



SAN IGNACIO DE LOYOLA – ESCUELA ISIL

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

“Plan de mejora del clima laboral para garantizar la retención del personal creativo en la empresa de publicidad Fahrenheit DDB en Lima, Perú, 2025.”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
Bachiller en Administración y Dirección de Negocios

PRESENTADO POR:

Contreras Quispe, Daniela Atenea – Administración y Dirección de Negocios

Otoya Roca, Alejandra María – Administración y Dirección de Negocios

ASESOR

Quijano Aranibar, Ivan Ernesto

LIMA, PERÚ

2025

ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO

ASESOR:

Quijano Aranibar, Ivan Ernesto

MIEMBROS DEL JURADO

Huertas Valladares, Eduardo José

Rodríguez Cornejo, Guido Dionicio

Ortiz Clarke, Dafne Ivette

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, Daniela Atenea Contreras Quispe identificada con DNI N° 70405558 perteneciente al Programa de Administración y Dirección de Negocios, siendo mi asesor el Sr. Ivan Ernesto Quijano Aranibar, identificado con DNI N° 45144294, y cuyo código ORCID es 0000-0003-2264-1186.





Yo, Alejandra María Otoya Roca identificado(a) con DNI N° 73629954 perteneciente al Programa de Administración y Dirección de Negocios, siendo mi asesor el Sr. Ivan Ernesto Quijano Aranibar, identificado con DNI N° 45144294, y cuyo código ORCID es 0000-0003-2264-1186.

DECLARAMOS BAJO JURAMENTO QUE:



- a) Somos las autoras del documento académico titulado “Plan de mejora del clima laboral para garantizar la retención del personal creativo en la empresa de publicidad Fahrenheit DDB en Lima, Perú, 2025.”.
- b) El trabajo de investigación es original y no ha sido difundido en ningún medio académico; por lo tanto, sus resultados son veraces y no es copia de ningún otro.
- c) El asesor ha revisado minuciosamente el proyecto de investigación, incluyendo las citas a otros autores y las referencias bibliográficas. Este proceso se ha llevado a cabo cumpliendo con las pautas académicas y respetando las normas internacionales.
- d) El trabajo de investigación cumplió con el análisis del sistema TURNITIN, el cual tiene el 25% de similitud.
- e) Declaro conocer las consecuencias legales y/o administrativas que puedan derivar si se verifica la falsedad total o parcial de la presente declaración, de acuerdo con lo previsto en el artículo 411 del código penal y el numeral 34.3 del artículo 34 del Texto Único Ordenado de la Ley del Procedimiento Administrativo General, aprobado por Decreto Supremo 004-2019-JUS.

Fecha: 22, diciembre, 2025

Firmas de las autoras

Nombres	Apellidos	DNI	Firma	Huella
Daniela Atenea	Contreras Quispe	70405558		
Alejandra María	Otoya Roca	73629954		

Firma del asesor

Nombres	Apellidos	DNI	Firma	Huella
Ivan Ernesto	Quijano Aranibar	45144294		

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mi familia, quienes han sido mi mayor fortaleza. A mis padres, por su amor incondicional y por acompañarme incluso en los momentos más difíciles. Gracias por enseñarme a perseverar y creer en mí.

Alejandra María Otoyá Roca

A mi madre, cuyo apoyo incondicional, fortaleza y guía han sido fundamentales para mi desarrollo profesional y como persona. A quienes creyeron en mí en cada etapa del camino, gracias por ser mi inspiración.

Daniela Atenea Contreras Quispe

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia por acompañarme y apoyarme en cada etapa de este camino académico. Especialmente a mis padres, cuyo amor y fuerza me sostuvieron en momentos retadores. Gracias por creer en mí cuando más lo necesitaba.

Alejandra María Otoyá Roca

Agradezco a mi familia por su apoyo incondicional, a mis profesores por los conocimientos adquiridos y expreso mi gratitud a quienes contribuyeron de algún modo a la realización de esta tesis.

Daniela Atenea Contreras Quispe

ÍNDICE TEMÁTICO

ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO	2
DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD	3
DEDICATORIA	5
AGRADECIMIENTOS	6
ÍNDICE TEMÁTICO	7
ÍNDICE DE TABLAS	10
ÍNDICE DE FIGURAS	12
RESUMEN	13
ABSTRACT	14
INTRODUCCIÓN	15
I. INFORMACIÓN GENERAL	17
1.1 Título del proyecto	17
1.2 Área estratégica de desarrollo prioritario	17
1.3 Actividad económica en la que se aplicaría la innovación o investigación	17
1.4 Localización o alcance de la solución	18
II. DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA O INNOVACIÓN	19
2.1. Planteamiento del problema	19
2.1.1. Problemas de investigación	19
2.2. Justificación	19
2.3. Marco referencial	21
2.4. Resumen ejecutivo	30
2.5. Características técnicas o atributos del proyecto	31
2.6. Análisis comparativo de atributos, características, mejoras o novedades tecnológicas	32
2.7. Objetivo general y específicos: propósito del proyecto	32
2.8. Componentes del proyecto	33
2.9. Resultados generales: componentes del proyecto	33

2.10.	Plan de actividades del proyecto	34
2.11.	Metodología del proyecto: diseños experimentales, sistemas de registros, técnicas a utilizar, factores y variables a estudiar	35
III.	ESTIMACIÓN DEL COSTO DEL PROYECTO	43
3.1.	Estimación de los costos necesarios para la implementación	43
IV.	RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN	45
4.1.	Análisis de resultados descriptivos	45
V.	SUSTENTO DEL MERCADO	80
5.1.	Alcance esperado del mercado	80
5.2.	Descripción del mercado objetivo real o potencial del producto o servicio de forma de comercialización innovadora	80
5.3.	Descripción de la propuesta de innovación o del modelo de negocio	82
5.3.1.	Diagnóstico situacional	85
5.3.2.	Propuesta de valor	87
5.3.3.	Fuentes de ingresos	88
5.3.4.	Canales de distribución	88
5.3.5.	Estrategia de penetración en el mercado	89
5.3.6.	Actividades productivas propias y externas	89
5.3.7.	Alianzas	90
VI.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	91
6.1	Conclusiones	91
6.2	Recomendaciones	93
VII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	95
VIII.	ANEXOS	101
8.1.	Informe Turnitin	101
8.2.	Reporte de impacto y resultados	102
8.3.	Matriz de consistencia	104
8.4.	Matriz de operacionalización de variables	106

8.5.	Instrumentos de recolección de datos	108
8.6.	Validación de expertos	111

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Atributos del plan de mejora	31
Tabla 2 Análisis comparativo	32
Tabla 3 Plan de actividades del proyecto	34
Tabla 4 Niveles y valores de validez	40
Tabla 5 Valores del coeficiente de correlación de Rho de Spearman	41
Tabla 6 Correlaciones	41
Tabla 7 Estimación de costos necesarios para el desarrollo de la investigación	43
Tabla 8 Cantidad de tareas	45
Tabla 9 Tiempo para cumplir con el trabajo	46
Tabla 10 Nivel de cansancio o tensión	47
Tabla 11 Frecuencias totales de la dimensión Carga Laboral y Estrés	49
Tabla 12 Estado del lugar de trabajo	50
Tabla 13 Materiales o herramientas disponibles	51
Tabla 14 Relación con el equipo	53
Tabla 15 Frecuencias totales de la dimensión Condiciones Laborales	54
Tabla 16 Capacitaciones	55
Tabla 17 Posibilidad de ascenso	57
Tabla 18 Reconocimiento del esfuerzo	58
Tabla 19 Frecuencias totales de la dimensión Oportunidades de Desarrollo	59
Tabla 20 Frecuencias totales de la Variable Clima Laboral	61
Tabla 21 Motivación	62
Tabla 22 Sentido de justicia	63
Tabla 23 Identificación con la empresa	65
Tabla 24 Frecuencias totales de la dimensión satisfacción Laboral de la Variable Retención de Personal	66
Tabla 25 Pensar en renunciar	67
Tabla 26 Buscar nuevas oportunidades	69
Tabla 27 Compromiso con la empresa	70
Tabla 28 Frecuencias totales de la dimensión Intención de Rotación	71
Tabla 29 Plan de carrera	72
Tabla 30 Promociones internas	74
Tabla 31 Evaluación de desempeño	75
Tabla 32 Frecuencias totales de la dimensión Oportunidades de Crecimiento	76

Tabla 33	Frecuencias totales de la Variable Retención de Personal	77
Tabla 34	Contexto de mercado	78
Tabla 35	Clientes potenciales	80
Tabla 36	Análisis FODA de la empresa Fahrenheit DDB (sector publicidad y creatividad, Lima – Perú, 2025)	84

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.	
Figura 1	Cantidad de tareas	45
Figura 2	Tiempo para cumplir con el trabajo	46
Figura 3	Nivel de cansancio o tensión	48
Figura 4	Dimensión Carga Laboral y Estrés de la variable Clima Laboral	49
Figura 5	Estado del lugar de trabajo	50
Figura 6	Materiales o herramientas disponibles	52
Figura 7	Relación con el equipo	53
Figura 8	Dimensión Condiciones Laborales de la variable Clima Laboral	54
Figura 9	Capacitaciones	56
Figura 10	Posibilidad de ascenso	57
Figura 11	Reconocimiento del esfuerzo	58
Figura 12	Dimensión Oportunidades de Desarrollo de la variable Clima Laboral	60
Figura 13	Variable Clima Laboral	61
Figura 14	Motivación	62
Figura 15	Sentido de justicia	64
Figura 16	Identificación con la empresa	65
Figura 17	Dimensión Satisfacción Laboral de la variable Retención de Personal	66
Figura 18	Pensar en renunciar	68
Figura 19	Buscar nuevas oportunidades	69
Figura 20	Compromiso con la empresa	70
Figura 21	Dimensión Intención de Rotación de la variable Retención de Personal	71
Figura 22	Plan de carrera	73
Figura 23	Promociones internas	74
Figura 24	Evaluación de desempeño	75
Figura 25	Dimensión Oportunidades de Crecimiento de la variable Retención de Personal	76
Figura 26	Variable 2 Retención de Personal	78

RESUMEN

Introducción. La presente investigación surge de la identificación de cómo el clima laboral se relaciona con el rendimiento y continuidad del personal creativo en una agencia de publicidad. **Objetivo.** Determinar de qué manera se relaciona el clima laboral con la retención del personal de los colaboradores del área creativa de la empresa de publicidad Fahrenheit DDB. **Metodología.** Se realizó una investigación de tipo básica con un enfoque cuantitativo, su diseño fue no experimental de corte transversal, mientras que el nivel de investigación fue descriptivo-relacional. La muestra fue de 42 colaboradores a los cuales se les solicitó completar una encuesta virtual, con el fin de poder analizar la situación del clima laboral dentro de la empresa. **Resultados.** Se evaluaron las variables de clima laboral y retención del personal. Tras el análisis, se identificó una valoración positiva respecto al clima laboral: el 69% de los colaboradores manifestó una percepción favorable. En cuanto a la retención del personal, el 76% de los trabajadores indicó que existen condiciones que los motivan a permanecer en la empresa, mientras que solo un 2% expresó lo contrario. Estos resultados evidencian un nivel alto de retención, sustentado en factores como la satisfacción, las oportunidades de desarrollo y el sentido de identificación con la organización. **Propuesta de implementación.** Se enfoca en aplicar talleres especializados en las áreas requeridas, dinámicas de integración para mejorar relaciones laborales, reconocimiento y apoyo dentro del grupo de trabajo creativo, seguimiento continuo mediante consultoría externa. **Conclusión.** Se concluye que, el clima laboral sí se relaciona significativamente con la retención del personal de los colaboradores del área creativa de la empresa de publicidad Fahrenheit DDB en el distrito de Barranco, 2025.

Palabras claves: Bienestar organizacional; Clima laboral; Personal creativo; Retención del personal; Satisfacción laboral.

ABSTRACT

Introduction. This research arises from the identification of how the work climate is related to the performance and continuity of creative personnel in an advertising agency.

Objective. To determine how the work climate relates to the retention of employees in the creative department of the advertising company Fahrenheit DDB. **Methodology.** A basic

research study with a quantitative approach was conducted. The design was non-experimental and cross-sectional, and the research level was descriptive–relational. The

sample consisted of 42 employees who were asked to complete a virtual survey to analyse the work climate within the company. **Results.** The variables of work climate and employee

retention were evaluated. The analysis showed a positive assessment of the work climate, with 69% of employees reporting a favourable perception. Regarding employee retention,

76% indicated that there are conditions that motivate them to remain in the company, while only 2% expressed the opposite. These findings demonstrate a high level of retention,

supported by factors such as satisfaction, development opportunities, and a sense of identification with the organization. **Implementation Proposal.** It focuses on applying

specialized workshops in the required areas, integration activities to strengthen workplace relationships, recognition and support within the creative work team, and continuous

monitoring through external consulting. **Conclusion.** It is concluded that the work climate is significantly related to the retention of employees in the creative department of the

advertising company Fahrenheit DDB in the district of Barranco, 2025.

Keywords: Creative personnel; Employee retention; Job satisfaction; Organizational well-being; Work climate.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación busca proponer un plan de mejora del clima laboral para garantizar la retención del personal creativo en una empresa de publicidad en Lima Metropolitana. En las empresas de publicidad donde se requiere el talento de personas creativas atraviesan una mayor rotación de personal a comparación de otros sectores, es por eso que es clave visibilizar y analizar el estado del entorno laboral con el fin de modificarlo a uno donde los trabajadores puedan llevar a cabo sus labores óptimamente. Este estudio es importante porque permite identificar los factores que afectan directamente la estabilidad, satisfacción y permanencia del personal creativo, ofreciendo soluciones orientadas a reducir la rotación, fortalecer el compromiso y mejorar el rendimiento. Además, enriquece los estudios sobre la gestión de talentos. Por todo lo mencionado, se busca determinar si el clima laboral se relaciona significativamente en la retención del personal.

Por lo consiguiente, la presente investigación se ha organizado en ocho capítulos:

En el capítulo I, se presenta la información general, es decir, descripción introductoria del proyecto donde se comparte el título de la investigación, el área estratégica de desarrollo, la actividad económica y el alcance de la solución.

En el capítulo II, se incluye la descripción de la investigación donde se desarrolla el planteamiento del estudio presentando la definición del problema, la justificación en sus dimensiones teórica, metodológica y práctica. Se exhibe el marco teórico, el cual contempla las dos variables de esta investigación, el clima laboral y la retención del personal. Además, de las características, objetivos, componentes y metodología que incluye las hipótesis, tipología de investigación, diseño y niveles. Así mismo, la especificación de la población, muestreo e instrumentos de recolección de datos, la validez y confianza.

En el capítulo III, se presenta la estimación del costo del proyecto, exponiendo a profundidad el presupuesto detallado para la implementación de la propuesta de valor.

En el capítulo IV, se incluyen los resultados de investigación en este caso descriptivos.

En el capítulo V, se presenta el sustento de mercado, precisando el alcance esperado, la descripción del mercado objetivo y la descripción de la propuesta de innovación, ahondando en áreas con el diagnóstico situacional, las fuentes de ingreso, estrategias y alianzas.

En el capítulo VI, se presentan las conclusiones referentes al proyecto de investigación y las recomendaciones generales y específicas.

En el capítulo VII, se detallan las referencias bibliográficas que se requirieron para la investigación.

Por último, en el capítulo VIII, se encuentran los anexos, el informe Turnitin, las matrices de consistencia y operacionalización de variables, instrumentos de recolección de datos y la validación de expertos.

I. INFORMACIÓN GENERAL

1.1 Título del proyecto

El presente proyecto de investigación se titula “Plan de mejora del clima laboral para garantizar la retención del personal creativo en la empresa de publicidad Fahrenheit DDB en Lima, Perú, 2025.”

1.2 Área estratégica de desarrollo prioritario

El área de desarrollo prioritario se enmarca en la línea de investigación “Hábitat y Desarrollo Humano”, porque se pretende comprender e identificar puntos clave de los procesos sociales que aporten en el desarrollo de una empresa de publicidad es decir que requiere un mayor desgaste creativo y colaboración grupal para cumplir con sus labores, buscando la creación de un plan de mejora que favorezca el ambiente laboral.

1.3 Actividad económica en la que se aplicaría la innovación o investigación aplicada

El presente estudio se desarrolla en el contexto de la actividad económica vinculada al sector de Actividades de publicidad, dado que la empresa Fahrenheit DDB desempeña labores de publicidad en Lima.

Según el artículo de Gestión escrito por Milla, A. (2025) estudios realizados demuestran que la inversión en publicidad con énfasis en digital ha aumentado desde el 2023 en un 9% esta expansión digital se ha dado desde la pandemia donde más personas empezaron a dar confianza al comercio online es por eso que actualmente los inversionistas priorizan su visibilidad en la publicidad por internet, esto obligó a que se adopten nuevas formas de trabajar en este caso el remoto y colaborativo por lo que se

requirió una mayor capacidad de adaptación, generando nuevos retos dentro de la empresa.

Por tanto, el presente estudio sobre la propuesta de implementación de la mejora del clima laboral para la retención del personal creativo se alinea dentro de este sector; por lo que es necesario abordarlo en la realidad peruana, del distrito de Barranco en Lima, 2025.

1.4 Localización o alcance de la solución

El presente proyecto plantea la propuesta de implementación de un plan de mejora del clima laboral para garantizar la retención del personal creativo con el objetivo de optimizar el ambiente laboral en Fahrenheit DDB. La intervención está dirigida a los trabajadores del área creativa de la empresa Fahrenheit DDB, una empresa de publicidad ubicada en el distrito de Barranco, durante el año 2025. Esta propuesta tiene un alcance local, ya que se circunscribe al ámbito urbano de Barranco en el mismo periodo. Se espera con ello mejorar el clima laboral y asegurar la retención de los talentos de la empresa que apoyan en el crecimiento de esta.

II. DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA O INNOVACIÓN

2.1 Planteamiento del problema

2.1.1 *Problemas de investigación*

Problema general. ¿Existe una relación significativa entre el clima laboral y la retención del personal en la empresa de publicidad Fahrenheit DDB en Lima, Perú, en el año 2025?

Problemas específicos. Los principales problemas específicos son:

¿Existe relación directa entre el factor carga laboral y estrés con la retención del personal en la empresa de publicidad Fahrenheit DDB en Lima, Perú, en 2025?

¿Existe relación directa entre el factor condiciones laborales con la retención del personal en la empresa de publicidad Fahrenheit DDB en Lima, Perú, en 2025?

¿Existe relación directa entre el factor oportunidades de desarrollo con la retención del personal en la empresa de publicidad Fahrenheit DDB en Lima, Perú, en 2025?

2.2 Justificación

Justificación teórica

El estudio realizado a continuación responde a la necesidad de fortalecer el bienestar organizacional en un sector caracterizado por alta rotación y desafíos creativos constantes. Mejorar el clima laboral no solo influye en la motivación y satisfacción del personal, sino que es clave para conservar el talento especializado en un mercado competitivo. Esta investigación busca ampliar el conocimiento científico al analizar cómo las variables de clima laboral y retención de personal se manifiestan en la realidad limeña,

aportando un enfoque local poco explorado. Los resultados contribuirán a enriquecer el marco teórico existente, sirviendo de base para futuras investigaciones y para el diseño de estrategias efectivas en empresas creativas.

Justificación metodológica

Metodológicamente, el estudio emplea encuestas y herramientas de diagnóstico organizacional para recoger información directamente de los colaboradores creativos de la empresa Fahrenheit DDB del distrito de Barranco. Luego, se analizarán los datos de forma estadística para que los resultados sean confiables. Esto permitirá proponer un plan de mejora adaptado a las necesidades reales de Fahrenheit DDB y que pueda ser útil también para otras empresas del mismo rubro. Asimismo, se ha elaborado un cuestionario para recoger datos especializados sobre clima laboral y retención del personal en la empresa en mención. Este instrumento ha sido validado por juicio de expertos y será empleado en futuras investigaciones.

Justificación práctica

En la actualidad, las empresas de publicidad en Lima enfrentan un entorno laboral cada vez más dinámico y competitivo, donde conservar el talento creativo es fundamental para su éxito y sostenibilidad. La propuesta de mejorar el clima laboral en estas organizaciones permitirá optimizar aspectos esenciales como la comunicación interna, el reconocimiento y la motivación del personal, lo cual facilitará la retención de colaboradores valiosos y reducirá la rotación. Se presenta fortalecer el clima laboral como una necesidad trascendental para enfrentar los desafíos propios del sector creativo, promoviendo un ambiente que fomente el compromiso y la satisfacción laboral. Implementando estrategias de mejora estas empresas podrán aumentar su productividad y estabilidad organizacional,

contribuyendo de manera eficaz al desarrollo del sector publicitario limeño. La investigación aportará soluciones prácticas que fortalecerán el desempeño empresarial y promoverán un entorno laboral equilibrado y competitivo en la realidad local.

2.3 Marco referencial

2.3.1 Antecedentes de investigación

Antecedentes nacionales. A continuación, se exhiben los antecedentes nacionales más significativos para la presente investigación:

Gómez Maraví et al. (2022) de la Escuela ISIL en Lima, en su investigación titulada "Clima laboral y su relación en la retención del talento humano en el Grupo Corporativo Antilla – Cieneguilla, 2022" tuvieron como objetivo determinar la relación entre el clima laboral y la retención del talento humano en esta empresa. La metodología fue mixta, con encuestas y entrevistas realizadas a 30 colaboradores de la organización. Los resultados corroboraron una correlación significativa entre un buen clima laboral y la retención del talento. Se concluyó que adoptar estrategias para mejorar el clima laboral es crucial para disminuir la rotación y potenciar el rendimiento empresarial.

Alvarado Mendoza (2024), en su tesis de licenciatura en la Universidad Continental titulada "Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores en la IEP María Reina - Huancayo, 2023", tuvo como objetivo establecer la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral. El estudio fue de corte cuantitativo, descriptivo-correlacional, con encuestas aplicadas a 28 trabajadores. Los resultados indicaron que el clima organizacional positivo se relaciona significativamente con un mejor desempeño laboral. Se concluye que la mejora del clima contribuye a la motivación y productividad del personal.

Chagua Rodenas (2019), en la tesis "El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de SERPAR – Servicio de Parques de Lima", desarrollada en Lima, tuvo como principal objetivo determinar cómo el clima organizacional influye en el desempeño laboral. Utilizó un enfoque cuantitativo, diseño no experimental, aplicando encuestas a una muestra de 306 trabajadores. Los resultados confirmaron una relación directa y positiva entre el clima organizacional y el desempeño laboral. Se concluye que mejorar el clima laboral es vital para incrementar la efectividad organizacional.

Álvarez Sánchez et al. (2023), de la Escuela Isil, investigaron en su trabajo titulado "Implementación de estrategias de comunicación interna para la mejora del clima laboral en una empresa de publicidad de la ciudad de Lima-Perú en el año 2023" el impacto de la comunicación interna en el clima laboral. Aplicó un enfoque cuantitativo correlacional y encuestas a colaboradores del área. Se concluye que existe una mejora significativa del clima laboral gracias a estrategias de comunicación efectiva, recomendando fortalecer la comunicación para retener talento.

Pacherrez Allcca et al. (2023), en su tesis de la Universidad Científica del Sur, titulada "Clima laboral y rotación de personal en el área de telemarketing de una entidad financiera, distrito del Cercado de Lima (Perú), 2022" apunta a determinar la relación entre el clima laboral y la rotación del personal en una entidad financiera. Usó una metodología de enfoque cuantitativo con diseño no experimental, recolectando datos mediante cuestionarios. Concluyó que existe una correlación muy fuerte e inversa entre las variables del estudio.

