



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL
TALENTO HUMANO**

**Retención del personal administrativo de una universidad
privada de Lima, 2020**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión del Talento Humano

AUTORA:

Br. Benalcazar Escudero Whu, Rosa Dalia Meiling (ORCID: 0000-0002-1480-3352)

ASESOR:

Dr. Nolazco Labajos, Fernando Alexis (ORCID: 0000-0001-8910-222x)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Sistemas de Gestión del Talento Humano

LIMA - PERÚ

2021

Dedicatoria

A mi hijo Tobías, quien es mi motor y motivo para superarme día con día.

A mi esposo, por su apoyo constante para que lleve a cabo esta investigación.

A mi padre, porque es un ejemplo de superación, perseverancia y profesionalismo.

Agradecimiento

A todos mis entrevistados que me brindaron su tiempo y experiencia y que hicieron posible el desarrollo de esta investigación.

A mis asesores que fueron guía principal en la ejecución de esta tesis.

A la Universidad César Vallejo por brindarme las condiciones necesarias para llevar a cabo todo este proceso.

Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de gráficos y figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	6
III. METODOLOGÍA	14
3.1. Tipo y diseño de investigación	14
3.2. Categorías, subcategorías y matriz de categorización	15
3.3. Escenario de estudio	15
3.4. Participantes	15
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	15
3.6. Procedimiento	16
3.7. Rigor científico	16
3.8. Método de análisis de datos.....	17
3.9. Aspectos éticos	17
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	19
V. CONCLUSIONES	32
VI. RECOMENDACIONES	33
REFERENCIAS	35
ANEXOS	

Índice de gráficos y figuras

<i>Figura 1.</i> Análisis cualitativo de la subcategoría Administración de sueldos y salarios.....	19
<i>Figura 2.</i> Análisis cualitativo de la subcategoría Prestaciones sociales	21
<i>Figura 3.</i> Análisis cualitativo de la subcategoría Calidad de vida en el trabajo	23
<i>Figura 4.</i> Análisis cualitativo de la subcategoría Relaciones con las personas	25
<i>Figura 5.</i> Análisis cualitativo de la subcategoría emergente Adaptación al cambio.....	26

Resumen

La presente investigación surge de la interrogante respecto a cuáles son las razones por las que un trabajador decide permanecer, por un amplio periodo de tiempo, en una empresa o, todo lo contrario, qué hace que decida retirarse voluntariamente. El objetivo de la investigación fue analizar la situación de la retención del personal administrativo de una Universidad Privada de Lima, 2020; mientras que los específicos fueron analizar la situación de la administración de sueldos y salarios; analizar la situación de las prestaciones sociales; analizar la situación de la calidad de vida en el trabajo; y analizar la situación de las relaciones con las personas. La metodología utilizada fue la cualitativa y su diseño la investigación de acción participativa (IAP). En cuanto a los resultados se encontró que la retención de personal está fuertemente relacionada a criterios de satisfacción en su remuneración, a los beneficios que la empresa pueda otorgar, a la calidad de vida en el trabajo y a las buenas relaciones con su entorno; la empresa del presente estudio reflejó que la administración de sueldos y salarios, presenta un déficit en relación a la estructura de escalas salariales definidas; disparidad en cuanto a las percepciones de las prestaciones sociales; la calidad de vida en el trabajo presenta un consenso en cuanto a satisfacción por el acceso a materiales de primera necesidad, la comodidad por la infraestructura, pago oportuno de sus salarios, sin embargo, cuando se trata de desarrollo de carrera en la empresa, ésta se percibe como una carencia; y las relaciones con las personas, en su mayoría son interacciones favorables, lo que les permite convivir en armonía.

Palabras claves: Retención del personal, administración de sueldos y salarios, prestaciones sociales, calidad de vida en el trabajo, relaciones con las personas.

Abstract

The present investigation arises from the question of what are the reasons why a worker decides to remain, for a long period of time, in a company or, on the contrary, what makes him decide to retire voluntarily. The objective of the investigation was to analyze the situation of the retention of the personnel of a Private University of Lima; while the specifics were to analyze the situation of the administration of wages and salaries; analyze the situation of social benefits; analyze the quality of life situation at work; and analyze the situation of relationships with people. The methodology used was qualitative and its design was participatory action research (PAR). Regarding the results, it was found that the retention of personnel is strongly related to criteria of satisfaction in their remuneration, to the benefits that the company can grant, to the quality of life at work and to good relations with their environment; The company in this study reflected that the administration of wages and salaries presents a deficit in relation to the structure of defined salary scales; disparity in perceptions of social benefits; The quality of life at work presents a consensus in terms of satisfaction with access to basic materials, comfort due to the infrastructure, timely payment of their salaries, however, when it comes to career development in the company, it is perceived as a lack; and relationships with people are mostly favorable interactions, allowing them to live in harmony.

Keywords: Retention of personnel, administration of wages and salaries, social benefits, quality of life at work, relationships with people.

I. INTRODUCCIÓN

A nivel internacional en Antioquia Colombia, no se dan estrategias oficiales en retención de personal, lo que genera el cuestionamiento de la efectividad y las eficacias de su aplicación, llevándolos, a la vez, a la identificación de una realidad laboral nueva: una rotación laboral impredecible y constante. La dificultad puede que tenga como causa, no sólo en la carencia de diversas estrategias, sino también en su aplicación dentro de la empresa, en la competencia de las personas que ocupan los puestos de dirección para evaluar su necesidad y pertinencia, en la destreza de los trabajadores para requerirlas y en las políticas de gestión humana que se realizan (Garcés, Londoño, Méndez y Martínez, 2016; Gonzales, 2019). Las organizaciones necesitan comprender que la retención de trabajadores talentosos es realmente una gestión de estrategia, y necesita puntualmente de la valoración de los cargos más altos de dirección. Estrategias que no solo cubran necesidades básicas y de sueldos, sino también de aspectos personales, emocionales (Barragán, Castillo y Guerra, 2009).

Teniendo en cuenta la realidad en la que vivimos frente a la rotación de personal, es que se torna muy importante darles un énfasis especial a las estrategias a desarrollar con el fin de retener al personal idóneo de las diferentes áreas en una empresa, para ello resulta vital identificar aquellos factores que intervienen al momento de elegir si permanecer o no en una determinada organización, partiendo de esa información es que se plantearían las diferentes actividades a ejecutar para lograr que el trabajador oriente su decisión de quedarse en la empresa por más tiempo. Y por qué es que se quiere retener a un trabajador, habiendo tantas personas que quisieran reemplazar al que se va, pues la respuesta es bastante sencilla y es que cuando se tiene a un trabajador talentoso, que cumple con las expectativas en el puesto que desarrolla, que refleja compromiso, que conoce el manejo de la funcionalidad de la empresa, conoce a donde dirigirse, con quienes gestionar, qué procedimientos realizar y que a lo largo del tiempo ha logrado obtener un amplio conocimiento de sus funciones por su misma experiencia y por las capacitaciones brindadas, pues dejarlo ir supone una gran pérdida para la empresa, y no sólo porque se invirtió dinero en el trabajador en su momento o porque su reemplazo genera un costo en las convocatorias, sino

también porque ningún dinero o capacitación al nuevo personal podría lograr el conocimiento que se lleva el trabajador saliente, que posiblemente, irá a la competencia.

En Perú existe una gran crisis respecto a la rotación de personal, lo que genera egresos innecesarios en las empresas, situación que se ve reflejada también en una empresa a la que se realizó un estudio. Dada la situación se crearon tres pilares para la retención de personal, con el fin de poder cumplir con los objetivos de la empresa. Los pilares son: la aplicación de un proceso nuevo de contratación de personal, la creación de perfiles de los puestos de trabajo y el plan de involucramiento del personal (Nolazco & Rodríguez, 2020). Según los resultados de un estudio en Ayacucho, se encontró que no se evidencian políticas estructuradas de retención y atracción de personal en los trabajadores de la salud. Siendo para ellos los incentivos principales, por jerarquía de importancia, los incrementos de remuneración, las oportunidades de capacitación y formación, la estabilidad laboral y el nombramiento, las mejoras en equipos e infraestructura y, y el aumento del personal (Huicho, Díez Canseco, Lema, Jaime y Lescano, 2012). La gran mayoría de empresas no cuentan con un plan de retención del talento, y el crecimiento del mercado genera una alta rotación en los niveles gerenciales, de igual manera con el crecimiento de las empresas, que conlleva a una mayor demanda de estos profesionales, es por ello que exigen a las empresas a que se desarrollen estrategias para atraer a los mejores candidatos (Meza, 2013).

La problemática de la empresa respecto a retención del talento humano, radica en la falta de motivación laboral por parte de los trabajadores, y esto se debe a que experimentan cierta desorientación en su futuro laboral dentro de la empresa, pues es la misma empresa la que no suele ofrecer mayores oportunidades de desarrollo, de igual manera con la inequidad salarial que no aporta positivamente a la motivación laboral, y es por ello que las proyecciones de un futuro laboral dentro de la organización se reducen. Por otro lado, la inexistencia de un programa de retención del personal está fuertemente ligado a la rotación de personal que la empresa afronta todos los años, y esto se debe a que no se han realizado las investigaciones pertinentes que logren arrojar un diagnóstico situacional que demuestre el gasto que se viene

generando dentro de la empresa, sin embargo la falta de interés por parte de las jefaturas y los mismos empleados involucrados en este tema, suponen una razón de la ausencia de este tipo de programas. No se puede dejar de lado una de las causas iniciales de este problema, y es que, al momento de contratar al nuevo personal, no se tomaron en cuenta que las características requeridas para el puesto estén alineadas con las del candidato y/o personal seleccionado, de igual manera con las expectativas del candidato para con el puesto, si tenía o no intenciones de permanencia a largo plazo, así como su historial en empresas anteriores.

Por todo lo expuesto anteriormente, se plantea la siguiente pregunta como problema general: ¿Cuál es la situación de la retención del personal administrativo de una Universidad Privada de Lima, 2020?

Siendo los problemas específicos los siguientes: ¿Cuál es la situación de la administración de sueldos y salarios del personal administrativo de una Universidad Privada de Lima, 2020?; ¿Cuál es la situación de las prestaciones sociales del personal administrativo de una Universidad Privada de Lima, 2020?; ¿Cuál es la situación de la calidad de vida en el trabajo del personal administrativo de una Universidad Privada de Lima, 2020?; ¿Cuál es la situación de las relaciones con las personas del personal administrativo de una Universidad Privada de Lima, 2020?

