



FACULTAD DE PSICOLOGÍA

CULTURA ORGANIZACIONAL Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN COLABORADORES DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE EQUIPOS MÉDICOS DE LIMA

**Línea de investigación:
Psicología de los procesos básicos y psicología educativa**

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciada en Psicología con
mención en psicología organizacional

Autora

Tomaylla Huamani, Diana

Asesor

López Odar, Dennis Rolando
ORCID: 0000-0001-7622-7066

Jurado

Figueroa Gonzales, Julio Lorenzo

Aguilar Mori, Karim

Flores Vasquez, María Elizabeth

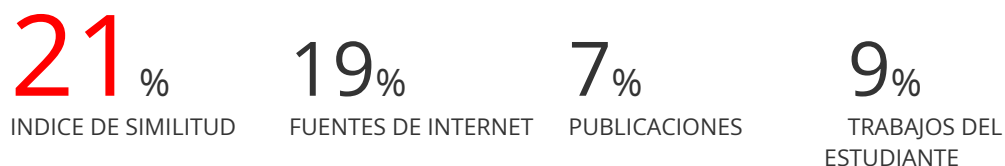
Lima - Perú

2025



CULTURA ORGANIZACIONAL Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN COLABORADORES DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE EQUIPOS MÉDICOS DE LIMA

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	4 %
2	repositorio.unfv.edu.pe Fuente de Internet	1 %
3	www.coursehero.com Fuente de Internet	1 %
4	Submitted to Universidad Nacional Federico Villarreal Trabajo del estudiante	1 %
5	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1 %
6	repositorio.unsm.edu.pe Fuente de Internet	1 %
7	www.593dp.com Fuente de Internet	1 %
8	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1 %
9	es.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
10	Submitted to Universidad Señor de Sipan Trabajo del estudiante	<1 %
11	www.researchgate.net Fuente de Internet	<1 %



FACULTAD DE PSICOLOGÍA

CULTURA ORGANIZACIONAL Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN COLABORADORES DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE EQUIPOS MÉDICOS DE LIMA

Línea de investigación:

Psicología de los procesos básicos y Psicología educativa

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciada en Psicología con mención
en psicología organizacional

Autora:

Tomaylla Huamani, Diana

Asesor:

López Odar, Dennis Rolando

ORCID: 0000-0001-7622-7066

Jurado:

Figuroa Gonzales, Julio Lorenzo

Aguilar Mori, Karim

Flores Vasquez, María Elizabeth

Lima- Perú

2025

Pensamiento

“Así como en la vida buscamos lugares donde podamos ser nosotros mismos, en el trabajo buscamos culturas donde podamos crecer. Una organización que abraza la diversidad, fomenta el respeto y da sentido a lo que hacemos, se convierte en un hogar para el talento humano; y en los hogares verdaderos, nadie quiere irse”

Peter Drucker

Dedicatoria

Dedico esta tesis, primeramente, a Dios Elohim, por haberme guiado, sostenido y acompañado en cada paso hasta llegar a este momento. A mi hijo Salvador, motor que me impulsa a ser mejor cada día y a mostrarle, con ejemplo, que todo sueño se puede alcanzar. Y a mi familia, pieza fundamental en mi vida, porque sin su amor, apoyo y confianza no sería la persona que soy hoy.

Agradecimientos

Mi agradecimiento a la empresa Panadex Perú que me brindó la posibilidad de recoger información para esta investigación.

A mi asesor por brindarme las pautas y las correcciones pertinentes en este proceso de investigación.

INDICE

Resumen	ix
Abstract.....	x
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Descripción y formulación del problema.....	2
1.2. Antecedentes.....	3
1.2.1. <i>Antecedentes Nacionales</i>	4
1.2.2. <i>Antecedentes Internacionales</i>	5
1.3. Objetivos.....	7
1.3.1. <i>Objetivo general</i>	7
1.3.2. <i>Objetivos específicos</i>	7
1.4. Justificación.....	8
1.5. Hipótesis.....	9
1.5.1. <i>Hipótesis General</i>	9
1.5.2. <i>Hipótesis específicas</i>	9
II. MARCO TEÓRICO.....	10
2.1. Bases teóricas sobre el tema de Investigación.....	10
2.1.1. <i>Cultura Organizacional</i>	10
2.1.2. <i>Retención del talento humano</i>	18
III. MÉTODO.....	22
3.1. Tipo de investigación.....	22
3.2. <i>Ámbito temporal y espacial</i>	22

3.3.	VARIABLES.....	22
3.3.1.	<i>Cultura Organizacional</i>	22
3.3.2.	<i>Retención del talento humano</i>	23
3.4.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	24
3.4.1.	<i>Población</i>	24
3.4.2.	<i>Criterios de inclusión y exclusión</i>	24
3.4.3.	<i>Muestra</i>	25
3.4.4.	<i>Tipo de muestreo</i>	26
3.5.	INSTRUMENTOS.....	26
3.5.1.	<i>Cuestionario para Evaluar la Cultura Organizacional</i>	26
3.5.2.	<i>Cuestionario de Retención del Talento Humano</i>	29
3.6.	PROCEDIMIENTOS.....	32
3.7.	ANÁLISIS DE DATOS.....	32
3.8.	CONSIDERACIONES ÉTICAS.....	33
IV.	RESULTADOS.....	34
V.	DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	45
VI.	CONCLUSIONES.....	51
VII.	RECOMENDACIONES.....	53
VII.	REFERENCIAS.....	55
VII.	ANEXOS.....	60

Índice de tablas

Tabla 1	Operacionalización de la Cultura Organizacional.....	23
Tabla 2	Operacionalización de la Retención del talento humano.....	24
Tabla 3	Distribución de la muestra.....	25
Tabla 4	Análisis de fiabilidad por consistencia interna para el Cuestionario para Evaluar la Cultura Organizacional.....	27
Tabla 5	Análisis Factorial Confirmatorio.....	28
Tabla 6	Baremos del Cuestionario de Cultura Organizacional.....	29
Tabla 7	Análisis de fiabilidad por consistencia interna para Cuestionario de Retención del Talento Humano.....	30
Tabla 8	Análisis Factorial Confirmatorio.....	31
Tabla 9	Baremos del Cuestionario de Retención del Talento Humano.....	32
Tabla 10	Distribución de los niveles de Cultura organizacional	34
Tabla 11	Distribución de la Cultura organizacional según sexo.....	35
Tabla 12	Distribución de la Cultura organizacional según edad.....	35
Tabla 13	Distribución de la Cultura organizacional según área.....	36
Tabla 14	Distribución de la Cultura organizacional según localidad.....	37
Tabla 15	Distribución de la Retención del talento humano.....	37
Tabla 16	Distribución de la Retención del talento humano según sexo.....	38
Tabla 17	Distribución de la Retención del talento humano según edad.....	39
Tabla 18	Distribución de la Retención del talento humano según área.....	39
Tabla 19	Distribución de la Retención del talento humano según localidad.....	40

Tabla 20	Prueba de normalidad Kolmogorov – Smirnov para las variables Cultura Organizacional y Retención del Talento Humano.....	40
Tabla 21	Prueba de contraste U de Mann Whitney para la variable cultura organizacional según sexo, edad y localidad.....	52
Tabla 22	Prueba de contraste Kruskal-Wallis para la variable cultura organizacional según área.....	43
Tabla 23	Prueba de contraste U de Mann Whitney para la variable Retención del Talento Humano según sexo, edad y localidad.....	43
Tabla 24	Prueba de contraste Kruskal-Wallis para la variable Retención del Talento Humano según área.....	44
Tabla 25	Coefficiente de correlación entre cultura organizacional y retención del talento humano.....	44

Resumen

El propósito central de esta investigación fue establecer la relación entre la cultura organizacional y la retención del talento humano en los colaboradores de una empresa distribuidora de equipos médicos de Lima. Esta investigación adoptó un enfoque metodológico de tipo cuantitativo, de diseño no experimental, correlacional y transversal, orientado a determinar el grado de asociación entre ambas variables. La muestra estuvo conformada por 180 trabajadores, a quienes se les aplicaron instrumentos estandarizados para evaluar la percepción de la cultura organizacional y el nivel de retención del talento humano. Los resultados evidenciaron una correlación positiva, moderada y estadísticamente significativa entre la cultura organizacional y la retención del talento humano ($r = .390$; $p < .001$), lo que indica que una cultura organizacional sólida se asocia con una mayor permanencia del personal. En cuanto a los niveles de cultura organizacional, predominó el nivel bajo (40.6%), respecto a la retención del talento humano, también predominó el nivel bajo (43.9%). En conjunto, los resultados reflejan que fortalecer la cultura organizacional puede ser un factor determinante para incrementar la retención del talento.

Palabras clave: cultura organizacional, retención del talento humano, compromiso laboral, gestión del talento, empresa distribuidora

Abstract

The main objective of this research was to establish the relationship between organizational culture and human talent retention among employees of a medical equipment distribution company in Lima. The study followed a quantitative approach, with a non-experimental, correlational, and cross-sectional design, aimed at determining the degree of association between both variables. The sample consisted of 180 employees, who were administered standardized instruments to assess their perception of organizational culture and their level of talent retention. The results revealed a positive, moderate, and statistically significant correlation between organizational culture and talent retention ($r = .390$; $p < .001$), indicating that a strong organizational culture is associated with greater employee permanence. Regarding organizational culture levels, the low level predominated (40.6%), and similarly, low levels of talent retention were most frequent (43.9%). Overall, the findings suggest that strengthening organizational culture may be a key factor in increasing talent retention.

Keywords: organizational culture, talent retention, work commitment, talent management, distribution company

I. INTRODUCCIÓN

En el actual entorno empresarial caracterizado por su alta competitividad y dinamismo, la permanencia del recurso humano se ha transformado en un componente decisivo para alcanzar la competitividad empresarial. Las organizaciones no solo deben enfocarse en atraer colaboradores calificados, sino también generar condiciones que promuevan su compromiso, identificación institucional y permanencia sostenida. En este contexto, la cultura organizacional (entendida como el conjunto de valores, normas, creencias y prácticas compartidas) emerge como un componente central que influye tanto en el comportamiento individual como en los resultados colectivos.

Diversos estudios en el ámbito de la psicología organizacional han demostrado que una cultura organizacional sólida y coherente puede generar climas laborales positivos, mejorar la satisfacción laboral y disminuir significativamente los niveles de rotación (Schein, 2004; Robbins y Judge, 2009). Por el contrario, una cultura disfuncional o poco alineada con las expectativas de los colaboradores puede generar desmotivación, conflictos relacionales y decisiones de renuncia anticipada, incluso cuando existen incentivos económicos o programas formales de capacitación.

Considerando este escenario, el estudio se orientó a examinar la relación que existe entre cultura organizacional y retención del talento humano en los colaboradores de una empresa distribuidora de equipos médicos, para ello, el Capítulo I desarrolla el planteamiento del problema, formulación de objetivos, justificación, hipótesis, delimitaciones y antecedentes del estudio. En el Capítulo II se presenta el marco teórico, abordando conceptos fundamentales como cultura organizacional, retención de talento, modelos explicativos y evidencias empíricas nacionales e internacionales. Finalmente, en el Capítulo III se expone el marco metodológico, en el que se encuentra el tipo de investigación, población y muestra, procedimientos y análisis de datos.

Con este trabajo se busca identificar los factores psicosociales que subyacen a la rotación de personal, y ofrecer orientaciones prácticas para fortalecer la cultura organizacional como estrategia clave de retención del talento humano.

1.1. Descripción y formulación del problema

En el entorno empresarial contemporáneo, la retención del talento humano se ha convertido en un desafío crítico para las organizaciones que buscan mantener su competitividad y sostenibilidad a largo plazo en una empresa distribuidora de equipos médicos, empresa dedicada a la comercialización de insumos y equipos médicos, ha experimentado en los últimos años un notable crecimiento en ventas. Sin embargo, este desarrollo no ha estado exento de dificultades, especialmente en lo relacionado con la permanencia del personal.

En el plano internacional, estudios recientes refuerzan la importancia de la cultura organizacional como factor clave para la retención del talento humano. Por ejemplo, Gallup (2023) reportó que, a nivel global, casi el 59% de los empleados manifiesta sentirse desvinculado de la cultura de sus empresas, situación que incrementa la intención de rotación laboral. Asimismo, Deloitte (2024) enfatiza que las organizaciones con culturas sólidas y orientadas al compromiso logran reducir hasta en un 30% los índices de rotación anual, mejorando al mismo tiempo el clima laboral y la productividad.

En el Perú, la estabilidad laboral continúa siendo uno de los principales desafíos en la gestión del talento humano. Según el estudio Market Research realizado por Pandapé y Computrabajo (2025), más del 45 % de los trabajadores peruanos cambiaron de empleo en 2024 motivados por la búsqueda de mejores beneficios y condiciones laborales. Además, en sectores como retail, manufactura y servicios la rotación anual supera el 20 %, siendo especialmente alta en puestos operativos. Esta tendencia genera impactos negativos en la productividad, el clima organizacional y los costos de reclutamiento y capacitación.