Antecedentes internacionales. A continuación, se exhiben los antecedentes internacionales más significativos para la presente investigación:

Almashyakhi (2024) realizó una investigación titulada: "Talent Management Practices and Employee Retention: Does It Make a Difference?", en la que estudiaron la

relación entre las prácticas de gestión del talento y la retención de empleados del sector público. A través de una metodología cuantitativa mediante encuestas a 440 trabajadores. Los resultados mostraron una relación positiva y significativa entre la gestión del talento y la retención. Se concluyó que fortalecer prácticas para la gestión del personal clave aumenta la permanencia del personal y mejora la sostenibilidad organizacional.

Liu et al. (2024) en su artículo científico de la Journal of Education, Humanities and Social Sciences, titulado "Employee retention intention study based on the relationship analysis of leadership appreciation expression, labour climate, and family support rate", tienen por objetivo general investigar cómo la expresión del liderazgo, el clima laboral y el apoyo familiar afectan la intención de retención del personal. Respecto a la metodología, se aplicó un enfoque cuantitativo con recolección de datos mediante encuestas a empleados de diferentes organizaciones, con análisis estadístico para validar relaciones entre variables. Los resultados mostraron que la expresión de aprecio por parte del liderazgo, un clima laboral positivo y el apoyo familiar tienen un impacto significativo y positivo en la intención de permanecer en el empleo. Se concluye que fortalecer estos factores son clave para mejorar la retención del personal en contextos organizacionales demandantes.

Al-Qahtani (2025) en su artículo del Arab Journal of Administration, titulado "The Impact of Innovation-oriented Organizational Climate on Employee's Creative Behavior: A Case Study in Poland", tiene como objetivo evaluar el impacto de un clima organizacional orientado a la innovación en el comportamiento creativo de los empleados. La metodología consistió en una encuesta con cuestionarios distribuidos en 32 empresas de diversos sectores en Polonia, con análisis cuantitativo de 54 respuestas válidas. Los resultados mostraron que la autonomía laboral, la cooperación en equipo y los incentivos organizacionales influyen positivamente en la creatividad del empleado. Se concluye que un clima de trabajo innovador y favorable fomenta la motivación intrínseca y extrínseca que estimula el comportamiento creativo, recomendando que las empresas promuevan

autonomía, trabajo en equipo y sistemas de reconocimiento para mejorar la innovación interna.

Sugiarto (2024) en *Journal of Contemporary Administration and Management*, analizó "Exploration of Empathy-Based Leadership in the Context of Employee Retention in the Creative Industry". Buscó explorar cómo el liderazgo empático se relaciona con la retención del personal creativo. La metodología fue revisión cualitativa de literatura entre 2012 y 2024, con ejemplos de empresas creativas globales. Reveló que el liderazgo basado en la empatía fortalece la satisfacción y el compromiso de los empleados, reduce la rotación y potencia la innovación. La conclusión enfatiza que líderes que atienden las necesidades emocionales y profesionales crean entornos colaborativos y estables, que ayudan a retener talento creativo.

Mutonyi et al. (2020) en su estudio publicado en *European Business Review*, titulado "Organizational climate and creative performance in the public sector", tiene como objetivo examinar el papel del clima organizacional en el desempeño creativo de los empleados. La metodología empleó un enfoque cuantitativo con cuestionarios aplicados a empleados del sector público, con análisis estadístico para explorar la relación entre percepción del clima y creatividad laboral. Los resultados dieron a conocer que un clima organizacional positivo que fomente el apoyo, la autonomía y el reconocimiento impacta favorablemente en la creatividad y en la retención del personal. Se concluye que mejorar el clima laboral es fundamental para potenciar el desempeño creativo y la permanencia del talento en organizaciones europeas.

2.3.2 Marco teórico

Clima laboral. En los primeros estudios sobre lo que hoy se conoce como clima laboral, se demostró la gran influencia que tienen las personas como seres sociales dentro del ambiente de trabajo. Un estudio realizado en una empresa concluyó que el sentido de

pertenencia a un equipo puede ser más fuerte que los beneficios económicos (Mayo, 1945). Esto marcó el inicio de un concepto que con el tiempo se ha desarrollado mucho más.

Según investigaciones más actuales, el clima laboral refleja qué tan dinámica es una empresa, y está relacionado con aspectos como las normas internas, condiciones de empleo, personalidad del equipo, estilos de liderazgo y sueldos (Bustos & Prats, 2013). Un mal clima laboral puede afectar seriamente el funcionamiento de una empresa, dificultar el logro de metas y aumentar los conflictos. También puede ayudar a identificar problemas y necesidades dentro de los equipos.

Carga laboral y estrés. La carga laboral ocurre cuando una persona tiene muchas tareas o responsabilidades, lo que puede generar cansancio físico y emocional. Esto puede dificultar que la persona recupere su energía y se sienta motivada (Maslach et al., 1997).

Existen diferentes tipos de carga laboral, como la cuantitativa, que se refiere a la cantidad de trabajo que debe hacerse en un tiempo limitado. Esta situación puede generar estrés, especialmente cuando el trabajador siente que no tiene tiempo suficiente para cumplir con todo. Estudios han confirmado que la carga laboral excesiva tiene efectos negativos en las empresas (Calderón De la Cruz et al., 2018). Por otro lado, el estrés se define como una reacción del cuerpo ante situaciones que no puede manejar adecuadamente. En el trabajo, se habla de estrés laboral cuando las exigencias superan los recursos o habilidades del trabajador. Este tipo de estrés puede afectar la salud mental y física, aumentar el ausentismo y los costos en atención médica (Navinés et al., 2016).

Condiciones laborales. Las condiciones laborales son el conjunto de factores económicos, sociales y organizacionales que influyen en el bienestar de los trabajadores. Entre ellos se incluyen la jornada laboral, el sueldo, los beneficios, el tipo de trabajo y los

servicios que ofrece la empresa. Cuando estas condiciones no son adecuadas, pueden afectar tanto la salud física como la emocional de los trabajadores (Neffa, 2015).

En Perú, las condiciones laborales están reguladas por el Compendio de Normas Laborales del Régimen Privado. Esta normativa señala que los empleados deben contar con un contrato formal donde se detallen aspectos como el horario de trabajo, el salario y las funciones que desempeñarán. La duración de la jornada laboral no puede superar las 8 horas diarias ni las 48 horas a la semana, y cualquier trabajo adicional debe ser aprobado por el trabajador y debidamente remunerado. Además, garantiza el derecho de los empleados a descansos semanales, feriados y vacaciones anuales. Asimismo, les asegura beneficios obligatorios como la remuneración mínima vital, gratificaciones, Compensación por Tiempo de Servicios (CTS), asignación familiar, entre otros (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2024).

Asimismo, estudios han demostrado que condiciones laborales inadecuadas pueden aumentar el riesgo de sufrir trastornos como ansiedad y depresión. Algunos factores que influyen negativamente son las altas exigencias emocionales, el ritmo de trabajo, la calidad del liderazgo, la inestabilidad laboral y otros aspectos del ambiente. Por eso, se recomienda mejorar el clima laboral, promoviendo el equilibrio entre el trabajo, la vida personal, y una mejor distribución de tareas (Cisneros Enríquez, 2019).

Oportunidades de desarrollo. Las oportunidades de desarrollo se refieren a los recursos que ofrece la empresa para ayudar a sus trabajadores a crecer profesionalmente. Estas oportunidades pueden incluir talleres, seminarios, cursos, clases virtuales y otras actividades que permiten mejorar habilidades, aprender nuevas herramientas y adquirir más conocimientos (Brizuela Gutiérrez, 2019).

La capacitación es clave para mejorar el desempeño laboral. Cuando las empresas implementan programas de formación continua que se adaptan a sus necesidades, se

refleja en un aumento en la productividad, eficiencia y la satisfacción de sus trabajadores. Esto también ayuda a retener el talento, ya que los empleados valoran mucho tener oportunidades de crecimiento. Para lograrlo, es importante tener en cuenta factores como los recursos disponibles y la resistencia al cambio (Mendoza-Armijos, 2022).

Además, el reconocimiento al esfuerzo es una herramienta muy valiosa dentro de la empresa, dado que motiva a los trabajadores, fortalece su sentido de pertenencia y mejora su compromiso. Este reconocimiento no siempre tiene que ser económico, también puede ser emocional o social, y cuando los trabajadores se sienten valorados, tienden a esforzarse más y a ser más leales a la organización (Madero Gómez, 2010).

Retención de personal. La salud y éxito a largo plazo de una empresa depende de la retención de los talentos clave, este es el proceso en el que los colaboradores son impulsados a quedarse en la organización por el máximo periodo de tiempo o hasta la culminación del proyecto. El factor de retención puede ser dividido en tres dimensiones como son la social, mental y física. La mental consiste en las características del trabajo prefiriendo trabajos en los que usen sus conocimientos además de mantener tareas flexibles viendo los resultados de sus esfuerzos, la dimensión social consiste en el contacto que los trabajadores tienen con otras personas ya sea de forma interna o externa y finalmente la física que consiste en las condiciones de trabajo y sueldo (Das & Baruah, 2013).

La retención es beneficiosa tanto para la organización como para el trabajador. Los empleados actuales tienen condiciones diferentes por lo que si encuentran algo que los perturba prefieren cambiar de lugar de empleo, es por eso que es una responsabilidad del empleador retener a los mejores para no perder a los que con su talento colaboran en sostener la empresa (James & Mathew, 2012).

Satisfacción laboral. Una de las primeras definiciones para el concepto de satisfacción laboral explica cómo este se considera un estado emocional positivo y placentero derivado del valor que el trabajador identifica dentro de todos los aspectos que implica su trabajo además de su experiencia adquirida en este (Locke, 1969).

La motivación contribuye directamente en la satisfacción laboral porque esta es el resultado de la combinación de elementos motivacionales que afectan la actitud que tiene el trabajador sobre su empleo. Cuando un personal se encuentra más motivado impulsa el compromiso, el adaptamiento y su disposición, además de ayudar a la mejora del trabajo en equipo (Abrajan et al., 2014).

Que el personal se identifique con la empresa en la que trabaja es fundamental para la satisfacción laboral porque cuando se sienten parte del conjunto que es la organización se genera un sentido de pertenencia y compromiso, dando como resultado la contribución a la creación de un buen clima laboral y mejoras en los resultados (Mamani et al., 2023).

Intención de rotación. La intención de rotación ocurre cuando un trabajador empieza a pensar en dejar su trabajo, aunque aún no haya tomado la decisión definitiva (Mampuru et al., 2023). Esta intención suele ser una señal de insatisfacción con el ambiente laboral o con las condiciones del trabajo. Por ejemplo, cuando los empleados sienten que no son valorados o enfrentan un ambiente negativo, pueden desarrollar esta idea y eventualmente decidir renunciar si no hay cambios.

Además, la comunicación dentro de una empresa es muy importante. Halim et al. (2023) encontraron que, en el sector hotelero de Malasia, cuando los líderes mantienen una comunicación clara y cercana con sus empleados, estos se sienten más motivados y tienen menos intención de renunciar. Una buena comunicación genera confianza y un sentido de pertenencia, lo que ayuda a disminuir la intención de rotación.

Por último, Kusworo y Ratnasari (2023) destacan que las organizaciones que reconocen el esfuerzo de sus empleados y les ofrecen un ambiente laboral positivo logran que estos se sientan valorados. Esto aumenta su compromiso con la empresa y disminuye las ganas de dejar el trabajo. Sentirse importante y apoyado es clave para que los empleados decidan quedarse.

Oportunidades de crecimiento. Las oportunidades de desarrollo se refieren a las opciones que ofrece una empresa para que sus trabajadores mejoren sus habilidades y crezcan en su carrera profesional (Nguyen et al., 2023). Estas incluyen capacitaciones, talleres y programas de formación continua que motivan a los empleados y fomentan su compromiso con la organización, lo que ayuda a reducir la rotación de personal.

Un estudio realizado por Ramlee et al. (2024) en pequeñas empresas de Malasia mostró que los empleados que tienen acceso a formación y planes de carrera mejoran su desempeño y se sienten más conectados con la empresa. Esto crea un ambiente laboral más positivo y reduce la rotación de personal.

Finalmente, Wirtschaft y Adnyani (2024) indican que ofrecer oportunidades de crecimiento profesional también aumenta la satisfacción en el trabajo. Cuando los empleados ven que pueden avanzar dentro de la organización, se sienten más motivados y valorados, lo que contribuye a que permanezcan por más tiempo en la empresa.

2.3.3 Glosario de términos

Clima laboral. Es la percepción del ambiente psicológico y organizacional donde se desenvuelven las relaciones de trabajo (Doria-Velarde et al, 2023).

Retención de personal. Son las estrategias para el proceso de mantener a los talentos de la empresa, buscando reducir la rotación de personal (Guzmán et al, 2023).

Motivación. Son los estímulos internos y externos que impulsan a los empleados a hacer sus labores de forma comprometida (Dolores Ruiz et al, 2023).

Comunicación efectiva. Es el proceso de intercambio de información buscando que sea lo más claro y transparente entre el emisor y receptor (Mendoza Intriago, 2025).

Cultura organizacional. Son los valores, creencias y formas de realizar las tareas por parte del equipo marcando la identidad de la empresa (Méndez Bravo et al, 2023).

Desarrollo profesional. Se refiere a las oportunidades de crecimiento y capacitación que ayudan a los colaboradores a mejorar sus habilidades y avanzar profesionalmente (Bonilla Jurado et al, 2023).

Reconocimiento de logros. Acciones que se realizan para valorar y destacar las contribuciones además de las contribuciones asertivas (Aguirre Castillo, 2025).

Bienestar emocional. Se da cuando los empleados tienen un estado de salud mental positivo influenciado por un buen clima laboral (Gordillo Caicedo, 2023).

Satisfacción laboral. Es el estado de la conformidad y bienestar que siente un empleado en su trabajo esto se ve influenciado por distintos factores (Godínez-Salinas et al, 2024).

Liderazgo. Indica la capacidad de una persona en influir y motivar a su grupo para alcanzar objetivos (Gives Cardoza et al, 2024).

2.4 Resumen ejecutivo

Título: Plan de mejora del clima laboral para garantizar la retención del personal creativo en la empresa de publicidad Fahrenheit DDB en Lima, Perú, 2025. **Procedencia:** Proyecto de investigación para optar el grado de bachiller por San Ignacio de Loyola–Escuela ISIL. **Objetivo:** Determinar de qué manera se relaciona el clima laboral con la

retención del personal de los colaboradores del área creativa de la empresa de publicidad Fahrenheit DDB. **Metodología:** Se realizó una investigación de tipo básica con un enfoque cuantitativo, su diseño fue no experimental de corte transversal, mientras que el nivel de investigación fue descriptivo-relacional. La muestra fue de 42 colaboradores a los cuales se les solicitó completar una encuesta virtual, con el fin de poder analizar la situación del clima laboral dentro de la empresa. **Resultados:** se logró identificar los factores del clima laboral que influyen directamente en la retención del personal creativo. **Conclusión:** Se concluye que, el clima laboral sí se relaciona significativamente con la retención del personal de los colaboradores del área creativa de la empresa de publicidad Fahrenheit DDB en el distrito de Barranco, 2025.

2.5 Características técnicas o atributos del proyecto

Tabla 1

Atributos del plan de mejora

Atributos	Descripción
¿Es aplicable?	Sí, el plan es en base a la realidad de la empresa por lo que se puede aplicar sin requerir cambios extremos.
¿Es fácil de implementar?	Sí, las estrategias propuestas son simples de ejecutar y se pueden acoplar progresivamente.
¿Es confiable?	Sí, está sustentado por los datos obtenidos mediante un instrumento validado.
¿Es rápido de ejecutar?	Medianamente, algunas opciones se pueden aplicar inmediatamente mientras otras requieren distintos plazos.
¿Es sostenible en el tiempo?	Sí, se puede mantener durante el 2025 y en adelante.
¿Genera un impacto medible?	Sí, con el tiempo se puede evaluar cambios en el clima laboral y hacer un seguimiento.

Fuente: Elaboración propia.

2.6 Análisis comparativo de atributos, características, mejoras o novedades tecnológicas

Tabla 2

Análisis comparativo

Características	Impacto Organizacional	Desventajas	Ventajas	Costo
Escenario con Plan de Mejora	Fortalece el bienestar de los trabajadores abordando las áreas vulnerables dentro del clima laboral ayudando a reducir la rotación de personal.	<ul style="list-style-type: none"> - Posible resistencia al cambio. - Requiere tiempo para la implementación. - Necesita una inversión inicial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Retención del talento. - Mejora del clima laboral. - Mayor eficiencia y creatividad. 	Costo en capacitaciones y talleres entre otras actividades, es adaptable anualmente.
Escenario sin Plan de Mejora	Falta de políticas de bienestar generando una baja motivación que afecta la productividad derivando al aumento de la rotación del personal.	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida del talento. - Incomodidad en el ambiente laboral. - Menor creatividad y colaboración 	<ul style="list-style-type: none"> - Ahorro en recursos al no implementar un plan. - No cambia los procesos existentes. - Menor inversión en capacitaciones y actividades. 	Bajo costo inicial con posibilidad de aumentar por la rotación, menor presupuesto destinado al bienestar del personal.

Fuente: Elaboración propia.

2.7 Objetivo general y específicos: propósito del proyecto

2.7.1 *Objetivo general*

Determinar si el clima laboral se relaciona significativamente en la retención del personal en la empresa de publicidad Fahrenheit DDB en Lima, Perú, en el año 2025.

2.7.2 *Objetivos específicos*

Determinar el nivel de relación entre el factor carga laboral y estrés con la retención del personal en la empresa de publicidad Fahrenheit DDB en Lima, Perú, en 2025.

Determinar el nivel de relación entre el factor condiciones laborales con la retención del personal en la empresa de publicidad Fahrenheit DDB en Lima, Perú, en 2025.

Determinar el nivel de relación entre el factor oportunidades de desarrollo con la retención del personal en la empresa de publicidad Fahrenheit DDB en Lima, Perú, en 2025.

2.8 Componentes del proyecto

Plan de mejora para garantizar la retención del personal creativo

- Diagnosticar el clima laboral haciendo uso de encuestas.
- Identificar las áreas que afectan la retención.
- Definir los objetivos de mejora y crear estrategias.
- Implementación de las medidas.
- Evaluación de los resultados.

2.9 Resultados generales: componentes del proyecto

Resultados generales:

- Clima laboral positivo, buena percepción por parte de los trabajadores.

- Aumento de la retención del talento gracias a las buenas cualidades.
- Buena visibilidad de la empresa.

2.10 Plan de actividades del proyecto

Tabla 3

Plan de actividades del proyecto

N°	Actividades	SET				OCT				NOV				DIC			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Elaboración del resumen e introducción.																
2	Desarrollo del problema, objetivos e hipótesis de investigación.																
3	Redacción de la justificación de la investigación																
4	Desarrollo de los antecedentes de investigación, marco teórico y glosario de términos.																
5	Desarrollo de la metodología.																
6	Identificar las herramientas de recolección de datos.																
7	Descripción del público objetivo (población y muestra).																
8	Desarrollar el procesamiento y análisis de las herramientas de recolección.																
9	Elaboración del diagnóstico situacional.																
10	Elaboración del sustento de mercado.																
11	Redacción de las conclusiones y recomendaciones.																
12	Sustentación ante un jurado externo.																

Fuente: Elaboración propia.

2.11 Metodología del proyecto: diseños experimentales, sistemas de registros, técnicas a utilizar, factores y variables a estudiar

2.11.1 Hipótesis de investigación

Hipótesis general. El clima laboral se relaciona significativamente con la retención del personal de los colaboradores del área creativa de la empresa de publicidad Fahrenheit DDB en el distrito de Barranco, 2025.

Hipótesis específicas. La carga laboral y estrés se relacionan significativamente con la retención del personal de los colaboradores del área creativa de la empresa de publicidad Fahrenheit DDB en el distrito de Barranco, 2025.

Las condiciones laborales se relacionan significativamente con la retención del personal de los colaboradores del área creativa de la empresa de publicidad Fahrenheit DDB en el distrito de Barranco, 2025.

2.11.2 Operacionalización de variables

Variable 1: Clima laboral

Definición conceptual. Según Ortiz Llancari (2022) “el clima laboral es el ambiente o entorno psicológico y emocional que se experimenta en un lugar de trabajo. Es la percepción que tienen los empleados respecto de las dimensiones interpersonales, organizacionales y del ambiente físico que influyen en su comportamiento” (p. 4). Asimismo, Oracle (2024) señala que la retención de personal no depende únicamente del sueldo, sino también del nivel de compromiso, la percepción de justicia, la cultura de la empresa y las oportunidades de crecimiento que esta ofrece.

Definición operacional. La variable Clima Laboral tiene tres dimensiones, como Carga laboral y estrés (ítems 1 al 3), Condiciones laborales (ítems 4 al 6) y Oportunidades de desarrollo (ítems 7 al 9). Para medir esta variable, se utilizará un cuestionario dirigido al personal creativo de la empresa Fahrenheit DDB, ubicada en Barranco, con una escala de medición ordinal y un total de 9 ítems con formato de respuesta tipo Likert de 4 niveles (Nunca, A veces, Casi siempre, Siempre), ver Anexo 7.3.

Variable 2: Retención de personal

Definición conceptual. Según Barreto-Véliz (2025) “la retención de personal se entiende como la capacidad de las organizaciones para mantener a sus colaboradores, fomentando su permanencia mediante motivación, satisfacción y oportunidades de desarrollo profesional” (p. 512). En ese sentido, Oracle (2024) señala que la retención de personal no depende únicamente del sueldo, sino también del nivel de compromiso, la percepción de justicia, la cultura de la empresa y las oportunidades de crecimiento que esta ofrece.

Definición operacional. La variable Retención de Personal tiene tres dimensiones, como Satisfacción laboral (ítems 10 al 12), Intención de rotación (ítems 13 al 15) y Oportunidades de crecimiento (ítems 16 al 18). Para medir esta variable, se utilizará un cuestionario dirigido al personal creativo de la empresa Fahrenheit DDB, ubicada en Barranco, con una escala de medición ordinal y un total de 9 ítems con formato de respuesta tipo Likert de 4 niveles (Nunca, A veces, Casi siempre, Siempre), ver Anexo 7.3.

2.11.3 Enfoque de investigación

El estudio tiene un enfoque cuantitativo, lo cual quiere decir que usará números y datos medibles para poder analizar la información, mediante un análisis estadístico para conocer si hay relación entre el clima laboral y la retención del personal. En este sentido, Martínez y Fierro (2019) explican que este enfoque busca ser objetivo y claro, y que los resultados puedan generalizarse. También, ayuda a tomar decisiones basadas en datos concretos, lo que es ideal cuando se quiere saber si hay relación entre dos cosas.

2.11.4 Tipo de investigación

La investigación es de tipo básica porque busca generar conocimiento teórico sobre los factores que influyen en el clima laboral y la retención del personal creativo en Fahrenheit DDB, sin intervenir directamente en la realidad organizacional. Según Rodríguez Saona (2025), la investigación básica se orienta a explicar y comprender fenómenos organizacionales, proporcionando marcos conceptuales que luego pueden servir de base para estudios aplicados.

