



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

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

Retención del personal en un laboratorio óptico en Lima, 2020

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra en Gestión del Talento Humano**

AUTORA:

Tafur Espinoza, Maricarmen Estefani (ORCID: [0000-0002-7202-1105](https://orcid.org/0000-0002-7202-1105))

ASESOR:

Dr. Nolazco Labajos, Fernando Alexis (ORCID: [0000-0001-8910-222X](https://orcid.org/0000-0001-8910-222X))

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Sistema de Gestión del Talento Humano

Lima – Perú

2021

Dedicatoria

Dedicado a Dios por guiar cada uno de mis pasos, sin él no hubiera sido posible haber llegado hasta donde estoy ahora.

A mi familia: mis padres, Manuel Tafur y Laura Espinoza por siempre confiar en mí, porque con sus palabras de aliento no me dejaban decaer y poder seguir adelante y por brindarme su apoyo en cada momento.

A mi hermano Augusto Tafur por motivarme a cumplir mis objetivos profesionales.

Agradecimiento

A la Universidad César Vallejo por haberme aceptado ser parte de ella y por las oportunidades que me ha brindado y culminar mi carrera con éxito.

A mi tutor de tesis Dr. Fernando Nolazco por sus enseñanzas, asesoramiento, apoyo y paciencia durante todo este proceso pude culminar con mi tesis.

Al lugar donde realice la investigación, el laboratorio óptico Trimax por abrirme sus puertas y permitirme desarrollar el presente estudio.

Índice de Contenidos

	Pág
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de Contenidos	iv
Índice de Figuras	v
Resumen	vi
Abstract	vii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	9
III. METODOLOGÍA	18
3.1. Tipo y diseño de investigación	18
3.2. Categorías, subcategorías y matriz de categorización	18
3.3. Escenario de estudio	18
3.4. Participantes	19
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	19
3.6. Procedimiento	20
3.7. Rigor Científico	21
3.8. Método de análisis de información	22
3.9. Aspectos éticos	22
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	23
V. CONCLUSIONES	36
VI. RECOMENDACIONES	38
VII. REFERENCIAS	39
ANEXOS	45
Anexo 1. Matriz de consistencia/categorización de tesis	45
Anexo 2. Matriz de consistencia/categorización para el procesamiento de información	47
Anexo 3. Guía de entrevista	48

Índice de Figuras

Error! Bookmark not defined.

<i>Figura 1.</i> Análisis cualitativo de la categoría Retención de personal.	23
<i>Figura 2.</i> Análisis cualitativo de la sub categoría Remuneración.	24
<i>Figura 3.</i> Análisis cualitativo de la sub categoría Estabilidad Laboral.	26
<i>Figura 4.</i> Análisis cualitativo de la sub categoría Imagen Organizacional.	27
<i>Figura 5.</i> Análisis cualitativo de la sub categoría Capacitación y desarrollo.	29

Resumen

El trabajo de investigación titulado “Retención del personal en un laboratorio óptico de Lima, 2020” tuvo como objetivo analizar la condición de la retención del personal en un laboratorio óptico de Lima, 2020.

Desde el aspecto metodológico, se planteó bajo el enfoque cualitativo, este enfoque se identifica por priorizar la descripción y la comprensión de lo único y particular, así mismo, se utilizó el método de investigación denominado estudio de caso, el mismo que es una estrategia que ayuda a comprender las dinámicas que se dan en la actualidad en contextos singulares; los participantes fueron seis colaboradores, los mismos que ocupan los cargos de gerencia general, supervisor de ventas, gerente de administración y finanzas, jefe de recursos humanos, responsable de despacho y distribución y operario de tratamientos; las técnicas que se utilizó en la presente investigación es la entrevista y la guía de entrevista, siendo el método de análisis de la información la triangulación.

De acuerdo con los resultados, se concluye que la empresa carece de un plan estratégico que sea ejecutado de manera oportuna para la retención del personal, lo que permita medir objetivamente el desarrollo y crecimiento de personal, lo que permitiera tener un panorama más exacto y conciso de la realidad de la organización y tomar las medidas adecuadas y necesarias para mejorar, lo que está generando la disconformidad y desmotivación en su personal.

Palabras claves: Retención, personal, remuneración, estabilidad, capacitación

Abstract

The research work entitled "Retention of personnel in an optical laboratory of Lima, 2020" aimed to analyze the impact of the retention of personnel in an optical laboratory of Lima, 2020.

