonos</b>								
3	Considera Ud. Que la empresa presenta con claridad cuáles son los bonos que posee.	X		X		X		
4	Existen oportunidades de percibir incrementos monetarios, ya sea por bonos, incentivos y otros que lo motivan a mantenerse en la empresa.	X		X		X		
<b>DIMENSION 2: Relación corporativa</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
<b>D21 Valores</b>								
5	Ud. Considera que los valores que posee la compañía le motivan a mantenerse en la compañía.	X		X		X		
6	Considera Ud. Que los valores personales que lo caracterizan se alinean con los de la empresa, motivándolo a quedarse en la empresa.	X		X		X		
7	La moral de la empresa le permite a Ud. Desarrollar sus actividades con normalidad y lo motiva a quedarse en la empresa.	X		X		X		
<b>D22 Soporte</b>								
8	Considera Ud. Que la relación con el soporte técnico es activa y permite solucionar todos los inconvenientes ocurridos en sus actividades.	X		X		X		
9	Ud. Considera que la relación con sus compañeros le resulta conveniente en el desarrollo de sus actividades.	X		X		X		
10	Cree Ud. Que la ética, valores y cultura empresarial le resulta tan atractiva como para mantenerse trabajando.	X		X		X		
<b>DIMENSION 3: Valor empresarial</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
<b>D31 Beneficios</b>								
11	La empresa le aporta los beneficios sociales correspondientes a la normativa laboral existente en el Perú.	X		X		X		
12	Los beneficios que percibe de la empresa le incentivan a mantenerse como su trabajador.	X		X		X		
13	Tuvo acceso a servicios externos de calidad correspondientes a sus labores, ya sea en aspectos de capacitación, salud y otros.	X		X		X		
<b>D32 Sanidad</b>								
14	Ud. Tuvo acceso a servicios de salud correspondientes al vínculo laboral de la empresa.	X		X		X		
15	Ud. Afrontó exámenes de salud previo a su contratación en la empresa.	X		X		X		
16	La empresa se ocupó de aspectos relacionados con la salud a favor de su recuperación y lo incentiva a mantenerse en la empresa.	X		X		X		
<b>DIMENSION 4: Progreso profesional</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
<b>D41 Línea de carrera</b>								



17	La empresa define con claridad cuáles son los requisitos que debe cumplir el trabajador para acceder a una posición laboral superior.	X		X		X	
18	La empresa incentiva a los trabajadores progresar en los puestos superiores a los cuales está vinculado.	X		X		X	
<b>D42</b>	<b>Estudios complementarios</b>						
19	La empresa incentiva que los trabajadores se mantenga actualizado y estudie cursos que le permita progresar en la posición laboral en que se encuentra.	X		X		X	
20	Considera Ud. Que la empresa motiva a continuar con estudios superiores (especialización, diplomados, maestría o doctorados) a fin de conocer diferentes métodos de ejecutar sus labores.	X		X		X	





Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable** [ X ]    **Aplicable después de corregir** [ ]    **No aplicable** [ ]

Apellidos y nombres del juez validador, Dr/ Mg / Lic. / Bach.: ...Lidia Ortiz Villena    DNI:44578163

Especialidad del validador: Psicólogo Organizacional

09 de Julio del 2023

**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.  
**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

-----  
Firma del Experto Informante.

## Experto 5



### CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a)(ita): ANGIE CAROLINA NAVARRO CABALLERO.

Presente

Asunto: Validación de instrumentos a través de juicio de experto

Nos es muy grato comunicarme con usted para expresarle nuestro saludo y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiantes del programa de Maestría en Organización y Dirección de Personas de la Universidad ESAN promoción 2021-1, requerimos validar el instrumento con el cual recogeremos la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación.

El título nombre del proyecto de investigación es: "La flexibilidad laboral y su impacto en la retención laboral del personal administrativo en empresas del sector privado en Lima Metropolitana"; y, siendo imprescindible contar con la aprobación de profesionales especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas laborales y de gestión del talento humano.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente,

Participantes del programa MAODP 2021-1



## DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

**Variable:** Flexibilidad laboral

De acuerdo con Daviescu et al. (2020) se comprende sobre la flexibilidad que, es un factor que aborda las condiciones en las que los colaboradores desempeñan sus actividades, afectando su productividad, también, involucra el éxito o fracaso de la compañía (p. 5).