Esta situación plantea interrogantes sobre la calidad y efectividad de la cultura organizacional vigente, y cómo esta podría estar influyendo en la decisión de los trabajadores de permanecer o abandonar la empresa. La retención del talento humano representa uno de los mayores desafíos para las organizaciones. La cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, creencias, normas y prácticas compartidas que orientan el comportamiento de los colaboradores, se ha identificado como un factor determinante para promover la permanencia del personal en una organización (Chiavenato, 2017). Una cultura sólida y coherente no solo fortalece el sentido de pertenencia, sino que también mejora el clima laboral y disminuye la intención de abandono del puesto (Schein, 2010).

Estudios recientes en el ámbito organizacional destacan que la retención del talento está directamente influenciada por factores como el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo y la alineación con los valores institucionales (González y Vergara, 2023). Por lo tanto, si una organización no logra establecer una cultura que promueva el compromiso, la motivación y la identificación del trabajador con la empresa, es probable que experimente altos índices de rotación.

Ante esta situación, surge la inquietud de comprender cómo los elementos que configuran la cultura organizacional influyen en la retención del personal, especialmente en un entorno donde los vínculos laborales parecen debilitarse con facilidad. Es necesario, por tanto, establecer de manera empírica si existe una relación significativa entre la cultura organizacional percibida por los colaboradores y su decisión de permanecer en la organización, a fin de generar información que permita fortalecer la gestión interna del talento humano y mejorar la sostenibilidad relacional en el tiempo: **¿Existe relación entre cultura organizacional y retención del talento humano en los colaboradores de una empresa distribuidora de equipos médicos?**

1.2. Antecedentes

1.2.1. Antecedentes Nacionales

Príncipe (2024) tuvo la finalidad de hallar la relación entre el clima organizacional y la retención del personal de los trabajadores de la Municipalidad de Lima durante el año 2024. Bajo un enfoque cuantitativo, un diseño no experimental y correlacional. La población compuesta por 100 personas de la municipalidad, aplicándose encuestas a una muestra representativa de 80 trabajadores. Los instrumentos demostraron adecuada validez y confiabilidad; Cuestionario de Clima Laboral de Palma Carrillo (2005) y Cuestionario de Retención del Talento de Chiavenato (2017). Se concluye que hay relación $r = .462$; $p < .05$ entre las variables estudiadas de la investigación.

Zavaleta (2024) desarrolló un estudio con el propósito de diseñar e implementar un programa de intervención orientado aminorar la rotación del personal operativo y fomentar su fidelización. El estudio fue de tipo descriptiva, con diseño transversal. Los instrumentos aplicados fueron la encuesta de percepción sobre fidelización y compromiso y ficha de evaluación de procesos de inducción y habilidades blandas. Según los datos reportados, la empresa presentó un índice de rotación del 49% en 2022, el cual se elevó a un 78% en 2023. Tras la implementación del programa en 2024, la rotación disminuyó en un 15% durante el primer trimestre del año y un incremento del 63% en los niveles de fidelización y compromiso del personal. Además, se logró establecer perfiles de puesto, mejorar los procesos de inducción y fortalecer habilidades blandas.

Altamirano et al. (2023) investigaron la relación cuantitativa entre las dimensiones de la flexibilidad laboral y la retención del talento humano en puestos administrativos. La población conformada por 150 colaboradores del sector privado en Lima Metropolitana, seleccionándose una muestra representativa de 100 colaboradores mediante muestreo probabilístico estratificado. Utilizaron el Cuestionario de Flexibilidad Laboral y Cuestionario de Retención del Talento Humano. Los resultados resaltaron la importancia de establecer

mecanismos efectivos de flexibilidad laboral, ya que estos contribuyen de manera significativa ($r = .527$; $p < .05$) a la fidelización y permanencia de los trabajadores en la empresa privada.

Cáceres (2023) su propósito fue analizar la relación entre la cultura organizacional, la gestión del talento humano y el desempeño laboral en el contexto de dos empresas transnacionales de origen chino. La investigación adoptó un enfoque mixto, con predominio cuantitativo, no experimental, basándose en un diseño correlacional. La población y muestra cuantitativa estuvo compuesta por 30 supervisores, mientras que la muestra cualitativa consideró a seis participantes. Se aplicaron cuestionarios y entrevistas. Los resultados evidenciaron una correlación positiva entre la cultura organizacional y el desempeño laboral ($r = .380$), así como entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral ($r = .582$), indicando relaciones directas y significativas concluyendo la importancia estratégica de ambos factores en el entorno organizacional global.

Canchari (2022) realizó una investigación sobre la cultura organizacional como un elemento determinante en el proceso de gestión del rendimiento del personal en una organización del sector telecomunicaciones, ubicada en Santa Anita. El estudio tuvo un enfoque cuantitativo, fue de tipo aplicada y con diseño no experimental. La muestra compuesta por el total de la población, 150 trabajadores, a quienes se aplicaron instrumentos estructurados para evaluar tanto el nivel de cultura organizacional como el de performance management. Entre los principales hallazgos se identificó que la cultura organización tiene una relación positiva y significativa en el rendimiento en la tarea (Nagelkerke = 23.3%) y en el rendimiento contextual (Nagelkerke = 31.7%), aunque su influencia fue baja en relación con el comportamiento laboral contraproducente (Nagelkerke = 3.4%).

1.2.2. Antecedentes Internacionales

Meza et al. (2025) analizaron cómo la cultura organizacional incide en el desempeño de los colaboradores del sector automotriz. Siguiendo un enfoque cuantitativo con metodología

descriptiva. La muestra de tipo censal, con un total de 68 trabajadores. Los hallazgos señalaron que las prácticas culturales organizacionales, como la motivación, colaboración y compromiso, son factores clave para mejorar la productividad, trascendiendo lo meramente operativo. Asimismo, resalto la relevancia de una cultura centrada en la misión institucional, capaz de inspirar y fidelizar al personal, generando impacto tanto en el rendimiento individual ($p < .01$) como en la cohesión organizacional ($p < .05$). En conclusión, el estudio sostiene que trabajar la cultura organizacional constituye una estrategia prioritaria para alcanzar un desempeño laboral eficiente en el sector automotriz.

Galiano y Blanco (2024) realizaron una investigación que tuvo como objetivo identificar los factores organizacionales clave que influyen en la satisfacción y retención del personal, especialmente en el contexto de la “Gran Renuncia”. Para ello, se analizaron 138,764 respuestas de empleados y exempleados de 136 empresas, publicadas en la plataforma Glassdoor entre los años 2021 y 2023. Procesamiento de datos realizada en una herramienta de redes semánticas. Los resultados revelaron que tanto la satisfacción como la retención de empleados están fuertemente asociadas a un entorno laboral positivo, políticas de desarrollo profesional y una gestión organizacional efectiva.

Tarucháin y Revelo (2023) tuvieron como objetivo analizar los beneficios y desafíos asociados a la atracción y retención del talento humano en el contexto organizacional actual. La investigación, de carácter bibliográfico, se fundamentó en una Revisión Bibliográfica Sistemática de 43 estudios de primer orden realizados en América Latina. Los resultados identificaron que las prácticas importantes para retener el talento considerando el afianzar una marca empleadora sólida, procesos de selección eficientes, políticas de compensación competitivas, y el fomento de una cultura organizacional constructiva junto con un entorno laboral favorable. También, se destacó la relevancia de la incorporar la diversidad y la inclusión se ha convertido en un aspecto central de la administración del talento humano.

Tarucháin y Revelo (2023) realizaron el estudio sobre gestión de la atracción y retención del talento humano en el siglo XXI: una revisión bibliográfica sistemática de la literatura latinoamericana. Los resultados identificaron que las prácticas más efectivas para retener el talento incluyen el fortalecimiento de una marca empleadora sólida, procesos de selección eficientes, políticas de compensación competitivas, y la promoción de una cultura organizacional positiva acompañada de un clima laboral favorable. Mediante análisis de contenido y codificación temática, se identificó una frecuencia de aparición del 81 % para la variable “cultura organizacional positiva” como factor asociado a la retención, y del 76 % para “compensación competitiva”.

Baltazar et al. (2024) estudiaron instituciones de salud de Querétaro, México, con el propósito de analizar el vínculo entre la cultura organizacional, la satisfacción laboral y el desempeño de los colaboradores sanitarios. La investigación fue de tipo correlacional y analítica, con una muestra de 125 personas del primer nivel de atención, seleccionados mediante muestreo probabilístico. Se evidencio que la cultura organizacional obtuvo niveles medios en consistencia (71%) y adaptabilidad (67%), por otro lado, la satisfacción laboral alcanzó un nivel medio tanto en motivación (98%) como en satisfacción (96%). El desempeño laboral, sin embargo, fue evaluado como alto. Las asociaciones más significativas se dieron entre la adaptabilidad y las relaciones interpersonales y calidad del trabajo ($p=.01$), así como entre la consistencia y las mismas dimensiones del desempeño. En cuanto a la satisfacción laboral, se encontró asociación con el trabajo en equipo ($p=.05$).

1.3.Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Establecer la relación entre cultura organizacional y retención del talento humano en colaboradores de una empresa distribuidora de equipos médicos de Lima.

1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar los niveles de cultura organizacional según sexo, edad, área y localidad en colaboradores de una empresa distribuidora de equipos médicos de Lima.
- Identificar los niveles de retención del talento humano según sexo, edad, área y localidad en colaboradores de una empresa distribuidora de equipos médicos de Lima.
- Establecer las diferencias significativas entre cultura organizacional según sexo, edad, área y localidad en colaboradores de una empresa distribuidora de equipos médicos de Lima.
- Establecer las diferencias significativas entre retención del talento humano según sexo, edad, área y localidad en colaboradores de una empresa distribuidora de equipos médicos de Lima.

1.4. Justificación

A nivel teórico

Este estudio se justifica teóricamente al buscar ampliar el conocimiento sobre la interrelación entre dos variables clave en el ámbito organizacional: la cultura organizacional y la retención del talento humano. A pesar de que existe una amplia bibliografía sobre la cultura organizacional como factor influyente en distintos procesos internos, como el desempeño, el liderazgo o el clima laboral, la exploración de su vínculo directo con la retención del talento aún es limitada, incluso en las pequeñas y medianas empresas. La investigación aportará evidencia contextualizada que permitirá fortalecer el marco teórico de la gestión del talento humano, identificando de qué manera los valores, normas, prácticas y creencias compartidas dentro de una organización pueden influir en la permanencia o fuga del capital humano.

A nivel metodológico

Desde el enfoque metodológico, la investigación representa un aporte al aplicar un diseño no experimental de tipo correlacional en una empresa real del sector privado como una empresa distribuidora de equipos médicos. Se emplearán instrumentos validados y confiables

para la medición de ambas variables, lo cual permitirá obtener datos objetivos y comparables. Esta estrategia metodológica no solo garantizará resultados precisos, sino que también permitirá generar recomendaciones prácticas basadas en evidencia. Además, puede servir como modelo para investigaciones similares en otras organizaciones de características equivalentes, lo que fortalece su relevancia en el campo aplicado.

A nivel social

Socialmente, esta investigación es pertinente debido al impacto que tiene la rotación de personal en la estabilidad, productividad y clima organizacional. Identificar los elementos culturales que favorecen la permanencia de los colaboradores puede ser de gran utilidad para diseñar políticas de gestión más efectivas, fomentar el sentido de pertenencia y disminuir los gastos asociados a la elevada rotación del personal. En un contexto económico donde las medianas empresas enfrentan constantes desafíos para mantener a su talento humano, este estudio permitirá a una empresa distribuidora de equipos médicos mejorar su gestión interna y, en consecuencia, contribuir al bienestar laboral de sus trabajadores, así como a su sostenibilidad organizacional.

1.5. Hipótesis

1.5.1. Hipótesis General

Existirá relación entre cultura organizacional y retención del talento humano en colaboradores de una empresa distribuidora de equipos médicos de Lima.

1.5.2. Hipótesis específicas

- La cultura organizacional varía significativamente según sexo, edad, área y localidad en colaboradores de una empresa distribuidora de equipos médicos de Lima.
- La retención del talento humano varía significativamente según sexo, edad, área y localidad en colaboradores de una empresa distribuidora de equipos médicos de Lima.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Bases teóricas sobre el tema de Investigación

2.1.1. *Cultura Organizacional*

La cultura organizacional ha sido estudiada desde diversas disciplinas como disciplinas del ámbito social, entre ellas la psicología social, la antropología, la sociología y las ciencias administrativas, lo que ha permitido comprenderla desde múltiples perspectivas. Principalmente, se identifican dos enfoques: uno que considera la cultura como una variable de la organización susceptible de ser medida, y otro que entiende a la organización como una cultura en sí misma, construida mediante interacciones y significados compartidos (Yopa et al., 2020).

Autores como Schein (2004) definen la cultura organizacional como un conjunto de presunciones y pensamientos aprendidos por personas al enfrentar sus desafíos internos y externos. Estas creencias conforman la esencia de la organización, expresándose a través de símbolos, mitos, rituales, lenguajes y normas que guían el comportamiento.