From the methodological aspect, it was raised under the qualitative approach, this approach is identified by prioritizing the description and understanding of the unique and particular, likewise, the research method called a case study was used, which is a strategy that helps to understand the dynamics that occur today in unique contexts; The participants were six collaborators, the same ones who held the positions of general management, sales supervisor, administration and finance manager, head of human resources, responsible for dispatch and distribution, and treatment operator; The techniques used in this research is the interview and the interview guide, the information analysis method being triangulation.

According to the results, it is concluded that the company lacks a strategic plan that is executed in a timely manner for the retention of personnel, which allows to objectively measure the development and growth of personnel, which would allow having a more accurate and concise picture the reality of the organization and take the appropriate and necessary measures to improve, which is generating disagreement and demotivation in its staff.

Keywords: Retention, personnel, remuneration, stability, training

I. INTRODUCCIÓN

En cuanto al plano internacional se proyectó la problemática existente en el país de Colombia con la falta de implementación de nuevas políticas orientadas al crecimiento de los colaboradores, en cuanto a su capacitación constante y oportunidades de ascensos, lo que resultó ser necesario para diseñar un plan de estrategias que motive a crecer a todos los colaboradores y que si bien es cierto tuvo la empresa que invertir en ello, luego se vio recompensado ese esfuerzo cuando sea una empresa bien vista para trabajar y competitiva en el mercado laboral. Lo que quiere decir que los planes diseñados para retener al personal se convirtieron en una prioridad para todas las empresas ya que les permitirá determinar con mayor claridad cuáles son los puestos claves en los que se deberá invertir para ser objetos de retención a toda costa, ya que de ellos depende muchas veces la productividad eficaz y rentabilidad de la organización (Gonzales, 2009).

Así mismo también en Colombia dentro del sector minero no se evidenció que le den la importancia adecuada a la retención del personal esto debido a que no se les da a los colaboradores la oportunidad de hacer línea de carrera dentro de la organización, no contaban con un organigrama, ni un manual de organización de funciones actualizado, lo que nos les permite evaluar el panorama actual de la empresa y de acuerdo a ello iniciar la implementación de plan estratégico que motive a los colaboradores a mantenerse dentro de la organización. Es por ello que los trabajadores de grandes empresas de Medellín se encontraron desmotivados porque no se les brindó los beneficios adicionales como brindan en otras empresas, tales como bonos e incentivos (Garcés, Londoño, Méndez, y Martínez, 2016).

En el caso de la problemática nacional se centralizó en que no solo se trata de pagarle bien a un colaborador, si no de brindarle un adecuado clima organizacional, hacerlo sentir como un socio estratégico dentro de la

empresa, generando a su vez compromiso en él. El problema que tenían las diferentes empresas en distintos rubros es el elevado nivel de rotación de su personal, viéndose afectado el sistema financiero de la organización, esto se ve reflejado que al no tener estrategias de retención como beneficios adicionales que le ofrezcan mejor calidad de vida a los colaboradores se van en búsqueda de otras empresas que si se los den, afectando significativamente en la productividad y rentabilidad de la organización, lo que quiere decir que si se diseñan políticas que apoyen a retener el personal se podría lograr que los colaboradores se sientan fidelizados y comprometidos con la organización lo que permitirá mantener la empresa unificada y encaminada hacia un mismo objetivo (Funch y Sangano, 2009).

Otra de las problemáticas que se observó en el área de gestión humana de las empresas que fueron elegidas para ser objeto de estudio es el poco interés que se les presta a la generación millennial y a la falta del diseño de un plan que ayude a retener a esta generación de jóvenes con ansias de aprender, crecer e innovar. Se consideró que en estos casos será de gran ayuda trabajar directamente con los jefes inmediatos de los colaboradores que se encuentren en esta generación debido a que son ellos los que saben las necesidades que tienen este sector del personal de la organización, ya que trabajan día a día con ellos (Mita, 2019).

Por otro lado, se presentó el alto índice de rotación en una empresa de servicios generales, lo que generaba egresos innecesarios, esto se reflejó en primer lugar en el perfil del trabajador que no está acorde a las necesidades de la empresa; por consiguiente, existe una demora significativa del proceso de incorporación y registro en la planilla de trabajo; y, por último, la falta de identificación con la organización por parte del personal. Todo ello nos lleva a la reflexión que el bajar el nivel de rotación es imprescindible en la empresa de estudio por eso mismo se debería implantar un plan estratégico que ayude a motivar y mantener satisfecho al personal con su puesto de trabajo lo que ayudará a su vez a construir la estabilidad laboral en la organización (Nolazco y Rodríguez, 2020).