Asimismo, Cordero Carmen y Quispe Egoavil (2025) señalan que el análisis del clima organizacional desde un enfoque teórico permite identificar relaciones, variables y fundamentos conceptuales que ayudan a entender cómo estos elementos influyen en el desempeño y permanencia del personal. Estas aportaciones respaldan que el presente estudio, al centrarse en comprender el fenómeno del clima laboral en el entorno creativo de Fahrenheit DDB, se enmarca dentro de la investigación básica, cuyo propósito principal es ampliar el conocimiento existente sobre el comportamiento organizacional.

2.11.5 Diseño de investigación

Este estudio tiene un diseño no experimental de corte transversal, lo que significa que no se hará ningún tipo de intervención en las agencias, ni se cambiará nada a

propósito. Solo se observará lo que ya está ocurriendo de forma natural. Además, será transversal, porque se recopilarán los datos durante un periodo de tiempo determinado.

Hernández Sampieri et al. (2022) explican que este tipo de diseño es muy útil cuando se quiere entender una situación actual sin alterar el entorno. Es ideal para estudios en empresas porque permite ver lo que está pasando en un momento determinado, sin necesidad de hacer seguimientos largos ni modificar el comportamiento de los trabajadores.

2.11.6 Niveles de investigación

Descriptivo Relacional. También tiene un nivel relacional, lo que significa que busca saber si existe una relación entre el clima laboral y la retención del personal, pero sin decir que una causa a la otra. Según Hernández et al. (2021), este tipo de estudios no busca modificar las variables ni probar una causa-efecto, sino entender cómo se conectan entre sí en un momento determinado. En el caso del sector de publicidad en Lima, esto es útil para saber si mejorar el clima laboral podría estar relacionado con que menos empleados decidan renunciar.

2.11.7 Población

La población es el conjunto de todos los individuos que concuerdan con una serie de características (Rodríguez-Sosa & Burneo, 2017).

Por lo tanto, la población del presente estudio está conformada por los 42 colaboradores en planilla de la empresa de publicidad Fahrenheit DDB, ubicada en el distrito de Barranco, Lima, Perú, durante el año 2025. Esta población incluye a todos los trabajadores de las diferentes áreas de la empresa, considerando que el clima laboral es

un factor transversal y se relaciona con la retención del personal creativo y en el desempeño general de la organización.

2.11.8 Muestreo y muestra

Muestreo. El muestreo es censal, ya que la población es igual a la muestra (Ñaupas Paitán et al., 2023). Esto se debe a que se tuvo acceso a toda la población en estudio.

Muestra. La muestra está conformada por los 42 colaboradores de la empresa Fahrenheit DDB que conforman la población total. Este número permite contar con una representación adecuada del personal de la empresa para analizar la relación entre el clima laboral y la retención del personal creativo.

2.11.9 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas de recolección de datos. La técnica en una investigación es una herramienta y método disponible para los investigadores, debido a que este instrumento permitirá la obtención de información y orientar al proceso de recopilación de datos (Arias, 2020). Para el presente proyecto, la técnica que se utilizó es la encuesta, aplicada de manera virtual mediante la herramienta Google Forms, la cual permitió recopilar información sobre la percepción del personal creativo de Fahrenheit DDB, en el distrito de Barranco, respecto al clima laboral y su relación con la retención del personal durante el año 2025.

Instrumentos de recolección de datos. En cuanto al instrumento utilizado, se empleó el cuestionario, diseñado de acuerdo con las variables clima laboral y retención de personal, considerando sus respectivas dimensiones. Este instrumento contiene preguntas

cerradas con escala ordinal de 4 niveles tipo Likert (Nunca, A veces, Casi siempre y Siempre). El cuestionario fue aplicado mediante Google Forms a los 42 colaboradores del área creativa de Fahrenheit DDB. Posteriormente, se realizó el proceso de agrupación y análisis de las respuestas por dimensiones y de manera individual, con el fin de obtener una comprensión más precisa y cuantificable de los datos recopilados.

2.11.10 Validez y confiabilidad

Validez del instrumento. Se aplicó la validez por juicio de expertos, es decir se recurrió a la opinión de un especialista en metodología de la investigación para evaluar el cuestionario con base en criterios como claridad, objetividad, actualidad, organización, suficiencia, intencionalidad, consistencia, coherencia, metodología y pertinencia, ver Anexo 8.6.

Los resultados del juicio de expertos han sido comparados con los valores y niveles de la validez, ver Tabla 4.

Tabla 4

Niveles y valores de validez

Niveles	Valores
Excelente	81-100%
Muy bueno	61-80%
Bueno	41-60%
Regular	21-40%
Deficiente	0-20%

Fuente: Elaboración propia.

Por consiguiente, el instrumento para medir clima laboral y retención de personal tiene un nivel de validez bueno, dado que el valor obtenido es de 51%, ver Anexo 8.6.

Confiabilidad del instrumento. Se utilizó la correlación de Rho de Spearman para analizar la relación entre las variables clima laboral y retención del personal.

La correlación de Spearman donde puede tomar valores que oscilan entre 0 (nula confiabilidad) y 1 (alta confiabilidad), ver Tabla 5.

Tabla 5

Valores del coeficiente de correlación de Rho de Spearman

Coeficiente	Interpretación
$\rho = 0$	Nula
$0.00 < \rho \leq 0.20$	Muy Baja
$0.20 < \rho \leq 0.40$	Baja
$0.40 < \rho \leq 0.60$	Moderada
$0.60 < \rho \leq 0.80$	Buena
$0.80 < \rho \leq 1.00$	Muy Buena

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados muestran una correlación de $\rho = .177$ entre las variables, con un nivel de significancia de $\rho = .032$ en un total de 42 participantes.

Por lo tanto, se evidencia una confiabilidad muy baja pero aceptable, al haber una relación significativa entre las variables.

Tabla 6

Correlaciones

	Clima laboral	Retención del personal

Rho de Spearman	Clima laboral	Coeficiente de correlación	1.000	.177
		Sig. (bilateral)	.	.032
		N	42	42
	Retención del personal	Coeficiente de correlación	.177	1.000
		Sig. (bilateral)	.032	.
		N	42	42

Fuente: Elaboración propia.

III. ESTIMACIÓN DEL COSTO DEL PROYECTO

3.1 Estimación de los costos necesarios para la implementación

Tabla 7

Estimación de costos necesarios para el desarrollo de la investigación

Categoría General de Gasto	Descripción	Cantidad/ Meses	Costo Unitario (S/)	Monto Estimado (S/)
Herramientas				
	Revisión de resultados de la encuesta	1	S/ 0.00	S/ 0.00
	Reuniones de discusión mediante videollamadas	1	S/ 0.00	S/ 0.00
	Dinámicas de participación con mediador	3m	S/ 150.00	S/ 450.00
	Sistema de reconocimiento entre compañeros a través de notas	1	S/ 50.00	S/ 50.00
	Uso de Google Calendar y recordatorios	1	S/ 0.00	S/ 0.00
Capacitación, Talleres y Actividades				
	Taller de manejo de estrés y productividad	1	S/ 800.00	S/ 800.00
	Capacitación de habilidades creativas	1	S/ 500.00	S/ 500.00
	Actividades de construcción de equipo y jornadas de innovación	1	S/ 2,000.00	S/ 2,000.00
	Compartir tiempo de forma social/laboral (catering)	1	S/ 700.00	S/ 700.00
	Focus group moderado por expertos	1	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00
Monitoreo y seguimiento				
	Consultoría externa para análisis y recomendaciones	2m	S/ 500.00	S/ 1,000.00
RESUMEN				
	Herramientas			S/ 500.00
	Capacitación, Talleres y Actividades			S/ 5,000.00
	Monitoreo y seguimiento			S/ 1,000.00
TOTAL				S/ 6,500.00

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: El estudio de costos del plan de mejora contempla una inversión total de S/ 6,500, destinada principalmente a capacitaciones, talleres y actividades de integración, que son las más efectivas para mejorar el clima laboral y retener al personal creativo. Los recursos para herramientas representan un gasto bajo pero eficiente, focalizado en dinámicas participativas y reconocimientos internos. Además, se incluye consultoría externa para monitorear y evaluar el progreso de manera objetiva externa, permitiendo hacer ajustes periódicos. En conjunto, la distribución del presupuesto refleja un balance adecuado, priorizando el bienestar, la motivación y la unión del equipo como base para reducir la rotación del talento creativo y fortalecer el ambiente de trabajo.

IV. RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

4.1. Análisis de resultados descriptivos

Pregunta 1: La cantidad de trabajo que tengo es adecuada.

Tabla 8

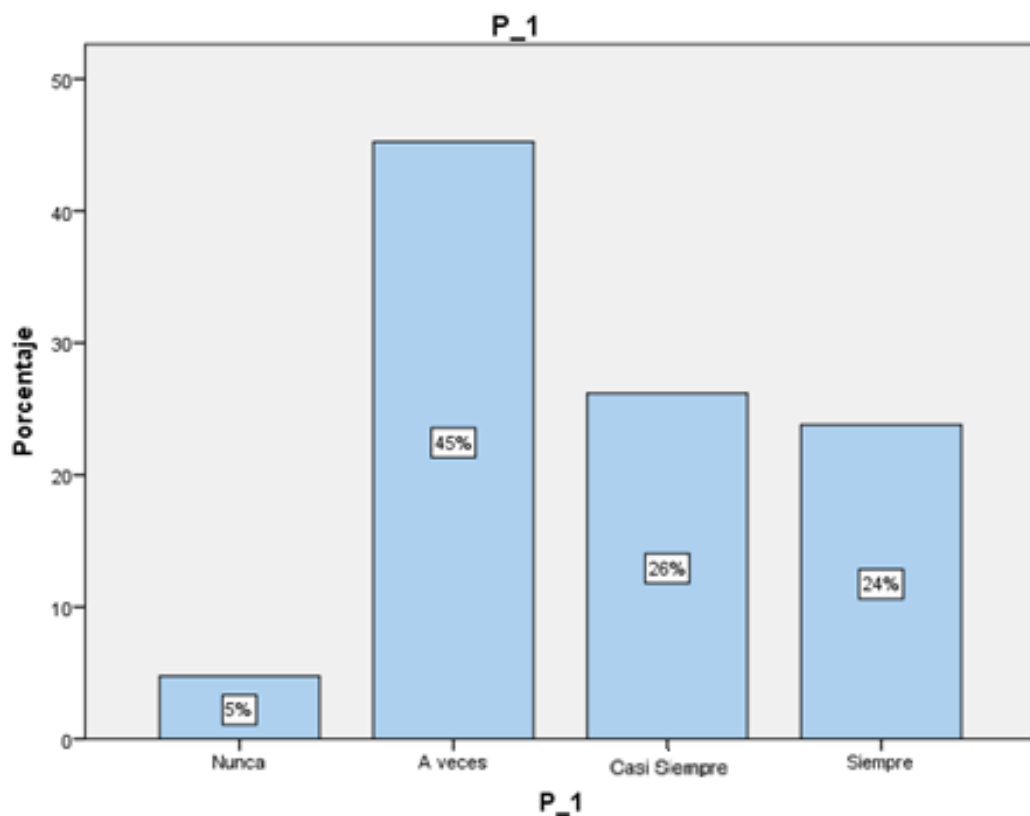
Cantidad de tareas

Escala de Likert	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	5%
A veces	19	45%
Casi siempre	11	26%
Siempre	10	24%
Total	42	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 1

Cantidad de tareas



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Se observa en la Tabla 8 y Figura 1 que el 45% de los colaboradores señaló que a veces la cantidad de trabajo es adecuada, mientras que el 26% indicó que esto ocurre casi siempre y un 24% que siempre. Por otro lado, solo el 5% manifestó que nunca la carga laboral es apropiada. Esto refleja que, si bien la mayoría considera razonable su volumen de trabajo, aún existe un grupo considerable que experimenta cierta sobrecarga, lo que puede afectar su rendimiento y bienestar laboral.

Pregunta 2: Tengo el tiempo necesario para hacer bien mi trabajo.

Tabla 9

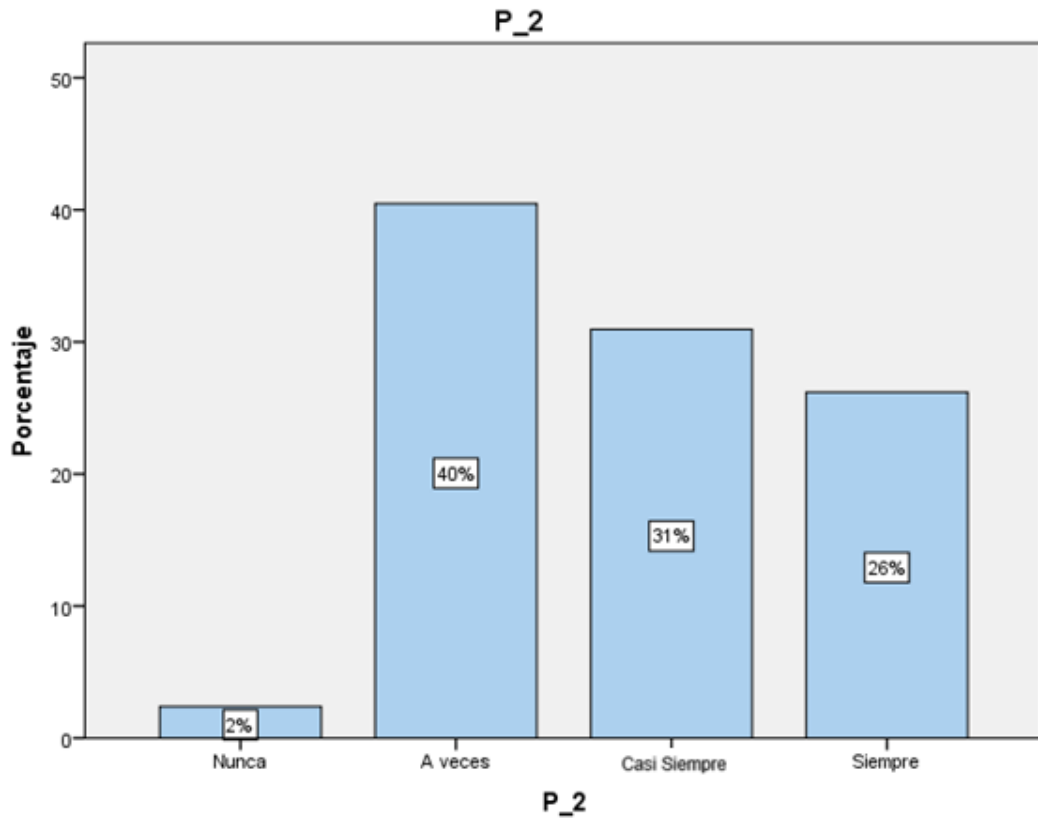
Tiempo para cumplir con el trabajo

Escala de Likert	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	2%
A veces	17	40%
Casi siempre	13	31%
Siempre	11	26%
Total	42	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 2

Tiempo para cumplir con el trabajo



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: En la Tabla 9 y Figura 2 se aprecia que el 40% de los encuestados indicó que a veces dispone del tiempo necesario, el 31% que casi siempre y el 26% que siempre. Solo un 2% manifestó que nunca cuenta con el tiempo suficiente. Estos resultados sugieren que, aunque una parte importante de los empleados logra cumplir con sus tareas, existe una percepción general de limitación de tiempo que podría generar presión o estrés laboral.

Pregunta 3: Mi trabajo me genera estrés o agotamiento.

Tabla 10

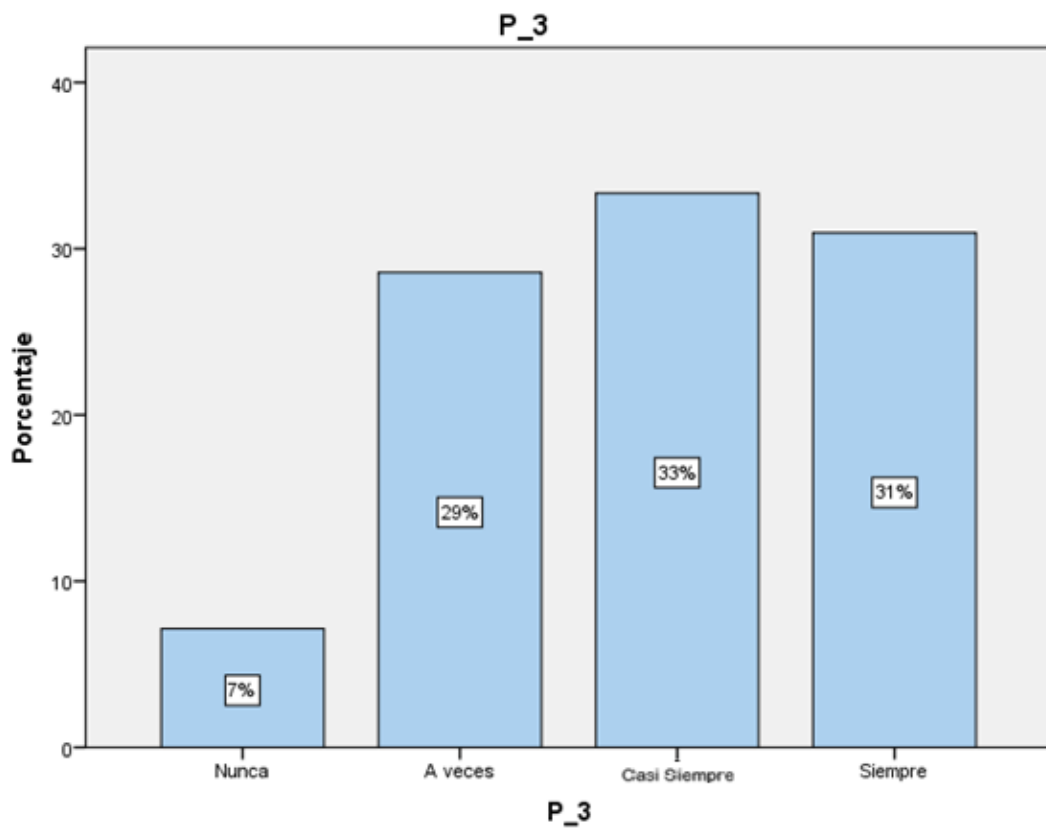
Nivel de cansancio o tensión

Escala de Likert	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	5%
A veces	9	21%
Casi siempre	14	33%
Siempre	17	40%
Total	42	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 3

Nivel de cansancio o tensión



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: La Tabla 10 y Figura 3 muestran que el 40% de los trabajadores expresó que siempre siente estrés o agotamiento, y el 33% que esto ocurre casi siempre. Solo un 21% lo experimenta a veces y un 5% nunca. Esto evidencia que la mayoría percibe altos niveles de cansancio, lo cual podría afectar negativamente la motivación y el clima laboral en general.

A continuación, se precisa la distribución de frecuencias (f), con base en los cuatro niveles de medición establecidos para la dimensión Carga Laboral y Estrés de la variable Clima Laboral:

Tabla 11

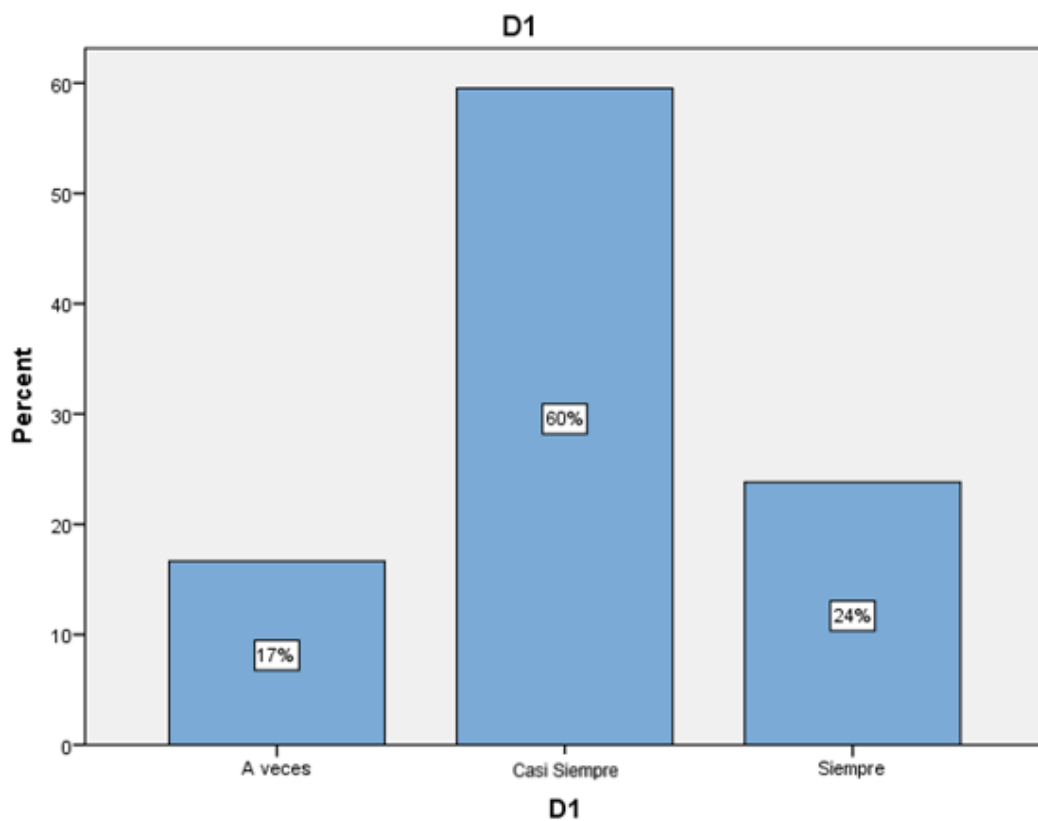
Frecuencias totales de la dimensión Carga Laboral y Estrés

EscaLa	Baremo		f	%
A veces	4	6	7	17%
Casi siempre	7	9	25	60%
Siempre	10	12	10	24%
Total			42	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 4

Dimensión Carga Laboral y Estrés de la variable Clima Laboral



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: De acuerdo con la Tabla 11 y Figura 4, el 60% de los empleados señaló que casi siempre enfrenta una carga laboral y niveles de estrés considerables, mientras que el 24% lo hace siempre. Solo el 17% manifestó que esto ocurre a veces. En conjunto, estos resultados reflejan un clima laboral donde la presión de trabajo es constante, lo que puede repercutir en la satisfacción y desempeño del personal creativo.

Pregunta 4: Mi lugar de trabajo es cómodo y seguro.