Desde una perspectiva práctica, la cultura organizacional constituida por valores, creencias, significados y formas de actuar compartidas por los miembros de una organización, las cuales orientan las habilidades blandas, las relaciones interpersonales y los modos de trabajo (Robbins y Judge, 2009). Para Kast y Rosenzweig (2003), una cultura organizacional sólida puede atraer y retener personal, influir en el estilo gerencial y facilitar el cumplimiento de metas institucionales.

Asimismo, esta cultura funciona como un sistema dinámico que refleja la historia de la organización, sus éxitos y fracasos, los cuales moldean comportamientos deseables o indeseables en función del aprendizaje colectivo. Vesga (2013) resalta que la cultura organizacional se transmite mediante símbolos, artefactos, rituales y prácticas que garantizan la integración del grupo, aunque también pueden originar subculturas y conflictos internos.

En suma, la cultura organizacional se configura como un sistema complejo de significados, valores y prácticas que otorgan identidad a una organización, afectando directamente su funcionamiento, clima laboral y la retención del talento humano.

2.1.1.1. Modelos teóricos.

A. Modelo de Edgar Schein (1988). Uno de los enfoques más influyentes en el estudio de la cultura organizacional es el propuesto por Edgar Schein (1988), quien la define como “un patrón de supuestos básicos que un grupo ha aprendido al resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por tanto, enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir” (p. 25-26). Desde esta perspectiva, la cultura organizacional se estructura en tres niveles: los artefactos, que corresponden a los elementos visibles de la organización como el lenguaje, la vestimenta, el mobiliario o los rituales; los valores, que reflejan los principios que justifican comportamientos y decisiones dentro de la empresa; y los supuestos básicos, que son creencias profundas, inconscientes y compartidas que forman la esencia cultural más difícil de modificar. Este modelo permite comprender cómo las normas y prácticas cotidianas están sustentadas en un sistema más profundo de significados compartidos que da forma a la identidad organizacional.

B. Dimensiones culturales de Geert Hofstede (1991). Otra aproximación relevante para comprender la cultura organizacional proviene del modelo de Hofstede (1991), quien planteó que esta está fuertemente influenciada por la cultura nacional, y que se manifiesta en dimensiones que regulan la forma en que las personas interactúan, toman decisiones y perciben la autoridad. Las seis dimensiones propuestas son: distancia al poder, que mide la aceptación de jerarquías; individualismo versus colectivismo, que refleja la preferencia por el trabajo autónomo o en grupo; masculinidad versus femineidad, que diferencia entre culturas orientadas al logro o a la cooperación; aversión a la incertidumbre, que indica el grado de tolerancia al

riesgo, vinculada a la planificación y persistencia; e indulgencia versus restricción, relacionada con la permisividad o control sobre los impulsos. Según Hofstede, “la cultura es la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de otros” (1991), lo cual evidencia cómo estas dimensiones pueden condicionar la estructura organizacional y los comportamientos laborales dentro de una empresa.

C. Tipología de Roger Harrison (1972). Roger Harrison (1972) propuso una tipología cultural basada en la forma en que las organizaciones estructuran sus relaciones y procesos internos, destacando que la cultura dominante determina la manera en que se toman decisiones y se distribuye el poder. Su modelo identifica cuatro tipos de cultura organizacional: la cultura de poder, donde la autoridad se concentra en la alta dirección y se ejerce control desde la cima; la cultura de roles, caracterizada por estructuras burocráticas y procesos formales donde las funciones están claramente definidas; la cultura de tareas, que se enfoca en la consecución de proyectos y objetivos, favoreciendo la flexibilidad y el trabajo en equipo; y la cultura de personas, que prioriza el bienestar y desarrollo de los individuos. Para Harrison, “la estructura de una organización debe reflejar su cultura dominante para ser eficaz” (1972), lo que subraya la importancia de alinear los procesos organizacionales con la naturaleza cultural existente.

D. Perfil de Cultura Organizacional (OCP). Finalmente, el Perfil de Cultura Organizacional (OCP), desarrollado por O'Reilly et al. (1991), ofrece una herramienta práctica para medir los valores predominantes dentro de una organización. Este enfoque parte del supuesto de que la cultura puede ser evaluada mediante la identificación de los valores que los empleados perciben como importantes. Entre los valores más comunes medidos por el OCP se encuentran la innovación, la orientación al equipo, la estabilidad, la orientación al cliente y el enfoque en resultados. Este modelo permite comparar la congruencia entre los valores individuales y los de la organización, lo cual se considera fundamental para lograr compromiso,

desempeño y retención del talento. Como afirman sus autores, “la cultura organizacional puede ser medida a través de los valores que los empleados perciben como importantes en su entorno laboral” (O'Reilly et al., 1991), lo cual facilita la intervención estratégica para fortalecer o rediseñar la cultura interna.

2.1.1.2. Nuevas perspectivas de la cultura organizacional.

A. *Cultura organizacional ágil.* En los últimos años ha cobrado especial relevancia la cultura organizacional ágil, entendida como aquella que promueve la adaptabilidad, la innovación continua y la descentralización en la toma de decisiones. Esta perspectiva cultural se vuelve fundamental en contextos caracterizados por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad, también conocidos como entornos VUCA. Según Denning (2021), las organizaciones que adoptan una cultura ágil son más capaces de responder a los cambios del entorno con flexibilidad y rapidez, lo cual se convierte en una ventaja competitiva. Este tipo de cultura ha sido ampliamente implementada en empresas tecnológicas y startups, y en la actualidad está siendo adoptada también por grandes corporaciones como parte de sus procesos de transformación digital.

B. *Cultura organizacional y bienestar laboral.* Otra tendencia emergente es el enfoque que vincula la cultura organizacional con el bienestar psicológico y emocional de los trabajadores, especialmente después del impacto generado por la pandemia de COVID-19. Este enfoque reconoce que las prácticas culturales tienen efectos directos sobre la salud mental, el clima laboral y el compromiso del personal. González y Ramírez (2022) sostienen que una cultura organizacional que prioriza el cuidado emocional, la empatía y la flexibilidad laboral puede contribuir significativamente a reducir el ausentismo y la rotación de personal, al tiempo que mejora el desempeño y la satisfacción laboral. Esta visión transforma la cultura en un recurso clave para la sostenibilidad interna de las organizaciones.

C. *Cultura inclusiva y diversidad.* La cultura inclusiva es otra dimensión que ha ganado protagonismo en la gestión moderna. Esta se caracteriza por promover la equidad, la representación y la participación activa de grupos diversos dentro de la organización, reconociendo las diferencias como una fuente de valor. Martínez y López (2023) afirman que “una cultura inclusiva no solo reconoce la diversidad, sino que la convierte en una ventaja competitiva”. En ese sentido, las empresas están implementando políticas de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) no solo como estrategias de responsabilidad social, sino como ejes estructurales de su cultura organizacional, integrándolas en sus procesos de reclutamiento, liderazgo y toma de decisiones.

D. *Cultura organizacional digital.* La cultura digital representa un nuevo paradigma en la gestión organizacional, ya que responde a las exigencias del entorno tecnológico actual. Esta cultura se enfoca en fomentar comportamientos y valores que favorezcan la adaptación al entorno digital, como la alfabetización tecnológica, la innovación abierta y la colaboración en entornos virtuales. Según Santos et al. (2021), una cultura organizacional digital permite a las empresas desarrollar capacidades clave para la transformación digital, como el uso eficiente de datos, la agilidad en los procesos y la comunicación interconectada. Este tipo de cultura se convierte así en un soporte fundamental para la evolución tecnológica de las organizaciones.

E. *Cultura organizacional sostenible.* Finalmente, la cultura organizacional sostenible ha emergido como una respuesta a los desafíos éticos, sociales y ecológicos del mundo contemporáneo. Este enfoque busca integrar principios de sostenibilidad en la identidad organizacional, promoviendo prácticas responsables que consideren tanto el bienestar interno como el impacto externo de la empresa. Torres y Delgado (2024) destacan que aquellas organizaciones que adoptan una cultura sostenible tienden a tener mayor resiliencia, legitimidad social y reputación institucional. Así, la sostenibilidad no solo se incorpora como

un valor, sino como un eje transversal que orienta las decisiones estratégicas y operativas de la organización.

2.1.1.3. Dimensiones de la cultura organizacional. La cultura organizacional puede ser entendida como un sistema complejo conformado por diversos elementos que afectan la interpretación, comportamiento y sentido de pertenencia de los trabajadores dentro de una institución. Para una evaluación estructurada, se consideran seis dimensiones fundamentales planteadas por Olmos y Sacha (2006):

A. Valores. Los valores representan las bases éticos y profesionales que orientan el accionar de la organización y sus miembros. Incluyen aspectos como el compromiso con la calidad, la innovación, la responsabilidad social, la orientación al cliente y el trabajo colaborativo. Estos valores funcionan como pilares fundamentales que definen lo relevante para la empresa, siendo interiorizados y compartidos por los trabajadores en su quehacer diario.

B. Creencias. Las creencias organizacionales hacen referencia a las ideas, supuestos y percepciones que los colaboradores tienen sobre la estructura, el liderazgo, las capacidades de la organización y su modelo de negocio. Estas creencias pueden ser explícitas o implícitas, y se forman a partir de la experiencia colectiva, influyendo en las expectativas y actitudes de los empleados frente a los procesos internos y externos.

C. Clima organizacional. La percepción subjetiva que tienen los colaboradores sobre el entorno emocional y laboral de la institución. El clima organizacional se refleja en la calidad de los vínculos, el estilo de liderazgo, la comunicación, el respeto mutuo, el reconocimiento y las condiciones de trabajo. Un clima positivo favorece la motivación, la productividad y la retención de talento.

D. Normas. Las normas organizacionales comprenden los estándares de comportamiento, reglas no escritas y lineamientos internos que regulan la conducta de los miembros. Estas normas, aunque a menudo no se explicitan formalmente, son transmitidas a

través de la experiencia diaria y orientan lo que se considera adecuado o inaceptable dentro del contexto laboral. Favorecen la cohesión interna y la alineación con los objetivos organizacionales.

E. Símbolos. Los símbolos representan los elementos visuales, rituales, tradiciones, emblemas y prácticas culturales que refuerzan la identidad institucional. Estos incluyen logotipos, uniformes, eslóganes, ceremonias corporativas y celebraciones que comunican y fortalecen los valores compartidos. Los símbolos ayudan a construir un sentido de pertenencia y a diferenciar a la organización frente a otras.

F. Filosofía. La filosofía organizacional comprende la ideología, misión, visión, políticas internas y principios rectores que guían las decisiones estratégicas y operativas de la organización. Esta dimensión ofrece una perspectiva general de los objetivos a largo plazo, del enfoque ético y del propósito institucional, influyendo directamente en la cultura y en la forma en que los colaboradores se alinean con la misión institucional.

2.1.1.4. Niveles de Cultura Organizacional (Olmos y Sacha ,2006). Un nivel alto de cultura organizacional se caracteriza por una fuerte orientación hacia la innovación, el trabajo en equipo y el logro de resultados, por encima de la rigidez de los procesos. Los colaboradores perciben que cuentan con los recursos necesarios para desempeñar eficientemente sus funciones, se sienten justamente remunerados y reconocen que ciertos vínculos personales pudieron haber facilitado su ingreso a la organización. Asimismo, experimentan un ambiente laboral que promueve la autonomía, la cooperación y el desarrollo personal. En este nivel, existen normas claras respecto a horarios y vestimenta, con una aplicación estricta de sanciones ante faltas. También se celebran fechas institucionales de forma activa, se emplean incentivos como premios al buen desempeño, y los trabajadores demuestran un alto nivel de identificación con los símbolos, valores y rituales de la empresa. Finalmente,

se percibe una coherencia entre las acciones organizacionales y su misión, acompañada de un interés genuino por el crecimiento personal y profesional del talento humano.

En un nivel medio, la cultura organizacional se encuentra en proceso de consolidación. Los trabajadores valoran parcialmente la innovación y el trabajo colaborativo, aunque sin priorizarlos de manera clara sobre los procedimientos establecidos. Existe una percepción ambivalente respecto a los recursos disponibles, la remuneración se considera adecuada pero no destacable, y el ingreso a la organización puede haber estado influenciado por apoyos externos, aunque de forma limitada. En cuanto al ambiente laboral, se observa una experiencia moderada de autonomía y desarrollo, con normas y vestimenta más flexibles, y con sanciones poco frecuentes. Las celebraciones institucionales se realizan de forma esporádica, los incentivos son escasos, y el conocimiento de los símbolos organizacionales es reducido. Además, la coherencia entre la misión institucional y las acciones concretas se percibe de forma irregular, con un interés moderado por el crecimiento profesional del personal.