**Dimensiones de las variables:**

Se comprende que la variable posee 4 dimensiones.

### **Dimensión 1: Contractual**

De acuerdo con Daviescu et al. (2020) dimensión aborda la condición de contrato sobre la cual se establece el vínculo laboral, este puede ser en condiciones indefinidas con la jornada laboral completa, dándole facilidad al trabajador de establecerse de acuerdo con sus necesidades, es decir, tomando en consideración también, la posibilidad de acceder a una posición de teletrabajo.

### **Dimensión 2: Del tiempo de trabajo**

En esta dimensión, Daviescu et al. (2020) define que el colaborador puede acceder a diferentes estrategias, ya sea el poseer otro trabajo, tener acceso a una variabilidad horaria entre los días en los que desempeña sus labores, ya sea por los turnos y la flexibilidad que posee en el desarrollo de sus actividades.

### **Dimensión 3: Funcional**

En consideración de lo expuesto por Daviescu et al. (2020) expone respecto de esta dimensión que refiere al participar en capacitaciones organizadas por la empresa, por financiamiento propio y que el desempeño en la posición sea óptimo.

### **Dimensión 4: Del espacio de trabajo**

Daviescu et al. (2020) menciona que, esta dimensión toma en cuenta las condiciones de trabajo, ya sea home office, coworking y la flexibilidad respecto a estas actividades.

**MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**
**Variable: Flexibilidad laboral**

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
Flexibilidad contractual	Tipo de contrato	1 - 3	Satisfacción Alta
	Duración del contrato	4 - 5	
Flexibilidad del tiempo de trabajo	Tiempo	7 - 9	Satisfacción Media
	Otro empleo	10 - 12	
Flexibilidad funcional	Capacitaciones	13 - 15	
	Financiamiento	16 - 18	
Flexibilidad del espacio de trabajo	Remoto	19 - 20	Satisfacción Baja
	Parcial	21 - 22	
	Coworking	23 - 24	

Fuente: Elaboración propia.


**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA FLEXIBILIDAD LABORAL**

N.º	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Flexibilidad contractual</b>							
D111	<b>Tipo de contrato</b>							
1	Ud. Tuvo la oportunidad de elegir entre los diferentes tipos de contrato existentes en la normativa del Perú. (Terceros o Recibos por honorario, planilla, otros)	X		X		X		
2	Ud. Tuvo la libertad de elegir entre jornada parcial (24 horas a la semana) o jornada completa (48 horas a la semana).	X		X		X		
D112	<b>Duración del contrato</b>							
3	Se le dio a conocer a Ud. La duración del contrato. (Indefinido o temporal)	X		X		X		
4	La información respecto de la duración del contrato fue expuesta, tras se aceptado en primera instancia, antes de su capacitación y al firmar el contrato	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 2: Flexibilidad del tiempo de trabajo</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
D211	<b>Tiempo</b>							
5	Ud. Es capaz de distribuir los días en los que prefiere desempeñar sus labores.	X		X		X		
6	Ud. Es capaz de distribuir sus horas de trabajo entre los días en los que ha elegido desempeñar sus labores.	X		X		X		
7	Ud. Es capaz de modificar su horario, ampliar, reducir o alterar de acuerdo a las necesidades diarias que aparezcan	X		X		X		
D212	<b>Otro empleo</b>							
8	La empresa señala en el contrato la obligación de ser exclusivo a sus labores.	X		X		X		
9	La otra empresa le obliga a tener funciones en una única organización.	X		X		X		
10	La flexibilidad horaria le permiten desempeñar labores en dos empresas paralelamente.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 3: Flexibilidad funcional</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
D311	<b>Capacitaciones</b>							
11	La empresa promueve capacitaciones para la mejora del desempeño de sus colaboradores	X		X		X		
12	La empresa ofrece incentivos que orienten a los trabajadores a capacitarse.	X		X		X		
13	La empresa reconoce a los colaboradores le dan importancia a las capacitaciones que realizan en favor de su desempeño.	X		X		X		
D312	<b>Financiamiento</b>							
14	La empresa organiza, financia y genera espacios de capacitación que permiten a los colaboradores tener un mejor desempeño de sus funciones.	X		X		X		
15	La empresa aporta parcial o totalmente en la capacitación que un colaborador realice en beneficio de sus funciones.	X		X		X		
16	La empresa reconoce a través de felicitación pública a los colaboradores que realicen capacitaciones con su propio financiamiento.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 4: Flexibilidad del espacio de trabajo</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
D411	<b>Remoto</b>							
17	La empresa permite al trabajador elegir el lugar en que desempeña sus labores.	X		X		X		
18	La empresa provee herramientas para que el trabajador pueda realizar sus labores de manera óptima.	X		X		X		
D412	<b>Parcial</b>							
19	Ud. Puede asignar un porcentaje de sus horas de trabajo en labores desde su casa.	X		X		X		
20	La empresa le permite ejecutar labores desde su casa.	X		X		X		
D413	<b>Coworking</b>							
21	Ud. Ha practicado el co-working	X		X		X		
22	La empresa contrata espacios para ejecutar co-working con otras compañías.	X		X		X		