Tabla 12

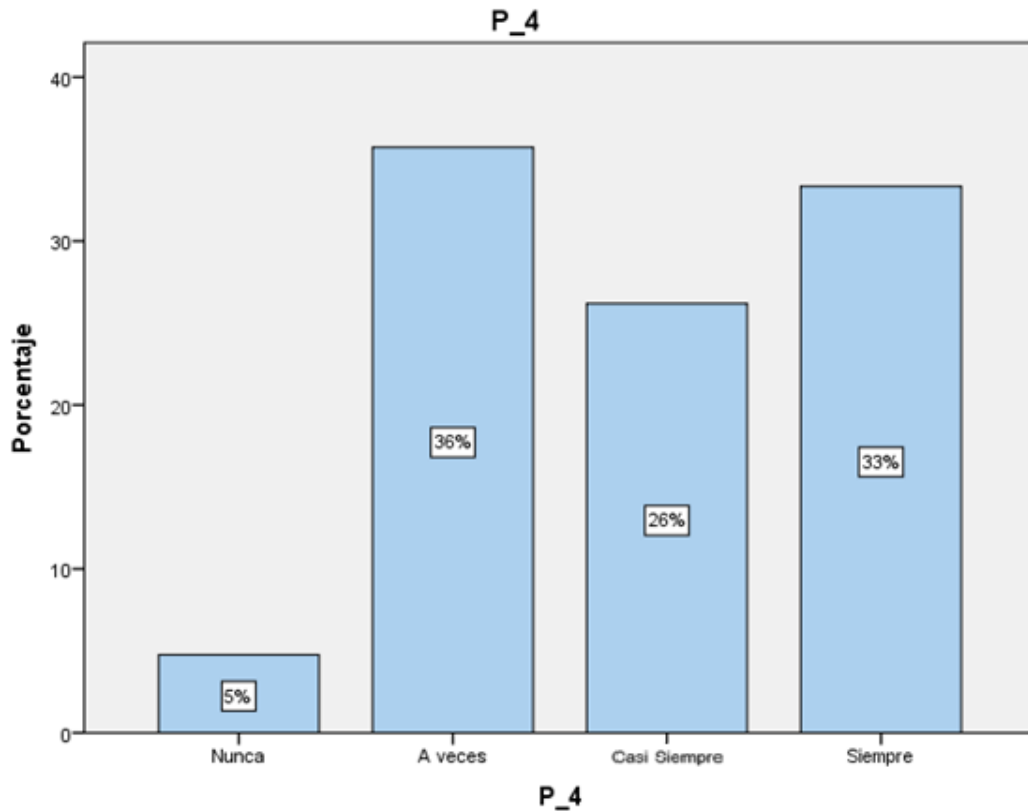
Estado del lugar de trabajo

Escala de Likert	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	5%
A veces	15	36%
Casi siempre	11	26%
Siempre	14	33%
Total	42	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5

Estado del lugar de trabajo



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Según la Tabla 12 y Figura 5, el 36% de los colaboradores indicó que a veces su lugar de trabajo es cómodo y seguro, el 26% que lo es casi siempre y el 33% que siempre. Un 5% señaló que nunca se siente cómodo o seguro. Esto sugiere que, aunque la mayoría percibe un ambiente favorable, aún hay margen de mejora en las condiciones físicas o ergonómicas del espacio laboral.

Pregunta 5: Tengo todo lo que necesito para hacer mi trabajo.

Tabla 13

Materiales o herramientas disponibles

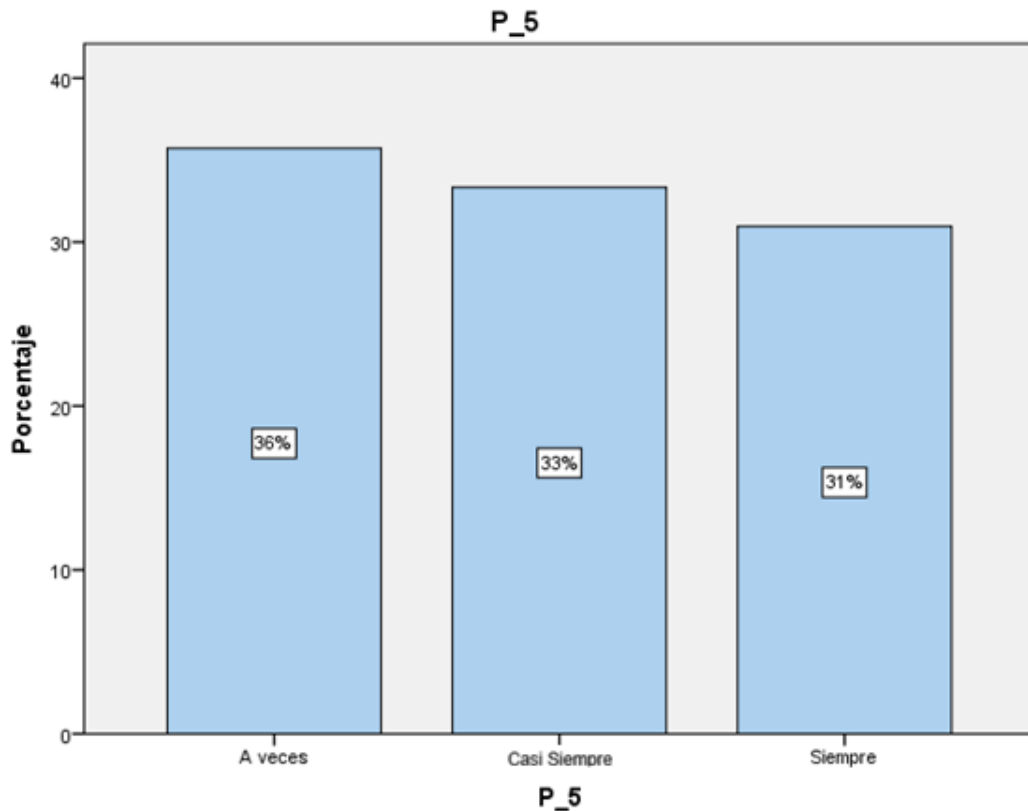
Escala de Likert	Frecuencia	Porcentaje
A veces	15	36%
Casi siempre	14	33%
Siempre	13	31%

Total	42	100%
--------------	-----------	-------------

Fuente: Elaboración propia.

Figura 6

Materiales o herramientas disponibles



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: En la Tabla 13 y Figura 6 se observa que el 36% de los encuestados afirmó que a veces cuenta con los recursos necesarios, el 33% casi siempre y el 31% siempre. Esta distribución revela que, aunque los recursos están disponibles en gran parte de los casos, aún existen limitaciones en materiales o herramientas que podrían afectar la eficiencia y satisfacción del personal.

Pregunta 6: Me llevo bien con mis compañeros y supervisores.

Tabla 14

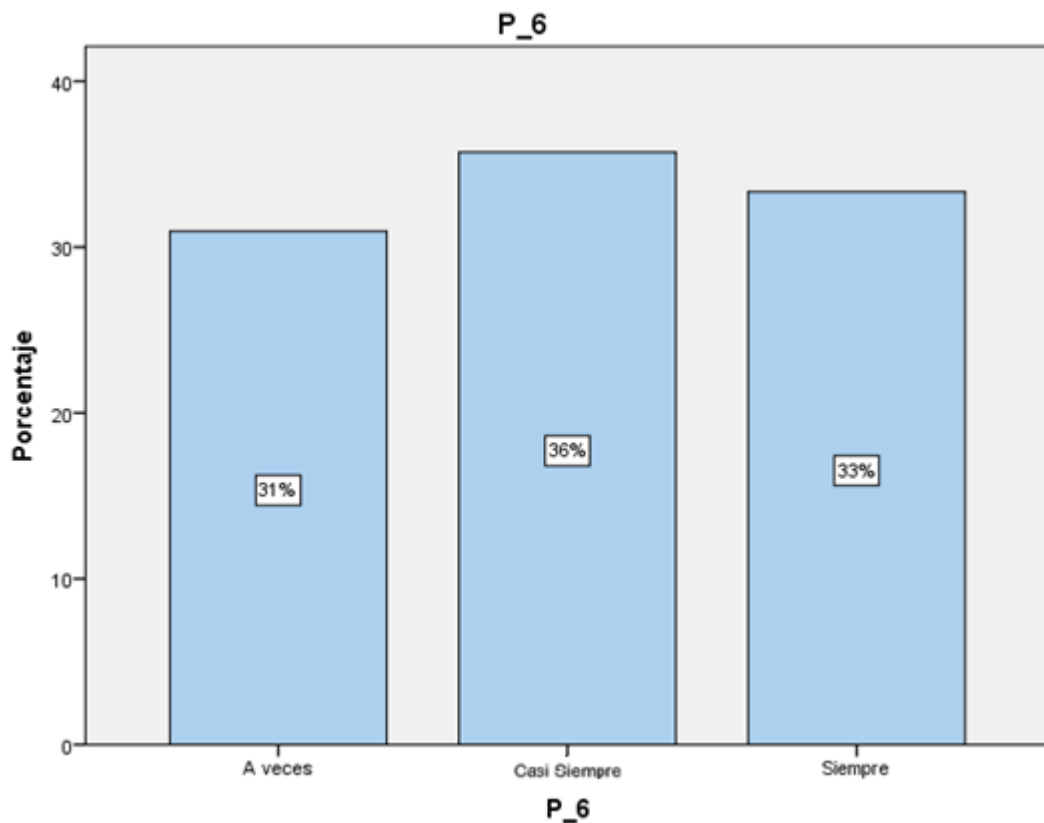
Relación con el equipo

Escala de Likert	Frecuencia	Porcentaje
A veces	13	31%
Casi siempre	15	36%
Siempre	14	33%
Total	42	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 7

Relación con el equipo



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: En la Tabla 14 y Figura 7, el 36% de los trabajadores indicó que casi siempre mantiene buenas relaciones laborales, el 33% que siempre y el 31% que a veces. Esto refleja un ambiente de trabajo mayormente armonioso,

aunque es importante fortalecer la comunicación y el trabajo en equipo para consolidar la convivencia laboral positiva.

A continuación, se precisa la distribución de frecuencias (f), con base en los cuatro niveles de medición establecidos para la dimensión Condiciones Laborales de la variable Clima Laboral:

Tabla 15

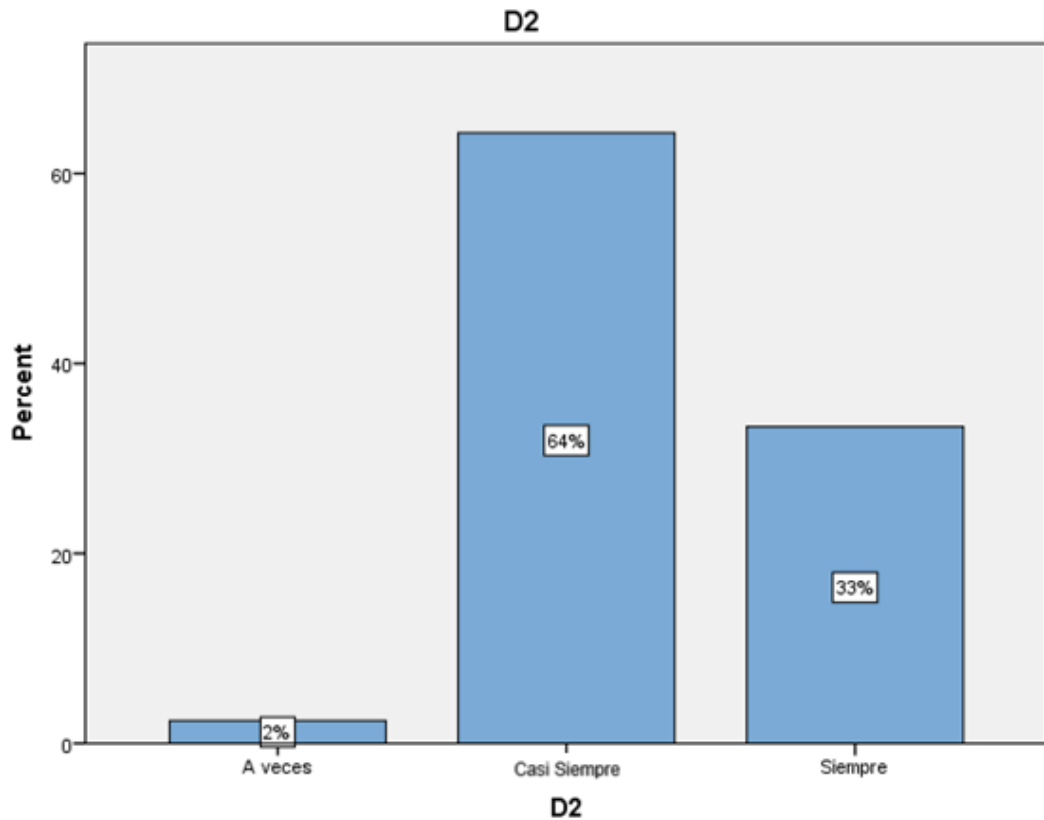
Frecuencias totales de la dimensión Condiciones Laborales

Escala	Baremo		f	%
A veces	4	6	1	2%
Casi siempre	7	9	27	64%
Siempre	10	12	14	33%
Total			42	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 8

Dimensión Condiciones Laborales de la variable Clima Laboral



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: En la Tabla 15 y Figura 8 correspondientes, el 64% de los participantes indicó que *casi siempre* percibe condiciones laborales favorables, mientras que el 33% señaló que *siempre*. Solo un 2% consideró que esto ocurre *a veces*. En general, los resultados evidencian que los colaboradores se sienten satisfechos con el entorno físico y las relaciones laborales, aunque aún pueden optimizarse ciertos aspectos logísticos o de equipamiento.

Pregunta 7: La empresa me ofrece capacitaciones para mejorar.

Tabla 16

Capacitaciones

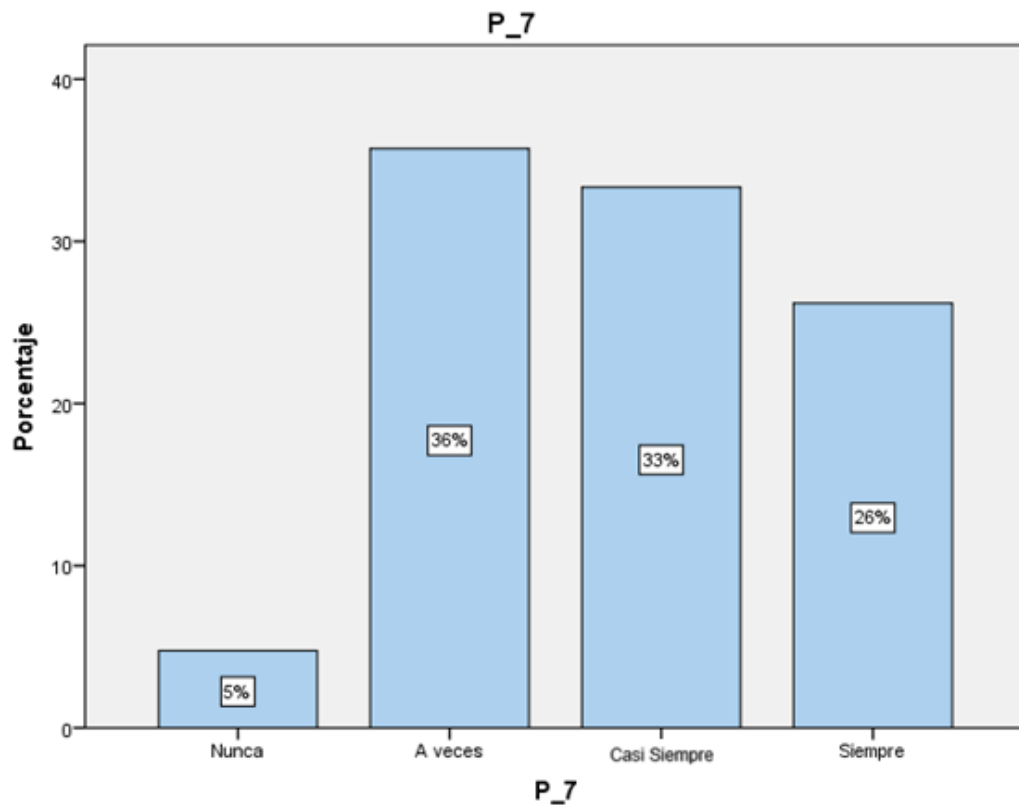
Escala de Likert	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	5%
A veces	15	36%

Casi siempre	14	33%
Siempre	11	26%
Total	42	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 9

Capacitaciones



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: En la Tabla 16 y Figura 9, el 36% de los colaboradores manifestó que a veces recibe capacitaciones, el 33% que casi siempre y el 26% que siempre. Solo un 5% indicó que nunca. Estos resultados revelan que, aunque existen oportunidades de formación, no todos los empleados tienen acceso constante a programas de capacitación, lo cual podría limitar su desarrollo profesional.

Pregunta 8: Siento que puedo crecer profesionalmente aquí.

Tabla 17

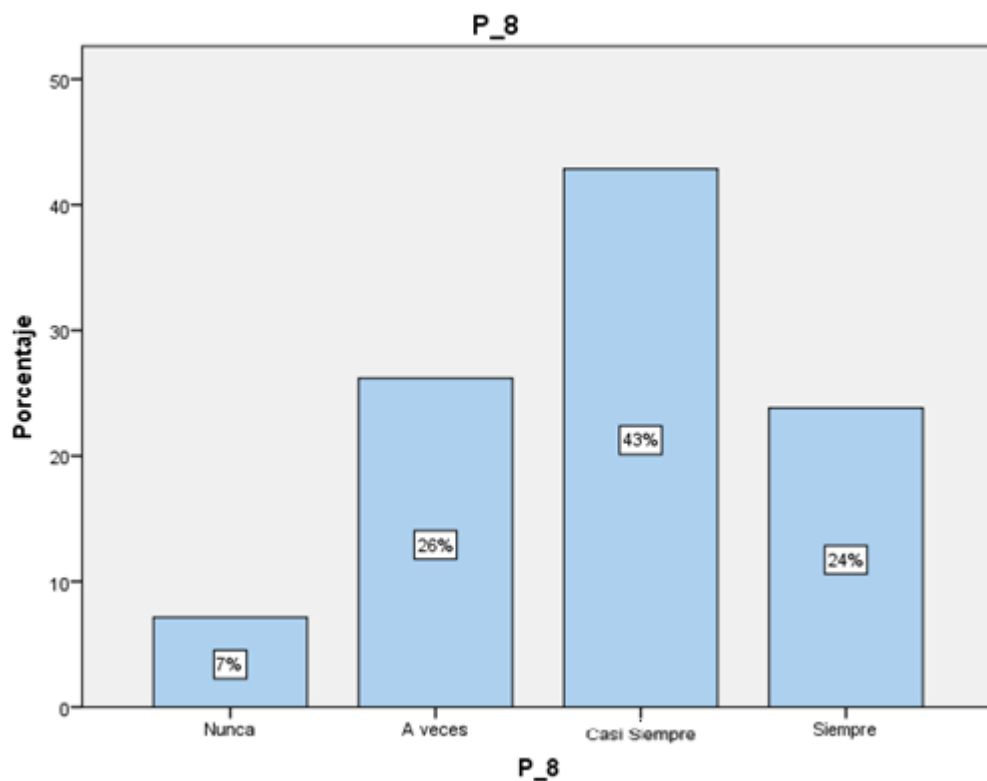
Posibilidad de ascenso

Escala de Likert	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	7%
A veces	11	26%
Casi siempre	18	43%
Siempre	10	24%
Total	42	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 10

Posibilidad de ascenso



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Según la Tabla 17 y Figura 10, el 43% de los encuestados señaló que casi siempre percibe oportunidades de crecimiento, el 26% que a veces y el 24% que siempre. Solo un 7% indicó que nunca. Esto demuestra una percepción positiva sobre el desarrollo interno, aunque aún es necesario fortalecer las rutas de ascenso y promoción dentro de la empresa.

Pregunta 9: Mi trabajo y esfuerzo son reconocidos por la empresa.

Tabla 18

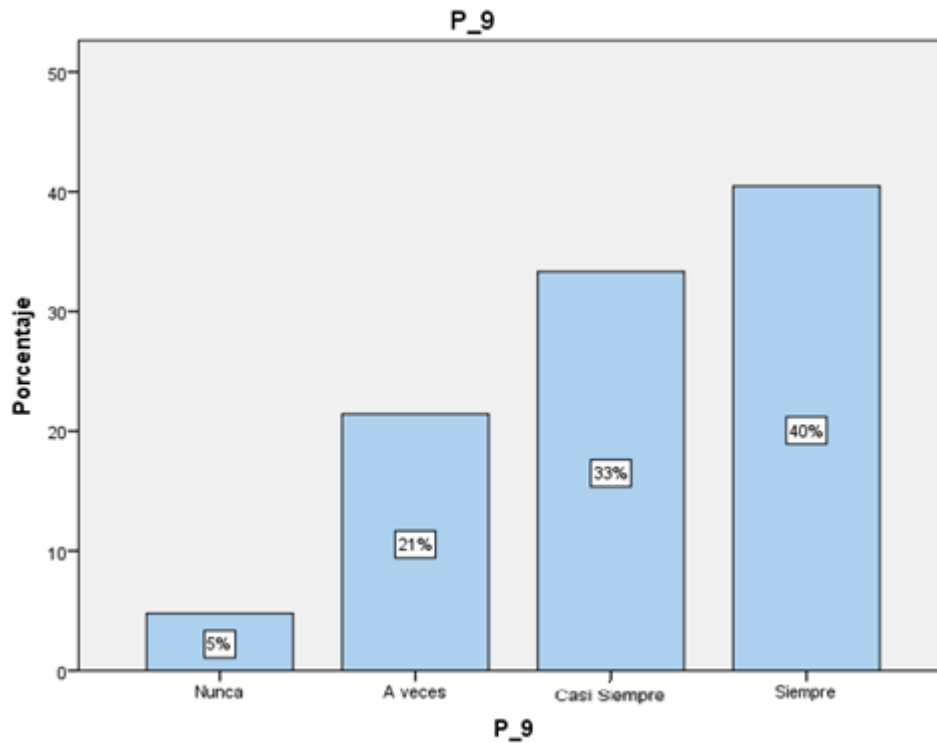
Reconocimiento del esfuerzo

Escala de Likert	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	5%
A veces	9	21%
Casi siempre	14	33%
Siempre	17	40%
Total	42	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 11

Reconocimiento del esfuerzo



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: En la Tabla 18 y Figura 11 se aprecia que el 40% de los trabajadores manifestó que siempre recibe reconocimiento, el 33% que, casi siempre, el 21% que a veces y un 5% que nunca. Esto indica que la mayoría siente que sus esfuerzos son valorados, contribuyendo positivamente al clima laboral y la motivación.

A continuación, se precisa la distribución de frecuencias (f), con base en los cuatro niveles de medición establecidos para la dimensión Oportunidades de Desarrollo de la variable Clima Laboral:

Tabla 19

Frecuencias totales de la dimensión Oportunidades de Desarrollo

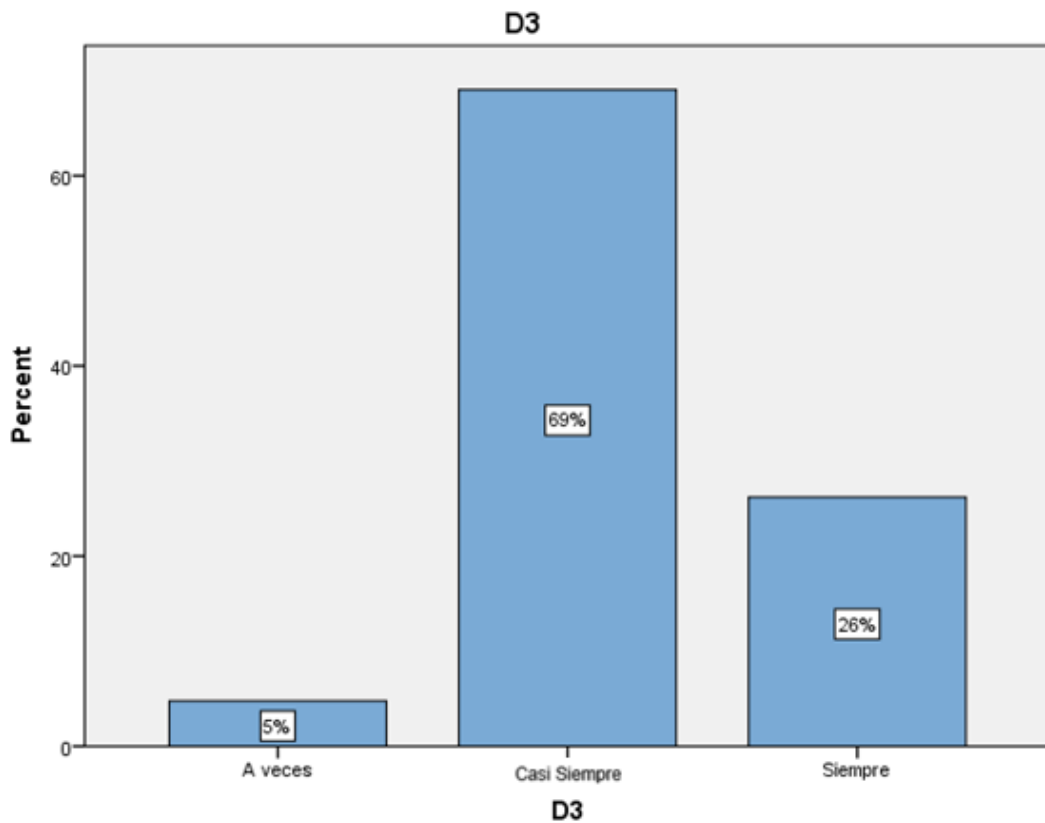
Escala	Baremo	f	%
--------	--------	---	---

A veces	4	6	2	5%
Casi siempre	7	9	29	69%
Siempre	10	12	11	26%
Total			42	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 12

Dimensión Oportunidades de Desarrollo de la variable Clima Laboral



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: En la Tabla 19 y Figura 12, se muestra que el 69% de los encuestados expresó que casi siempre percibe oportunidades de desarrollo, mientras que el 26% indicó que siempre. Solo un 5% señaló que esto ocurre a veces. Esto refleja que la empresa promueve el crecimiento profesional de su personal, aunque podría fortalecer la continuidad de estos programas para mantener la motivación y retención del talento.