Por último, un nivel bajo de cultura organizacional refleja una estructura débil o desorganizada. En este contexto, los colaboradores no valoran la innovación ni el trabajo en equipo, y se centran excesivamente en los procesos sin enfocarse en los resultados. Existe una percepción generalizada de carencia de recursos, bajos niveles de remuneración y desconfianza en que las relaciones personales puedan facilitar el acceso a la organización. Los trabajadores no experimentan autonomía ni desarrollo personal, y el entorno laboral carece de normas claras, vestimenta formal y mecanismos disciplinarios definidos. Tampoco se celebran fechas importantes ni se reconocen los logros, y el desconocimiento de los símbolos institucionales es evidente. En este nivel, las acciones de la organización no guardan coherencia con su misión, se privilegia la contratación interna sin criterios claros, y predomina el desinterés por el bienestar y progreso profesional de los empleados.

2.1.2. Retención del talento humano

La retención del talento ha sido conceptualizada desde distintos enfoques, pero en general, todas las definiciones coinciden en resaltar la relevancia de permanecer a los colaboradores valiosos dentro de la organización durante periodos prolongados. En este sentido, Xuecheng et al. (2022) señalan que la retención de talento es un proceso mediante el cual los empleados son influenciados para continuar vinculados laboralmente con sus organizaciones a largo plazo. Por su parte, Ghani et al. (2022) afirman que se trata de la suma de métodos y estrategias implementadas por las empresas con el objetivo de conservar a su personal clave, fomentando su permanencia en la institución. Así, la retención no solo se limita a evitar la rotación, sino que implica crear un entorno organizacional favorable, motivador y alineado con las necesidades y expectativas del trabajador.

2.1.2.1. Importancia de la retención del talento. La conservación del talento dentro de las organizaciones se ha vuelto una meta esencial, especialmente frente a un contexto organizacional dinámico altamente competitivo donde el capital humano representa una ventaja diferenciadora clave. Una adecuada gestión de la retención permite reducir significativamente las tasas de rotación de personal, lo cual tiene un impacto directo en los costos operativos, ya que evita gastos asociados a procesos de reclutamiento, selección y capacitación de nuevo personal (Xuecheng et al., 2022). Además, cuando un colaborador valioso abandona la empresa, no solo se pierde su experiencia, sino que también se interrumpen temporalmente las actividades de su puesto, afectando la continuidad y eficiencia del trabajo.

En ese sentido, Frye et al. (2020) advierten que una débil estrategia de retención puede originar problemas de desempeño, disminución en la calidad del servicio, baja productividad y un incremento en los costos derivados de la rotación. Por el contrario, aplicar políticas eficaces para retener al talento humano contribuye a mantener la moral del equipo, reduce el ausentismo y refuerza la imagen institucional.

Asimismo, Balanagalakshmi y Kumari (2019) señalan que estas estrategias no solo ayudan a conservar la fuerza laboral existente, sino que también permiten evitar las pérdidas de tiempo y recursos necesarios para integrar y formar a nuevos colaboradores. Esto impacta positivamente en la productividad y en el clima laboral general. Adicionalmente, la retención favorece la transmisión y conservación de la cultura organizacional, ya que los empleados con mayor tiempo en la empresa son los principales portadores de los valores y prácticas que definen la identidad de la organización, convirtiéndose en referentes para los recién incorporados.

En conjunto, retener el talento no solo asegura la estabilidad operativa de la empresa, sino que fortalece su sostenibilidad en el largo plazo.

2.1.2.2. Factores que influyen en la retención del talento humano. La retención del talento humano no depende de un único elemento, sino de una combinación de factores interrelacionados que inciden directamente en la decisión de los colaboradores de permanecer o abandonar una organización. Entre los factores más relevantes se encuentran la satisfacción laboral y el clima organizacional, pues un entorno de trabajo favorable, sustentado en una comunicación asertiva, vínculos interpersonales saludables y reconocimiento recíproco, favorece la permanencia del personal, disminuye considerablemente el estrés y el desgaste emocional, lo cual repercute en una menor rotación de personal.

Otro componente crucial es el liderazgo efectivo, entendido como la capacidad de los superiores para escuchar activamente, ofrecer retroalimentación constructiva y fomentar un entorno de desarrollo personal y profesional. Un líder que actúa como guía y facilitador puede incrementar el compromiso y la lealtad del equipo, fortaleciendo el vínculo entre el colaborador y la organización.

Las oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional también representan un incentivo significativo. Cuando las empresas establecen planes de carrera claros, ofrecen

capacitaciones constantes y brindan desafíos laborales que estimulan el aprendizaje, los empleados perciben que su futuro está siendo considerado, lo cual potencia su motivación y permanencia.

Asimismo, la compensación y los beneficios competitivos son factores determinantes. No solo se trata de una remuneración adecuada al mercado, sino también de un paquete integral que incluya seguros, bonificaciones, horarios flexibles y beneficios intangibles, como el reconocimiento y el respeto. Este conjunto, conocido también como salario emocional, ha cobrado cada vez mayor relevancia.

El balance entre el aspecto personal y laboral ha ganado protagonismo, especialmente tras los cambios introducidos por la pandemia. La implementación de políticas como el teletrabajo, jornadas flexibles y apoyo en la conciliación familiar ayuda a prevenir el agotamiento crónico y reduce el riesgo del síndrome de burnout, generando bienestar y fidelidad organizacional.

Por otro lado, el reconocimiento oportuno y la retroalimentación constante refuerzan el sentido de pertenencia. Valorar públicamente los logros, premiar el esfuerzo y proporcionar comentarios constructivos no solo fortalecen la autoestima del colaborador, sino que también afianzan su vínculo con la empresa.

Finalmente, la seguridad y estabilidad laboral, así como el acceso a tecnología y recursos adecuados, constituyen elementos fundamentales. Sentirse respaldado por una organización sólida, con perspectivas de continuidad y procesos bien definidos, así como contar con herramientas modernas que faciliten el trabajo, reduce la frustración y promueve un entorno organizacional eficiente y atractivo.

En conjunto, estos factores deben ser gestionados de manera estratégica para lograr una retención sostenida del talento humano, asegurando así la continuidad, productividad y competitividad de la organización.

2.1.2.3. Dimensiones de Papuico para la retención del talento humano. En su tesis sobre retención del talento humano, Papuico (2018) adopta el marco de Chiavenato (2009) para desglosar la variable en tres dimensiones clave: colocación, desarrollo y retención de colaboradores.

A. Colocación de colaboradores. La colocación implica asignar a cada empleado al puesto que mejor se ajusta a sus competencias, intereses y perfil profesional. Según Papuico, este proceso abarca desde el diseño de descripciones de cargo claras hasta la evaluación de aptitudes y la adecuación cultural, buscando maximizar el encaje persona–puesto y reducir las discrepancias entre expectativas y responsabilidades.

B. Desarrollo de colaboradores. El desarrollo se refiere a las actividades orientadas a potenciar las habilidades y conocimientos de los trabajadores a lo largo de su trayectoria en la organización. Incluye formación continua, planes de carrera, mentorías y asignación de proyectos retadores, con el fin de preparar al colaborador para retos futuros y aumentar su compromiso y empleabilidad interna.

C. Retención de colaboradores. La retención agrupa las prácticas y políticas dirigidas a mantener a los empleados dentro de la empresa, minimizando la rotación voluntaria. Papuico describe estrategias como esquemas de reconocimiento, programas de bienestar, revisiones salariales periódicas y comunicación transparente para fortalecer el vínculo afectivo y la lealtad organizacional.

III. MÉTODO

3.1. Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo cuantitativo, con un diseño no experimental, de nivel correlacional y transversal. Se considera cuantitativa porque busca medir y analizar numéricamente la relación entre la cultura organizacional y la retención del personal. Es no experimental ya que no se manipularon las variables y se analizaron en su contexto natural. El alcance correlacional se aplica porque se pretende establecer el vínculo entre las variables, mientras que el diseño transversal implica que la recolección de datos se realizará en un único momento del tiempo (Hernández et al., 2018).

3.2. Ámbito temporal y espacial

El estudio se llevó a cabo durante el año 2025, en una empresa distribuidora de equipos médicos, ubicada en Lima Metropolitana, Perú. Este espacio fue seleccionado debido al interés por mejorar sus procesos de gestión del talento humano, y porque representa un caso pertinente para estudiar la cultura organizacional que incide en la permanencia del personal.

3.3. Variables

3.3.1. *Cultura Organizacional*

- **Definición conceptual.** Schein (2004) definen la cultura organizacional como un conjunto de presunciones y creencias aprendidas por los miembros de un grupo al enfrentar sus desafíos internos y externos. Estas creencias conforman la esencia de la organización, expresándose a través de símbolos, mitos, rituales, lenguajes y normas que guían el comportamiento.

- **Definición operacional**

Se medirá la variable, a través de 18 ítems en las dimensiones: Valores, Creencias, Clima organizacional, Normas, Símbolos y Filosofía en el Cuestionario para Evaluar la Cultura Organizacional (Ver tabla 1).

Tabla 1*Operacionalización de la Cultura Organizacional*

Dimensiones	Ítems	Escala de respuesta	Niveles y rangos	Nivel de medición
Valores	1, 2 y 3			
Creencias	4, 5 y 6	1. Nunca		
Clima organizacional	7, 8 y 9	2. Pocas veces	Alta	Ordinal
Normas	10, 11 y 12	3. A veces	Medio	
Símbolos	13, 14 y 15	4. Muchas veces	Baja	
Filosofía	16, 17 y 18	5. Siempre		

3.3.2. Retención del talento humano

- **Definición conceptual**

Xuecheng et al. (2022) menciona que es un proceso mediante el cual los empleados son influenciados para continuar vinculados laboralmente con sus organizaciones a largo plazo.

- **Definición operacional**

Se medirá la variable, a través de 18 ítems en las dimensiones: Colocación de colaboradores, Desarrollo de colaboradores y Retención de colaboradores en el Cuestionario de Retención del Talento Humano (Ver tabla 2).

Tabla 2*Operacionalización de la Retención del talento humano*

Dimensiones	Ítems	Escala de respuesta	Niveles y rangos	Nivel de medición
Colocación de colaboradores	Del 1 al 6	1. Nunca		
		2. Pocas veces	Alta	
Desarrollo de colaboradores	Del 7 al 12	3. A veces	Medio	Ordinal
		4. Muchas veces	Baja	
Retención de colaboradores	Del 13 al 18	5. Siempre		

3.4. Población y muestra**3.4.1. Población**

La población constituida por los trabajadores de una empresa distribuidora de equipos médicos. Según información proporcionada por el área de Recursos Humanos, la empresa cuenta con un total de 180 colaboradores, entre hombres y mujeres, distribuidos en diversas áreas como ventas, atención al cliente, administración, logística, entre otras.

3.4.2. Criterios de inclusión y exclusión

Criterios de inclusión:

- Ser colaborador activo de la empresa distribuidora de equipos médicos.
- Tener una antigüedad mínima de 6 meses en la empresa.
- Ser mayor de edad (18 años a más).
- Aceptar voluntariamente participar en el estudio mediante consentimiento informado.

Criterios de exclusión:

- Colaboradores que se encuentren en periodo de prueba o tengan una antigüedad menor a 6 meses.

- Personal que se encuentre de licencia médica, vacaciones o en proceso de desvinculación laboral al momento de la recolección de datos.
- Personas que presenten problemas al llenado de las encuestas o no deseen participar.

3.4.3. Muestra

La muestra conformada por una parte representativa de los 180 colaboradores, seleccionada en función de su disposición y accesibilidad para participar en la investigación. En total, se consideraron 160 trabajadores, aquellos que cumplieron con los criterios establecidos para la recolección de datos.

La distribución de la muestra, evidencia que predomina el género Femenino con 68%, los que pertenecen a la organización de 1 a 3 años con 41.5% y estado civil Soltero con 59.5% (Ver tabla 3).

Tabla 3

Distribución de la muestra

	Variabes	<i>f</i>	%
Sexo	Femenino	120	66.7
	Masculino	60	33.3
Edad	Adulterz Temprana	58	32.2
	Adulterz Intermedia	122	67.8
Área	Ventas	85	47.2
	Administrativos	35	19.4
	Mantenimiento	46	25.6
	Gerencia	14	7.8
Localidad	Lima	132	73.3
	Provincia	48	26.7

3.4.4. Tipo de muestreo

Se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, el cual consiste en seleccionar a los participantes en función de su disponibilidad, accesibilidad y disposición con el estudio. Este tipo de muestreo fue adecuado por las características organizacionales y al contexto laboral, que limitan la posibilidad de aplicar un muestreo aleatorio.

3.5. Instrumentos

3.5.1. Cuestionario para Evaluar la Cultura Organizacional

Para la presente investigación se empleó el Cuestionario para Evaluar la Cultura Organizacional, desarrollado por Carolina Olmos Torres y Katerine Socha Fandiño en Colombia. Este instrumento consta de 18 ítems y puede ser administrado de manera individual o colectiva, requiriendo un tiempo estimado de 15 a 25 minutos para su aplicación. Las respuestas del cuestionario se registran utilizando una escala tipo Likert de cinco puntos, que permite valorar el grado de acuerdo o desacuerdo del participante con cada enunciado. Las opciones son las siguientes: 1 = *Totalmente en desacuerdo*; 2= *En desacuerdo*; 3= *Indeciso*; 4= *De acuerdo* y 5= *Totalmente de acuerdo*.