En el caso de la problemática local se mostró que en un laboratorio óptico aumentó significativamente el índice de rotación, esto fue a consecuencia de no darle la oportunidad de desarrollo profesional y crecimiento personal, así mismo el clima organizacional es fundamental en estos casos, ya que de ello también depende la comodidad con la que trabajan mejorando su desempeño y la productividad dentro de la organización y por ende la rentabilidad de la misma; justamente es esa la razón por la que mejorar las condiciones laborales de los trabajadores es punto clave en toda organización ya que de eso depende la permanencia de ellos en la empresa y la reducción de costos en la misma. En la actualidad si a los colaboradores no se les brinda beneficios extras que los haga sentir valorados, motivados y satisfechos en el puesto en el que están y por ende en la empresa que los acoge, son trabajadores que en búsqueda de ello generarán un nivel alto de rotación.

Con respecto a los antecedentes internacionales Ospina (2019) en su investigación de enfoque cualitativo, realizada en Brasil, cuya población fue la empresa Philippi en la ciudad de Chapeco, Brasil, resultó que en líneas generales que las áreas de gestión o bienestar humano no es considerada como un área de mucha relevancia entre dicha empresa, a pesar que hoy en día a nivel mundial esta área ha cobrado un papel importante en el mundo empresarial; por otro lado se pudo observar que hay bajos niveles en la productividad de la empresa debido al elevado índice de rotación, ya que al contratar un personal nuevo constantemente se invierte tiempo y dinero en capacitarlo, en que se adapte y se adecue al ritmo normal de la producción, lo que genera bajas en la rentabilidad de la empresa y que no cuente con la liquidez suficiente para seguir invirtiendo en nuevos proyectos, ni dando mayor remuneración y compensaciones a su colaboradores, provocando en ellos su desmotivación, pérdida de compromiso con la empresa y su innovación para crear nuevos procesos de mejora continua.

Por consiguiente se recomendó darle la atención que merece a programas de liderazgo, de líneas de carrera dentro de la empresa, programas de capacitaciones constantes que ayuden a potenciar a los

trabajadores con los que aun cuenta la empresa lo que ayudará a que se desempeñe de mejor manera porque percibirán que su empleador se está preocupando por su preparación personal y profesional y si a todo ello se le añade el organizar con cierta frecuencias actividades integradoras que les permitan compartir y conocerse entre todos intercambiando sus experiencias lo que generó un aprendizaje significativo en los colaboradores.

Merchán (2018) propuso un plan de retención de talentos en Gestión Global, y refiere que la percepción remunerativa aún es un aspecto importante, siendo la equidad un valor determinante, lo que quiere decir, que los salarios deberían estar acorde al mercado laboral, donde sea remunerados no solo de acuerdo a los puestos de trabajos si no también acorde al talento que posee cada persona, a las competencias, habilidades y conocimientos, pero sobre todo al grado de responsabilidad que se requiera. Así mismo se evidenció que actualmente en Gestión Global si existe políticas que ayuden a la retención del personal, pero éstas no son ejecutadas cuando se presenta un caso que amerite realmente hacer uso de ellas, por eso mismo se han perdido talentos que sumaban en la productividad de la organización, ya que no se hacía el mínimo de esfuerzo en evaluar opciones para evitar la rotación de este personal.

Por otro lado, Sánchez (2017) presentó una investigación en donde ofreció a los colaboradores crecimiento profesional a través de capacitaciones constantes, de oportunidades de ascensos y bonos por desempeño y productividad reducen el índice de rotación, haciendo que se proyecten como una empresa sólida y confiable para trabajar; sin embargo, muchas empresas no vieron estos beneficios como una inversión si no como un egreso, restándole la importancia que dichos beneficios merecen. Para dicha investigación se tomó como población la empresa Adolfo Domínguez S.A., es por ello que este estudio se presenta en tres etapas, siendo la primera una indagación de la situación competitiva, la segunda etapa fue un análisis de los factores claves en cuanto a la operatividad, y finalmente en la última parte se realiza el análisis estadístico.