Observaciones (precisar si hay suficiencia): El instrumento de medición se valida es que viable y aplicable

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable [  ]   Aplicable después de corregir [  ]   No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg/ Lic/ Bach.: Angie Carolina Navarro Caballero   DNI: 46245287

Especialidad del validador: Psicóloga Organizacional

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

07 de Julio del 2023

  
 Angie C. Navarro Caballero  
 LIC. EN PSICOLOGIA  
 C.P.R. 37876

Firma del Experto Informante.



**Variable: Retención laboral**

Para Murray et al. (2021) la retención laboral comprende a un conjunto de estrategias que tiene por finalidad evitar la rotación laboral, la cual, comprende aspectos relacionados al pago que la empresa provee a sus colaboradores, la relación corporativa, el valor empresarial que posee y presta a los colaboradores, finalmente, toma en consideración el profesio profesional que la empresa motiva que exista en los colaboradores (p. 13)

**Dimensiones de las variables:**

La variable está compuesta por 4 dimensiones que se describen de la siguiente manera.

**Dimensión 1: Pago**

En consideración de lo expuesto por Murray et al. (2021) este es un aspecto relevante para los trabajadores, tiene por finalidad proveer a los colabores cantidades óptimas monetarias para que estos se mantengan incentivados a continuar su relación con la empresa, también, refiere a los métodos que posee la empresa para incrementar el salario establecido a fin de proveer mayores recursos a los colaboradores.

**Dimensión 2: Relación corporativa**

Es definida por Murray et al. (2021) como los aspectos relacionados al vínculo que existe ente los valores intrínsecos, los cuales posee la empresa con respecto a los que posee cada colaborador. Además, toma en consideración la relación que existe entre el colaborador con sus superiores, ya sean jefes directos, como también, el área técnica o de soporte que asiste frente a problemáticas que ocurran.

**Dimensión 3: Valor empresarial**

Para Murray et al. (2021) se refiere a los aspectos que la empresa posee, ya sea sobre los beneficios sociales que aporta a los colaboradores, como también, aspectos de sanidad, estos relacionados a los servicios de salud, tanto en su proceso de elección como colaboradores y su permanencia en la empresa.

**Dimensión 4: Progreso profesional**

Respecto de esta dimensión, Murray et al. (2021) toma en consideración la línea de carrera propuesta por la empresa, considerando también, los procesos educativos de capacitación, en cuanto a estudios relacionados a la posición en que se desempeña el colaborador.



#### MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable: Retención laboral

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
Pago	Salario	1 – 2	
	Bonos	3 – 4	
Relación corporativa	Valores	5 – 7	
	Soporte	8 – 10	
Valor empresarial	Beneficios	11 – 13	
	Sanidad	14 – 16	
Progreso profesional	Línea de carrera	17 – 18	
	Estudios complementarios	19 – 20	

Fuente: Elaboración propia.