El cuestionario evalúa seis dimensiones clave de la cultura organizacional: Valores (ítems 1 al 3): Se refieren a los principios y cualidades que los miembros de la organización consideran fundamentales, como el compromiso con el servicio al cliente o la innovación constante; Creencias (ítems 4 al 6): Comprenden las suposiciones o ideas que se tienen sobre el modelo de negocio de la organización, las cuales pueden ser compartidas o debatidas entre los colaboradores; Clima organizacional (ítems 7 al 9): Hace alusión a la atmósfera emocional y laboral dentro del entorno organizacional, percibida a través de las relaciones interpersonales, el ambiente físico y la forma de trabajo; Normas (ítems 10 al 12): Engloban los estándares de conducta y reglas internas que orientan el comportamiento esperado de los trabajadores dentro de la institución; Símbolos (ítems 13 al 15): Representan los elementos visuales, rituales,

tradiciones o ceremonias que refuerzan la identidad organizacional, como eventos institucionales o símbolos corporativos y Filosofía (ítems 16 al 18): Incluye las ideologías, políticas y principios que guían las decisiones, estrategias y acciones dentro de la organización. Cada dimensión se evalúa mediante tres ítems, sumando un total de 18 enunciados que permiten obtener una visión integral percibida por los trabajadores.

3.5.1.1. Propiedades psicométricas del Cuestionario para Evaluar la Cultura Organizacional.

A. Fiabilidad. Con la finalidad de hallar la fiabilidad se realizó el análisis de confiabilidad por consistencia interna con el Alfa de Cronbach, en el cual el resultado con 18 elementos fue de .884; se concluye que es una prueba confiable (ver tabla 4).

Tabla 4

Análisis de fiabilidad por consistencia interna para el Cuestionario para Evaluar la Cultura Organizacional

Variable	Alfa de Cronbach
Cultura Organizacional	.884
Valores	.791
Creencias	.762
Clima organizacional	.773
Normas	.737
Símbolos	.478
Filosofía	.571

B. Validez. Para evaluar la validez estructural del cuestionario se utilizó AFC. Los resultados muestran que la mayoría de los ítems presentan cargas factoriales adecuadas, lo que respalda la validez del instrumento. Las dimensiones de valores, clima organizacional y normas

tienen ítems con cargas altas, superiores a .70. En creencias, dos ítems son consistentes, pero uno (ítem 6) tiene una carga baja (.455). Las dimensiones símbolos y filosofía presentan debilidades: el ítem 15 de símbolos tiene una carga baja (.317) y el ítem 16 de filosofía es bajo (.148) (ver tabla 5).

Tabla 5

Análisis Factorial Confirmatorio

Factor	Indicador	Estimador	EE	Z	p
Valores	Ítem 1	.922	.0964	9.57	<.001
	Ítem 2	.84	.0928	9.05	<.001
	Ítem 3	.687	.0988	6.95	<.001
Creencias	Ítem 4	.803	.0927	8.66	<.001
	Ítem 5	.775	.0849	9.12	<.001
	Ítem 6	.455	.079	5.76	<.001
Clima organizacional	Ítem 7	.896	.1022	8.77	<.001
	Ítem 8	.899	.1161	7.74	<.001
	Ítem 9	.722	.1083	6.66	<.001
Normas	Ítem 10	.83	.0988	8.4	<.001
	Ítem 11	.853	.0936	9.11	<.001
	Ítem 12	.565	.0925	6.11	<.001
Símbolos	Ítem 13	.657	.0901	7.29	<.001
	Ítem 14	.77	.0989	7.79	<.001
	Ítem 15	.317	.1031	3.07	0.002
Filosofía	Ítem 16	.148	.0946	1.56	<.001
	Ítem 17	1.009	.1322	7.64	<.001
	Ítem 18	.703	.1185	5.93	<.001
Prueba Para un Ajuste Exacto		χ^2 1237	gl 557	p <.001	
Medidas de Ajuste	CFI	TLI	RMSEA	IC 90% del RMSEA Inferior	Superior
	0.706	0.686	0.104	0.0958	0.111

Los baremos halladores a través de percentiles en dos cortes (60 y 30) a la base total obteniendo lo que se muestra en la tabla 6.

Tabla 6

Baremos del Cuestionario de Cultura Organizacional

Niveles	Cultura Organizacional
Bajo	28-62
Medio	63-69
Alto	70-89

3.5.2. Instrumento 2

El segundo instrumento utilizado en esta investigación fue el Cuestionario de Retención del Talento Humano, elaborado por Johana Maybee Papuico Sánchez. Esta escala fue desarrollada con el objetivo de medir el nivel de retención del talento humano en el contexto organizacional, considerando aspectos clave relacionados con la gestión de personas. El instrumento fue diseñado y validado en el Perú, específicamente con personal de la empresa Fundo San Fernando S.A.

El cuestionario consta de 18 ítems, organizados en tres componentes fundamentales: colocación de personas (ítems 1 al 6), desarrollo de personas (ítems 7 al 12) y retención de personas (ítems 13 al 18). Cada enunciado se responde utilizando una escala tipo Likert de cinco puntos, donde: 1 representa “*Nunca*”, 2 “*Pocas veces*”, 3 “*A veces*”, 4 “*Muchas veces*” y 5 “*Siempre*”. Esta escala permite conocer la frecuencia con la que se perciben ciertas prácticas relacionadas con la retención del talento en la organización.

El cuestionario puede ser aplicado tanto de manera individual como grupal y ha demostrado una alta confiabilidad en el contexto peruano, con un coeficiente Alfa de Cronbach de .758. Su validez fue asegurada mediante una prueba piloto y la evaluación por parte de

jueces expertos, lo que respalda su uso como herramienta confiable para la medición de la retención del talento humano en entornos organizacionales.

3.5.2.1. Propiedades psicométricas de Cuestionario de Retención del Talento Humano.

A. *Fiabilidad.* Con la finalidad de hallar la fiabilidad se realizó el análisis de confiabilidad por consistencia interna con el Alfa de Cronbach, en el cual el resultado con 18 elementos fue de .839; se concluye que es una prueba confiable (ver tabla 4).

Tabla 7

Análisis de fiabilidad por consistencia interna para Cuestionario de Retención del Talento Humano

Variable	Alfa de Cronbach
Retención del Talento Humano	.839
Colocación de colaboradores	.591
Desarrollo de colaboradores	.718
Retención de colaboradores	.687

B. *Validez.* Se realizó un análisis factorial confirmatorio (AFC) para evaluar la validez estructural del cuestionario de Retención del Talento Humano compuesta por dieciocho ítems. Los resultados del análisis muestran que todos los ítems presentan cargas factoriales estadísticamente significativas ($p < .05$), lo que indica una adecuada asociación entre los ítems y sus factores respectivos. En el Factor 1, los ítems 1, 2, 5 y 6 evidencian cargas superiores a 0.5, lo que sugiere una buena representatividad, mientras que 3 y 4 presentan cargas más bajas (.150 y .188), lo que podría indicar una débil contribución al factor. En el Factor 2, destacan ÍTEM 7, 8 y 9 con cargas moderadas, mientras que los ítems 10 al 12 tienen cargas por debajo de 0.31, lo que podría considerarse poco satisfactorio. Finalmente, en el Factor 3, los ítems 14

y 18 presentan las cargas más altas (.722 y .749), mostrando una fuerte relación con su dimensión (Ver tabla 8).

Tabla 8

Análisis Factorial Confirmatorio

Factor	Indicador	Estimador	<i>EE</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>
	Ítem 1	.54	.0822	6.57	<.001
	Ítem 2	.434	.0601	7.22	<.001
Colocación de colaboradores	Ítem 3	.15	.0661	2.27	.023
	Ítem 4	.188	.0828	2.28	.023
	Ítem 5	.56	.0774	7.23	<.001
	Ítem 6	.582	.0623	9.34	<.001
	Ítem 7	.69	.0537	12.85	<.001
Desarrollo de colaboradores	Ítem 8	.502	.0638	7.88	<.001
	Ítem 9	.587	.0738	7.95	<.001
	Ítem 10	.306	.0645	4.75	<.001
	Ítem 11	.213	.0536	3.99	<.001
	Ítem 12	.154	.0497	3.1	0.002
Retención de colaboradores	Ítem 13	.437	.0964	4.53	<.001
	Ítem 14	.722	.0962	7.5	<.001
	Ítem 15	.393	.0732	5.38	<.001
	Ítem 16	.314	.0535	5.86	<.001
	Ítem 17	.481	.0745	6.46	<.001
	Ítem 18	.749	.0654	11.46	<.001
Prueba Para un Ajuste Exacto		χ^2 340	<i>gl</i> 132	<i>p</i> <.001	
<u>Medidas de Ajuste</u>	CFI	TLI	RMSEA	IC 90% del RMSEA	

			Inferior	Superior
	0.739	0.697	0.109	0.0947
			0.123	

Los baremos halladores a través de percentiles en dos cortes (60 y 30) a la base total obteniendo lo que se muestra en la tabla 9.

Tabla 9

Baremos del Cuestionario de Retención del Talento Humano

Niveles	Retención del Talento Humano
Bajo	36-66
Medio	67-71
Alto	72-87

3.6.Procedimientos

Para la recolección de datos, se gestionó previamente la autorización formal de la empresa, a fin de garantizar el acceso a los colaboradores. Posteriormente, se brindó una explicación clara y detallada del propósito del estudio a los participantes, asegurando su consentimiento libre e informado. La aplicación de los instrumentos se realizó de forma virtual, en horarios previamente coordinados para no interferir con sus funciones. Se distribuyeron los cuestionarios de cultura organizacional y de retención del talento humano, con indicaciones específicas para su correcta respuesta. La participación fue voluntaria, anónima y sin compensación económica, y se establecieron criterios para resguardar la confidencialidad de la información obtenida.

3.7.Análisis de datos

Una vez recolectada la información, los datos fueron codificados y organizados en una base de datos mediante el programa SPSS versión 27. Se realizó un análisis descriptivo para

identificar las frecuencias, porcentajes y medidas de tendencia central (media y desviación estándar) de las variables según sexo, edad, área de trabajo y localidad. Para los objetivos específicos 3 y 4, se emplearon pruebas estadísticas no paramétricas, como la U de Mann-Whitney (para comparar entre dos grupos) y la prueba de Kruskal-Wallis (para más de dos grupos), dado que se prevé una distribución no normal de los datos. Finalmente, para el objetivo general, se aplicó la correlación de Spearman, a fin de establecer la relación entre cultura organizacional y retención del personal. Se consideró un nivel de significancia de $p < .05$.

3.8.Consideraciones éticas

Esta investigación se rige por los principios éticos establecidos en el Código de Ética del Colegio de Psicólogos del Perú y en la Declaración de Helsinki. Antes de iniciar la recolección de datos, se garantizó el consentimiento informado de cada participante, explicando los objetivos del estudio, la voluntariedad de su participación, el carácter anónimo de sus respuestas y la posibilidad de retirarse en cualquier momento sin consecuencias. No se recogió información personal que pudiera identificar a los participantes. Los datos obtenidos se utilizarán únicamente con fines académicos y de investigación, y serán almacenados en un entorno seguro. Asimismo, este estudio cuenta con la revisión y aprobación ética por parte de la universidad, en el marco de las normativas vigentes para trabajos de investigación de grado.

IV. RESULTADOS

En este capítulo se muestran los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos. Los hallazgos se presentan de acuerdo con los objetivos específicos, mostrando tanto la descripción de las variables estudiadas como los análisis inferenciales que permiten establecer las relaciones y diferencias planteadas en el estudio.

4.1 Análisis descriptivos

4.1.1. Niveles de cultura organizacional

La Tabla 10 muestra la distribución de los niveles de cultura organizacional en 180 trabajadores. El 40.6 % (n=73) se ubica en el nivel bajo, seguido del 30.6 % (n=55) en el nivel medio y el 28.9 % (n=52) en el nivel alto. En síntesis, se observa un predominio del nivel bajo, lo que evidencia percepciones limitadas respecto a la cultura organizacional dentro de la empresa.

Tabla 10

Distribución de los niveles de Cultura organizacional

Niveles	<i>f</i>	%
Bajo	73	40.60
Medio	55	30.60
Alto	52	28.90
Total	180	100.00

4.1.2. Niveles de cultura organizacional según sexo, edad, área y localidad

Al analizar los niveles de Cultura Organizacional según el sexo, se muestra que, en el sexo femenino, predomina el nivel bajo (37.5 %), seguido del nivel alto (31.6 %) y medio (30.8 %). En el caso del sexo masculino, la mayor proporción se concentra en el nivel bajo (46.6 %), seguido del nivel medio (30.0 %) y alto (23.3 %). Esto evidencia que, aunque en ambos sexos

prevalece la percepción baja de cultura organizacional, las mujeres presentan una mayor proporción en el nivel alto respecto a los hombres, lo que sugiere una valoración ligeramente más favorable de la cultura organizacional en el grupo femenino (ver Tabla 11).