La teoría de la motivación e higiene permitirá entender eficazmente cómo es que ciertas condiciones externas e internas influyen en la decisión de las personas que se encuentran bajo un ámbito laboral, en tomar decisiones que están relacionadas a si se encuentran satisfechos o no en un determinado ambiente, o si se sienten cómodos con lo que hacen. La teoría de la jerarquía de las necesidades permitirá comprender desde el punto de vista de satisfacción de necesidades, cómo es que el ser humano funciona cuando es dominado por alcanzar la satisfacción de sus necesidades, permitirá también desglosar cada detalle relacionado al alcance de nuestra propia autorrealización, situación muy valiosa de atención, si lo que se desea es generar estrategias de retención de personal. La Teoría de la Equidad nos proporciona una mirada interna a la percepción de un trabajador y cómo es que la constante comparación interviene en sus decisiones, a la vez que juzga si se siente

valorado o no en la empresa donde labora, lo cual será fundamental en su intención de permanecer o no en la organización.

La presente investigación ha sido realizada con la intención de generar un aporte a las empresas, especialmente en la que me encuentro laborando actualmente, pues gracias a las perspectivas que nos brindan los diferentes enfoques estudiados anteriormente, más los resultados obtenidos en otras empresas que ya vienen aplicando programas de retención de personal, es que es posible sustentar la importancia real que tiene el darle una atención especial a este tema. Muchos hemos oído y leído acerca de la retención de personal y lo importante que es integrarla en las empresas, sin embargo, son muy pocas las que realmente la aplican, dejando de lado las consecuencias que conlleva la fuga de talento, que no son solo en términos económicos sino también intelectuales y culturales, permitiendo que la competencia sea la más beneficiada. Construir o ejecutar un programa de retención de personal puede llegar a ser muy amplio, y por supuesto debe serlo, pues implica una serie de estrategias como los incentivos, la línea de carrera, la calidad de vida, entre otros que serán parte de la gestión del subsistema de desarrollo de personal que tiene como parte de su razón de ser, el logro de la permanencia del talento humano en las organizaciones.

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo, enfoque que ha sido elegido ya que permite una mayor comprensión de la problemática en las empresas respecto a la retención de personal, y es que la revisión teórica y los resultados obtenidos de las investigaciones que la estudiaron, brindan información valiosa que marcan las bases de mi investigación. Con la finalidad de recabar datos se hace uso de las entrevistas profundas, pues permite obtener información más rica en experiencias reales y exactas de lo que sucede en una atmósfera laboral, y a su vez nos permite conocer la perspectiva de los trabajadores y las personas involucradas en el estudio de la retención de personal. La flexibilidad del enfoque seleccionado para esta investigación permite elegir aquellas perspectivas teóricas, resultados de investigaciones, entre otros que están más acordes a lo recolectado en los datos de

las entrevistas, es decir nos permite contrastar de manera más exacta lo que se quiere explicar.

Para estos cuestionamientos se plantearon los siguientes objetivos, siendo el general: Analizar la situación de la retención del personal administrativo de una Universidad Privada de Lima, 2020; mientras que los específicos indican: Analizar la situación de la administración de sueldos y salarios del personal administrativo de una Universidad Privada de Lima, 2020; Analizar la situación de las prestaciones sociales del personal administrativo de una Universidad Privada de Lima, 2020; Analizar la situación de la calidad de vida en el trabajo del personal administrativo de una Universidad Privada de Lima, 2020; Analizar la situación de las relaciones con las personas del personal administrativo de una Universidad Privada de Lima, 2020.

II. MARCO TEÓRICO

Nolazco y Rodríguez (2020) en su artículo científico denominado Los tres pilares para la retención del talento humano en una empresa de servicios generales, expusieron tres pilares para la retención del personal, el primero hace mención al establecimiento de un proceso nuevo de contratación de personal con el propósito de optimizar tiempos de ejecución, el segundo hace referencia a la creación de perfiles de los puestos de trabajo, con el fin de contratar personal ideal, y por último, el tercero que menciona al plan de involucramiento de los trabajadores, todos lo mencionado líneas atrás, permitirá llevar a cabo los objetivos de la empresa. En esta investigación se utilizó el enfoque mixto, cuyo resultado muestra que la rotación del personal en el 2015 fue en promedio el 123%, en el año 2016 el 99%, mientras que en el año 2017 fue 91% y el 2018 el 50% en promedio. Concluyéndose que la alta rotación que presenta la organización es debido a que el perfil del trabajador no está acorde a las necesidades de la empresa, que la demora del proceso de incorporación a la planilla de trabajo genera disconformidad e inseguridad de permanencia y una falta de compromiso del personal con la organización.

Barron (2020) en su trabajo de investigación titulado El salario emocional y la retención de personal de campo en las empresas vitivinícolas de Pisco – Ica, determinó que existe relación directa significativa entre las variables de salario emocional (respeto hacia los trabajadores, imparcialidad en las empresas y camaradería) y la retención de personal. Por lo tanto, se podría asegurar que, si las empresas cuentan con las estrategias del salario emocional, habría una mejor retención de personal de campo, lo que conlleva a tener personal más especializado, y que a su vez se reducirán esfuerzos en contratación de personal nuevo.

Gutiérrez (2017) en su tesis Beneficios laborales, económicos y sociales y su impacto en la retención del personal millennial del sector bancario - Lima 2017, encontró que cuando se incrementa el nivel de salario en uno por ciento, entonces la permanencia del colaborador de la generación Millennial se incrementaría en 6 meses; cuando luego se toma la decisión de incrementar en uno por ciento las comisiones a los colaboradores, ellos toman en consideración quedarse en la empresa un año más;

cuando se implementa un plan de línea de carrera para un trabajador Millennial, el número de años de permanencia en la organización aumentará en 82.26%. Igualmente, con las empresas que practican el reconocimiento laboral y los planes de desarrollo de carrera al interior de la empresa, para los colaboradores son factores críticos en su decisión de permanencia.

Vásquez (2019) en su investigación titulada Factores críticos en la retención del talento de los instructores del ejército peruano y del personal civil administrativo que labora en el colegio militar Andrés Avelino Cáceres en la ciudad de Tarapoto, región San Martín; encontró que los factores Poder y recompensa (Interno) y Estilo de vida (Externo) son en promedio muy influyentes, y los factores Trabajo emocionante y Desarrollo son influyentes en la retención del talento. Por tanto, un trabajo desafiante permite la innovación, la capacitación al personal, la línea de carrera, la flexibilidad frente situaciones personales del colaborador, así como una correcta remuneración y el aumento de la misma por ser más productivo.

Bergerman y Tantaleán, (2016) en su tesis Propuesta de retención del talento Millennials en la entidad financiera Banco de Crédito del Perú en el Departamento de Lambayeque – 2016, encontró que los trabajadores de la Generación “Y” o Millennials del Banco de Crédito del Perú, señalaron sentirse muy comprometidos con su labor y han reflejado actitudes positivas para el desempeño de sus funciones. Se llegó a la conclusión de que no se podrá a esta generación retener por un período de tiempo prolongado, ya que su principal característica es la de vivir experiencias a corto plazo, no obstante, a través de la propuesta, se establece que el Banco de Crédito del Perú necesitará trabajar aún más para el máximo desarrollo, para una enriquecedora y próspera experiencia, que beneficiará logrará beneficiar a ambas partes.

Mares y Mendoza (2016) en su artículo Causas de rotación de personal en una empresa de comida rápida en la región norte de México, refleja los resultados obtenidos del proceso de encuestas, identificando que la empresa cuenta con una muy detallada descripción de puesto del subgerente, sin embargo no se aplica correctamente; las bajas de los gerentes tienen relación directa con situaciones de deshonestidad; los gerentes tienen poca o nula participación en procesos de

capacitación; el sentido de pertenencia de los colaboradores se va reduciendo a mayor antigüedad en la empresa; la insatisfacción laboral es una de las principales razones de la rotación de personal en la organización.

Madero (2019) en su artículo denominado Modelo de Retención Laboral de Millennials, desde la Perspectiva Mexicana, encontró que los sujetos en la investigación cuya característica principal es formar parte de la llamada “generación Y”, tienen ciertas inclinaciones laborales que resulta necesario destacar, como son: (1) las prestaciones y beneficios atractivos, (2) las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, (3) el balance ente actividades personales y profesionales, (4) el desarrollo de las habilidades de la persona al realizar su trabajo y (5) el trato de los jefes y el trabajar en equipo. Se hace referencia a que los factores involucrados con el trato que ofrecen los jefes a los trabajadores en su espacio de trabajo, las oportunidades de crecimiento que la empresa ofrece y el desarrollo de habilidades son las tres principales preferencias de los trabajadores.

Hernández (2017) en su tesis Factores determinantes para la retención del talento internacional en la empresa. El caso de México y España; identificó que las variables estadísticamente significativas para empleados con talento son: Protean Career, satisfacción con el trabajo, compromiso afectivo y oportunidades de empleo y empleabilidad. Por otro lado, respecto al talento internacional las variables más significativas son Protean Career y Boundaryless Career, siendo estadísticamente significativas en las dimensiones metacognitiva y conductual de la Inteligencia Cultural.

Concha (2017) en su tesis Análisis de becas otorgadas a docentes y trabajadores de la PUCESE como mecanismo de formación y retención del talento humano, encontró que, la PUCESE cumple con los requerimientos que exige la LOES y su Reglamento de becas para posgrados de docentes y administrativos de la PUCESE, para la concesión de becas y la formación y perfeccionamiento del talento humano. El monto que se establece para la asignación de becas es del 1% del presupuesto aprobado para cada año. En el periodo de estudio se verifica un total de \$217,198.85 otorgados por concepto de becas para formación de trabajadores y docentes. Se pudo comprobar la retención que existe en la institución; con datos en la

docencia del año 2013 con un 85%, en el año 2014 un 86%, en el año 2015, 2016, 2017 con un 100%, y en el año 2018 un 92.31% y una retención del 100% en todos los periodos analizados.