A continuación, se precisa la distribución de frecuencias (f), con base en los cuatro niveles de medición establecidos para la variable Clima Laboral:

Tabla 20

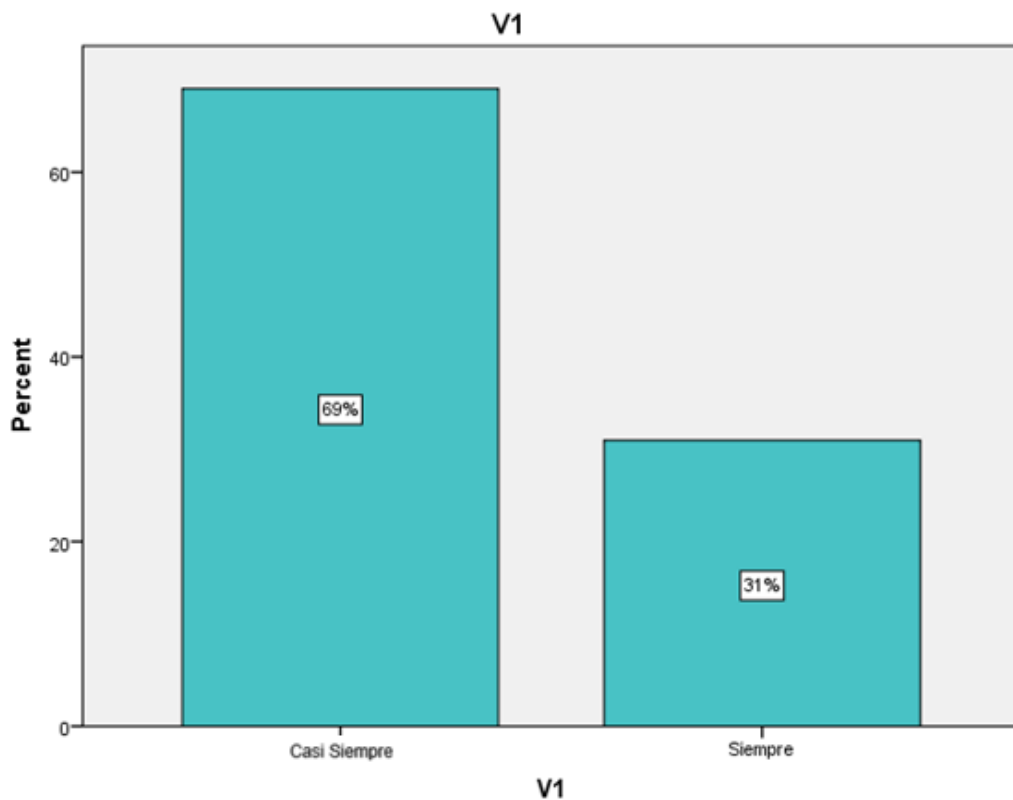
Frecuencias totales de la Variable Clima Laboral

Escala	Baremo		f	%
Casi siempre	19	27	29	69%
Siempre	28	36	13	31%
Total			42	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 13

Variable Clima Laboral



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: De acuerdo con la Tabla 20 y Figura 13, el 69% de los trabajadores indicó que *casi siempre* percibe un clima laboral favorable, mientras que el 31% afirmó que esto ocurre *siempre*. Estos resultados evidencian una valoración positiva del ambiente organizacional, aunque persisten áreas de mejora relacionadas con la carga laboral y la gestión del estrés, aspectos claves para consolidar un entorno laboral saludable en Fahrenheit DDB.

Pregunta 10: Me siento motivado a trabajar aquí

Tabla 21

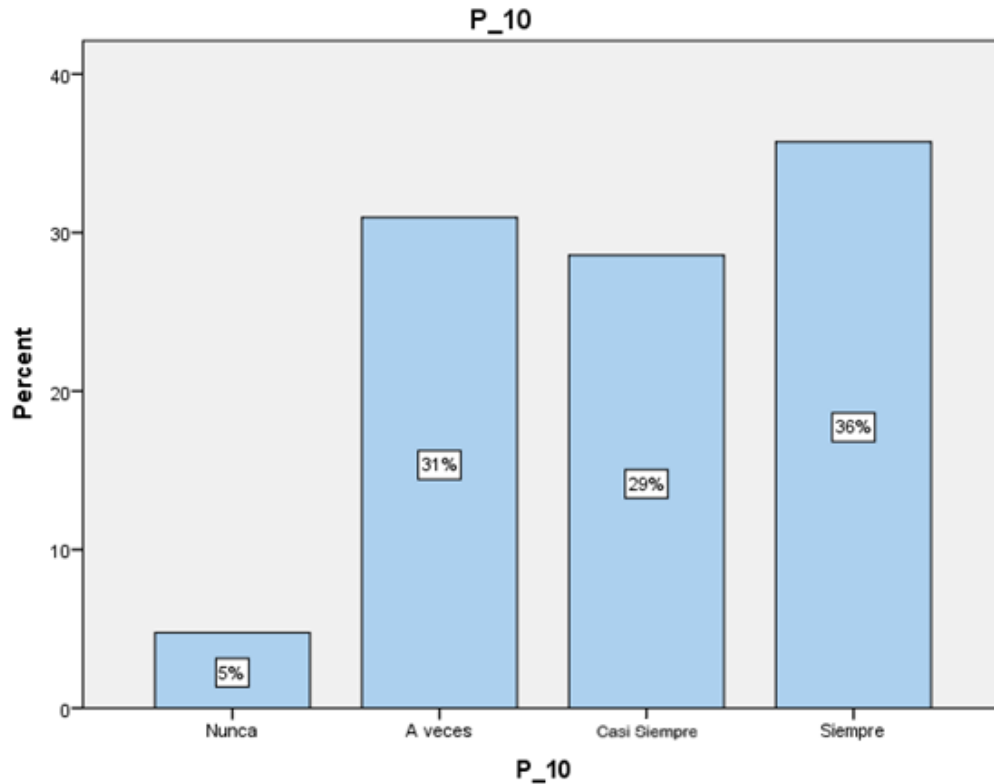
Motivación

Escala de Likert	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	5%
A veces	13	31%
Casi siempre	12	29%
Siempre	15	36%
Total	42	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 14

Motivación



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: En la Tabla 21 y Figura 14, el 36% de los trabajadores afirmó que siempre se siente motivado, el 29% que casi siempre y el 31% que a veces. Solo un 5% expresó que nunca siente motivación. Esto muestra una tendencia positiva en la satisfacción general, aunque algunos colaboradores podrían requerir mayor reconocimiento o incentivos.

Pregunta 11: Siento que la empresa me trata con justicia.

Tabla 22

Sentido de justicia

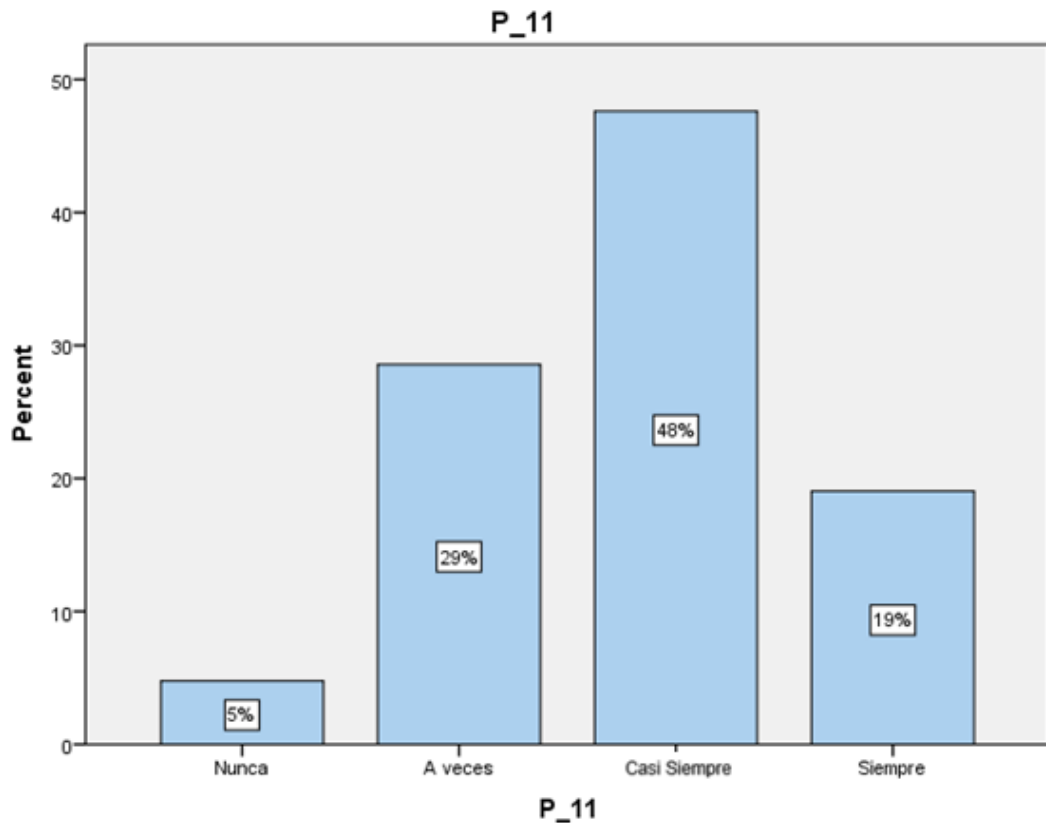
Escala de Likert	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	5%
A veces	12	29%
Casi siempre	20	48%
Siempre	8	19%

Total	42	100%
--------------	-----------	-------------

Fuente: Elaboración propia.

Figura 15

Sentido de justicia



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Según la Tabla 22 y Figura 15, el 48% de los encuestados indicó que casi siempre percibe un trato justo, el 29% que a veces y el 19% que siempre. Un 5% manifestó que nunca. Esto revela una percepción mayoritariamente favorable, aunque con margen de mejora en la equidad de políticas y oportunidades.

Pregunta 12: Me identifico con los valores de esta empresa.

Tabla 23

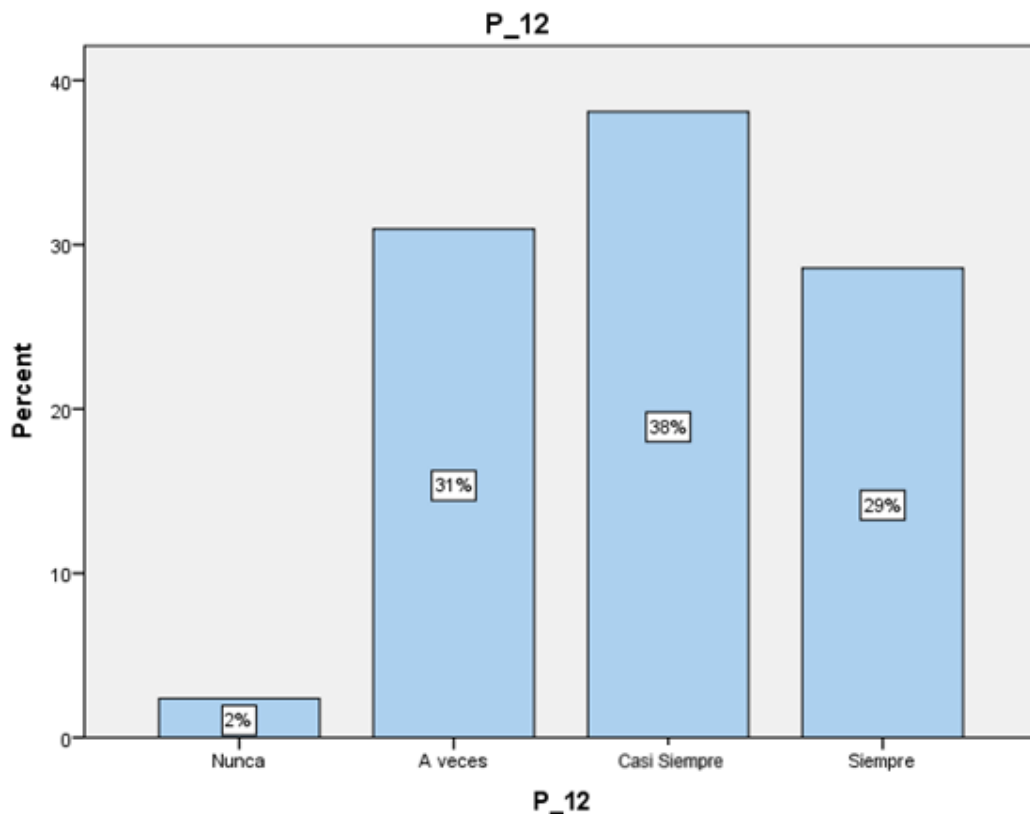
Identificación con la empresa

Escala de Likert	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	2%
A veces	13	31%
Casi siempre	16	38%
Siempre	12	29%
Total	42	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 16

Identificación con la empresa



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: En la Tabla 23 y Figura 16, el 38% de los trabajadores señaló que casi siempre se identifica con los valores de la empresa, el 31% que a veces y el 29% que siempre. Solo un 2% indicó que nunca. Esto refleja una

conexión significativa entre el personal y la cultura organizacional, fundamental para fortalecer la retención.

A continuación, se precisa la distribución de frecuencias (f), con base en los cuatro niveles de medición establecidos para la dimensión Satisfacción Laboral de la variable Retención de Personal:

Tabla 24

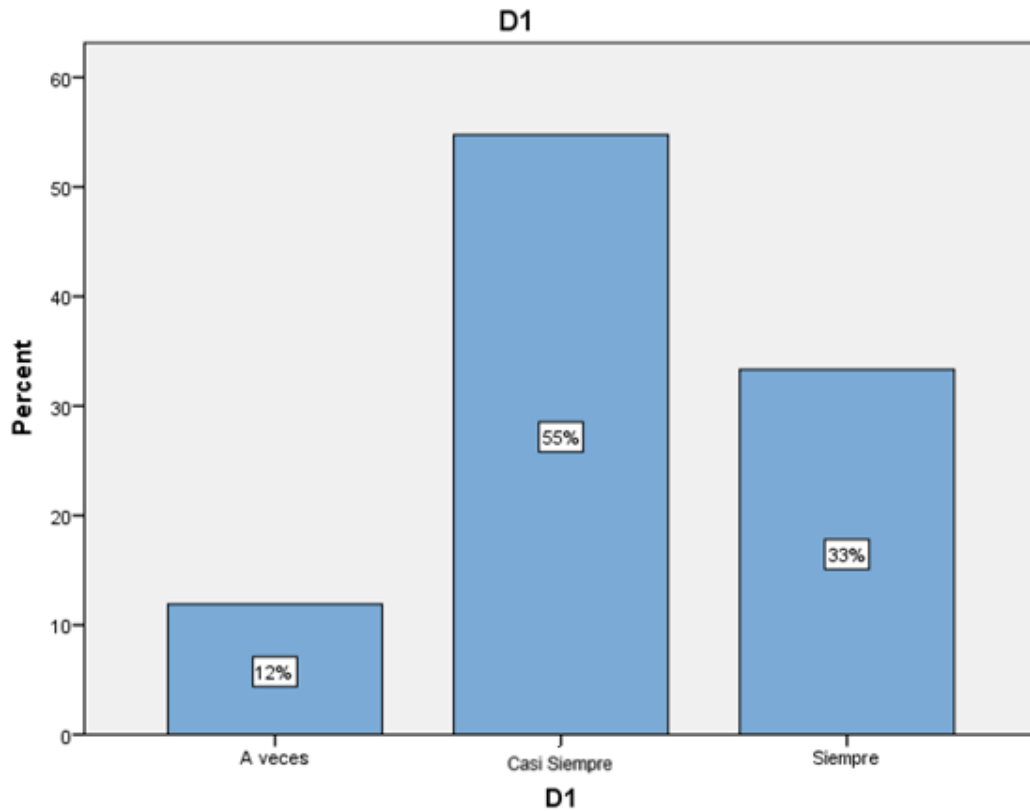
Frecuencias totales de la dimensión satisfacción Laboral de la Variable Retención de Personal

Escala	Baremo		f	%
A veces	4	6	5	12%
Casi siempre	7	9	23	55%
Siempre	10	12	14	33%
Total			42	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 17

Dimensión Satisfacción Laboral de la variable Retención de Personal



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: En la Tabla 24 y Figura 17, el 55% de los empleados manifestó que casi siempre se siente satisfecho en su entorno laboral, mientras que el 33% indicó que siempre. Solo un 12% lo percibe a veces. En conjunto, los datos evidencian un nivel alto de satisfacción, aunque se recomienda reforzar la motivación y las oportunidades de reconocimiento.

Pregunta 13: He pensado en renunciar.

Tabla 25

Pensar en renunciar

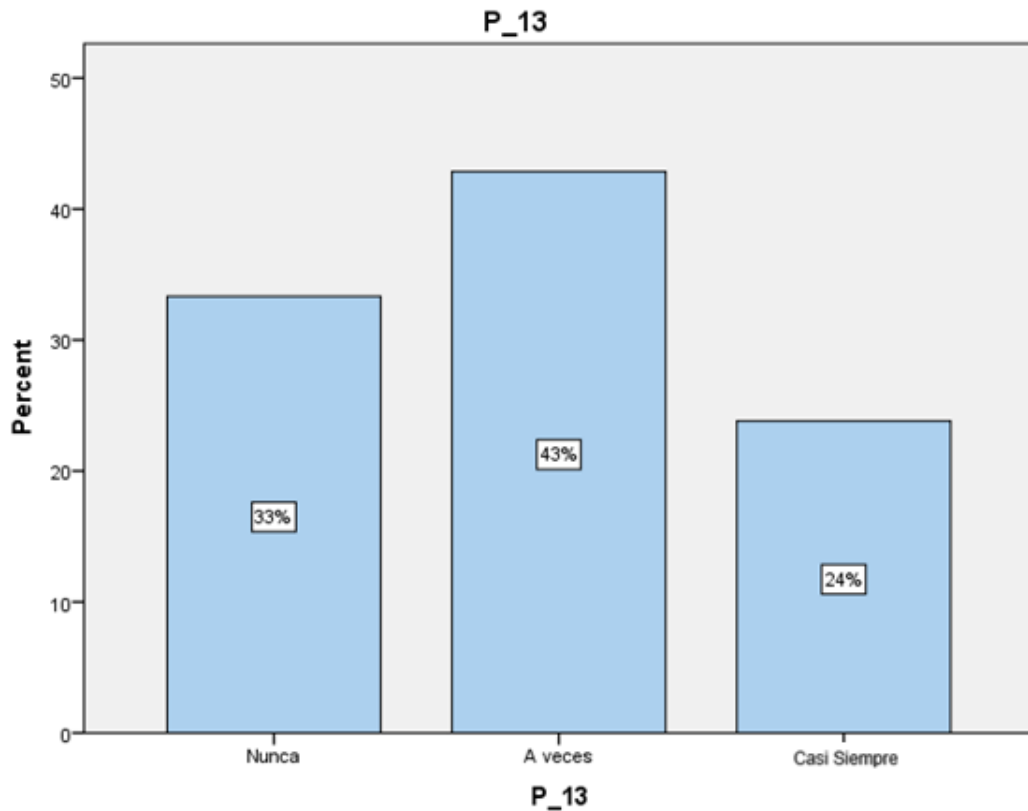
Escala de Likert	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	14	33%
A veces	18	43%
Casi siempre	10	24%

Total	42	100%
--------------	-----------	-------------

Fuente: Elaboración propia.

Figura 18

Pensar en renunciar



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: De acuerdo con la Tabla 25 y Figura 18, el 43% de los encuestados señaló que a veces ha pensado en renunciar, el 24% casi siempre y el 33% nunca. Esto sugiere que, si bien la mayoría no tiene una intención inmediata de salir, existe un grupo que ha considerado cambiar de empleo, lo que requiere atención en la gestión del clima interno.

Pregunta 14: Estoy buscando otro empleo.

Tabla 26

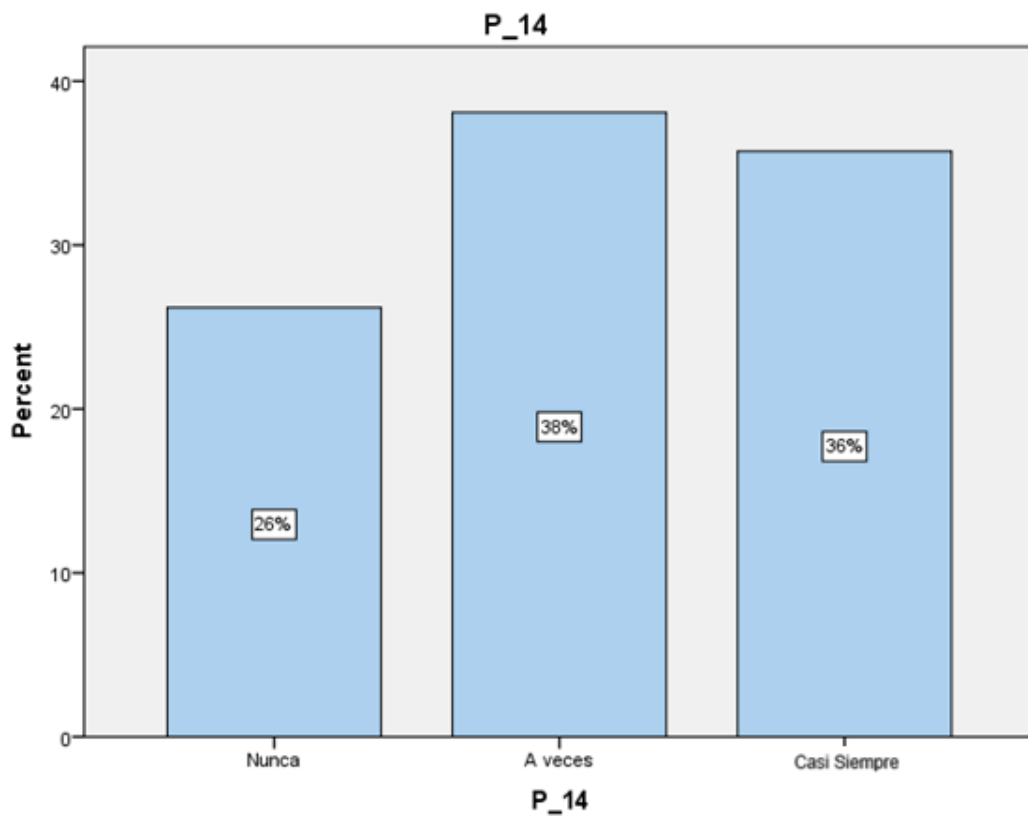
Buscar nuevas oportunidades

Escala de Likert	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	11	26%
A veces	16	38%
Casi siempre	15	36%
Total	42	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 19

Buscar nuevas oportunidades



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: En la Tabla 26 y Figura 19, el 38% de los colaboradores indicó que a veces está buscando otro empleo, el 36% que casi siempre y el 26% que nunca. Estos resultados reflejan que una parte importante de los trabajadores

se encuentra abierta a nuevas oportunidades, posiblemente por falta de incentivos o perspectivas de crecimiento interno.