Tabla 11

Distribución de los niveles de Cultura organizacional según sexo

Niveles	Femenino		Masculino	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Bajo	45	37.5	28	46.6
Medio	37	30.8	18	30
Alto	38	31.6	14	23.3
Total	120	100	60	100

En relación con los niveles de Cultura Organizacional según el grupo etario, se observa que en la adultez temprana predomina el nivel alto de cultura organizacional (37.9 %), seguido del nivel bajo (34.4 %) y medio (27.5 %). En la adultez intermedia, en cambio, prevalece el nivel bajo (43.4 %), seguido del medio (32.0 %) y finalmente el alto (24.6 %).

Los trabajadores en adultez temprana perciben de manera más positiva la cultura organizacional, mientras que en la adultez intermedia tiende a predominar una percepción menos favorable, reflejada en el mayor peso del nivel bajo (ver Tabla 12).

Tabla 12

Distribución de la Cultura organizacional según edad

Niveles	Adultez Temprana		Adultez Intermedia	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Bajo	20	34.4	53	43.4

Medio	16	27.5	39	32.0
Alto	22	37.9	30	24.6
Total	58	100	122	100

En cuanto a los niveles de Cultura Organizacional según el área laboral se aprecia que en el área de ventas predomina el nivel alto de cultura organizacional (35.29 %), seguido del medio (32.94 %) y bajo (31.76 %). En administrativos, destaca el nivel bajo (45.7 %), mientras que en mantenimiento prevalece también el nivel bajo (58.70 %), evidenciando una percepción más desfavorable en estas áreas. En contraste, en gerencia predomina el nivel medio (64.3 %), con menor proporción en nivel bajo (21.4 %) y alto (14.3 %) (ver Tabla 13),

Tabla 13

Distribución de la Cultura organizacional según área

Niveles	Ventas		Administrativos		Mantenimiento		Gerencia	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Bajo	27	31.76	16	45.7	27	58.70	3	21.4
Medio	28	32.94	8	22.9	10	21.74	9	64.3
Alto	30	35.29	11	31.4	9	19.57	2	14.3
Total	85	100	35	100	46	100	14	100

La percepción de la cultura organizacional es más positiva en áreas vinculadas a la gestión comercial (ventas) y de liderazgo (gerencia), mientras que en áreas operativas como mantenimiento y administrativas tiende a ser más baja, ello puede estar relacionado con la naturaleza de sus funciones y las oportunidades de participación en la toma de decisiones.

Al analizar los niveles de Cultura Organizacional en función de la localidad, se observa que en Lima predomina el nivel bajo de cultura organizacional (48.48 %), seguido del nivel

medio (28.79 %) y alto (22.73 %). En cambio, en provincia resalta el nivel alto (45.8 %), seguido del medio (35.4 %) y, en menor medida, el bajo (18.8 %) (ver Tabla 14).

Esto evidencia una percepción más favorable de la cultura organizacional en los trabajadores de provincia en comparación con los de Lima, lo cual podría deberse a dinámicas laborales más cohesionadas o a un mayor sentido de pertenencia en contextos descentralizados.

Tabla 14

Distribución de la Cultura organizacional según localidad

Niveles	Lima		Provincia	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Bajo	64	48.48	9	18.8
Medio	38	28.79	17	35.4
Alto	30	22.73	22	45.8
Total	132	100	48	100

4.1.2. Niveles de Retención del talento humano

El nivel bajo de retención del talento humano predomina con un 43.9 % de los colaboradores, seguido del nivel alto (28.3 %) y el nivel medio (27.8 %).

Esto indica que una parte importante de los trabajadores percibe limitadas condiciones para su permanencia en la organización, lo que representa un aspecto crítico a considerar en la gestión del Talento humano, dado que podría influir en la rotación y en la estabilidad laboral (Ver tabla 15).

Tabla 15

Distribución de la Retención del talento humano

Niveles	<i>f</i>	%
Bajo	79	43.90%

Medio	50	27.80%
Alto	51	28.30%
Total	180	100

4.1.3. Niveles de Retención del talento humano según sexo, edad, área y localidad.

La retención del talento humano según sexo, tanto en mujeres como en hombres predomina el nivel bajo (45 % y 41.7 % respectivamente). Sin embargo, se observa que los varones presentan un mayor porcentaje en el nivel alto (35 %) en comparación con las mujeres (25 %).

Estos resultados sugieren que, aunque en ambos sexos existe una tendencia hacia una menor retención, los hombres perciben en mayor medida condiciones favorables para permanecer en la organización, lo que puede reflejar diferencias en expectativas o experiencias laborales entre ambos grupos (ver tabla 16).

Tabla 16

Distribución de la Retención del talento humano según sexo

Niveles	Femenino		Masculino	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Bajo	54	45.00	25	41.7
Medio	36	30.00	14	23.3
Alto	30	25.00	21	35.0
Total	120	100	60	100

Continuando con los niveles de retención del talento humano según edad, la tabla muestra que, en la adultez intermedia predomina el nivel bajo (48.4 %), mientras que en la adultez temprana los niveles bajo y alto se presentan en igual proporción (34.48 % cada uno).

Esto indica que los trabajadores en adultez temprana muestran una mayor disposición a mantenerse en la organización, posiblemente por su apertura a nuevas oportunidades y expectativas de desarrollo, mientras que en la adultez intermedia se evidencia una menor retención, lo cual podría relacionarse con mayores demandas o la búsqueda de estabilidad laboral en otros espacios (ver Tabla 17).

Tabla 17

Distribución de la Retención del talento humano según edad

Niveles	Adultez Temprana		Adultez Intermedia	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Bajo	20	34.48	59	48.4
Medio	18	31.03	32	26.2
Alto	20	34.48	31	25.4
Total	58	100	122	100

Seguido de los niveles de retención del talento humano en base al área de trabajo, la tabla muestra que, el nivel bajo predomina en mantenimiento (54.35 %) y ventas (42.35 %), mientras que en el área administrativa prevalece el nivel alto (51.4 %). En gerencia, los niveles bajo y medio se presentan con igual proporción (35.7 % cada uno).

Estos resultados sugieren que la retención es más favorable en áreas administrativas, posiblemente debido a mejores condiciones laborales, estabilidad o beneficios asociados a sus funciones, mientras que en mantenimiento y ventas la menor retención podría estar vinculada a mayores exigencias operativas o a la rotación propia de dichos puestos (ver Tabla 18).

Tabla 18

Distribución de la Retención del talento humano según área

Niveles	Ventas		Administrativos		Mantenimiento		Gerencia	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Bajo	36	42.35	13	37.1	25	54.35	5	35.7
Medio	33	38.82	4	11.4	8	17.39	5	35.7
Alto	16	18.82	18	51.4	13	28.26	4	28.6
Total	85	100	35	100	46	100	14	100

La tabla muestra los niveles de retención del talento humano según la localidad. En Lima, el nivel bajo predomina con un 44.7 %, seguido del nivel alto con 31.06 % y, en menor medida, el nivel medio con 24.24 %. En provincia, también prevalece el nivel bajo con 41.7 %, aunque en este caso el nivel medio (37.5 %) supera al nivel alto (20.8 %). Estos resultados sugieren que, tanto en Lima como en provincia, la retención tiende a ser más baja, aunque en provincias se observa una mayor proporción de trabajadores con retención en nivel medio, lo que podría indicar condiciones ligeramente más favorables para la permanencia laboral en comparación con la capital (ver Tabla 19).

Tabla 19

Distribución de la Retención del talento humano según localidad

Niveles	Lima		Provincia	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Bajo	59	44.70	20	41.7
Medio	32	24.24	18	37.5
Alto	41	31.06	10	20.8
Total	132	100	48	100

4.2 Análisis de la distribución de los Datos

Se aplicó la prueba de bondad de ajuste Kolmogorov – Smirnov ($K-S$) para determinar la distribución de los datos. En la Tabla 20 se puede observar una significancia menor a .05 en los datos de la cultura organizacional, por ende, se concluye que los datos no se ajustan a una distribución normal. Por esta razón, se usarán pruebas no paramétricas.

Tabla 20

Prueba de normalidad Kolmogorov – Smirnov para las variables Cultura Organizacional y Retención del Talento Humano

Variables	$K-S$	p
Cultura Organizacional	.110	.000
Retención del Talento Humano	.060	.113

4.3 Análisis inferencial

4.3.1. Análisis comparativo para la variable cultura organizacional

Al evaluar las diferencias significativas, los resultados de la prueba U de Mann-Whitney indican que no existen diferencias estadísticamente significativas en los niveles de cultura organizacional según sexo ($p = .104$) ni según etapa de adultez ($p = .060$). Sin embargo, sí se hallaron diferencias significativas en función de la localidad ($p < .001$), siendo los participantes de provincia quienes presentaron un mayor rango promedio (113.82) en comparación con los de Lima (82.02) (ver Tabla 21).

Tabla 21

Prueba de contraste U de Mann Whitney para la variable cultura organizacional según sexo, edad y localidad.

Variable		Rango promedio	<i>U</i>	<i>p</i>
	Femenino	94.96	3064.500	.104
	Masculino	81.58		
Cultura	Adulter Temprana	101.09	2924.000	.060
Organizacional	Adulter Intermedia	85.47		
	Lima	82.02	2048.500	.000
	Provincia	113.82		

Se aplicó la prueba de Kruskal-Wallis para examinar las diferencias, la prueba mostró diferencias estadísticamente significativas en los niveles de cultura organizacional según el área de trabajo ($H = 8.501$; $p = .037$) (ver Tabla 22).

Tabla 22

Prueba de contraste Kruskal-Wallis para la variable cultura organizacional según área

Variable		N	Rango promedio	H de Kruskal-Wallis	<i>p</i>
	Ventas	85	100.56	8.501	0.037
Cultura	Administrativos	35	83.49		
Organizacional	Mantenimiento	46	74.59		
	Gerencia	14	99.25		

4.3.2. Análisis comparativo para la variable Retención del Talento Humano

Continuando con Retención del Talento humano, en la prueba U de Mann-Whitney, no se encontraron diferencias estadísticamente significativas en los niveles de retención del talento

humano según el sexo ($U = 3471$; $p = .695$), edad ($U = 2919$; $p = .058$) ni localidad ($U = 3022$; $p = .636$). Los rangos promedio fueron similares entre los grupos comparados, lo que indica que la percepción sobre la retención del talento humano no varía de manera significativa entre hombres y mujeres, entre adultos jóvenes y de mediana edad, ni entre trabajadores de Lima y de provincia (ver Tabla 23).

Tabla 23

Prueba de contraste U de Mann Whitney para la variable Retención del Talento Humano según sexo, edad y localidad.

Variable	Rango promedio	U	p
Femenino	89.425	3471	.695
Masculino	92.65		
Retención del Talento Humano	Adulthood Temprana	101.17	.058
	Adulthood Intermedia	85.43	
Localidad	Lima	91.61	.636
	Provincia	87.46	

Según la prueba de Kruskal-Wallis, no se encontraron diferencias estadísticamente significativas en los niveles de retención del talento humano según el área de trabajo ($H = 3.786$; $p = .286$) (ver Tabla 24).

Tabla 24

Prueba de contraste Kruskal-Wallis para la variable Retención del Talento Humano según área

Variable	N	Rango promedio	H de Kruskal-Wallis	<i>p</i>
Ventas	85	88.65	3.786	.286
Retención del Talento Humano				
Administrativos	35	105.23		
Mantenimiento	46	83.43		
Gerencia	14	88.14		

4.4. Relación entre cultura organizacional y retención del talento.

Se encontró una correlación positiva y significativa entre la cultura organizacional y la retención del talento humano ($r = .390$; $p < .001$), lo que indica que, a mayor percepción de una cultura organizacional positiva, mayor es el nivel de retención del talento humano. Esta relación es de magnitud moderada, según los criterios de Spearman (Ver tabla 25).

Tabla 25

Coefficiente de correlación entre cultura organizacional y retención del talento humano

Variables	<i>Rho de Spearman</i>	<i>p</i>
Cultura Organizacional- Retención del Talento Humano	.390	.001

V. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presentan los principales hallazgos del estudio a partir del análisis e interpretación de los resultados obtenidos. La discusión busca contrastar los datos empíricos con los antecedentes teóricos y las investigaciones previas revisadas, con el fin de comprender de manera integral el comportamiento de las variables estudiadas. Asimismo, se reflexiona sobre los factores que podrían haber influido en los resultados, las coincidencias y discrepancias con otros estudios, y las implicancias que estos hallazgos tienen en el contexto organizacional. A continuación, se discute el cumplimiento del objetivo general y de los objetivos específicos de la investigación.

En relación con el objetivo general de la investigación, se logró establecer que existe una correlación positiva y estadísticamente significativa entre la cultura organizacional y la retención del talento humano en los colaboradores de una empresa distribuidora de equipos médicos ($r = .390$; $p < .01$). Este resultado evidencia que, a medida que los trabajadores perciben una cultura organizacional más sólida, coherente y orientada a valores compartidos, también manifiestan una mayor intención de permanencia dentro de la organización. En otras palabras, una cultura organizacional bien estructurada, que promueve la participación, el sentido de pertenencia, la comunicación efectiva y el reconocimiento del esfuerzo individual y colectivo, actúa como un factor clave para fortalecer el compromiso de los colaboradores y reducir la rotación del personal. Este hallazgo resulta coherente con la literatura existente, como señalan Baltazar (2024), quienes afirman que una cultura organizacional positiva no solo influye en el clima laboral, sino que también incrementa la motivación, la identificación con la empresa y la disposición a mantenerse en ella a largo plazo. En la presente investigación, los resultados confirman que el fortalecimiento de la cultura organizacional puede constituirse en una estrategia fundamental para promover la estabilidad del recurso humano.