Vásquez, Mejía, Baltazar y Ponce (2015) en su artículo Retención del talento humano en pequeñas y medianas empresas: evidencias de México, encontraron que el 93 % de las profesionales jóvenes que abandonan su puesto de trabajo se relaciona al clima organizacional, su constante exploración por mejores oportunidades de desempeño contando con autonomía y reconocimiento. El segmento de joven profesional de entre 24 y 30 años, su estancia y permanencia en las empresas es de menos 8 meses, a déficit de sentirse realizados, recompensados y escasamente motivados para continuar trabajando en la misma organización. La reducida retención del personal en las organizaciones tiene su causa en el mal proceso de reclutamiento que no toma en cuenta el perfil del postulante y sus proyecciones y aspiraciones para encajarlo con la vacante a cubrir, lo que hace que los profesionales se movilicen por las empresas en busca de su verdadera posición.

Herzberg (1968) para explicar con mayor detenimiento el comportamiento de los individuos en el ámbito laboral, planteó la existencia de dos factores que estarían orientando las conductas de estas personas. Por un lado, los factores extrínsecos, también llamados higiénicos, los cuales están relacionados a todo aquello que rodea al trabajador, es decir su ambiente (entorno de las personas en su trabajo, las interacciones con el jefe y los compañeros, el prestigio, el status, la calidad de vida laboral, la cultura organizacional, la seguridad); y por otro lado los factores intrínsecos, también llamados motivacionales, y que están relacionados con la naturaleza de las actividades y funciones que desempeña (el mismo trabajo como estímulo positivo, el reconocimiento y desarrollo profesional, la oportunidad de crecimiento y la autorrealización personal). Esta teoría permitirá entender eficazmente cómo es que ciertas condiciones externas e internas influyen en la decisión de las personas que se encuentran bajo un ámbito laboral, decisiones que están relacionadas a si se encuentran satisfechos o no en un determinado ambiente, o si se sienten cómodos con lo que hacen, situación que se torna clave al momento de decidir si se desea

continuar laborando en una empresa, o que si por el contrario busca retirarse voluntariamente (Prieto, 2013; Gutiérrez; 2015; Marin,& Placencia, 2017).

Maslow (1943) en su teoría de la jerarquía de necesidades, menciona que el ser humano se motiva en base a la satisfacción de sus necesidades como una fuerza interna, para ello existen cinco necesidades de acuerdo a una jerarquía que cada persona tiene, entre ellas están, como primera necesidad las fisiológicas (alimento, temperatura adecuada, vivienda, agua, sexo, etc); como segunda las de seguridad (ausencia de amenazas, estabilidad personal, etc); como tercera las sociales (amistad, afecto, vinculación social, interacción, amor, etc); como cuarta la estima (autoestima, posición, reconocimiento externo); y como quinta la autorrealización (llegar a ser lo que se desea y darle continuidad). Cuando una de ellas llega a estar satisfecha o medianamente satisfecha, ya no motiva y se pasa a la siguiente jerarquía, sin embargo, no se podrá alcanzar la siguiente si no se logra satisfacer la inmediatamente anterior. Esta teoría permitirá comprender desde el punto de vista de satisfacción de necesidades, cómo es que el ser humano funciona cuando es dominado por alcanzar la satisfacción de sus necesidades, permitirá también desglosar cada detalle relacionado al alcance de nuestra propia autorrealización, situación muy valiosa de atención, si lo que se desea es generar estrategias de retención de personal (López, 2005; Huilcapi, Castro y Jácome, 2017; Ramírez, Abreu y Badii, 2008).

Stacey (1963) en su teoría de la equidad, hace referencia a la atención que las personas le brindan respecto a si son tratadas con equidad en comparación con las demás personas, evalúa si sus resultados y aportaciones en relación a otros, son recibidas en equivalencia con sus referentes. Considera importante la comparación de los esfuerzos y las retribuciones en comparación con otros trabajadores que cuentan con una situación similar en el ámbito laboral, y considera cuatro puntos importantes, como lo son las personas que perciben la falta de equidad, las otras personas con quienes compararse, las características del individuo y las retribuciones de su empleador. La comparación que se realiza entre trabajadores, y su propio esfuerzo, supone una contraprestación justa y equitativa a los aportes y resultados que se dan en una organización. Esta teoría nos proporciona una mirada interna a la percepción

de un trabajador y cómo es que la constante comparación interviene en sus decisiones, a la vez que juzga si se siente valorado o no en la empresa donde labora, lo cual será fundamental en su intención de permanecer o no en la organización (Guedez, 2013; Reginald & Jeanette, 2012; Fernández & Junquera, 2010).

La retención del recurso humano involucra una serie de atenciones especiales, entre ellas resaltan los planes de remuneración económica, los planes de prestaciones sociales y los planes de higiene y seguridad en el trabajo. La retención del personal es justo lo contrario a aquello que implica la desvinculación entre el trabajador y su empleador, es decir la rotación de personal. Resulta vital la retención de los mejores empleados por la importancia cada vez mayor del capital intelectual, por el vínculo entre la permanencia de los empleados y la satisfacción del cliente, y finalmente por el costo alto que implica el movimiento de personal. Mantener al trabajador dentro de la organización, es lo que significa la retención de personal, y que su vez no sea permitido, bajo ninguna situación, que se retire de la empresa, y más aún si es para formar parte del personal de la competencia. Permitirá una comprensión específica de aquello que interviene en el manejo de la retención de los recursos humanos desde un punto de vista de planeación. Nos muestra una perspectiva desde el punto de vista comparativo entre la rotación de personal y la retención de personal, así como los puntos importantes a tomar en cuenta al momento de valorar su relevancia. Es de gran importancia que se reconozca el valor de la retención de personal, sus beneficios y sus consecuencias de no tomarlo en consideración, más aún si se observa que el personal que se retira, lo hace por otra oportunidad de empleo, entonces todo lo aprendido en la empresa, se lo termina llevando la competencia (Chiavenato 2007; Harvard 2002; Browell 2002).

Resulta muy importante que las estructuras de salarios y sueldos sean justas y equitativas en su estructura y para ello la administración de las mismas deba ser adecuada. Para ello establece dos criterios en estas estructuras siendo el primero que los salarios encuentren un equilibrio interno en relación con los demás puestos en una misma empresa; el segundo es que los salarios de los puestos estén acorde a esos mismos puestos en otras empresas, de tal forma que exista un equilibrio externo

respecto a los salarios. Como parte de las estrategias utilizadas en la retención de personal, la administración de sueldos y salarios no puede ser ajeno a su estudio, y es por ello que resulta importante tomar en consideración este indicador con el fin de avalar una satisfacción en el trabajador en relación a su situación remunerativa, y que ésta cumpla condiciones de equidad interna, es decir de su propia organización, así como externa (Chivenato, 2007).

Las organizaciones brindan servicios, facilidades, ventajas que favorecen a sus colaboradores y a ello se les llama prestaciones sociales. Si son por exigencia cumplen requerimientos de ley o propias; con respecto a la naturaleza de sus funciones se catalogan en económicas y extraeconómicas; en cuanto a sus propósitos son dirigidos a logros asistenciales, de entretenimiento y otros intrínsecos a su organización. Las prestaciones sociales en esencia están hechas para cubrir exigencias humanas a nivel fisiológico, social, emocional y que garanticen la protección ya sea en el ámbito de lo insatisfactorio e higiénico. Las prestaciones sociales forman parte del cuidado de un trabajador, y es que ese cuidado abarca una serie de condiciones personales básicas pero importantes en todo ser humano, es por ello que forma parte de las condiciones esenciales cuando lo que busca es retener al personal idóneo en una empresa, pues justamente un colaborador necesita sentirse protegido y cuidado por la empresa a la que brinda sus servicios. Dada esta situación es que las prestaciones sociales no pueden estar divorciadas de las condiciones ideales al momento de elaborar planes de retención de personal (Chiavenato, 2007).

Los miembros de una organización al realizar sus actividades laborales tienen un grado de satisfacción de sus exigencias personales conocido como calidad de vida en el trabajo (CVT). Esta calidad de vida comprende una serie de acciones que involucran la satisfacción por los logros obtenidos con el esfuerzo en su trabajo; el ascender de puesto dentro de su organización; el acceso a mejoras salariales; los beneficios laborales; las inter relaciones ya sean laborales o humanas a nivel personal o de grupo; la atmósfera física y psicológica en el campo laboral; la confianza de tomar decisiones; integrarse en el logro de objetivos y otras acciones necesarias. La calidad de vida en el trabajo abarca una serie de condiciones óptimas para un trabajador y que

no sólo tiene que ver con el factor remunerativo, sino también con su entorno, la CVT incluye el sentir del colaborar respecto al trabajo que realiza día con día, su futuro dentro de la organización, las condiciones físicas de donde labora, entre otros, y es esta CVT que requiere ser muy observada cuando estudiamos a la retención de personal, pues si buscamos analizar cómo es que los colaboradores se sienten respecto a ello, resulta vital indagar en sus percepciones (Chiavenato, 2007).

La organización, así como sus sindicatos e integrantes se interrelacionan creando las relaciones laborales. Las formas de conducir las relaciones laborales pueden ser autoritarias, participativas, recíprocas o paternalistas; y depende de la actuación de los sindicatos el conservar un ambiente propicio en la organización. En un ámbito laboral las relaciones con las personas resultan vital para evaluar en qué medida se sienten satisfechas en su interacción con los demás. Por ello para comprender con mayor detalle cómo es que se manejan las relaciones en la organización estudiada, es importante identificar qué tipo de relación perciben los trabajadores, si es de tipo paternalista, autocrático, entre otros (Chiavenato, 2007).