Desde el punto de vista de Jaramillo (2016) refirió que tener un diseño establecido de estrategias que ayudaron a retener al personal induciendo a potenciar los estímulos intrínsecos de nuestra motivación y fortalece a su vez la unificación, las mismas que tuvieron que ser creadas teniendo en cuenta tanto a la empresa como a los colaboradores, siendo su principal motivo el desarrollo y crecimiento del trabajador dentro de la organización y por ende ayudaron a alcanzar los objetivos institucionales con mayor eficiencia. En el estudio que realizó en el Banco Internacional en la ciudad de Quito, se encontró que las debilidades que tiene dicha institución que no ayudan a retener al personal es la percepción de no contar con sueldos competitivos y la forma en la que se lidera, justamente por esa razón se construyó plan estratégico de retención de personal que mitigue el índice tan alto de rotación y asegure la productividad eficiente.

Como afirmó Valdebenito (2016) que un valor agregado para los colaboradores es el sistema de recompensa que recibe por todo el esfuerzo y compromiso que le pone en sus día a día para cumplir con todo lo encomendado estimulando esto a que se encuentre motivado de manera intrínseca, con su clima laboral, el liderazgo que percibe, y el trato cordial que tendrá con sus compañeros, por consecuencia la suma de todo ello hizo que los colaboradores se sientan cómodos en su centro de trabajo y generó el compromiso en ellos y por ende la retención de su permanencia en la empresa.

Como resultado de su investigación de enfoque cualitativo, realizada en Chile, con la empresa Intervial Chile, se halló que la problemática que existe se da repetitivamente en el tema de los sueldos y las oportunidades de crecimiento que brinda la empresa y no es porque los sueldos no sean competitivos en mercado laboral, si no que no se les explica claramente como ellos pueden lograr obtener algún beneficio ya que no se les dio a conocer cómo se encuentra estructurada la escala salarial, es decir en que rangos remunerativos ellos pueden estar y como solicitar un incremento salarial si fuese el caso. Es por ello que fue de suma importancia crear un valor agregado para los colaboradores alineado a su cultura organizacional

a través de un diseño de recompensa general, el cual generó no solo la retención del personal sino también la atracción de nuevos talentos.

En cuanto a los antecedentes nacionales, Guadalupe y Salinas (2019) refirieron que al personal que son de la generación millennials se les debe diseñar un plan cuyas estrategias se encuentren enfocadas en la retroalimentación constante y de manera asertiva, de la oportunidad de crecer profesionalmente, flexibilidad en cuanto a sus horarios de trabajo para que pueden tener la opción de estudiar algo adicional, sin descuidar la parte remunerativa y la compensación que se les debe de otorgar por cumplimiento de objetivos y de indicadores. En su investigación realizada de enfoque cualitativo observaron cómo la gran mayoría de la población en estudio se encuentra de acuerdo los beneficios que la organización le ofrece a los colaboradores por eso se pudo afirmar que la empresa se encontraba muy bien encaminada en pos de mantener motivados a su personal sin embargo todavía faltaban pulir ciertos detalles que marcarán la diferencia.

Santamaría (2019) sostuvo que mientras más elogiados públicamente sean los colaboradores se reforzará su confianza en sí mismos, su motivación personal y por ende su desempeño laboral mejorará y a ello le sumamos la oportunidad que se les pudo brindar de ascender a nuevos cargos con muchas más responsabilidades con mayor remuneración sintieron que sus esfuerzos son valorados por la organización y de esta manera se logró disminuir la rotación de personal y alcanzar los objetivos que la empresa tiene. Así mismo en su investigación de enfoque cuantitativo teniendo como población a la empresa AB, concluyó que otro de los factores importantes a tener en cuenta es brindar un buen estabilidad laboral en donde se respeten los derechos de los colaboradores, exista una comunicación asertiva que genere la participación activa entre ellos que les transmita tranquilidad y comodidad en ir a laborar, ya que si se continuaba practicando todo lo contrario y se hubiera creado un ambiente hostil, donde el chisme se escucha todos los días y la información no es brindada con claridad entonces los

colaboradores no estuvieran a gusto trabajando y buscarían otro centro de labores donde se les ofrezca las comodidades que necesitaban.