En cuanto al objetivo de identificar los niveles de cultura organizacional según sexo, edad, área y localidad en los colaboradores de una empresa distribuidora de equipos médicos, los resultados revelaron que la mayoría se ubica en un nivel bajo de cultura organizacional (43.4%), seguido por un nivel medio (32 %) y un nivel alto (24.4%). Esta distribución evidencia una percepción predominantemente desfavorable, lo cual podría estar asociado a factores como la falta de comunicación interna, escasa alineación con los valores institucionales o deficiencias en el liderazgo, aspectos que Chiavenato (2017) señala como determinantes para una cultura organizacional sólida.

Al analizar los niveles de cultura organizacional según variables sociodemográficas, se encontró que en el sexo femenino predomina el nivel bajo (37.5%), y masculino también el nivel bajo (46.6%). Estos resultados, podrían deberse a una mayor sensibilidad o valoración del entorno relacional dentro de la organización. En cuanto a la edad, los trabajadores en etapa de adultez temprana presentaron mayores niveles de cultura organizacional (37.9%), lo que podría explicarse por una mayor apertura al cambio, adaptabilidad a las normas institucionales y expectativas más positivas hacia la dinámica organizacional, tal como sugiere Santrock (2013). Respecto al área de trabajo, se identificó que los niveles bajos fueron más frecuentes en mantenimiento (58.7%) y administrativos (45.7%), mientras que las percepciones más elevadas se hallaron en el área de ventas (35.29%), seguida de gerencia. Esta diferencia podría estar asociada a un mayor nivel de interacción, autonomía o cohesión interna dentro de estas áreas estratégicas. Finalmente, en términos de localidad, se evidenció una mejor percepción de la cultura organizacional en los trabajadores de provincia (45.8) frente a los de Lima (48.48). Este hallazgo puede estar relacionado con una mayor identificación y sentido de pertenencia en entornos más pequeños o menos impersonales, lo cual coincide con lo señalado por Chanchari (2022), quienes destacan que el contexto influye directamente en la manera en que los colaboradores internalizan la cultura organizacional y se comprometen con ella.

Respecto al objetivo de identificar los niveles de retención del talento humano según sexo, edad, área y localidad en los colaboradores de una empresa distribuidora de equipos médicos, los resultados evidencian que el nivel bajo de retención fue el más frecuente (43.9%), seguido del nivel medio (27.8%) y el nivel alto (28.3%). Esta tendencia sugiere que una parte considerable de los trabajadores no percibe suficientes condiciones que favorezcan su permanencia en la empresa, lo cual podría estar vinculado a factores como el clima laboral, las oportunidades de desarrollo profesional o la estabilidad percibida, aspectos que según Chiavenato (2017) son fundamentales para la retención del personal.

En cuanto a los niveles de retención del talento humano según las variables sociodemográficas, se encuentra que, aunque en ambos sexos existe una tendencia hacia una menor retención, los hombres perciben en mayor medida condiciones favorables (35%) al igual que las mujeres (45%) para permanecer en la organización, lo que puede reflejar diferencias en expectativas o experiencias laborales entre ambos grupos.

Se evidenció que la etapa de adultez intermedia concentra el mayor porcentaje de colaboradores con un nivel bajo de retención (48.4%), seguida por la adultez temprana (34.48%), lo cual podría asociarse con una mayor carga de responsabilidades personales y profesionales propias de esta etapa, generando mayores exigencias hacia la organización (Santrock, 2013). Por áreas, el nivel bajo fue más frecuente en ventas (42.35%) y mantenimiento (54.35%), lo que podría reflejar condiciones laborales menos estables o menor reconocimiento percibido en comparación con áreas como administración (51.4%) y gerencia (que registró el único porcentaje alto con 28.6%). Estos hallazgos coinciden con estudios como el de Chiavenato (2017), que señalan que la retención está directamente relacionada con las oportunidades de desarrollo, el clima laboral y el estilo de liderazgo. En cuanto a la localidad, tanto en Lima (44.7%) como en Provincia (41.7%) predominó el nivel bajo, lo que sugiere que la empresa, independientemente de la ubicación, enfrenta desafíos generales en cuanto a

fidelización del personal. Esta situación resalta la necesidad de revisar las políticas internas relacionadas con incentivos, bienestar y oportunidades de crecimiento profesional, factores clave para una retención sostenible (Altamirano, 2023).

Respecto al objetivo de establecer las diferencias significativas en la cultura organizacional según las variables sociodemográficas y laborales de los colaboradores de una empresa distribuidora de equipos médicos, los análisis realizados mediante las pruebas no paramétricas U de Mann-Whitney y Kruskal-Wallis permitieron evidenciar hallazgos relevantes. En primer lugar, no se encontraron diferencias estadísticamente significativas en la percepción de la cultura organizacional entre hombres y mujeres, ni entre los grupos etarios correspondientes a la adultez temprana e intermedia, lo que sugiere una percepción homogénea en estos subgrupos. No obstante, se observaron diferencias significativas al considerar la variable localidad ($p = .000$), siendo los colaboradores de provincia quienes reportaron una mejor valoración de la cultura organizacional en comparación con sus pares de Lima. Esta diferencia podría atribuirse a factores como un clima laboral más cohesionado, estructuras menos jerárquicas o una mayor cercanía entre los miembros del equipo en entornos provinciales. Asimismo, se identificaron diferencias significativas según el área de trabajo ($p = .037$), donde los colaboradores de los sectores de ventas y gerencia mostraron niveles más altos de percepción positiva respecto a la cultura organizacional. Este resultado podría estar relacionado con la naturaleza de sus funciones, el acceso a información estratégica, la participación en la toma de decisiones o el reconocimiento de logros, lo que genera un mayor sentido de pertenencia y alineamiento con los valores organizacionales. En conjunto, estos hallazgos permiten comprender que, si bien algunos factores individuales como sexo y edad no influyen de manera diferenciadora, sí existen aspectos contextuales y funcionales que condicionan la forma en que los colaboradores perciben la cultura organizacional dentro de la empresa.

En relación con el objetivo de establecer las diferencias significativas en la retención del talento humano según sexo, edad, área y localidad en los colaboradores de una empresa distribuidora de equipos médicos, los resultados obtenidos mediante las pruebas estadísticas no paramétricas indicaron que no existen diferencias significativas entre los grupos comparados. Es decir, las percepciones sobre la retención del talento humano no varían de manera estadísticamente relevante según el sexo, el grupo etario, el área laboral o la localidad. Este hallazgo sugiere una percepción relativamente uniforme respecto a los factores que influyen en la permanencia dentro de la organización. No obstante, si bien los resultados no alcanzaron significancia estadística, se observaron tendencias destacables, como puntajes ligeramente más altos en el área administrativa y entre los colaboradores más jóvenes.

Estos indicios, aunque no concluyentes, podrían estar relacionados con factores internos como oportunidades de desarrollo profesional, clima laboral o condiciones contractuales, los cuales podrían influir en la motivación para permanecer en la empresa. En efecto, autores como Chiavenato (2017) y Altamirano (2023) sostienen que la retención del talento humano está estrechamente vinculada con la percepción de crecimiento, el reconocimiento institucional y la calidad de las relaciones laborales.

Por ello, se recomienda que investigaciones futuras profundicen en estos aspectos mediante un enfoque mixto o cualitativo, que permita identificar con mayor claridad los elementos que fortalecen o debilitan la retención del talento en diferentes segmentos de la organización. Por ello, se recomienda que investigaciones futuras profundicen en estos aspectos mediante un enfoque mixto o cualitativo, que permita identificar con mayor claridad los elementos que fortalecen o debilitan la retención del talento en diferentes segmentos de la organización.

Entre las principales limitaciones del estudio se encuentra el tamaño y tipo de muestra, ya que estuvo conformada por colaboradores de una sola empresa, lo que restringe la posibilidad de generalizar los resultados a otras organizaciones o sectores. Asimismo, el diseño transversal utilizado permite establecer relaciones entre las variables, pero no determinar causalidad. Otro aspecto a considerar es la aplicación de instrumentos de autoinforme, los cuales pueden verse influenciados por la deseabilidad social o por el contexto laboral en el que se encontraban los participantes al momento de responder. Finalmente, factores externos, como las condiciones organizacionales específicas o los cambios internos de la empresa, también pudieron influir en la percepción de los colaboradores respecto a la cultura y su decisión de permanencia.

Los resultados de la presente investigación evidencian la relevancia de la cultura organizacional como factor determinante para la retención del talento humano, lo cual invita a seguir explorando cómo los valores, las prácticas y el liderazgo influyen en el compromiso y la permanencia del personal. Futuras investigaciones podrían incorporar diseños longitudinales que permitan observar la evolución de ambas variables a lo largo del tiempo, así como ampliar la muestra hacia diferentes tipos de empresas o sectores productivos. Del mismo modo, se sugiere incluir otras variables mediadoras o moderadoras, como el clima organizacional, la satisfacción laboral o el engagement, con el fin de obtener una comprensión más profunda de los factores que fortalecen la relación entre cultura organizacional y retención del talento. Estas nuevas aproximaciones contribuirán al desarrollo de estrategias más eficaces para promover entornos laborales sostenibles y alineados con los valores institucionales.

VI. CONCLUSIONES

- 6.1. Se concluye que existe una relación positiva, moderada y estadísticamente significativa entre la cultura organizacional y la retención del talento humano en los colaboradores de una empresa distribuidora de equipos médicos ($r = .390$; $p < .001$). Esto evidencia que una cultura organizacional más sólida y favorable se asocia con una mayor intención de los colaboradores de permanecer en la empresa.
- 6.2. Se identificaron distintos niveles de cultura organizacional en los colaboradores según características sociodemográficas. Predominó el nivel bajo (40.6%) en general. Por sexo, las mujeres presentaron mayor frecuencia en nivel bajo; por edad, la adultez intermedia mostró mayor prevalencia de nivel bajo; en cuanto al área, los colaboradores de ventas y mantenimiento también destacaron con niveles bajos; y por localidad, los trabajadores de Lima presentaron mayor frecuencia de nivel bajo, mientras que en provincia se observó una mayor proporción en el nivel alto.
- 6.3. En relación con los niveles de retención del talento humano, predominó el nivel bajo (43.9%) entre los colaboradores. Las mujeres, las personas en adultez intermedia, y quienes laboran en el área de ventas y en Lima, fueron quienes con mayor frecuencia mostraron un bajo nivel de retención, lo que indica una posible intención de rotación o menor compromiso a largo plazo en esos grupos.
- 6.4. Los trabajadores de provincia y los que se desempeñan en el área de ventas y gerencia perciben una mayor relación con los valores... de cultura organizacional
- 6.5. Se observaron diferencias estadísticamente significativas en la cultura organizacional solo según localidad ($p = .000$), siendo mayor en provincia (rango promedio = 113.82). También se encontraron diferencias según área de trabajo ($p = 0.037$), donde el personal de ventas y gerencia mostró mayores puntuaciones que mantenimiento. No se hallaron

diferencias significativas según sexo ($p = .104$) ni edad ($p = .060$), aunque esta última estuvo cerca del umbral.

- 6.6. Respecto a la retención del talento humano, no se encontraron diferencias estadísticamente significativas según sexo, edad, área ni localidad ($p > .05$ en todos los casos). Esto sugiere que la intención de permanecer en la organización no varía considerablemente entre los distintos grupos demográficos analizados.

VII. RECOMENDACIONES

- 7.1. Fortalecer la cultura organizacional en todas las sedes, especialmente en Lima: Dado que los trabajadores de provincia perciben una cultura organizacional más sólida que los de Lima, se recomienda implementar estrategias que unifiquen y refuercen los valores organizacionales en todas las localidades. Esto puede lograrse a través de talleres, programas de comunicación interna, liderazgo participativo y acciones de reconocimiento que fomenten la identidad corporativa en todos los niveles.
- 7.2. Diseñar planes específicos de retención de talento para cada área: Si bien no se hallaron diferencias significativas por área, se identificaron tendencias favorables en el área administrativa. Por ello, se sugiere analizar con mayor profundidad las prácticas que podrían estar funcionando bien en esta área y adaptarlas o replicarlas en otras como mantenimiento o ventas. Es importante incluir acciones como programas de desarrollo profesional, estabilidad laboral, incentivos económicos y flexibilidad, adaptados a las necesidades de cada grupo.
- 7.3. Implementar programas de fortalecimiento organizacional dirigidos a trabajadores jóvenes: Los colaboradores en adultez temprana mostraron una percepción más favorable tanto de la cultura organizacional como de la retención. Aprovechando este potencial, la empresa podría desarrollar programas de mentoría, capacitación y líneas de carrera orientadas a este grupo, promoviendo así un mayor compromiso y fidelización del talento joven.
- 7.4. Realizar evaluaciones periódicas del clima y cultura organizacional: Para monitorear el impacto de las intervenciones y detectar a tiempo áreas críticas, es fundamental establecer un sistema regular de evaluación de la cultura organizacional y la percepción sobre la retención. Esto permitirá tomar decisiones basadas en evidencia, ajustadas a los

cambios internos o externos que afecten a los colaboradores, y fortalecer continuamente el vínculo entre la organización.