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

La investigación cualitativa comprende el estudio, uso y recolección de una serie de materiales empíricos - estudio de caso, experiencia personal, introspectiva, historia personal de un individuo, entrevistas a profundidad, textos observacionales, históricos, interaccionales y visuales- que logran explicar y describir las situaciones habituales y complejas, así como sus significados en la vida de las personas. En un estudio cualitativo se pueden realizar preguntas e hipótesis en cualquier momento de la recolección y análisis de datos, es decir ya sea antes, durante y hasta después. Por lo general, se busca en primer lugar identificar las preguntas de investigación más relevantes, para luego perfeccionarlas y responderlas. Al momento de realizar acciones indagatorias, éstas se movilizan entre los hechos y sus interpretaciones, de tal manera en que la secuencia suele variar de acuerdo a cada estudio. Permite una mayor comprensión de la problemática en las empresas, y es que la revisión teórica y los resultados obtenidos de las investigaciones que la estudiaron, brindan información valiosa que marcan las bases de una investigación. La flexibilidad del enfoque permite elegir aquellas perspectivas teóricas, resultados de investigaciones, entre otros que están más acordes a lo recolectado en los datos de las entrevistas, es decir nos permite contrastar de manera más exacta lo que se quiere explicar (Carhuacho, Nolazco, Sicheri, Guerrero y Casana, 2019; Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Husserl (citado por Fuster, 2019) considera el método fenomenológico como un paradigma que busca dar explicación acerca de la naturaleza, esencia y autenticidad de los fenómenos, su fin principal es entender las experiencias vivenciadas en toda su complejidad, asimismo a ser consciente de los significados que rodean a dicho fenómeno. El uso de este método requiere el conocimiento de la concepción y los principios de la fenomenología, así como los mecanismos para la obtención de datos tales como historias, relatos y anécdotas que resultan fundamentales para comprender el contexto.

3.2. Categorías, subcategorías y matriz de categorización

Según Glaser y Strauss (citado por Gaete, 2014) una categoría describe “un elemento conceptual de la teoría. Una propiedad, a su vez, es un aspecto conceptual o elemento de una categoría”, señalando que las categorías se distinguen por poseer determinadas propiedades que las hacen únicas dentro de la teoría.

Según Glaser y Strauss (citado por Gaete, 2014) las sub-categorías aportan una mayor fuerza explicativa del fenómeno con el cual se encuentran asociadas, porque intentan responder preguntas tales como cuándo, dónde, por qué, cómo y con qué consecuencias sucede dicho fenómeno.

Según lo detallado, la matriz de categorización tiene como categoría a la retención de personal, mientras que sus subcategorías son la administración de sueldos y salarios, las prestaciones sociales, la calidad de vida en el trabajo y las relaciones con las personas.

3.3. Escenario de estudio

El contexto del presente estudio ha sido desarrollado en una universidad privada, en su unidad de Gestión del Talento Humano en la ciudad de Lima, distrito de Los Olivos.

3.4. Participantes

Serán cuatro (4) los entrevistados para la presente investigación, siendo los puestos elegidos los siguientes: Directora de GTH, Analista de Desarrollo de Personal, Analista de Selección de personal y Trabajadora Social.

Se seleccionaron a tales trabajadores por la estrecha relación que tienen con el desarrollo de la dirección de personas, y en el caso específico de la variable de retención de personal, es que resulta muy rica en información de cómo es el manejo de las estrategias que se vienen desarrollando para el logro de la retención del personal.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica utilizada para la presente investigación es la entrevista, la cual es conceptualizada como un encuentro entre un entrevistador y un entrevistado o entrevistados con el fin de adquirir informaciones. Al realizar entrevistas a un grupo

puede ser desde una pareja hasta personas de una colectividad social o institucional. Mediante la entrevista se llega al entendimiento sobre temas determinados utilizando preguntas y respuestas. La entrevista es fundamental en una investigación cualitativa, pues se pretende analizar a profundidad una determinada situación, y la retención de personal no es ajena a este tipo de técnica, pues es justamente una herramienta que permitirá identificar con detalle y desde el punto de vista de los sujetos que conviven una organización, sus precepciones y sentir respecto a nuestra dimensión de estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Una guía de entrevista debe considerar en su contenido datos generales de identificación de quien fuese entrevistado, ya sean datos censales o sociológicos y aquellos pertinentes al tema que se está investigando. Esta guía debe ser revisada con anterioridad y confrontando el objetivo de la investigación. La guía de entrevista es un instrumento fundamental que orienta al logro del objetivo de la investigación, de tal manera que lo que busca investigar sea congruente con lo que se requiere cuestionar, y es esta misma guía la que lo hará posible (Carhuancho, Nolazco, Sicheri, Guerrero y Casana, 2019).

3.6. Procedimiento

El procedimiento a seguir tuvo como inicio la búsqueda y recopilación de información, seguido de ello la construcción de las guías de entrevistas, luego la aplicación del consentimiento informado de los entrevistados, la transcripción de las respuestas a una matriz y finalmente el procesamiento de datos en el software Atlas Ti.

3.7. Rigor científico

Credibilidad, que según Varela y Vives (2016) establecen que debe existir congruencia de lo hallado en la investigación con la realidad. En este caso, se hizo uso de la técnica de entrevista, el procesamiento de datos mediante un software, la recopilación de información mediante instrumentos digitales como la videoconferencia grabada, que permitieron obtener resultados veraces y objetivos con base en el uso de instrumentos.

Transferibilidad, Varela y Vives (2016) hace referencia de la responsabilidad que tiene el investigador de brindar la información suficiente del contexto para permitir la

comparación de los hallazgos con otros contextos, e igualmente que permita a otros investigadores ser utilizada como referencia en estudios similares.

Dependencia, Varela y Vives (2016) hacen referencia a que se debe emitir información necesaria que permita la comprensión del método elegido y su efectividad. Los resultados de la investigación tienen una descripción detallada en cuanto a su proceso y resultados encontrados.

Confirmabilidad, Varela y Vives (2016) mencionan que los datos e información proporcionados por los entrevistados debe ser verás y no influenciada por la interpretación del investigador. El presente estudio realizó entrevistas semiestructuradas, no habiendo distorsionado la información obtenida ya que se respetó el resultado, lo que garantiza la validez del presente estudio.

3.8. Método de análisis de datos

El método del Atlas.ti es una herramienta basada en una configuración multimedia de Windows, la cual trabaja con una gran variedad de datos e información que pueden ser textos, transcritos de observaciones directas, imágenes, datos sonoros y/o audiovisuales. Es así que una situación social específica, puede ser categorizado como un todo o dividido en partes, que será ingresado en el proceso de estructuración de hallazgos. El método atlas.ti resulta esencial en el procesamiento de información, ya que permite tener una idea más clara de nuestros resultados y proporciona datos adicionales que no se tomaron en cuenta al momento de procesar la información pero que son de gran utilidad para la investigación (Varguillas, 2006).

3.9. Aspectos éticos

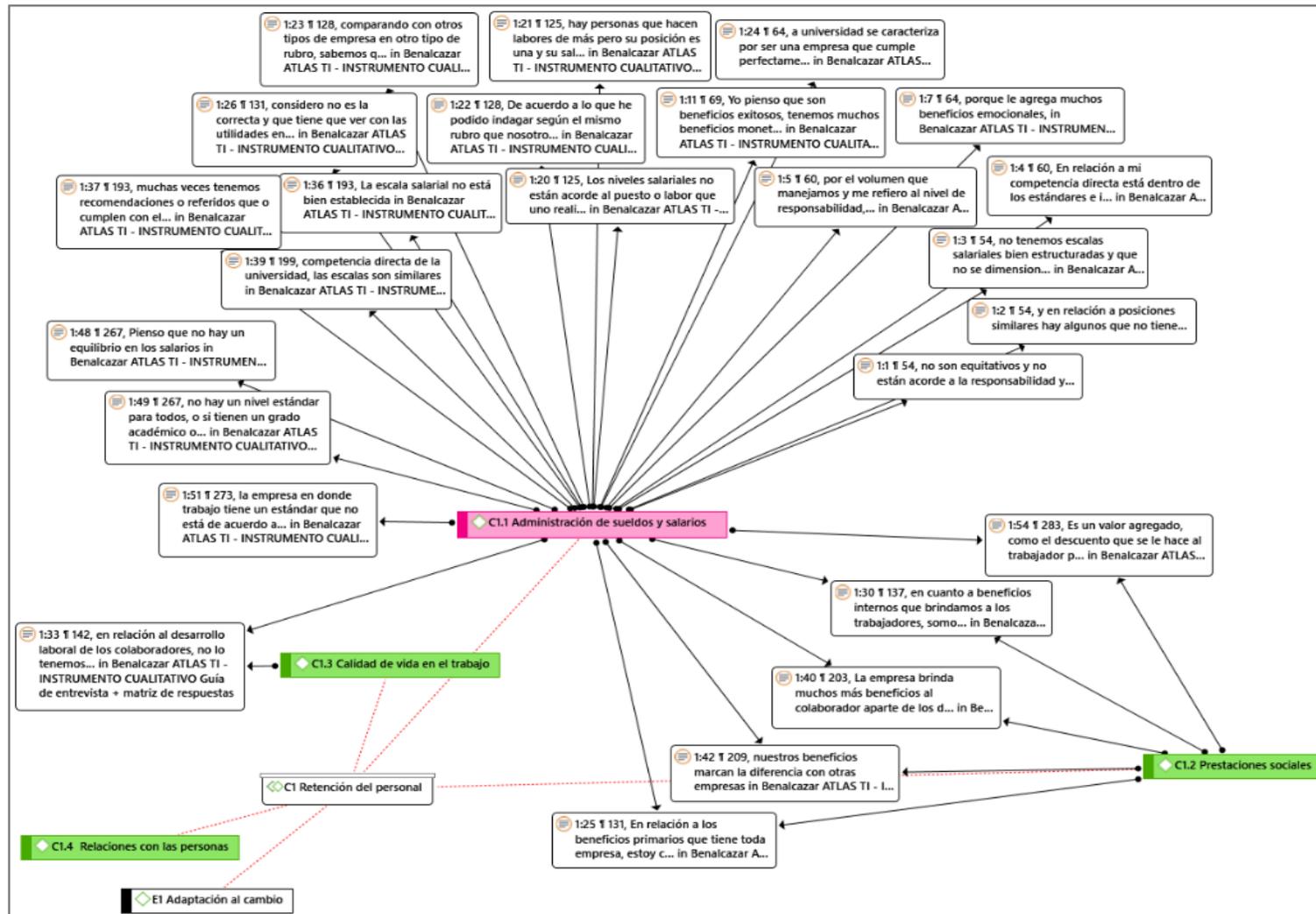
Las Normas A.P.A. son un grupo de directrices de tipo metodológico para la exposición de trabajos escritos. Su propósito es facilitar la transmisión valida y confiable de información a través de un lenguaje común entre los profesionales de la investigación.

La muestra es un subconjunto o parte de un universo o población en el que se ejecutará una investigación. Hay formas para conseguir la cantidad de los componentes de la muestra, tales como fórmulas, lógica y otros. La muestra es un fragmento representativo de la población.