Pregunta 15: Estoy comprometido con seguir en esta empresa.

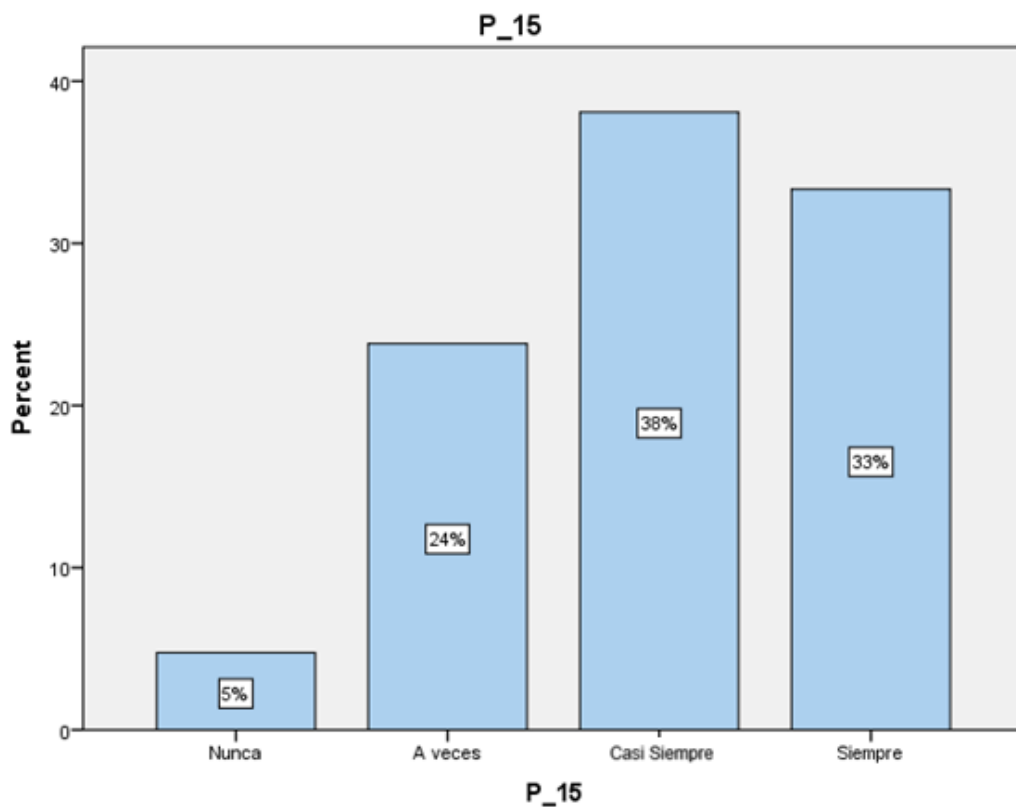
Tabla 27

Compromiso con la empresa

Escala de Likert	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	5%
A veces	10	24%
Casi siempre	16	38%
Siempre	14	33%
Total	42	100%

Figura 20

Compromiso con la empresa



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Según la Tabla 27 y Figura 20, el 38% de los encuestados señaló que casi siempre está comprometido con permanecer en la empresa, el 33% que siempre y el 24% que a veces. Solo un 5% manifestó que nunca. Esto demuestra un compromiso general alto, aunque puede fortalecerse mediante políticas de motivación y reconocimiento.

A continuación, se precisa la distribución de frecuencias (f), con base en los cuatro niveles de medición establecidos para la dimensión Intención de Rotación de la variable Retención de Personal:

Tabla 28

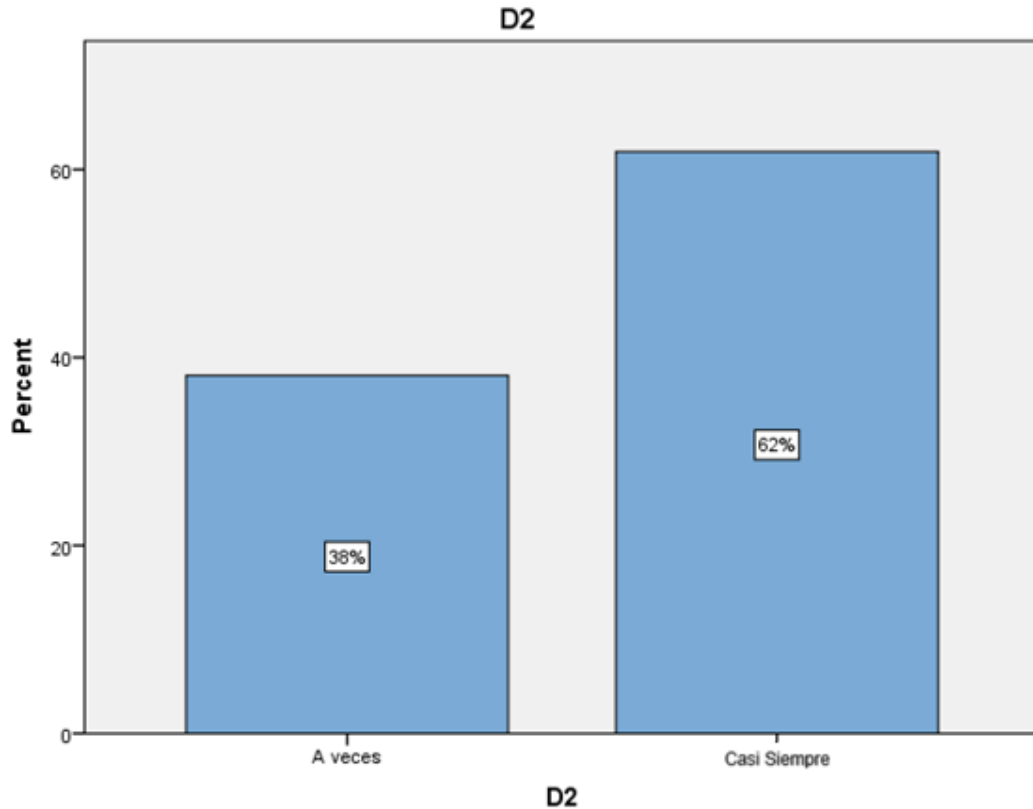
Frecuencias totales de la dimensión Intención de Rotación

Escala	Baremo		f	%
A veces	4	6	16	38%
Casi siempre	7	9	26	62%
Total			42	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 21

Dimensión Intención de Rotación de la variable Retención de Personal



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: En la Tabla 28 y Figura 21, el 62% de los trabajadores indicó que casi siempre considera aspectos relacionados con su permanencia o salida de la empresa, mientras que el 38% lo hace a veces. Esto refleja que, aunque existe una intención moderada de rotación, aún hay oportunidades para consolidar la lealtad y el sentido de pertenencia del personal creativo.

Pregunta 16: Sé qué debo hacer para crecer dentro de esta empresa.

Tabla 29

Plan de carrera

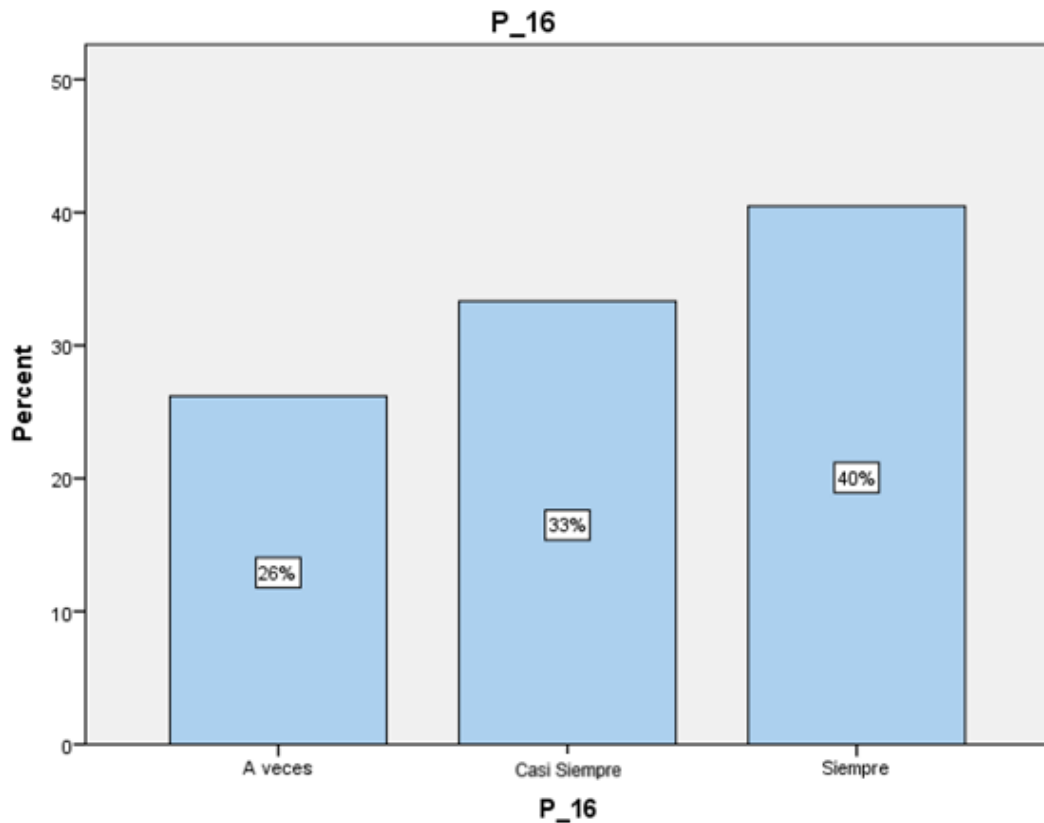
Escala de Likert	Frecuencia	Porcentaje
A veces	11	26%
Casi siempre	14	33%

Siempre	17	40%
Total	42	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 22

Plan de carrera



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: En la Tabla 29 y Figura 22, el 40% de los empleados manifestó que siempre conoce los pasos para crecer profesionalmente, el 33% que casi siempre y el 26% que a veces. Esto sugiere una comunicación relativamente clara sobre las rutas de desarrollo, aunque debe reforzarse para todos los niveles.

Pregunta 17: Aquí se promueve a los trabajadores que se esfuerzan.

Tabla 30

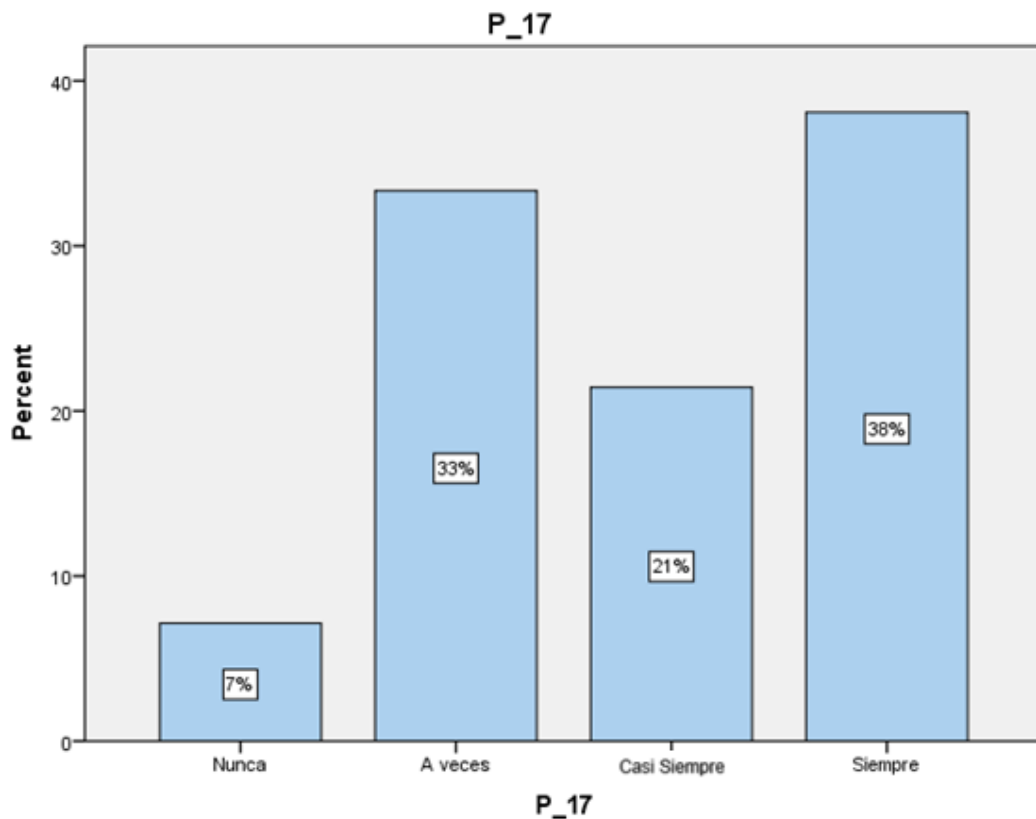
Promociones internas

Escala de Likert	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	7%
A veces	14	33%
Casi siempre	9	21%
Siempre	16	38%
Total	42	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 23

Promociones internas



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Según la Tabla 30 y Figura 23, el 38% de los encuestados afirmó que siempre se promueve a quienes se esfuerzan, el 21% casi siempre y el

33% a veces. Un 7% señaló que nunca. Esto evidencia que existe una percepción positiva, pero desigual, sobre las oportunidades de promoción interna.

Pregunta 18: Recibo comentarios que me ayudan a mejorar en mi trabajo.

Tabla 31

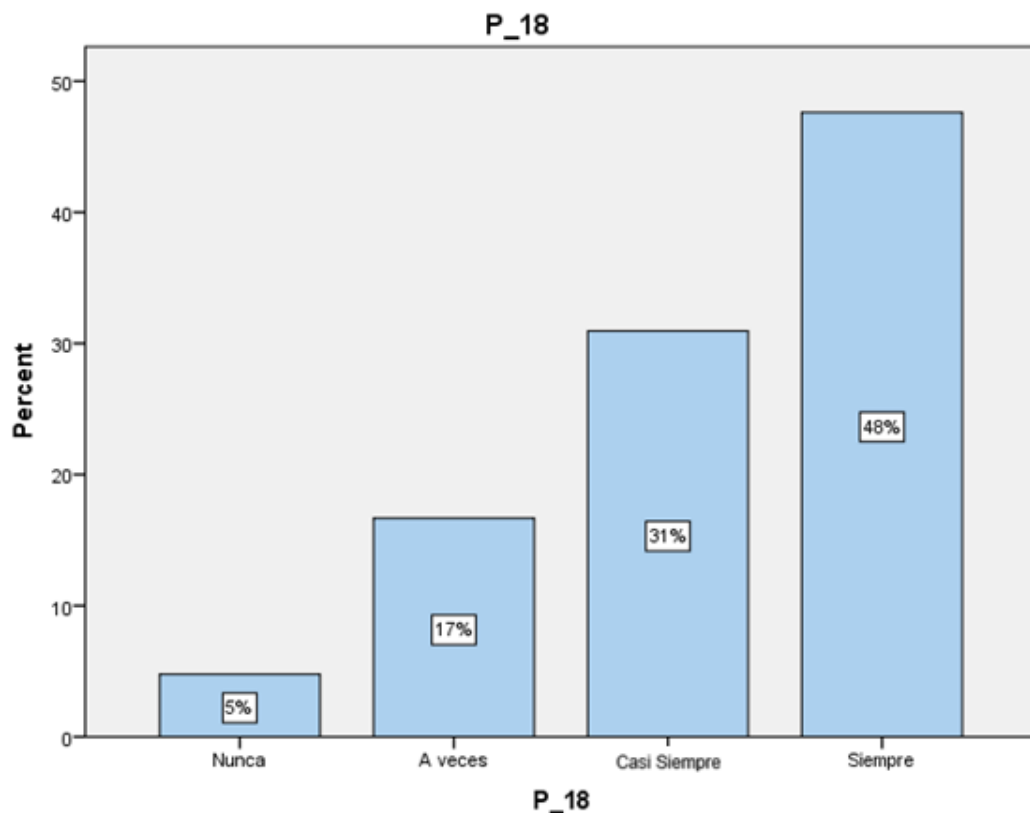
Evaluación de desempeño

Escala de Likert	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	5%
A veces	7	17%
Casi siempre	13	31%
Siempre	20	48%
Total	42	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 24

Evaluación de desempeño



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: En la Tabla 31 y Figura 24, el 48% de los colaboradores expresó que siempre recibe retroalimentación constructiva, el 31% que, casi siempre, el 17% que a veces y el 5% que nunca. Esto refleja una cultura organizacional que fomenta la mejora continua, aunque sería beneficioso asegurar la regularidad del feedback.

A continuación, se precisa la distribución de frecuencias (f), con base en los cuatro niveles de medición establecidos para la dimensión Oportunidades de Crecimiento de la variable Retención de Personal:

Tabla 32

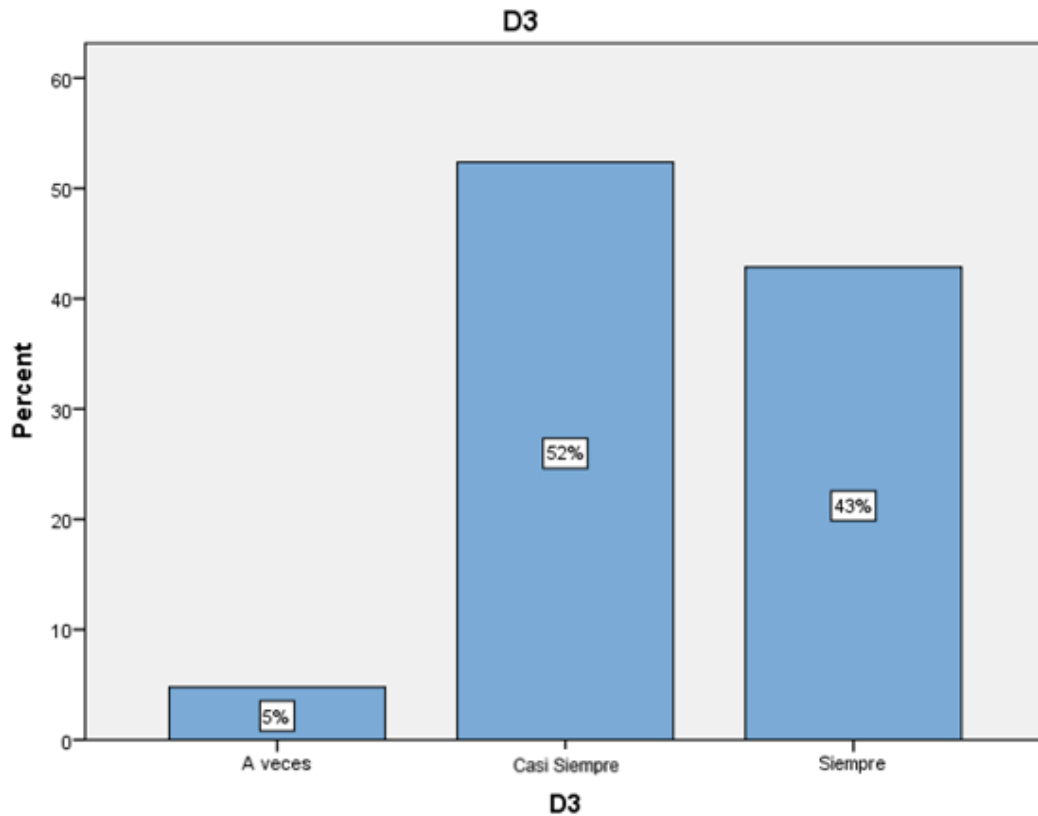
Frecuencias totales de la dimensión Oportunidades de Crecimiento

Escala	Baremo		f	%
A veces	4	6	2	5%
Casi siempre	7	9	22	52%
Siempre	10	12	18	43%
Total			42	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 25

Dimensión Oportunidades de Crecimiento de la variable Retención de Personal



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: De acuerdo con la Tabla 32 y Figura 25, el 52% de los empleados señaló que casi siempre percibe oportunidades de crecimiento, mientras que el 43% indicó que siempre. Solo un 5% manifestó que esto ocurre a veces. Estos resultados evidencian que la empresa brinda espacios de desarrollo y retroalimentación, elementos clave para la retención de talento.

A continuación, se precisa la distribución de frecuencias (f), con base en los cuatro niveles de medición establecidos para la variable Retención de Personal:

Tabla 33

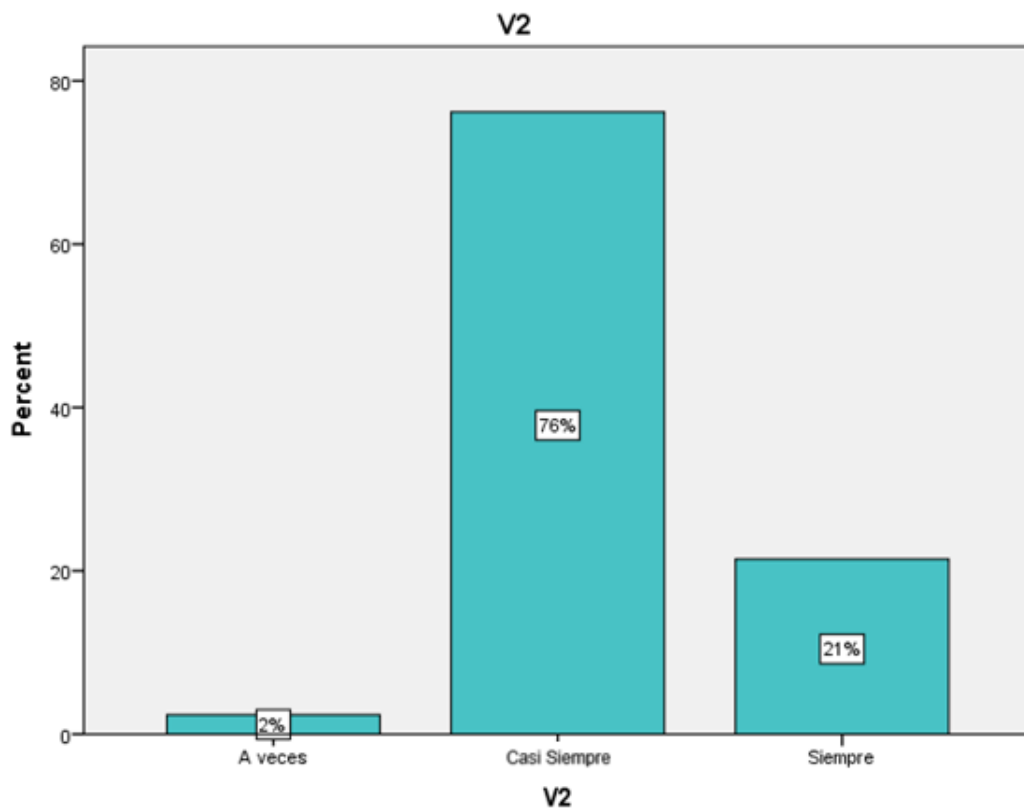
Frecuencias totales de la Variable Retención de Personal

Escala	Baremo	f	%
A veces	4	6	14%
Casi siempre	7	32	76%
Siempre	10	12	28%
Total		42	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 26

Variable 2 Retención de Personal



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: En la Tabla 33 y Figura 26, el 76% de los encuestados indicó que casi siempre percibe condiciones que favorecen su permanencia en la empresa, mientras que el 21% lo señaló siempre. Solo un 2% manifestó lo contrario. Esto demuestra un nivel alto de retención del personal creativo en Fahrenheit DDB,

sustentado en factores como la satisfacción laboral, las oportunidades de crecimiento y la identificación con los valores corporativos.