VIII. REFERENCIAS

- Altamirano, O., Eyzaguirre, E., García, M., Gómez, M. y Mamani, B. (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* [Tesis de posgrado, Escuela de Posgrado ESAN]. Repositorio Institucional ESAN. <https://repositorio.esan.edu.pe/items/3b454603-724c-450f-a9cb-976c2dde7276>
- Balanagalakshmi, R., & Kumari, S. (2019). Employee retention strategies: A key to organizational success. *International Journal of Management Research and Reviews*, 9(5), 1–8.
- Baltazar, D., Rosas, E., García, I., Ibarra, M. y Pirez, M. (2024). Relación entre cultura organizacional, satisfacción laboral y desempeño en trabajadores de salud en Querétaro, México. *Revista de la Facultad de Enfermería de la Universidad Autónoma de Querétaro*, 13(1), 45–62. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-60942022000100112
- Cáceres, A. (2023). *Relación de la cultura organizacional y gestión del talento humano con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021* [Tesis de pregrado, Universidad Ricardo Palma]. Repositorio Institucional URP. <https://hdl.handle.net/20.500.14138/6876>
- Canchari, N. (2022). *Cultura organizacional en el performance management de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones, Santa Anita* [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/101971>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.

- Deloitte. (2024). *2024 Global Human Capital Trends: Thriving beyond boundaries*. Deloitte Insights.
- Denning, S. (2021). *The Age of Agile*. AMACOM.
- Frye, W., Kang, S., Huh, C., & Lee, M. J. (2020). Employee retention: An integrative review of research and implications for the hospitality industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 19(3), 1–28.
<https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1734376>
- Galiano, A. y Blanco, S. (2024). Satisfacción y retención de empleados: marketing social y felicidad. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 14(28), 237–259. Universidad Politécnica Salesiana.
<https://www.redalyc.org/journal/5045/504579255004/html/>
- Gallup. (2023). *State of the Global Workplace: 2023 Report*. Gallup, Inc.
<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Ghani, B., Zada, M., Memon, K., Ullah, R., Khattak, A., Han, H., Ariza-Montes, A. y Araya-Castillo, L. (2022). Challenges and Strategies for Employee Retention in the Hospitality Industry: A Review. *Sustainability*, 14(5), 2885. <https://doi.org/10.3390/su14052885>
- González, L. y Vergara, M. (2023). Cultura organizacional y permanencia laboral en empresas medianas. *Revista de Psicología del Trabajo*, 29(1), 33–48.
<https://doi.org/10.1234/rpt.2023.0010>
- González, M. y Ramírez, L. (2022). *Cultura organizacional y bienestar post-COVID*. *Revista de Psicología Laboral*.
- Harrison, R. (1972). *Understanding your organization's character*. Harvard Business Review.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.

- Kast, E. y Rosenzweig, J. (2003). *Administración de las Organizaciones*. México: *McGraw Hill*.
- Martínez, A. y López, J. (2023). *Diversidad e inclusión en la cultura empresarial*. *Revista Gestión y Sociedad*.
- Meza, Y., Alva, L. y Pérez, S. (2025). Cultura organizacional y desempeño laboral en trabajadores de empresas automotrices. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 7(1, Ed. Esp.), 172–180. Instituto de Investigación y Estudios Avanzados Koinonia (IIEAK). <https://ve.scielo.org/pdf/gprecg/v7s1/2739-0039-gprecg-7-s1-172.pdf>
- Olmos, C. y Socha, K. (2006). *Cuestionario para evaluar la cultura organizacional*. Universidad Nacional de Colombia.
- O'Reilly, C., Chatman, J. y Caldwell, D. (1991). *People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit*. *Academy of Management Journal*.
- Pandapé y Computrabajo. (2025). *Informe sobre tendencias de rotación laboral en Perú 2024–2025*. Computrabajo Research & Pandapé Insights.
- Papuico, J. (2018). *Retención del talento humano y compromiso organizacional de Fundo San Fernando S.A., Lima 2018* (Tesis de Licenciatura). Universidad César Vallejo.
- Príncipe, C. (2024). *Cultura organizacional y retención del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad - Lima* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/161232/Principe_SCJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Reyes, J. (2024). Cultura organizacional para la sostenibilidad empresarial. *Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saiz Montes de Oca"*. *Gestión y Desarrollo. Revista*

Científica de Ciencias Sociales y Humanísticas, 5(1), 120–138.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-

[340X2021000300808&lng=es&lng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2021000300808&lng=es&lng=es).

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 13ª. Ed. Traducido por José Francisco Javier Dávila. México: Pearson.

Santos, R. (2021). *Transformación digital y cultura organizacional*. Universidad de Lisboa.

Santrock, J. W. (2013). *Psicología del desarrollo: El ciclo vital* (14.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Schein, E. (1988). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.

Schein, E. (2004). La cultura empresarial y el liderazgo. *La Habana: Félix Varela*.

Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Tarucháin, L. y Revelo, R. (2023). Gestión de la atracción y retención del talento humano en el siglo XXI: una revisión bibliográfica sistemática de la literatura latinoamericana. 593 *Digital Publisher CEIT*, 8(3-1), 749–756. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3-1.1920>

Torres, P. y Delgado, C. (2024). *Cultura sostenible y reputación corporativa*. Revista Latinoamericana de Administración.

Vesga, J. (2013). Cultura organizacional y sistemas de gestión de la calidad: una relación clave en la gestión de las instituciones de educación superior. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 11 (2), 89-100.

Xuecheng, W., Iqbal, Q. y Saina, B. (2022). Factors Affecting Employee's Retention: Integration of Situational Leadership With Social Exchange Theory. *Front. Psychol.* 13:872105. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.872105>

Yopa, J., Palmero, N. y Santos, J. (2020). Cultura Organizacional. *Controversias y Conurrencias Latinoamericanas*, 11(20),263-289. [fecha de Consulta 8 de Julio de 2025]. ISSN: . <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=588663787016>

Zavaleta, L. (2024). *Desarrollo de estrategias en la retención del talento humano para el personal operativo en una empresa retail, año 2024* [Trabajo de suficiencia profesional, Universidad Inca Garcilaso de la Vega]. <https://repositorio.uigv.edu.pe/item/4e5ec5e0-d934-40d4-8b7a-121d5977cf99>

IX. ANEXOS

Anexo A: Instrumento 1

INSTRUMENTO PARA EVALUAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Instrucciones: A continuación, encontrará una serie de enunciados. Ninguna respuesta es correcta o incorrecta. Elija la que más se adecue a su forma de pensar. La información que Ud. proporcione es confidencial y solo será utilizada para fines de investigación académica.

TA: totalmente de acuerdo

A: De acuerdo

I: Indeciso

D: En desacuerdo

TD: Totalmente en desacuerdo

Ítems	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. En la empresa donde usted labora se fomenta la innovación					
2. En la empresa donde usted labora se fomenta el trabajo en equipo					
3. Para la empresa donde usted labora lo más importante es el cumplimiento de metas					
4. Cree usted que para entrar a la empresa es necesaria una recomendación o influencia					
5. Cree usted que el salario que recibe por su labor en la empresa es el adecuado					
6. Cree usted que se le suministran las herramientas necesarias para desarrollar su trabajo					
7. Percibe usted que la empresa le permite aprender y progresar como persona					
8. Percibe usted un ambiente de cooperación dentro de la empresa					
9. Percibe autonomía para tomar decisiones dentro de la empresa					
10. Existe claridad frente a los horarios de entrada y de salida de su empresa					
11. En la empresa hay normas respecto de la presentación de los trabajadores					

12. La empresa aplica sanciones ante una falta					
13. La empresa celebra fechas especiales como día de la secretaria, navidad, entre otros					
14. La empresa recurre a utilizar incentivos como viajes, condecoraciones, ente otros, para premiar las buenas labores.					
15. Los trabajadores reconocen y entienden el significado de las ceremonias, el logo y los colores representativos de la empresa					
16. Su trabajo es coherente con la visión misión de la empresa					
17. Al haber una vacante, la empresa toma en cuenta primero a los trabajadores internos para dicho cargo antes que personas externas					
18. A la empresa le interesa tanto su desarrollo personal como profesional					

Anexo B: Instrumento 2

CUESTIONARIO PARA RETENCIÓN DE TALENTO

Le solicitamos que responda con atención, sin detenerse demasiado en cada enunciado. Es posible que en ciertos casos considere válidas ambas opciones o que ninguna refleje completamente su opinión. En tales situaciones, elija aquella que mejor represente su perspectiva personal. Intente responder cada ítem de manera individual, sin que sus respuestas anteriores influyan en su decisión.

Muy de acuerdo: MA
 De acuerdo: A
 No aplica: N
 En desacuerdo: D
 Muy en desacuerdo: MD

	Ítems	Siempre	Muchas veces	A veces	Pocas veces	Nunca
1	La empresa premia a sus trabajadores por su labor destacada.					
2	La empresa busca integrar al talento humano en base a sus méritos.					
3	La empresa se encuentra a la vanguardia laboral.					
4	La empresa desarrolla un clima laboral que permita el mejor desempeño de sus colaboradores.					
5	La empresa busca integrar al talento humano en base a su rendimiento.					
6	El trabajador busca tener un alto desempeño porque se siente comprometido con la empresa					
7	La empresa otorga programas de capacitación profesional.					
8	La empresa financia capacitaciones en instituciones especializadas.					
9	La empresa promueve un ambiente motivador para un buen desempeño laboral.					
10	La empresa ofrece una línea de carrera profesional.					
11	La empresa promueve su formación profesional					
12	Usted se encuentra motivado laboralmente					
13	La empresa ofrece un buen clima laboral entre sus trabajadores.					

14	La empresa busca la cohesión de sus trabajadores para conseguir las metas.					
15	El trabajo bajo presión reduce su productividad en su trabajo.					
16	La monotonía laboral reduce su calidad de vida en el trabajo.					
17	Usted recibe capacitaciones de higiene industrial por parte de la empresa de acuerdo a un programa establecido.					
18	Usted recibe capacitaciones de seguridad por parte de la empresa de acuerdo a un programa establecido					

Anexo C: Solicitud de Autorización de los autores del instrumento de Cultura Organizacional.

1. Solicitud a Carolina Olmos Torres y Katerine Socha Fandiño

Asunto: Solicitud de autorización para uso del “Cuestionario para Evaluar la Cultura Organizacional”

Estimada Carolina Olmos Torres / Estimada Katerine Socha Fandiño:

Reciban un cordial saludo. Mi nombre es Diana Tomaylla Huamani, estudiante de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Federico Villarreal, y actualmente me encuentro desarrollando mi tesis titulada “Cultura organizacional y retención del talento humano en colaboradores de una empresa distribuidora de equipos médicos de Lima”.

Por medio de la presente, me dirijo a ustedes para solicitar su autorización para el uso del “Cuestionario para Evaluar la Cultura Organizacional”, del cual son autoras. El instrumento será utilizado exclusivamente con fines académicos y de investigación, garantizando la confidencialidad de la información y el cumplimiento de los principios éticos de la investigación psicológica.

Agradezco de antemano su atención y el valioso aporte que su trabajo brinda a la investigación científica. Quedo atenta a su respuesta y a cualquier requerimiento adicional que consideren necesario.

Cordialmente, Diana Tomaylla Huamani

Estudiante de Psicología Universidad Nacional Federico Villarreal

Anexo D: Solicitud de Autorización de la autora del instrumento de Retención del Talento Humano.

2. Solicitud a Johana Maybee Papuico Sánchez

Asunto: Solicitud de autorización para uso del “Cuestionario de Retención del Talento Humano”

Estimada Johana Maybee Papuico Sánchez:

Reciba un cordial saludo. Mi nombre es Diana Tomaylla Huamani, estudiante de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Federico Villarreal, y me encuentro desarrollando mi tesis titulada “Cultura organizacional y retención del talento humano en colaboradores de una empresa distribuidora de equipos médicos de Lima”.

Me comunico con usted para solicitar la autorización para utilizar el “Cuestionario de Retención del Talento Humano”, del cual usted es autora, con fines académicos y de investigación. El instrumento será aplicado a colaboradores de una empresa privada, manteniendo la confidencialidad de los datos y siguiendo los lineamientos éticos establecidos para la investigación en psicología.

Agradezco de antemano su tiempo y su valiosa contribución al avance del conocimiento científico. Quedo atenta a su gentil respuesta y a cualquier requisito adicional que considere necesario.

Atentamente, Diana Tomaylla Huamani Estudiante de Psicología Universidad Nacional
Federico Villarreal