Las hojas de respuestas son las transcripciones de las respuestas de los entrevistados respetando la opinión veraz y precisa de ellos.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Figura 1. Análisis cualitativo de la subcategoría Administración de sueldos y salarios

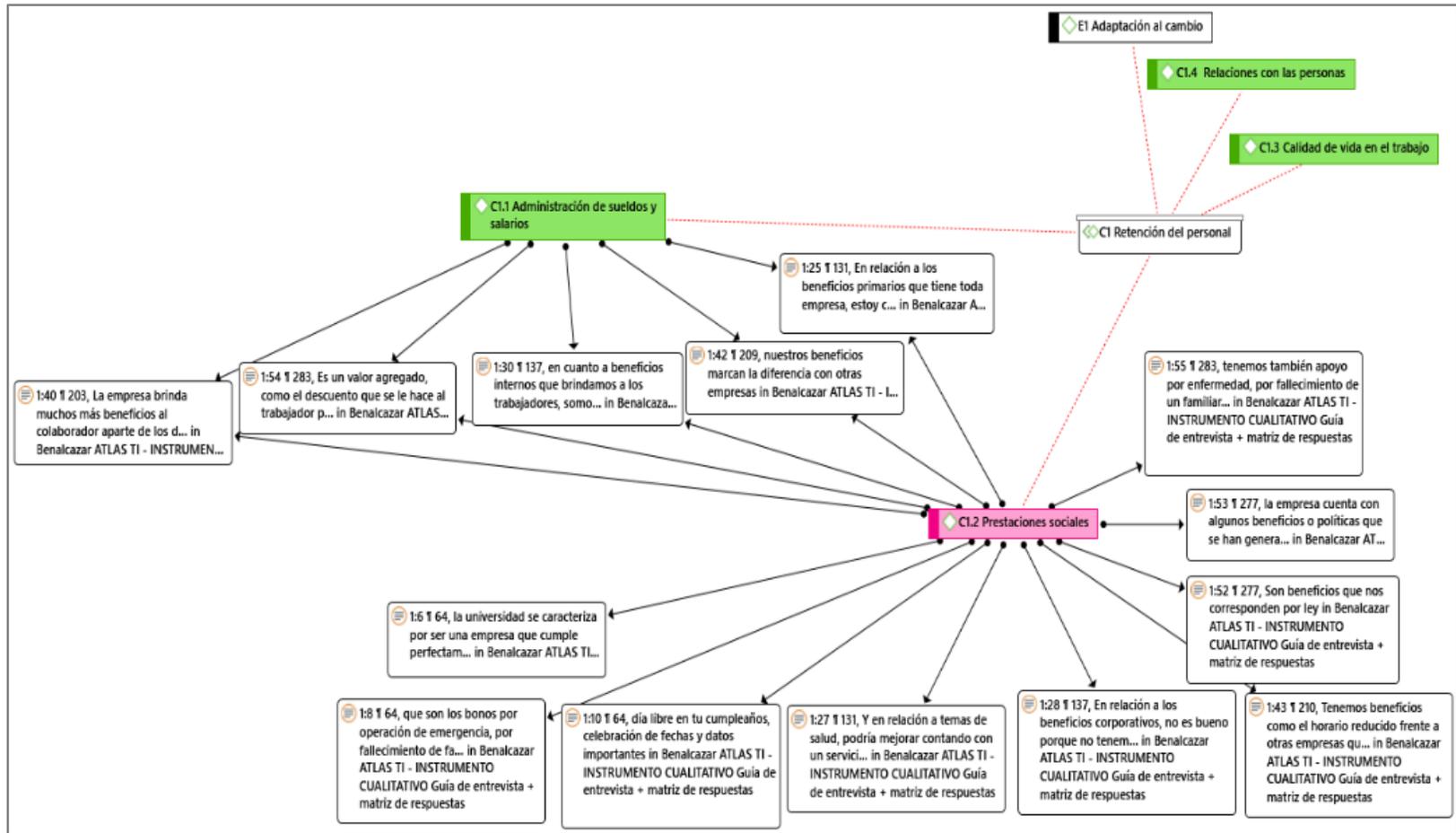


La administración de sueldos y salarios en la empresa, no cuenta con una estructura de escalas salariales definida, no hay un nivel estándar que se ajuste a todo colaborador y a su vez tiende a generar desequilibrio entre salarios de una misma posición, pues es bien sabido de trabajadores que tienen mucha mayor responsabilidad que otros y sin embargo los sueldos son muy diferentes, creando así una brecha que termina generando malestar en los trabajadores, y es esta situación la que hace que cruce con la subcategoría de calidad de vida en el trabajo, pues al no sentirse valorados y remunerados según su desempeño, podría suponer una inclinación en la decisión de no continuidad en la empresa.

Por otro lado se evidencia que, en la mayoría de entrevistados, existe una percepción de similitud de escalas salariales en relación al mercado laboral de un mismo rubro, es decir se logra notar que los sueldos en otras empresas del mismo rubro y sector tienden a ser similares, sin embargo cuando se hace referencia al mismo rubro pero dirigido a un distinto sector, se puede ver que los sueldos son muy diferentes, y esto debido a que las empresas del mismo rubro dirigidas a un sector de mayor adquisición económica, cuentan con las condiciones que le permiten tener estas escalas de mayor remuneración.

se ubicaron cruces con las subcategorías de prestaciones sociales, debido a que la empresa cuenta con beneficios institucionales que les es brindado a los colaboradores, beneficios que los diferencian de otras empresas y que forman parte de lo brindado al trabajador, es así que además de la remuneración directa de su sueldo, también, reciben de manera indirecta, compensaciones.

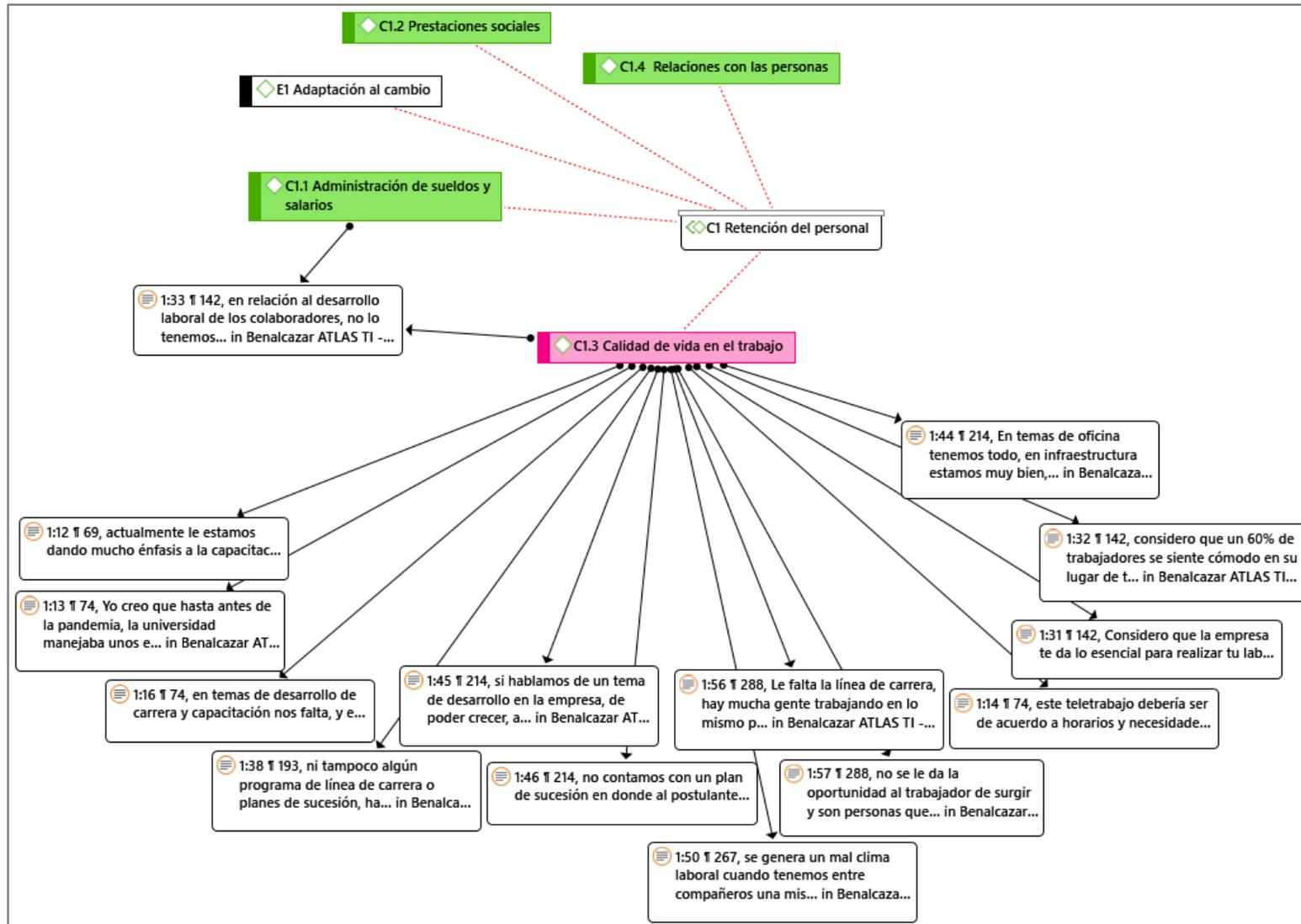
Figura 2. Análisis cualitativo de la subcategoría Prestaciones sociales



En cuanto al análisis de las prestaciones sociales, todos los entrevistados están en consenso acerca de los beneficios de ley que la empresa otorga, pues existe un cumplimiento adecuado y a tiempo de ellos, es éste un aspecto del que se suelen sentir bastante satisfechos, sin embargo se mencionó que en cuanto a servicios de salud, ésta podría y tendría que mejorar ya que la cobertura que la empresa brinda en cuanto a entidades privadas de salud es mínima o casi nula, generando que muy pocos colaboradores deseen inscribirse a este servicio que supone una mejor calidad de atención.