V. SUSTENTO DEL MERCADO

5.1. Alcance esperado del mercado

La propuesta busca mejorar el clima laboral del equipo creativo de Fahrenheit DDB mediante un plan integral que promueve el bienestar emocional, el equilibrio entre trabajo y vida personal, la distribución justa de tareas, el desarrollo profesional y prácticas saludables como pausas activas, meditación y mini descansos. Este plan responde a problemas detectados en el diagnóstico, como estrés, sobrecarga laboral, desgaste emocional y falta de reconocimiento constante.

El alcance de esta propuesta se sitúa dentro del sector publicitario en Lima, un entorno que se caracteriza por ritmos acelerados y altos niveles de exigencia. Al implementar estas estrategias, se espera fortalecer la estabilidad del personal creativo, reducir la intención de renuncia y mejorar el rendimiento del equipo.

Si los resultados en Fahrenheit DDB son positivos, esta propuesta podría replicarse en otras agencias del sector que enfrentan dificultades similares, especialmente en temas de bienestar laboral, salud mental y retención del talento creativo. Así, su aplicación puede extenderse a otros espacios del ámbito creativo.

5.2. Descripción del mercado objetivo real o potencial del producto o servicio de forma de comercialización innovadora

La descripción del mercado identifica las características del sector publicitario y del grupo de profesionales que se beneficiarán directamente con la propuesta. Esta sección presenta el contexto del mercado y los clientes potenciales.

Contexto de mercado

Tabla 34

Contexto de mercado

Elementos	Descripción
Competidores	Otras agencias publicitarias en Lima que compiten por atraer y retener talento creativo y que funcionan con cargas laborales intensas.
Proveedores	Consultoras y empresas que brindan capacitaciones, herramientas de gestión, programas de bienestar, reclutamiento y plataformas digitales de trabajo.
Canales de venta	Comunicaciones internas, intranet, reuniones informativas, capacitaciones y presentaciones corporativas dirigidas al personal.
Estrategias de publicidad	Uso de correos corporativos, reuniones de equipo y presentaciones ejecutivas para informar, motivar y comunicar los cambios.

Fuente: Elaboración propia.

Esta tabla resume el entorno competitivo y operativo del sector publicitario limeño, donde se implementará la propuesta para mejorar el clima laboral y la retención del personal creativo en Fahrenheit DDB.

Clientes potenciales

Tabla 35

Clientes potenciales

Elementos	Descripción
Industria	Publicidad, marketing y servicios creativos.
Tipo de empresa	Agencia de publicidad de tamaño mediano o grande.
Ingresos por ventas	Asociados a la facturación anual por campañas y servicios para clientes corporativos.
Cantidad de trabajadores	Colaboradores distribuidos en áreas como cuentas, estrategia, creatividad, social media, producción y administración.
Ubicación de la empresa y sedes	Sede principal en Lima Metropolitana, con modalidades presenciales e híbridas.

Fuente: Elaboración propia.

Esta tabla muestra los rasgos principales de Fahrenheit DDB como organización objetivo de la propuesta.

5.3. Descripción de la propuesta de innovación o del modelo de negocio

Nuestro plan de mejora del clima laboral dirigido al equipo creativo, ha sido diseñado a partir de los hallazgos de la investigación y orientado a intervenir en los factores que influyen directamente en la retención del talento: el bienestar emocional, la distribución equitativa de tareas, la claridad en las prioridades laborales y el reconocimiento del desempeño. Este plan constituye una intervención integral, que combina capacitación, desarrollo profesional, prácticas de bienestar, dinámicas de participación, organización eficiente del trabajo y mecanismos de reconocimiento continuo.

El plan tiene cuatro componentes estratégicos que se articulan entre sí y que buscan no solo mejorar el clima laboral, sino también fortalecer la motivación interna, prevenir el agotamiento emocional y promover una cultura organizacional más equilibrada.

Capacitación profesional, bienestar emocional y equilibrio vida-trabajo. Uno de los elementos centrales del plan es la implementación de talleres de capacitación técnica y sesiones orientadas al manejo del estrés y la productividad, cuyo propósito es fortalecer las competencias del equipo creativo y brindar herramientas prácticas para la regulación emocional, el autocuidado y la organización del tiempo. Asimismo, contempla actividades de construcción de equipo y jornadas de innovación, diseñadas para fortalecer la cohesión del grupo, estimular nuevas ideas y fomentar un sentido de colaboración.

A esto se suman espacios sociales internos, acompañados de servicios de integración, que buscan fortalecer las relaciones laborales y favorecer un ambiente de trabajo más cercano, positivo y comunicativo.

Finalmente, el plan incorpora la realización de focus groups moderados por especialistas, que permiten recoger percepciones, validar avances, identificar necesidades del equipo y ajustar las estrategias del programa de acuerdo con el contexto real de trabajo.

Meditación, pausas activas y descansos breves. El plan integra prácticas de bienestar diario que buscan reducir el estrés acumulado y mejorar la concentración. Estas incluyen sesiones guiadas de meditación, pausas activas estructuradas y descansos breves programados a lo largo de la jornada.

Las prácticas se acompañan del uso de herramientas digitales de organización, como recordatorios y calendarios compartidos, que facilitan la periodicidad y el cumplimiento de estas rutinas. El objetivo es instaurar hábitos sostenibles que fomenten la autorregulación emocional y contribuyan a mantener el bienestar psicológico durante la jornada laboral.

Reuniones semanales de planificación y distribución equitativa de tareas. Otro componente fundamental del plan es la realización de reuniones semanales destinadas a definir prioridades, planificar proyectos y asignar responsabilidades de manera justa y clara. Este espacio permite identificar la carga laboral real de cada integrante del equipo, anticipar posibles dificultades y redistribuir tareas cuando sea necesario para evitar la sobrecarga individual.

El proceso incluye el uso de herramientas digitales, reuniones virtuales, revisión de resultados de encuestas y dinámicas facilitadas por mediadores, que fortalecen la

comunicación interna, facilitan el acuerdo entre los miembros del equipo y permiten alentar una cultura de organización eficiente y colaborativa.

Reconocimiento del desempeño y retroalimentación continua. El plan contempla también la implementación de mecanismos permanentes de reconocimiento, cuyo propósito es reforzar la motivación interna, valorar el esfuerzo de los colaboradores y promover una cultura basada en el mérito, la justicia y la transparencia.

Este componente incluye un sistema de reconocimiento entre compañeros, que permite destacar contribuciones y logros mediante mensajes o notas escritas. Asimismo, durante las reuniones semanales se incorpora un espacio fijo para ofrecer retroalimentación constructiva, tanto individual como colectiva, con el fin de fortalecer el desempeño, promover la mejora continua y consolidar la confianza dentro del equipo.

El plan de mejora integra todas estas acciones dentro de una propuesta coherente y sostenida que combina formación, bienestar emocional, dinámicas grupales, organización del trabajo y mecanismos de reconocimiento. Se complementa con consultoría externa y seguimiento especializado, que permiten evaluar los avances del equipo creativo, analizar la efectividad de las estrategias y realizar ajustes según el progreso observado.

En conjunto, esta propuesta de valor ofrece a la empresa una intervención completa que responde directamente a las necesidades identificadas y que contribuye a mejorar la motivación, equilibrar la carga de trabajo, fortalecer las relaciones laborales y favorecer la retención del talento creativo dentro de Fahrenheit DDB.

5.3.1. Diagnóstico situacional

En el análisis FODA de la empresa Fahrenheit DDB, perteneciente al sector publicitario y creativo, se identifican los principales factores internos y externos que influyen en su desempeño organizacional y en el clima laboral del personal creativo. Este análisis permite reconocer las fortalezas que la posicionan en el mercado, las oportunidades del entorno que podrían aprovecharse, así como las debilidades y amenazas que afectan su gestión interna.

Tabla 36

Análisis FODA de la empresa Fahrenheit DDB (sector publicidad y creatividad, Lima – Perú, 2025)

Análisis	Descriptor
Fortaleza	<ul style="list-style-type: none"> ● Reconocida como una de las agencias de publicidad más destacadas en el Perú, con presencia en rankings internacionales por su creatividad y calidad de servicio. ● Cuenta con un equipo de profesionales altamente calificados y especializados en marketing, diseño y comunicación estratégica. ● Cultura organizacional basada en la innovación y el trabajo colaborativo, que impulsa el desarrollo de proyectos creativos exitosos. ● Buen posicionamiento de marca, lo que permite atraer clientes de alto perfil y grandes empresas del mercado nacional e internacional. ● Implementación de herramientas digitales y tecnológicas que facilitan la gestión de campañas y la comunicación interna.

-
- Oportunidades**
- Crecimiento sostenido del sector publicitario en entornos digitales y de redes sociales, lo que amplía la demanda de servicios creativos.
 - Mayor interés de las empresas en estrategias de marketing integradas y personalizadas, lo que incrementa la necesidad de agencias con talento creativo especializado.
 - Avances tecnológicos que permiten mejorar los procesos internos de comunicación, gestión de proyectos y bienestar laboral.
 - Posibilidad de implementar políticas de clima organizacional más sólidas para fortalecer la retención del talento creativo.
 - Colaboraciones estratégicas con otras agencias o marcas internacionales para potenciar la innovación y visibilidad.

-
- Debilidades**
- Carga laboral elevada y plazos ajustados que generan estrés y agotamiento en el personal creativo.
 - Percepción de falta de reconocimiento y comunicación interna insuficiente entre directivos y colaboradores.
 - Limitadas oportunidades de desarrollo profesional estructurado dentro de la empresa.
 - Inconsistencia en las políticas de bienestar laboral, lo que puede afectar la motivación y retención del talento.
 - Dependencia del trabajo presencial o híbrido en proyectos exigentes, lo que reduce la flexibilidad laboral.

-
- Amenazas**
- Alta competencia en el mercado publicitario, con agencias emergentes que ofrecen entornos laborales más flexibles y atractivos.
 - Rotación frecuente de talento creativo hacia empresas con mejores condiciones de clima y beneficios.
-

-
- Cambios constantes en las tendencias del consumidor y en las plataformas digitales, que demandan actualización permanente del personal.
 - Posibles crisis económicas que afecten la inversión publicitaria de los clientes.
 - Riesgo de desgaste emocional y desmotivación del personal ante la presión por mantener la creatividad y la productividad en un entorno competitivo.
-

Fuente: Elaboración propia.

5.3.2. Propuesta de valor

Nuestra propuesta de plan de mejora del clima laboral le ofrece a Fahrenheit DDB una intervención completa y bien estructurada que responde de forma directa a las necesidades del equipo creativo. Busca fortalecer el bienestar emocional, equilibrar la carga laboral, mejorar la organización del trabajo y promover una cultura de reconocimiento constante. Gracias a este plan, la empresa puede aumentar la motivación interna, reducir el agotamiento emocional, mejorar las relaciones laborales y crear un ambiente más colaborativo y transparente.

Además, esta propuesta de valor permite que la empresa cuente con procesos más claros, dinámicas de comunicación más efectivas y herramientas que facilitan el trabajo diario del equipo creativo. También contribuye a que los colaboradores se sientan más acompañados, valorados y escuchados, lo que mejora la satisfacción laboral y el compromiso con los proyectos. A largo plazo, esta intervención ayuda a reducir la rotación, mantener el conocimiento dentro del equipo y fortalecer la estabilidad del área creativa. En conjunto, se trata de una solución sostenible que beneficia tanto a los trabajadores como

a la organización en su conjunto, impulsando un clima laboral más saludable y orientado al crecimiento.

5.3.3. Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingresos se generan a partir de la implementación del plan de mejora dentro de las agencias de publicidad. Estas empresas suelen invertir en soluciones orientadas a reducir la rotación laboral y mejorar el bienestar del personal, ya que los gastos derivados del reemplazo constante, las horas extras, el desgaste emocional y la baja productividad son considerablemente altos.

El servicio puede comercializarse mediante consultorías especializadas, talleres personalizados, programas de bienestar emocional y acompañamiento en la organización del trabajo. Las agencias pueden contratar el plan completo o solicitarlo mediante paquetes flexibles, pagos por proyecto o planes mensuales, lo que facilita su adopción sin afectar de manera significativa su presupuesto. Esta flexibilidad permite que las empresas implementen las mejoras de forma gradual y acorde a sus necesidades.

5.3.4. Canales de distribución

La difusión y presentación del plan se realizará a través de canales formales y profesionales que las agencias de publicidad utilizan habitualmente. Entre los principales se encuentran los correos institucionales, las reuniones virtuales o presenciales, las presentaciones ejecutivas y las plataformas profesionales como LinkedIn. Estos canales permiten explicar con claridad los componentes del plan, presentar evidencia de su eficacia y atender consultas de manera directa.

Los canales digitales son especialmente útiles, ya que facilitan mostrar de forma visual y organizada las actividades propuestas, como los talleres, las pausas activas, las

rutinas de meditación, las reuniones semanales y los mecanismos de reconocimiento. Además, permiten compartir materiales de apoyo, informes y presentaciones sin costos adicionales.

5.3.5. Estrategia de penetración en el mercado

La estrategia para introducir el plan en el mercado se centrará en demostrar sus beneficios y resultados esperados. Se presentarán diagnósticos, evidencia de la investigación, proyecciones de mejora y ejemplos de buenas prácticas utilizadas en otros equipos creativos. El objetivo es mostrar a las agencias que invertir en bienestar emocional, capacitación, organización interna del trabajo y reconocimiento contribuye directamente a disminuir la rotación y aumentar la motivación y productividad.

La difusión se realizará principalmente mediante herramientas digitales como LinkedIn, correos corporativos, webinars, reuniones virtuales y videos explicativos. Estos medios permiten llegar de forma rápida y económica a diversas agencias. Cuando sea necesario, se complementará con reuniones presenciales para profundizar en la metodología y resolver dudas específicas.

El plan también puede apoyarse en consultoras de recursos humanos, asociaciones del sector creativo y redes profesionales, que pueden actuar como aliados para ampliar su alcance y facilitar su implementación en más organizaciones.

5.3.6. Actividades productivas propias y externas

Para entregar esta propuesta de valor es necesario realizar diversas actividades internas y externas. Entre las actividades propias del servicio se encuentran el diagnóstico inicial del clima laboral, el análisis de la carga de trabajo, el diseño de los talleres de capacitación y bienestar, y la implementación de prácticas como la meditación guiada, las

pausas activas y los descansos breves. También incluye la realización de reuniones semanales de organización interna, donde se distribuyen las tareas, se revisan las prioridades y se brinda retroalimentación.

Entre las actividades externas se incluyen la elaboración de informes ejecutivos, reuniones con directivos, reportes de seguimiento mensual y acompañamiento para asegurar que las estrategias se apliquen correctamente. Estas actividades buscan garantizar que el plan funcione de manera sostenida y pueda ajustarse según las necesidades de cada agencia.

Los ingresos se generarán a partir de la consultoría especializada, la implementación del plan, los talleres personalizados y los programas de monitoreo del clima laboral.

5.3.7. Alianzas

Las alianzas estratégicas serán esenciales para fortalecer y complementar la propuesta. Se prevé trabajar con psicólogos organizacionales, consultores en bienestar emocional, especialistas en salud mental, así como con plataformas de diagnóstico del clima laboral que permitan obtener información confiable y comparar progresos a lo largo del tiempo. Estas alianzas aportarán conocimientos técnicos, herramientas metodológicas y respaldo profesional al plan.

Asimismo, se podrán establecer vínculos con instituciones educativas relacionadas con carreras creativas, asociaciones del sector publicitario y consultoras de recursos humanos, que pueden servir como aliados para promover el plan, ampliar su alcance y facilitar su implementación en diferentes agencias. Estas colaboraciones ayudan a asegurar que la propuesta se mantenga actualizada, relevante y alineada con las necesidades del sector creativo.

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Se concluye que el clima laboral tiene un impacto directo y significativo en la retención del personal creativo de Fahrenheit DDB en Lima, 2025. Los resultados muestran que aspectos como la carga de trabajo, el estrés, las condiciones en las que se desarrolla el trabajo y las oportunidades de crecimiento profesional influyen claramente en que los colaboradores decidan quedarse o no en la empresa. También se identificó que un ambiente de trabajo organizado, con recursos suficientes, buena comunicación, relaciones positivas y reconocimiento al esfuerzo ayuda a que los trabajadores se sientan más motivados y estables. Del mismo modo, contar con posibilidades reales de capacitación, desarrollo y retroalimentación constante aumenta su compromiso y sentido de pertenencia. En conjunto, estos hallazgos demuestran que promover un clima laboral saludable es clave para reducir la rotación, elevar la satisfacción laboral y asegurar la permanencia del talento creativo dentro de la organización.

6.1.1 Conclusiones generales

Se concluye que, las condiciones laborales sí se relacionan significativamente con la retención del personal de los colaboradores del área creativa de la empresa de publicidad Fahrenheit DDB en el distrito de Barranco, 2025; porque, los colaboradores perciben mayor estabilidad y satisfacción cuando cuentan con recursos suficientes, procesos claros, un ambiente físico adecuado y un entorno de trabajo organizado. Cuando estas condiciones son favorables, se fortalece la permanencia, mientras que condiciones deficientes aumentan la intención de buscar oportunidades en otras organizaciones.

6.1.2 Conclusiones específicas

Conclusión específica 1. Se concluye que la carga laboral y estrés sí se relacionan significativamente con la retención del personal de los colaboradores del área creativa de la empresa de publicidad Fahrenheit DDB en el distrito de Barranco, 2025; porque cuando los trabajadores enfrentan un volumen elevado de tareas, plazos ajustados o presión constante, aumentan los niveles de agotamiento emocional y disminuye su motivación para mantenerse en la organización. Este desgaste genera insatisfacción y una mayor intención de renuncia, lo que confirma que la sobrecarga laboral y el estrés afectan directamente la estabilidad del talento creativo.

Conclusión específica 2. Se concluye que, las condiciones laborales se relacionan significativamente con la retención del personal de los colaboradores del área creativa de la empresa de publicidad Fahrenheit DDB en el distrito de Barranco, 2025; porque, los colaboradores perciben mayor estabilidad y satisfacción cuando cuentan con recursos suficientes, procesos claros, un ambiente físico adecuado y un entorno de trabajo organizado. Cuando estas condiciones son favorables, se fortalece la permanencia, mientras que condiciones deficientes aumentan la intención de buscar oportunidades en otras organizaciones.

Conclusión específica 3. Se concluye que, las oportunidades de desarrollo se relacionan significativamente con la retención del personal de los colaboradores del área creativa de la empresa de publicidad Fahrenheit DDB en el distrito de Barranco, 2025; porque los trabajadores creativos valoran altamente el aprendizaje continuo, la posibilidad de crecer profesionalmente y el reconocimiento al mérito. Cuando perciben rutas claras de crecimiento, capacitación constante y posibilidades reales de avanzar dentro de la empresa, aumenta su compromiso y disminuye su intención de abandono.

6.2 Recomendaciones

6.2.1 *Recomendación general*

Se recomienda que Fahrenheit DDB implemente un plan integral de mejora del clima laboral, con acciones que reduzcan la carga de trabajo, mejoren las condiciones en el espacio laboral y fortalezcan las oportunidades de crecimiento profesional. Esto permitirá conservar al talento creativo, aumentar la motivación y asegurar la continuidad de los proyectos.

6.2.2 *Recomendaciones específicas*

Recomendación específica 1. Se recomienda que la empresa implemente estrategias para regular y equilibrar la carga laboral del equipo creativo, como reuniones semanales de planificación, asignación equitativa de tareas, pausas activas, mini descansos y técnicas de manejo del estrés; porque estas acciones ayudan a disminuir la sobrecarga y el agotamiento emocional, reducen la intención de renuncia y contribuyen a mantener la motivación y el compromiso del talento creativo.

Recomendación específica 2. Se recomienda que la empresa fortalezca sus condiciones laborales, asegurando procesos organizados, recursos suficientes, herramientas adecuadas, comunicación interna clara y un ambiente seguro y cómodo; porque mejorar estas condiciones incrementa la satisfacción, facilita el trabajo diario y favorece la permanencia del personal creativo, reduciendo la rotación asociada a entornos poco favorables.

Recomendación específica 3. Se recomienda que la empresa diseñe e implemente un plan estructurado de desarrollo profesional, que incluya capacitaciones continuas, talleres especializados, acompañamiento, rutas de crecimiento y prácticas de reconocimiento al desempeño; porque los colaboradores creativos valoran el aprendizaje

constante y las posibilidades de avanzar dentro de la organización, lo que aumenta su permanencia y fortalece su compromiso.