Como afirmó Rivera (2018), el brindar capacitaciones constantes y el feedback adecuado y oportuno a los colaboradores fue de vital importancia porque permitió mejorar, reflexionar en las acciones que venían realizando y por ende motivó su crecimiento profesional, esto debido a que en su investigación de enfoque mixto, cuya población fue una empresa aseguradora de Lima, se tuvo como resultado que el obtener las retribuciones que son para ellos básicas y anheladas en su trabajo guardan relación con la retención de personal, lo que quiere decir que si un personal es bien remunerado y cubre con todas sus necesidades, será un personal que desee trabajar en la organización y que por más que sea tentado por otras empresas siempre decidirá quedarse por el compromiso que siente.

Minchán (2017) enfatizó que como parte de las estrategias de retención se implementó convenios tanto educativos como recreacionales que les permitió a los colaboradores tener mayor accesibilidad en los costos, ayudando a su vez a mejorar la calidad de vida del colaborador y de su familia, haciéndolo sentir que la empresa busca diversas maneras de verlos bien, tranquilos y cómodos con su trabajo. Esto debido a que como resultado de su investigación de enfoque cuantitativo cuya población fue la Oficina General de Recursos Humanos del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, se halló que el salario emocional y la retención del personal guardan relación lo que quiere decir que brindar mayores beneficios al colaborador es importante para generar una fidelización entre el colaborador y la organización.

Desde la posición de Angulo, Gonzales, Hurtado, y Oña (2016) argumentan que en la investigación realizada al área comercial del Sector Seguros en el Perú, se encontró que el alto índice de rotación que se observó en el personal de ventas pudo deberse, no solo a la existencia de unas metas de ventas inalcanzables, sino también a una insuficiente o incompleta implementación de dichas estrategias, es por ello que la implementación de estas es de suma importancia para lograr la retención

del personal, por ello se determinó que existen tres factores claves que son las razones que generan una alta rotación; el primero se refiere a que el personal decide irse de la organización debido a que se encuentra laborando en un ambiente hostil con su superior. El segundo factor ocurrió cuando el asesor no logró la meta establecida por la compañía. Finalmente, el tercer factor se debió a que el asesor no estuvo comprometido con la compañía porque simplemente no es su prioridad, Por ello teniendo esta información se logró identificar que las estrategias más usadas por el gestor de recursos humanos en las empresas del sector seguros, para mantener el talento en el área comercial fueron el reconocimiento, el ambiente de trabajo y la capacitación.

II. MARCO TEÓRICO

Con respecto a las teorías que guardan relación con el tema de estudio tenemos la de la administración de Fayol (1926), citado por Da Silva (2002) el cual sostuvo que toda empresa, según sea el rubro en el cual se encuentre requiere de una administración para lograr que la empresa funcione de manera correcta y eficiente se deben sincronizar todas las áreas de la empresa, con el fin de unificar la misma que permita ir a todos en una misma dirección, ya que si alguna de las áreas se encuentra fallando toda la empresa en sí se verá afectada también, es por ello que el rol de los colaboradores juega un papel importante, ya que el cumplimiento oportuno de sus funciones es vital para sacar adelante a la organización, es por ello que implemento los 14 principios fundamentales, tomando como punto de partida todos aquellos mandos que sean medios y altos porque es con ellos con quien se podrá tomar las decisiones necesarias para lograr una adecuada planificación, el control, la dirección y la organización de la empresa.

Esta teoría permitirá encontrar una manera para que todos los colaboradores de la empresa formen una organización única para mejorar la función de la estructura organizacional para logro de un mismo objetivo en común. Además, la clasificación de jerarquías debe darse por estrategias de acuerdo a la naturaleza de la organización y optar por las mejores decisiones, y a su vez encontrar el apoyo en sus 14 principios básicos para poder ejecutar una adecuada administración.

Así mismo esta teoría se caracteriza por darle mayor relevancia a la estructura de una organización, ya que son las bases sólidas para que una empresa se mantenga firme dentro del mercado laboral y así mismo las funciones a desempeñar por los colaboradores que permitirán realizar de mejor manera el proceso administrativo, es decir la división del trabajo permitirá empoderar a los trabajadores y avanzar de manera más ordenada con los proyectos y planes estratégicos de la organización de modo que se mejora la eficiencia en la producción.