Respecto a los beneficios institucionales, se evidencia un desequilibrio de percepciones, pues por un lado se encontró que la existencia de políticas y beneficios que la empresa brinda como los bonos por operación de emergencia, apoyo por fallecimiento de familiares directos, día libre por cumpleaños, celebración de fechas festivas, entre otros son muy buenos y que los diferencian de otras empresas, además de hacer más atractivo el ingreso a laborar en la organización, sin embargo, existe también un grupo personas que perciben que estos mismos beneficios son básicos e insuficientes para generar en el colaborador un grado de mayor afinidad con su empresa, ya que consideran que la empresa podría mejorar varios aspectos pero que no lo hace porque las gestiones no lo realizan o no la consideran.

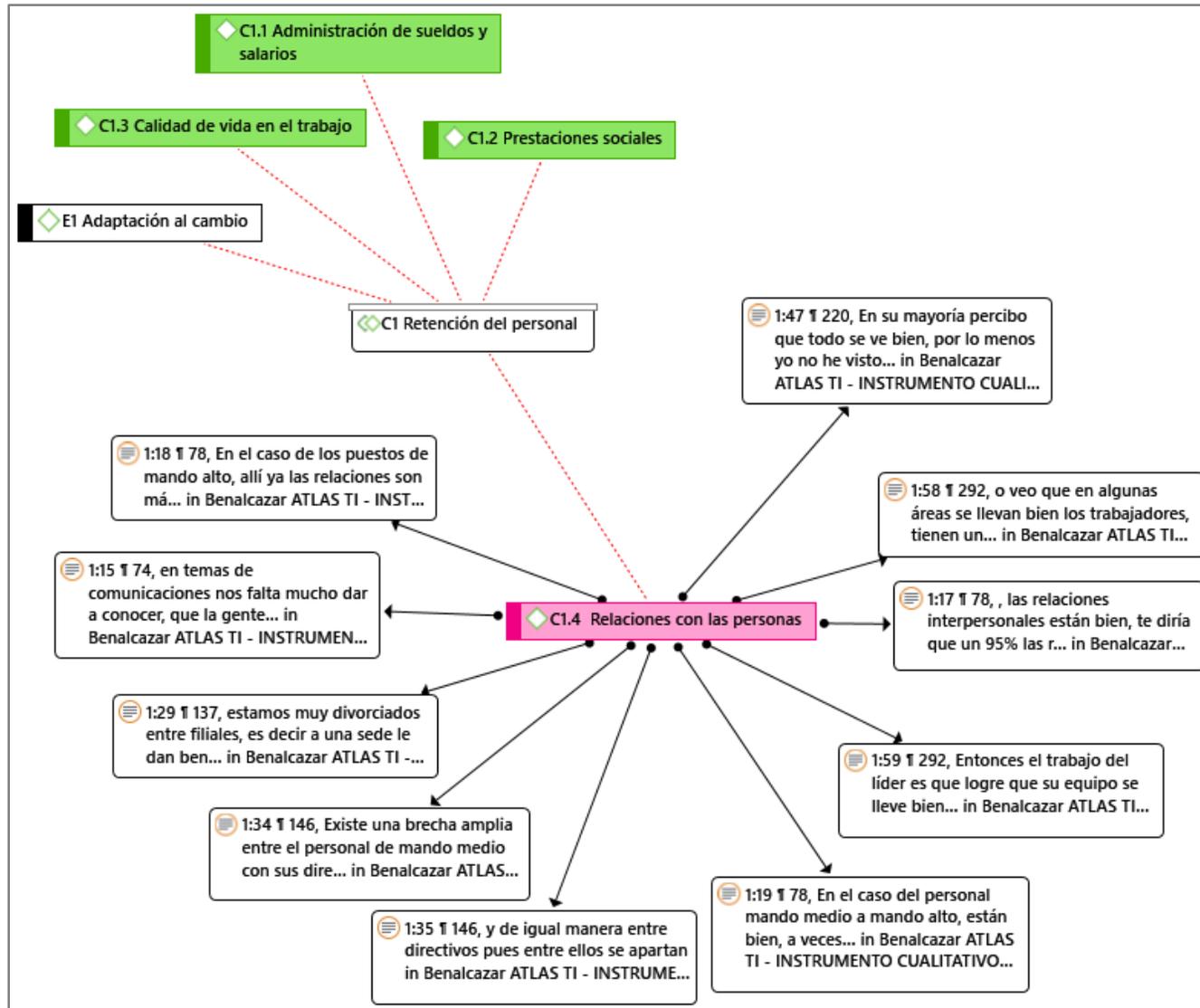
Figura 3. Análisis cualitativo de la subcategoría Calidad de vida en el trabajo



Respecto al análisis de la Calidad de vida en el trabajo, se logra evidenciar que las condiciones físicas en donde se trabaja son bastante adecuadas, ya que cuenta con una buena infraestructura, condiciones de ambientación cómodas, acceso a materiales de oficina básicos e indispensables para el desarrollo de las funciones, en general la empresa brinda lo esencial para realizar las labores.

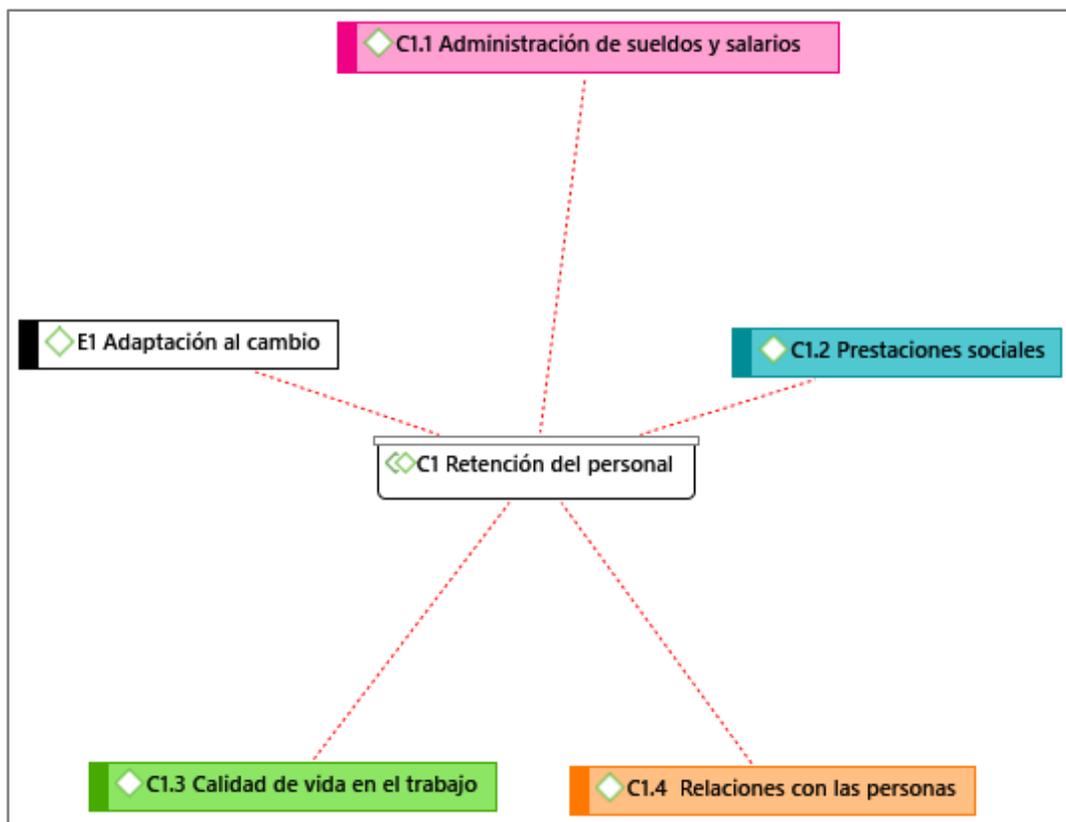
No obstante, todos los entrevistados llegaron a un consenso respecto al déficit de un programa de línea de carrera y planes de sucesión, pues la empresa no cuenta con ese tipo de gestión, lo que genera gran malestar y fuga de talento a la empresa, pues existe personal que labora en el mismo puesto por varios años y no percibe que haya mayores oportunidades de crecimiento en la empresa, así como tampoco el aprender nuevas actividades, funciones o labores que logren representar un reto para quienes se encuentran con mayor preparación, no sólo académica sino también experiencial tanto en su profesión como también de conocimiento de la empresa y su cultura organizacional.

Figura 4. Análisis cualitativo de la subcategoría Relaciones con las personas



Las relaciones con las personas en la empresa de estudio, hizo referencia a que la gran mayoría de colaboradores suele tener buenas relaciones con sus pares y con sus directivos, que existe una tendencia clara a que se relacionen adecuadamente, en su mayoría bajo ámbitos laborales. Por otro lado, en cuanto a relaciones amicales fuera de la empresa, éstas suelen ser mínimas pues no se han generado muchas actividades en la empresa que estimulen la interacción fuera de la empresa, y si las hubieron fueron muy pocas. Por otro lado, se mencionó que existen malas relaciones también, sobre todo de los directivos hacia los de mando medio, pues habría ciertas conductas inadecuadas que reflejan la poca preparación de quienes ejercen un puesto directivo y que posiblemente este puesto les fue otorgado sin la debida preparación o por elección de afinidad.

Figura 5. Análisis cualitativo de la subcategoría emergente Adaptación al cambio



Del estudio previo de las subcategorías para analizar la retención de personal, surgió la emergente de adaptación al cambio y esto debido a la coyuntura actual por la atraviesa el país, y no sólo el país sino también la gran mayoría de países en el mundo por la pandemia del covid-19, y es que esta situación ha generado un sinfín de actividades nuevas que obligan a las empresas a adaptarse o morir en el intento, y la empresa de estudio no escapa de esta situación, pues ha tenido que atravesar una serie de cambios en sus manejos para sobrellevar esta situación y adaptarse a las nuevas formas. Los colaboradores de las diferentes áreas han debido modificar su estilo de trabajo para lograr el cumplimiento de sus funciones y muchos de ellos han logrado con éxito adaptarse, en el caso del área de gestión del talento humano también ha tenido que encontrar la forma de realizar sus labores bajo las nuevas modalidades de vida, lo que generó en este estudio el surgimiento de una subcategoría emergente que si es bien desarrollada generaría reducción de desconcierto de los colaboradores respecto a su futuro en la empresa y a su vez lograría afianzar a su personal.