7 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abrajan, M., Hernández, J., & Quintana, M. (2014). Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: Una explicación desde las ecuaciones estructurales. *Psicogente*, 17(31), 9-23.
- Aguirre Castillo, D. A. (2025). *Impacto del Reconocimiento en la Retención y Motivación de Talento Humano en Micro y Pequeñas Empresas*. *Estudios Y Perspectivas Revista Científica Y Académica*, 5(1), 2490–2504. <https://doi.org/10.61384/r.c.a..v5i1.998>
- Almashyakh, A.M. (2024). Talent Management Practices and Employee Retention: Does It Make a Difference?, *Merits*, 4, 453–462. <https://doi.org/10.3390/merits4040032>
- Al-Qahtani, Khaled Mohammed. (2025). *The Impact of Innovation-oriented Organizational Climate on Employee's Creative Behavior: A Case Study in Poland*. <https://doi.org/10.21608/aja.2025.346276.1768>
- Alvarado Mendoza, M. A. (2024). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores en la IEP María Reina - Huancayo, 2023*. [Tesis de Licenciatura. Universidad Continental].
- Álvarez Sánchez, L. et al. (2023). *Implementación de estrategias de comunicación interna para la mejora del clima laboral en una empresa de publicidad en Lima – Perú*. [Tesis de Bachiller Universitario. Escuela Isil].
- Barbara Rebecca Mutonyi, Terje Slåtten, Gudbrand Lien. (2020). *Organizational climate and creative performance in the public sector*. *European Business Review*, 32(4), 615–631. <https://doi.org/10.1108/EBR-02-2019-0021>
- Barreto-Véliz, R. (2025). *Estrategias de retención de personal y su relación con la permanencia laboral en organizaciones latinoamericanas*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 30(3), 510–525. https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S0798-10152025000300510&script=sci_arttext
- Bonilla Jurado, Diego Mauricio, Zambrano Pintado, Ruth Narciza, & Moncayo Cueva, Hugo Luis. (2023). *Desarrollo profesional continuo de docentes para actividades en los*

- Institutos Tecnológicos: una revisión literaria. Revista Científica UISRAEL*, 10(1), 27–39. <https://doi.org/10.35290/rcui.v10n1.2023.647>
- Brizuela Gutiérrez, T. (2019). Desarrollo profesional: una herramienta efectiva para el crecimiento integral de los profesionales en inglés en la UNED. *Revista Espiga*, 18 (37), 99-110.
- Bustos, F. G., & Prats, J. T. (2013). *Clima laboral*. Ediciones Díaz de Santos.
- Calderón De la Cruz, G. A., Merino-Soto, C., Juárez-García, A., & Jimenez-Clavijo, M. (2018). *Validación de la escala de carga de trabajo en trabajadores peruanos*. *Archivos de prevención de riesgos laborales*, 21(3), 123-127.
- Cisneros Enríquez, M. del S. (2019). *Condiciones laborales y salud mental en trabajadores administrativos de una institución pública de educación superior*. [Tesis de pregrado, Universidad del Valle]. Repositorio Institucional Universidad del Valle.
- Chagua Rodenas, F. A. (2019). *El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de SERPAR – Servicio de Parques de Lima*. [Tesis de licenciatura. Universidad Nacional Federico Villarreal].
- Cordero Carmen, M., & Quispe Egoavil, J. (2025). *Gestión del clima organizacional en empresas creativas*. Editorial Universitaria.
- Das, B. L., & Baruah, M. (2013). Employee retention: A review of literature. *Journal of business and management*, 14(2), 8-16.
- Dávila-Morán, R. C., et al. (2023). *Clima laboral en colaboradores de una institución pública*. *Revista Cubana de Ciencias Sociales*, 32(3), 682–699. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3824/3752>
- Dolores Ruiz, Erika, Salazar Gómez, Julio Fernando, & Valdivia Rivera, María de Jesús. (2023). *La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral. Un estudio de caso*. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 13(26), e039. <https://doi.org/10.23913/ride.v13i26.1478>
- Doria-Velarde, Adán José, Vivas-Escalante, Amely Dolibeth, Neira-Valdivia, Felipe Ysaac, & Durand-Saavedra, Demetrio Pedro. (2023). *Clima laboral y su influencia en las*

- habilidades de los directivos, Maule, Chile. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8(Supl. 1), 211–225. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i1.2781>
- Gives Cardoza, M. R. W., Peña Correa, M. G. B., & García Vattam, B. R. (2024). *Liderazgo Transformacional y Satisfacción Laboral en Trabajadores de una Municipalidad de Lima Metropolitana-2023. Estudios Y Perspectivas Revista Científica Y Académica*, 4(2), 1590–1606. <https://doi.org/10.61384/r.c.a.v4i2.308>
- Godínez-Salinas, M., Godínez-Salinas, G., Vázquez-Vidal, V., & Martínez-Ortiz, M. (2024). *Influencia de la satisfacción laboral en la retención de empleados universitarios. Región Científica*, 3(2), 2024283. <https://doi.org/10.58763/rc2024283>
- Gómez Maraví, J. A. et al. (2022). *Clima laboral y su relación en la retención del talento humano en el Grupo Corporativo Antilla – Cieneguilla*. [Tesis de Bachiller Universitario, Escuela Isil].
- Gordillo Caicedo, A. L. (2023). *Bienestar y educación emocional en la educación superior. Horizontes. Revista De Investigación En Ciencias De La Educación*, 7(27), 414–428. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i27.526>
- Guzmán, C., De la Cruz, M., Valdez, J., & Melgarejo, N. (2023). *Estrategias de retención del talento en un Contexto Internacional. Ciencia Latina Internacional*, 7(2), 5565–5597. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/5741/8682>
- Halim, M. S. N. A., Ahmad, R., Ismail, H., & Abdullah, R. (2023). Internal communication and employees' intention to stay: Evidence from Malaysian hotel industry. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(6), 1–14.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2021). *Metodología de la investigación* (7.^a ed.). McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2023). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativas, cualitativa y mixta* (2nd ed.). McGraw Hill.
- James, L., & Mathew, L. (2012). Employee retention strategies: IT industry. *SCMS Journal of Indian Management*, 9(3).

- Kusworo, I. D., & Ratnasari, S. L. (2023). Internal marketing and organizational commitment: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Business and Management Review*, 4(4), 335–343.
- Liu, X., Zhang, Y., & Qian, Z. (2024). *Employee Retention Intention Study Based on the Relationship Analysis of Leadership Appreciation Expression, Labour Climate, and Family Support Rate*. *Journal of Education, Humanities and Social Sciences*, 35, 658–665. <https://doi.org/10.54097/6e77cc72>
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Madero Gómez, S. M., (2010). Factores relevantes del desarrollo profesional y de compensaciones en la carrera laboral del trabajador. *Contaduría y Administración*, (232), 109-130.
- Mamani, M., Bazalar, M., & Choquehuanca, J. (2023). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de una entidad pública peruana. *Revista de Investigación en Psicología*, 22(2), 217-234.
- Mampuru, C., Nkosi, G., & Mofokeng, T. (2023). Employee turnover intentions in the context of organizational climate: A quantitative analysis. *Journal of Human Resource Management*, 12(2), 45–59.
- Martínez, J., & Fierro, L. (2019). *Investigación cuantitativa: Métodos y técnicas para la recolección de datos*. Editorial Pearson.
- Maslach, Christina & Jackson, Susan & Leiter, Michael. (1997). *The Maslach Burnout Inventory Manual*.
- Mayo, E. (1945). *The social problems of an industrial civilization*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Méndez Bravo, J. C., Bolaños Piedrahita, C. J., & Méndez Bravo, M. A. (2023). *La cultura organizacional y su efecto en el desempeño empresarial*. *REVISTA ERUDITUS*, 4(1), 59–74. <https://doi.org/10.35290/re.v4n1.2023.718>

- Mendoza-Armijos, H. E. (2022). Impacto de la Capacitación en el Desarrollo Profesional en Organizaciones Ecuatorianas. *Revista Científica Zambos*, 1(2), 51-66.
<https://doi.org/10.69484/rcz/v1/n2/27>
- Mendoza Intriago, G. M., García Merino, M. J., & PARRALES Pincay, V. A. (2025). *Comunicación efectiva y aprendizaje significativo en estudiantes universitarios: Una Revisión Sistemática. Sinergia Académica*, 8(5), 164–178.
<https://sinergiaacademica.com/index.php/sa/article/view/651/1364>
- Milla, A. (2025). *¿Quién mueve la publicidad digital en Perú?: radiografía de la industria y oportunidades. Gestión.*
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2024). Compendio de normas laborales del régimen privado 2024.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/7471142/6359927-vf-compendio-de-normas-laborales-del-regimen-privado-2024.pdf?v=1741103297>
- Mutonyi BR, Slåtten T, Lien G (2020), "Organizational climate and creative performance in the public sector". *European Business Review*, Vol. 32 No. 4 pp. 615–631, doi:
<https://doi.org/10.1108/EBR-02-2019-0021>
- Navinés, R., Martín-Santos, R., Olivé, V., & Valdés, M. (2016). *Estrés laboral: implicaciones para la salud física y mental. Med Clin (Barc)*, 146(8), 359-66.
- Neffa, J. (2015). Condiciones y medio ambiente de trabajo (CyMAT) en salud . *Orientación y Sociedad* (15), 1-29. En *Memoria Académica*.
http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.10478/pr.10478.pdf
- Nguyen, T. H., Tran, L. M., & Le, Q. P. (2023). The impact of employee development opportunities on retention: Evidence from service industries. *International Journal of Business and Management*, 18(1), 78–92.
- Ñaupas Paitán, H., Mejía Mejía, E., Trujillo Román, I. R., Romero Delgado, H. E., Medina Barcena, W., & Novoa Ramírez, E. (2023). *Metodología de la investigación total. Cuantitativa – Cualitativa y Redacción de Tesis* (6th ed.). Ediciones de la U.

- Oracle. (2024). *Guía de estrategias de retención de empleados*. Oracle Human Capital Management. <https://www.oracle.com/latam/human-capital-management/employee-retention-strategies/>
- Ortiz Llancari, N. E. (2022). *Nivel de clima laboral en la empresa Perú Forus S.A., Lima, 2020*. *Revista Impulso*, 2(2), 63–72. <https://doi.org/10.59659/impulso.v.2i3.15>
- Pacherrez Allca, K. L., et al. (2023). *Clima laboral y rotación de personal en el área de telemarketing de una entidad financiera, distrito del Cercado de Lima (Perú), 2022*. [Tesis de licenciatura. Universidad Científica del Sur].
- Ramlee, N. A., Mahadi, N., & Aziz, R. A. (2024). The effect of career development opportunities on employee retention: Evidence from Malaysian SMEs. *Journal of Management and Business Research*, 12(1), 78–91.
- Rodríguez Saona, L. (2025). *La investigación en contextos empresariales*. Fondo Editorial Académico.
- Rodríguez-Sosa, J., & Burneo, K. (2017). *Metodología de la investigación*. Universidad San Ignacio de Loyola.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2022). *Metodología de la investigación* (7.^a ed.). McGraw-Hill
- Sugiarto, I. (2024). *Exploration of Empathy-Based Leadership in the Context of Employee Retention in the Creative Industry*. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 2(3), 584–590. <https://doi.org/10.61100/adman.v2i3.201>
- Wirtschaft, A., & Adnyani, N. (2024). Career development and employee retention: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior Studies*, 9(2), 145–160.

8 ANEXOS

8.1. Informe Turnitin

ALEJANDRA MARIA OTOYA ROCA

Tesis - Contreras%2C Otoya.docx

Instituto San Ignacio de Loyola - ISIL

Detalles del documento

Identificador de la entrega
trn:oid::30163:538384984

Fecha de entrega
8 dic 2025, 11:10 p.m. GMT-5

Fecha de descarga
16 dic 2025, 9:05 p.m. GMT-5

Nombre del archivo
Tesis - Contreras, Otoya.docx

Tamaño del archivo
3.6 MB

107 páginas

17.580 palabras

99.135 caracteres

25% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Fuentes principales

- 24% Fuentes de Internet
- 3% Publicaciones
- 10% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Contreras Quispe,
Daniela Atenea
(Autor)

Otoya Roca,
Alejandra María
(Autor)

Quijano Aranibar
Ivan Ernesto
(Asesor)

8.2. Reporte de impacto y resultados

Tipo de documento: Trabajo de investigación

Título del Trabajo de Investigación o Tesis:

Plan de mejora del clima laboral para garantizar la retención del personal creativo en la empresa de publicidad Fahrenheit DDB en Lima, Perú, 2025.

Integrantes:

1. Contreras Quispe, Daniela Atenea

2. Otoya Roca, Alejandra María

Asesor: Quijano Aranibar, Ivan Ernesto

Impacto de la investigación

El impacto de una investigación se refiere a los efectos, tanto esperados como inesperados, que esta puede generar, abarcando aspectos económicos, políticos, culturales, ambientales, tecnológicos, sociales, entre otros.

Respecto al impacto económico, la investigación demuestra que los gastos generados por el plan de mejora son beneficiosos para la empresa, lo cual indica que sería bueno invertir en este. Así mismo, el impacto socio-cultural sería de la mejora del clima laboral y la cultura interna en la organización lo cual se podría aplicar en otras empresas del sector creando mejores ambientes de trabajo en el país. En relación a los aspectos prácticos y teóricos, se aportaron soluciones prácticas para fortalecer el bienestar laboral, aportando a generar nueva literatura científica que ayudaría al sector de publicidad.

Resultado del proceso de investigación

Los resultados de un proyecto de investigación son los descubrimientos o conclusiones alcanzadas después de realizar el estudio. Estos reflejan los datos obtenidos durante el proceso investigativo y responden a las preguntas o hipótesis formuladas al comienzo del proyecto. Los resultados son fundamentales para evaluar, interpretar y comprender los efectos o la validez de lo investigado.

Este proyecto de investigación ha permitido conocer la necesidad de establecer un plan de mejora del clima laboral para los colaboradores del área creativa que por diferentes

factores laborales presentan una alta rotación en el sector de publicidad. Además de concluir que el clima laboral sí se relaciona significativamente con la retención del personal creativo en la empresa Fahrenheit DDB, es decir un buen ambiente que ofrece condiciones favorables y oportunidades de desarrollo aporta a que los colaboradores permanezcan en la empresa.

8.3. Matriz de consistencia

Título: Plan de mejora del clima laboral para garantizar la retención del personal creativo en la empresa de publicidad Fahrenheit DDB en Lima, Perú, 2025.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA	POBLACIÓN Y MUESTRA
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variable 1: Clima laboral Dimensiones: <ol style="list-style-type: none"> 1. Carga laboral y estrés 9 Condiciones laborales 10 Oportunidades de desarrollo Variable 2: Retención del personal Dimensiones: <ol style="list-style-type: none"> 1. Satisfacción laboral 1. Intención de rotación 2. Oportunidades de crecimiento 	Enfoque: Cuantitativo Tipo de investigación: Básica Diseño de investigación: No experimental de corte transversal Niveles de investigación: <ul style="list-style-type: none"> - Descriptivo - Relacional 	Población: 42 Empleados en planilla de la empresa Fahrenheit DDB, que se encuentra en Barranco. Muestra: <ul style="list-style-type: none"> - Censal - 42 empleados en planilla
¿De qué manera se relaciona el clima laboral con la retención del personal de los colaboradores del área creativa de la empresa de publicidad Fahrenheit DDB en el distrito de Barranco, 2025?	Determinar de qué manera se relaciona el clima laboral con la retención del personal de los colaboradores del área creativa de la empresa de publicidad Fahrenheit DDB en el distrito de Barranco, 2025.	El clima laboral se relaciona significativamente con la retención del personal de los colaboradores del área creativa de la empresa de publicidad Fahrenheit DDB en el distrito de Barranco, 2025.			
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas			
¿De qué manera se relaciona la carga laboral y estrés con la retención del personal de los colaboradores del área creativa de la empresa de publicidad Fahrenheit DDB en el distrito de Barranco, 2025?	Determinar de qué manera se relaciona la carga laboral y estrés con la retención del personal de los colaboradores del área creativa de la empresa de publicidad Fahrenheit DDB en el distrito de Barranco, 2025.	La carga laboral y estrés se relacionan significativamente con la retención del personal de los colaboradores del área creativa de la empresa de publicidad Fahrenheit DDB en el distrito de Barranco, 2025.			

<p>¿De qué manera se relaciona las condiciones laborales con la retención del personal de los colaboradores del área creativa de la empresa de publicidad Fahrenheit DDB en el distrito de Barranco, 2025?</p>	<p>Determinar de qué manera se relaciona las condiciones laborales con la retención del personal de los colaboradores del área creativa de la empresa de publicidad Fahrenheit DDB en el distrito de Barranco, 2025.</p>	<p>Las condiciones laborales se relacionan significativamente con la retención del personal de los colaboradores del área creativa de la empresa de publicidad Fahrenheit DDB en el distrito de Barranco, 2025.</p>			
<p>¿De qué manera se relaciona las oportunidades de desarrollo con la retención del personal de los colaboradores del área creativa de la empresa de publicidad Fahrenheit DDB en el distrito de Barranco, 2025?</p>	<p>Determinar de qué manera se relaciona oportunidades de desarrollo con la retención del personal de los colaboradores del área creativa de la empresa de publicidad Fahrenheit DDB en el distrito de Barranco, 2025.</p>	<p>Las oportunidades de desarrollo se relacionan significativamente con la retención del personal de los colaboradores del área creativa de la empresa de publicidad Fahrenheit DDB en el distrito de Barranco, 2025.</p>			

8.4. Matriz de operacionalización de variables

VARIABLE 1	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	PREGUNTAS	ESCALA DE MEDICIÓN	I	ESCALA			
									1	2	3	4
Clima Laboral	"El ambiente o entorno psicológico y emocional que se experimenta en un lugar de trabajo. Es la percepción que tienen los empleados respecto de las dimensiones interpersonales, organizacionales y del ambiente físico que influyen en su comportamiento" (Ortiz, 2022, p. 4).	La variable Clima Laboral se medirá mediante un cuestionario dirigido a el personal creativo de la empresa Fahrenheit DDB ubicada en Barranco, con una escala de tipo Likert de 4 niveles (Nunca, A veces, Casi siempre, Siempre). Se evaluará en 3 dimensiones: 1. Carga laboral y estrés (ítems 1 al 3) 2. Condiciones laborales (ítems 4 al 6) 3. Oportunidades de desarrollo (ítems 7 al 9)	Carga laboral y estrés	Cantidad de tareas	1	La cantidad de trabajo que tengo es adecuada.	O R D I N A L	C u e s t i o n a r i o	N u n c a	A v e c e s	C a s i s i e m p r e	S i e m p r e
				Tiempo para cumplir con el trabajo	2	Tengo el tiempo necesario para hacer bien mi trabajo.						
				Nivel de cansancio o tensión	3	Mi trabajo me genera estrés o agotamiento.						
			Condiciones laborales	Estado del lugar de trabajo	4	Mi lugar de trabajo es cómodo y seguro.						
				Materiales o herramientas disponibles	5	Tengo todo lo que necesito para hacer mi trabajo.						
				Relación con el equipo	6	Me llevo bien con mis compañeros y supervisores.						
			Oportunidades de desarrollo	Capacitaciones	7	La empresa me ofrece capacitaciones para mejorar.						
				Posibilidad de ascenso	8	Siento que puedo crecer profesionalmente aquí.						
				Reconocimiento del esfuerzo	9	Mi trabajo y esfuerzo son reconocidos por la empresa.						

VARIABLE 2	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	PREGUNTAS	ESCALA DE MEDICIÓN	I	ESCALA			
									1	2	3	4
Retención de Personal	"La retención de personal se entiende como la capacidad de las organizaciones para mantener a sus colaboradores, fomentando su permanencia mediante motivación, satisfacción y oportunidades de desarrollo profesional" (Barreto-Véliz, 2025, p. 512).	La variable Retención de Personal se evaluará mediante un cuestionario dirigido a el personal creativo de la empresa Fahrenheit DDB ubicada en Barranco, con una escala tipo Likert de 4 niveles (Nunca, A veces, Casi siempre, Siempre). Se considerarán 3 dimensiones: 1. Satisfacción laboral (ítems 10 al 12). 2. Intención de rotación (ítems 13 al 15). 3. Oportunidades de crecimiento (ítems 16 al 18).	Satisfacción laboral	Motivación	10	Me siento motivado a trabajar aquí.	O R D I N A L	C u e s t i o n a r i o	N u n c a	A v e c e s	C a s i s i e m p r e	S i e m p r e
				Sentido de justicia	11	Siento que la empresa me trata con justicia.						
				Identificación con la empresa	12	Me identifico con los valores de esta empresa.						
			Intención de rotación	Pensar en renunciar	13	He pensado en renunciar.						
				Buscar nuevas oportunidades	14	Estoy buscando otro empleo.						
				Compromiso con la empresa	15	Estoy comprometido con seguir en esta empresa.						
			Oportunidades de crecimiento	Plan de carrera	16	Sé qué debo hacer para crecer dentro de esta empresa.						
				Promociones internas	17	Aquí se promueve a los trabajadores que se esfuerzan.						
				Evaluación de desempeño	18	Recibo comentarios que me ayudan a mejorar en mi trabajo.						

8.5. Instrumentos de recolección de datos



¡Hola! Somos Alejandra Otoya Roca y Daniela Contreras Quispe, estudiantes de la Escuela Superior Instituto San Ignacio de Loyola. Estamos realizando una investigación de Pregrado titulada: “Plan de mejora del clima laboral para garantizar la retención del personal creativo en la empresa de publicidad Fahrenheit DDB en Lima, Perú, 2025.”. Por lo tanto, se solicita leer cuidadosamente cada una de las siguientes preguntas y contestar marcando con un aspa (X) o cruz (+) en las alternativas establecidas.

La duración de la encuesta es menor a 15 minutos. Además, es completamente anónima, por lo que no le pediremos datos personales. Sus respuestas serán utilizadas únicamente para la investigación y con total confidencialidad, por ello le pedimos sinceridad al contestar.

¡Muchas gracias por su tiempo!

BLOQUE 1: CLIMA LABORAL

1. La cantidad de trabajo que tengo es adecuada.
 - Nunca
 - A veces
 - Casi siempre
 - Siempre

2. Tengo el tiempo necesario para hacer bien mi trabajo.
 - Nunca
 - A veces
 - Casi siempre
 - Siempre

3. Mi trabajo me genera estrés o agotamiento.
 - Nunca
 - A veces
 - Casi siempre
 - Siempre

4. Mi lugar de trabajo es cómodo y seguro.
 - Nunca
 - A veces
 - Casi siempre
 - Siempre

5. Tengo todo lo que necesito para hacer mi trabajo.
 - Nunca
 - A veces
 - Casi siempre
 - Siempre

6. Me llevo bien con mis compañeros y supervisores.
 - Nunca
 - A veces
 - Casi siempre
 - Siempre

7. La empresa me ofrece capacitaciones para mejorar.
 - Nunca
 - A veces
 - Casi siempre
 - Siempre

8. Siento que puedo crecer profesionalmente aquí.
 - Nunca
 - A veces
 - Casi siempre
 - Siempre

9. Mi trabajo y esfuerzo son reconocidos por la empresa.
 - Nunca
 - A veces
 - Casi siempre
 - Siempre

BLOQUE 2: RETENCIÓN DE PERSONAL

10. Me siento motivado a trabajar aquí.
 - Nunca
 - A veces
 - Casi siempre
 - Siempre

11. Siento que la empresa me trata con justicia.
 - Nunca
 - A veces
 - Casi siempre
 - Siempre

12. Me identifico con los valores de esta empresa.
 - Nunca
 - A veces
 - Casi siempre
 - Siempre

13. He pensado en renunciar.
 - Nunca

- A veces
- Casi siempre
- Siempre

14. Estoy buscando otro empleo.

- Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

15. Estoy comprometido con seguir en esta empresa.

- Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

16. Sé qué debo hacer para crecer dentro de esta empresa.

- Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

17. Aquí se promueve a los trabajadores que se esfuerzan.

- Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

18. Recibo comentarios que me ayudan a mejorar en mi trabajo.

- Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

8.6. Validación de expertos



FICHA DE VALIDACIÓN

I. DATOS INFORMATIVOS:

Apellidos y nombres del experto	Cargo e institución	Instrumento	Autor(es)
Mg. Ivan Ernesto Quijano Aranibar	Docente en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Docente e Investigador RENACYT en el Instituto San Ignacio de Loyola.	Cuestionario	Alejandra Otoyá Roca y Daniela Contreras Quispe

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Criterios	Indicadores	Deficiente 0- 20%	Regular 21- 40%	Buena 41- 60%	Muy buena 61-80%	Excelente 81- 100%
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado			X		
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables			X		
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología			X		
4. Organización	Existe una organización lógica.			X		
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad			X		
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias			X		
7. Consistencia	Basado en aspectos teórico científicos			X		
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores y las dimensiones			X		
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico			X		
10. Pertinencia	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.			X		

III. OPINION DE APLICACIÓN

- Aplicable
- Aplicable después de corregir
- No aplicable


IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN

51% BUENO

V. DATOS DEL EXPERTO

DNI	ORCID	COD. INVESTIGADOR RENACYT	Celular
45144294	https://orcid.org/0000-0003-2264-1186	P0130610	+51 956 202 509

Lugar y fecha: Lima, 13 de octubre de 2025.


QUIJANO ARANIBAR IVAN ERNESTO
 DNI: 45144294