**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA RETENCIÓN LABORAL EN PERSONAL ADMINISTRATIVO**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSION 1: Pago</b>							
D111	<b>Salario</b>							
1	Ud. Considera que el salario con el cual fue contratado le resulta el más conveniente e incentiva a mantenerse en su actual empresa.	X		X		X		
2	Existen oportunidades de incremento en el salario por motivos de productividad u otros factores que le incentiven a mantenerse en la empresa.	X		X		X		
D112	<b>Bonos</b>							
3	Considera Ud. Que la empresa presenta con claridad cuáles son los bonos que posee.	X		X		X		
4	Existen oportunidades de percibir incrementos monetarios, ya sea por bonos, incentivos y otros que lo motivan a mantenerse en la empresa.	X		X		X		
	<b>DIMENSION 2: Relación corporativa</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
D21	<b>Valores</b>							
5	Ud. Considera que los valores que posee la compañía le motivan a mantenerse en la compañía.	X		X		X		
6	Considera Ud. Que los valores personales que lo caracterizan se alinean con los de la empresa, motivándolo a quedarse en la empresa.	X		X		X		
7	La moral de la empresa le permite a Ud. Desarrollar sus actividades con normalidad y lo motiva a quedarse en la empresa.	X		X		X		
D22	<b>Soporte</b>							
8	Considera Ud. Que la relación con el soporte técnico es activa y permite solucionar todos los inconvenientes ocurridos en sus actividades.	X		X		X		
9	Ud. Considera que la relación con sus compañeros le resulta conveniente en el desarrollo de sus actividades.	X		X		X		
10	Cree Ud. Que la ética, valores y cultura empresarial le resulta tan atractiva como para mantenerse trabajando.	X		X		X		
	<b>DIMENSION 3: Valor empresarial</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
D31	<b>Beneficios</b>							
11	La empresa le aporta los beneficios sociales correspondientes a la normativa laboral existente en el Perú.	X		X		X		
12	Los beneficios que percibe de la empresa le incentivan a mantenerse como su trabajador.	X		X		X		
13	Tuvo acceso a servicios externos de calidad correspondientes a sus labores, ya sea en aspectos de capacitación, salud y otros.	X		X		X		
D32	<b>Sanidad</b>							
14	Ud. Tuvo acceso a servicios de salud correspondientes al vínculo laboral de la empresa.	X		X		X		
15	Ud. Afrontó exámenes de salud previo a su contratación en la empresa.	X		X		X		
16	La empresa se ocupó de aspectos relacionados con la salud a favor de su recuperación y lo incentiva a mantenerse en la empresa.	X		X		X		
	<b>DIMENSION 4: Progreso profesional</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
D41	<b>Línea de carrera</b>							



17	La empresa define con claridad cuáles son los requisitos que debe cumplir el trabajador para acceder a una posición laboral superior.	X		X		X	
18	La empresa incentiva a los trabajadores progresar en los puestos superiores a los cuales está vinculado.	X		X		X	
<b>D42</b>	<b>Estudios complementarios</b>						
19	La empresa incentiva que los trabajadores se mantenga actualizado y estudie cursos que le permita progresar en la posición laboral en que se encuentra.	X		X		X	
20	Considera Ud. Que la empresa motiva a continuar con estudios superiores (especialización, diplomados, maestría o doctorados) a fin de conocer diferentes métodos de ejecutar sus labores.	X		X		X	



Observaciones (precisar si hay suficiencia): El instrumento de medición se valida es que viable y aplicable.....

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable [ x ]       Aplicable después de corregir [ ]       No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador, Dr/ Mg: Angie Carolina Navarro Caballero..... DNI: 46245287.....

Especialidad del validador: Psicóloga Organizacional.....

**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto técnico formulado.  
**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.  
**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

07 de julio del 2023

  
 Angie C. Navarro Caballero  
 LIC. EN PSICOLOGIA  
 C.Ps.R. 37878

Firma del Experto Informante.