La retención del personal es un aspecto que, en nuestro país, no se le suele dar la importancia que realmente tiene, y ello lo podemos evidenciar en la alta rotación que arrojan las estadísticas, como el estudio de Indicadores de Saratoga de Pricewaterhousecooper que señaló que el Perú arroja un índice promedio de rotación laboral del 20,7%, siendo un 9,8% por renuncia voluntaria, ubicándonos así, como el país con más alto índice de rotación de personal en Latinoamérica. Dada esta situación es que se buscó, como objetivo general, analizar la situación de retención del personal administrativo de una universidad privada de Lima, 2020, encontrando que, de acuerdo a las entrevistas realizadas, la empresa cuenta con prácticas medianamente adecuadas, ya que por un lado se evidenciaron aspectos positivos que los colaboradores identifican como el pago oportuno de su remuneración y sus beneficios sociales, el acceso a beneficios institucionales pertinentes, mientras que por otro lado se identifica también las carencias en relación a equilibrio de salarios y contraprestaciones por el nivel de responsabilidades que se les es asignado, así como el reducido nivel de desarrollo de carrera dentro de la empresa. Los resultados de esta

investigación coinciden con un estudio realizado en Antioquía Colombia (Garcés, Londoño, Méndez y Martínez, 2016; Gonzales, 2019) en donde la falta de estrategias formales de retención de personal, genera el cuestionamiento de la efectividad y los alcances de su implementación, tanto en la empresa de este estudio como en la contrastada, y esto supone una constante movilización del personal de una organización a otra. En cuanto a los objetivos específicos se analizó la situación de la administración de sueldos y salarios de una Universidad Privada de Lima, 2020, encontrando que la percepción de los colaboradores tiende a inclinarse más por la situación de desigualdad y conocimiento de la falta de escalas salariales dentro de la empresa, situación que genera malestar e incomodidad en el personal, no obstante, se identificó también la satisfacción del colaborador en cuanto al pago oportuno de su remuneración y derechos laborales. Una situación desfavorable de la empresa de este estudio es en relación al estancamiento del salario, ya que existen colaboradores que permanecen con el mismo sueldo por años, lo cual refleja la falta de estrategias relacionadas a los sueldos y salarios que aportaría grandemente en la decisión de permanencia de un colaborador, esta situación se ve fuertemente contrastada con una investigación de Gutiérrez (2017) en su tesis Beneficios laborales, económicos y sociales y su impacto en la retención del personal millennial del sector bancario - Lima 2017, en donde encontraron que cuando el nivel de sueldo se incrementa en uno por ciento, entonces el tiempo de permanencia del trabajador Millennial se incrementaría en 6 meses; cuando se decide incrementar en uno por ciento las comisiones a los trabajadores, ellos consideran permanecer en la empresa 1 año más; cuando se implementa un plan de carrera para un colaborador Millennial, el número de años de permanencia en el centro de trabajo aumentará en 82.26%. Este estudio prueba que una estrategia de incremento salarial aporta favorablemente en relación a la permanencia de un trabajador en la empresa. Por otro lado, se identifica la falta de equidad en algunos de los puestos en relación a responsabilidad del cargo, lo cual nos ubica directamente con el principio de Stacey, en su teoría de la equidad (Guedez, 2013; Reginald & Jeanette, 2012; Fernández & Junquera, 2010), en donde evalúa si sus resultados y aportaciones en relación a otros, son recibidas en equivalencia con sus referentes, considera importante la comparación de los esfuerzos y las

retribuciones en comparación con otros trabajadores que cuentan con una situación similar en el ámbito laboral, y si esta situación la contrastamos con los resultados de esta investigación encontraremos que existe un gran desequilibrio en ese aspecto, pues la mayoría de entrevistados perciben una desigualdad en relación a salarios, responsabilidades, trato y reconocimiento de su desempeño, no perciben equidad por parte de la empresa o que apliquen parámetros que aseguren la idoneidad de una promoción de trabajo, pues consideran que los puestos claves en los que un colaborador bien preparado podría desempeñarse adecuadamente, es otorgado a personas que tienen cierta afinidad con quienes deciden quien va en ese determinado puestos o que tienen un vínculo familiar con los dueños de la empresa. Se analizó también la situación de las prestaciones sociales de una Universidad Privada de Lima, 2020, encontrando nuevamente una disparidad de percepciones, pues por un lado se encuentran plenamente satisfechos en cuanto al pago oportuno de las obligaciones de la empresa para con el colaborador, sin embargo, si de beneficios institucionales se trata, hay quienes consideran que lo que la empresa otorga es muy bueno y marca la diferencia con otras empresas de la competencia, mientras que por otro lado hay quienes consideran que son beneficios mínimos y básicos. Si esta situación la llevamos a analizar con el autor Maslow, en su teoría de la jerarquía de necesidades (López, 2005; Huilcapi, Castro y Jácome, 2017; Ramírez, Abreu y Badii, 2008), quien menciona la existencia de cinco necesidades de acuerdo a una jerarquía que cada persona tiene, entre ellas están, como primera necesidad las fisiológicas, situación que según los resultados de este estudio han logrado ser satisfechas; como segunda las de seguridad, necesidad que sí logra cubrir la empresa en cuanto a estabilidad laboral se trata; como tercera las sociales, que en el caso de la empresa de estudio en su mayoría tienden a ser favorables; como cuarta la estima; y como quinta la autorrealización, en estas dos últimas necesidades los resultados tienden a ser desfavorables, pues al no existir estrategias reales y dirigidas a un objetivo específico, es que los colaboradores presentan serios niveles de insatisfacción. En cuanto al análisis de la situación de la calidad de vida en el trabajo del personal administrativo de una Universidad Privada de Lima, 2020, se evidenció que existe un consenso en cuanto a satisfacción por el acceso a materiales de primera necesidad para la

realización de sus funciones, la comodidad por la infraestructura, el pago oportuno de sus salarios, sin embargo, cuando se trata de desarrollo de carrera en la empresa, se encuentra también un consenso en relación a la carencia de este aspecto. Consenso identificado con un estudio realizado en Ayacucho, en donde se encontró que no existen políticas sistemáticas de atracción y retención de personal en los trabajadores de la salud, misma situación con la empresa de este estudio, siendo para ellos los principales incentivos, en orden de importancia, las mejoras salariales, las oportunidades de formación y capacitación, la estabilidad laboral y el nombramiento, las mejoras en infraestructura y equipos, y el incremento del personal (Huicho, Díez Canseco, Lema, Jaime y Lescano, 2012), no obstante se puede observar que mientras en el estudio de Ayacucho buscan mejorar su infraestructura para sentirse más satisfechos, en la empresa de esta investigación, ese es un punto a favor, ya que en la universidad privada que ha sido estudiada, ésta cuenta con una buena infraestructura que para sus colaboradores aporta positivamente a sus condiciones laborales. Bajo esta situación se encuentra que, en relación a la teoría de Maslow, la necesidad de autorrealización no ha sido satisfecha ya que todos los entrevistados coincidieron en la carencia de programas que desarrollen carrera dentro de la empresa. En cuanto al análisis de la situación de las relaciones con las personas del personal administrativo una Universidad Privada de Lima, 2020, existen en su mayoría interacciones favorables entre colaboradores, lo que les permite convivir en armonía, sin embargo, se presenta también una minoría que señala la existencia de ciertas brechas entre personal de mando medio y personal directivo, así como también malas relaciones de jefes hacia sus subordinados. Esta situación se ve reflejada en la teoría de Herzberg, donde planteó la existencia de dos factores (Prieto, 2013; Gutiérrez; 2015; Marin, & Placencia, 2017), los factores extrínsecos, también llamados higiénicos, los cuales están relacionados a todo aquello que rodea al trabajador, es decir su ambiente (entorno de las personas en su trabajo, las interacciones con el jefe y los compañeros, el prestigio, el status, la calidad de vida laboral, la cultura organizacional, la seguridad); situación que según los resultados de esta investigación han sido satisfechos en su gran mayoría; no obstante en cuanto a los factores intrínsecos, también llamados motivacionales, y que están relacionados con la naturaleza de las

actividades y funciones que desempeña (el mismo trabajo como estímulo positivo, el reconocimiento y desarrollo profesional, la oportunidad de crecimiento y la autorrealización personal), se encontró que el nivel de satisfacción es claramente reducido, pues no existen programas de línea de carrera o planes de sucesión que generen un desarrollo laboral dentro de la empresa. Es así que podemos identificar la utilidad de esta teoría frente a la práctica laboral actual, y que si es tomada en cuenta como corresponde, los resultados serían bastante favorables.

V. CONCLUSIONES

Primera: Esta investigación ha arrojado resultados que tienen mucha relación con los antecedentes y las teorías previamente estudiadas, demostrando así que la retención de personal está fuertemente relacionada a criterios de satisfacción en su remuneración, a los beneficios que la empresa pueda otorgar, a la calidad de vida en el trabajo incluyendo el desarrollo de carrera dentro de la empresa, el reconocimiento por la labor realizada y las buenas relaciones con su entorno.

Segunda: La subcategoría de administración de sueldos y salarios en la empresa, presenta un déficit en relación a estructura de escalas salariales definidas, no hay un nivel estándar que se pueda asignar a todo colaborador, lo que genera desequilibrio entre salarios de una misma posición, creando así una brecha que termina generando malestar en los trabajadores.

Tercera: Existe una disparidad en cuanto a las percepciones de las prestaciones sociales, ya que por un lado se encuentran plenamente satisfechos en cuanto al pago oportuno de las obligaciones de la empresa para con el colaborador, y por otro, cuando se trata de beneficios institucionales, hay quienes consideran que lo que la empresa otorga es muy bueno y marca la diferencia, y hay quienes los consideran beneficios mínimos y básicos.

Cuarta: Respecto a la calidad de vida en el trabajo, existe un consenso en cuanto a satisfacción por el acceso a materiales de primera necesidad para la realización de sus funciones, la comodidad por la infraestructura, el pago oportuno de sus salarios, sin embargo, cuando se trata de desarrollo de carrera en la empresa, ésta se percibe como una carencia.

Quinta: En cuanto a las relaciones con las personas, existen en su mayoría interacciones favorables entre colaboradores, lo que les permite convivir en armonía, sin embargo, se presenta también una minoría que señala la existencia de ciertas brechas entre personal de mando medio y personal directivo, así como también malas relaciones de jefes hacia sus subordinados.

VI. RECOMENDACIONES

- Primera:** La gestión del talento humano en una empresa debe considerar una serie de aspectos, si se desea trabajar con el mejor personal y que éste se sienta satisfecho en la empresa donde labora, para ello resulta indispensable abarcar no sólo la parte remunerativa, que si bien es cierto es muy importante para el colaborador, sino también otros aspectos que involucren el desarrollo de las personas dentro de la empresa, es decir que se sientan valorados y que ello se traduzca en reconocimiento por parte de sus directivos y en sus contraprestaciones.
- Segunda:** Generar escalas salariales que sean aplicadas a todos los puestos y que cuando se de una nueva contratación, sean estas escalas las que se tomen en cuenta y se vean reflejadas en su contrato y en su incorporación al sistema. Sólo en los casos muy particulares, si se decide realizar una diferencia, que exista un sustento valido y que sea respaldado a través de resoluciones.
- Tercera:** Es muy recomendable que todos los beneficios que la empresa brinda, sean comunicados y promovidos a través de las diferentes fuentes de comunicación, de tal manera que el personal pueda valorar lo que tiene. Sería importante, también, considerar la participación en concursos realizados por otras empresas consultoras que evalúan la satisfacción de los trabajadores en su lugar de trabajo como el “great place to work”.
- Cuarta:** Se sugiere, con mucho énfasis, que se trabaje en crear programas de línea de carrera y planes de sucesión que sean adecuadamente sustentados y presentados a gerencia, de tal manera que la inversión tenga un retorno bastante favorable a percepción de quienes aprueban los presupuestos para estos programas de desarrollo de personal.
- Quinta:** Generar actividades que propicien interacciones fuera del ámbito laboral y que permitan mejorar las relaciones laborales y amicales, actividades como los outdoor training, celebración de logros a nivel de área, desayunos de

retroalimentación, entre otros, con el fin de incrementar los diálogos entre compañeros de trabajo, así como con sus directivos.

REFERENCIAS

- Barragán Codina, J., Castillo Villarreal, J. y Guerra Rodríguez, J. (2009). La retención de empleados eficientes: importancia estratégica de la fidelización de los empleados. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 4(2): 145-159. México
- Barron, P. (2020). El salario emocional y la retención de personal de campo en las empresas vitivinícolas de Pisco – Ica. (Tesis de posgrado). Universidad Nacional Federico Villarreal, Perú.
- Bergerman Zapata, E. & Tantaleán Sánchez, S. (2016). Propuesta de retención del talento Millennials en la entidad financiera Banco de Crédito del Perú en el Departamento de Lambayeque – 2016. (Tesis de pregrado Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo, Perú
- Bernal, T. (2010) Metodología de la investigación. administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Colombia: Pearson Educación
- Browell, S. (2002). Retenga con éxito a sus empleados en una semana. Barcelona: Ediciones Gestión 2000
- Carhuancho, M., Nolazco, L., Sicheri, M., Guerrero, B. y Casana, J. (2019). Metodología de la investigación holística. Guayaquil: UIDE
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. Octava edición. México d. F.: mcgraw-hill/interamericana editores, S.A. de C.V.
- Concha, M. (2017). Análisis de becas otorgadas a docentes y trabajadores de la PUCESE como mecanismo de formación y retención del talento humano. (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas, Ecuador
- Fuster Guillen, D. (2019). Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico. *Propósitos y Representaciones*, 7(1), 201-229. <https://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n1.267>

- Gaete Quezada, R. (2014). Reflexiones sobre las bases y procedimientos de la Teoría Fundamentada. *Ciencia, Docencia y Tecnología*, vol. XXV, núm. 48, mayo, 2014, pp. 149-172. Argentina
- Garcés Hernández, C., Londoño Restrepo, I., Méndez Conde, K. y Martínez Gómez, J. (2016). Retención de empleados, una estrategia para el éxito de las organizaciones. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó*, 3(1), 108-115. Colombia
- González, D. R. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*. Vol. 45, núm. 156, pp. 45-72. Colombia
- Gutiérrez, C. (2017). Beneficios laborales, económicos y sociales y su impacto en la retención del personal millennial del sector bancario - Lima 2017. (Tesis de pregrado). Universidad San Ignacio de Loyola, Perú.
- Harvard Business Essentials (2002). Contratar y retener a los mejores empleados. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Hernández, L. (2017). Factores determinantes para la retención del talento internacional en la empresa. El caso de México y España. (Tesis de posgrado). Universidad Pontificia Comillas ICAI-ICADE, España
- Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, L. (2014). Metodología de la investigación científica Sexto edición. México: McGRAW-HILL / Interamericana Editores, S.A. de C.V
- Huicho, L., Díez Canseco, F., Lema, C., Jaime Miranda, J. y Lescano, A. (2012). Incentivos para atraer y retener personal de salud de zonas rurales del Perú: un estudio cualitativo. *Cad. Saúde Pública*, Rio de Janeiro, 28(4):729-739
- Madero, G. (2019). Modelo de Retención Laboral de Millennials, desde la Perspectiva Mexicana. *Investigación Administrativa*, vol. 48, núm. 124, 2019. México

- Mares-Narváez, D. & Mendoza-Gómez, J. (2016). Causas de rotación de personal en una empresa de comida rápida en la región norte de México. *VinculaTégica EFAN*. 2 (1), pp. 3284-3305. México
- Meza Cuadra, M. (2013). ¡No se vayan! Las principales estrategias de las empresas para retener a sus ejecutivos. *Semana Económica*, vol. 28, no. 1389, 15 Sept. 2013, p. 32. Perú
- Nolazco Labajos, F. & Rodríguez Huanchuari, D. (2020). Los tres pilares para la retención del talento humano en una empresa de servicios generales. *INNOVA Research Journal 2020*, Vol 5, No. 1, pp. 255-266. Perú
- Rosalva D. Vásquez Mireles, R. D., Mejía de León, Y., Rodríguez Villanueva, B. & Tomasa Ponce Dávila, T. (2015). Retención del talento humano en pequeñas y medianas empresas: evidencias de México. *Revista Global de Negocios*, 2015, Vol. 3, No. 4, pp. 59-67. México
- Tamayo, M. (1999) Aprender a investigar. Santa Fe de Bogotá: ARFO EDITORES LTDA.
- Varela Ruiz, M. & Vives Varela, T. (2016). Autenticidad y calidad en la investigación educativa cualitativa: multivocalidad. *Investigación en educación médica*, 5(19), 191-198. <https://doi.org/10.1016/j.riem.2016.04.006>
- Varguillas, C (2006) El uso de atlas.Ti y la creatividad del investigador en el análisis cualitativo de contenido upel. *Instituto pedagógico rural el mácaro. Laurus*, vol. 12, núm. Ext, 2006, pp. 73-87. Venezuela
- Vásquez, R. (2019). Factores críticos en la retención del talento de los instructores del ejército peruano y del personal civil administrativo que labora en el colegio militar Andrés Avelino Cáceres en la ciudad de Tarapoto, región San Martín. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Federico Villarreal, Perú

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

Problema general	Objetivo general	Categoría	Subcategorías	Técnicas	Instrumentos
¿Cuál es la situación de la retención del personal de una Universidad Privada de Lima, 2020?	Analizar la situación de la retención del personal de una Universidad Privada de Lima, 2020.		Administración de sueldos y salarios		
Problemas específicos	Objetivos específicos				
¿Cuál es la situación de la administración de sueldos y salarios del personal de una Universidad Privada de Lima, 2020?	Analizar la situación de la administración de sueldos y salarios de una Universidad Privada de Lima, 2020.		Prestaciones sociales	Entrevista semiestructura	Guía de entrevista
¿Cuál es la situación de las prestaciones sociales del personal de una Universidad Privada de Lima, 2020?	Analizar la situación de las prestaciones sociales de una Universidad Privada de Lima, 2020	Retención de personal	Calidad de vida en el trabajo	Participantes: Unidad de análisis 4 entrevistados: 1 Directora de GTH 1 Analista de Desarrollo de Personal 1 Analista de Selección de personal 1 Trabajadora Social	
¿Cuál es la situación de la calidad de vida en el trabajo del personal de una Universidad Privada de Lima, 2020?	Analizar la situación de la calidad de vida de una Universidad Privada de Lima, 2020		Relaciones con las personas		
¿Cuál es la situación de las relaciones con las personas del personal de una Universidad Privada de Lima, 2020?	Analizar la situación de las relaciones con las personas de una Universidad Privada de Lima, 2020				

Anexo 2. Matriz de categorización

Categoría/variable		Sub categorías/ dimensiones		Indicadores	
Código	Nombre	Código	Nombre	Código	Nombre
C1	Retención de personal	C1.1	Administración de sueldos y salarios	C1.1.1	Remuneración económica directa
				C1.1.2	Remuneración económica indirecta
				C1.1.3	Premios extraeconómicos
		C1.2	Prestaciones sociales	C1.2.1	Asistenciales
				C1.2.2	Recreativas
				C1.2.3	Complementarias
		C1.3	Calidad de vida en el trabajo	C1.3.1	La higiene laboral
				C1.3.2	Condiciones ambientales del trabajo
				C1.3.3	La seguridad laboral
		C1.4	Relaciones con las personas	C1.4.1	Relaciones internas
				C1.4.2	Relaciones externas

Anexo 3. Instrumento de recolección de datos

Guía de entrevista (Instrumento cualitativo)		
Cargo o puesto en que se desempeña:		
Nombres y apellidos:		
Código de la entrevista:		
Fecha:		
Lugar de la entrevista:		
Nro.	Sub categoría	Preguntas de la entrevista
1	Administración de sueldos y salarios	¿Cuál es su apreciación/postura frente a la designación de niveles de salarios que su empresa tiene?
2		¿Cuál es su percepción de la escala de salarios que maneja su empresa en relación a los del mercado externo?
3	Prestaciones sociales	¿Cuál es su opinión acerca de los beneficios sociales que brinda su empresa?
4		¿Cuál es su opinión acerca de los beneficios corporativos que brinda su empresa?
5	Calidad de vida en el trabajo	¿Qué comentarios podría mencionar respecto a la calidad de vida en el trabajo, que su empresa proyecta?
6	Relaciones con las personas	¿Cómo cree que el personal percibe las relaciones interpersonales entre trabajadores?