Desde la posición de Douglas (1960), quien dividió su teoría en X & Y, en el caso de X los gerentes suponen que los trabajadores no tienen interés por el trabajo por lo que hay que forzarlos a cumplir sus metas y en el caso de Y los gerentes suponen que el individuo puede aceptar y aprender responsabilidades y están comprometidos con los objetivos (Citado por Robbins & Judge, 2013)

Esta teoría guardó mucha relación con el tema de estudio debido a que según el colaborador y sus ganas de dar lo mejor de sí en la empresa este puede manejar uno de los dos casos plasmados por Douglas, algunos colaboradores cumplen con sus actividades puntual y eficazmente porque se encuentran en una empresa con una administración sólida, donde se les brinda el feedback correspondiente a sus funciones y por ende las realiza con mucha más eficiencia.

Por ende en la organización debió de existir una autoridad para llevar un control adecuado de todas las estrategias planteadas, manteniendo a su vez el orden en la organización, cumpliendo con los plazos adecuados. Sin embargo, no solo es suficiente con que existiera una autoridad, además, hay que cumplir todos los procesos con una disciplina férrea. De nada sirve saber todo lo que tenemos que hacer, si luego no se cumple. Todo siempre, bajo los valores del respeto y la educación.

Otra de las teorías que guardan relación con el tema de estudio es las necesidades de Maslow siendo su máximo representante Maslow (1998), citado por Chiavenato (2015) el mismo que enfatizó que para que una persona logre autorrealizarse debe de cubrir con unas necesidades anteriores como las Fisiológicas, las cuales son aquellas que se encuentran ligadas al instinto de supervivencia, también tenemos la necesidad de seguridad, que es aquella necesidad de protegerse ante amenazas o encontrar la estabilidad tanto personal y laboral, por otro lado tenemos la necesidad de tener una interrelación social, también se tiene la necesidad de estima que es nada más que la necesidad del reconocimiento propio por el logro de objetivos, para finalmente alcanzar la tan deseada autorrealización.

Por consiguiente, Maslow (1998) afirmó que todas las personas desde que nacemos tenemos la necesidad de autorrealizarnos, de lograr nuestros objetivos personales, siendo siempre perseverante en el logro de los mismos.

Además de ello, realizó una división en las necesidades de carácter fisiológica, sobre seguridad y de tipo social o de estima, las que van de superior a inferior respectivamente, según Maslow (1998), citado en Robbins y Judge (2013). Las cuales están relacionadas directamente con la alta rotación de personal basado en los motivos por los cuales los colaboradores se desvinculan de la organización dentro de los cuales tienen relación con las necesidades que como personas tienen dentro de la organización, con respecto a lo fisiológico cumplir con un horario establecido para no descuidar el turno de alimentación, no descuidar el descanso diario con acumulación de actividades; la seguridad de continuar en la organización mediante un contrato que le brinde la posibilidad de línea de carrera y la necesidad social de relacionarse y crear vínculo de negocio con los demás colaboradores.

Por lo mencionado se afirmó que es de gran importancia estar motivado tanto a nivel personal como también frente a su trabajo, ya que, si una persona se ve autorrealizada, satisfaciendo sus necesidades, valorado y respetado en su centro de trabajo, en bienestar con sus compañeros, supervisores y jefes, permitirá que su permanencia en la empresa sea mayor.

Otra de las teorías que fue de mucha utilidad para la investigación es la teoría de la motivación, es por ello que Locke (1976) aseguró la relevancia que tiene los valores que cada persona posee, sus costumbres, el tipo de percepción que tiene de la vida y de su entorno, dichas variables al combinarse logran mantener satisfecho al colaborador con su puesto de trabajo y con la empresa, para lo cual menciona dos categorías que son las condiciones de satisfacción laboral, que viene hacer el sentirse bien que es causado por encontrarse en un adecuado ambiente laboral, donde te sientas bien remunerado, reconocido y valorado y la otra categoría son los

agentes de satisfacción que viene a ser la relación tanto con tus jefes, supervisores y compañeros de trabajo.

Por otro lado, Herzberg indicó que lo opuesto a la insatisfacción es la satisfacción en relación a las características de un puesto laboral según lo manifestado por Herzberg (1959), citado en Robbins & Judge (2013). En el caso del estudio se basó en las características de un puesto organizacional enfocados en la satisfacción e insatisfacción laboral por lo que en base a ello el colaborador está motivado para cumplir con sus actividades y con la visión de llegar a ascender y cumplir la línea de carrera; en cambio en el caso del colaborador que no está satisfecho este busca nuevas oportunidades en otras organizaciones o incluso hacer su negocio propio el cual podrá ejercer satisfactoriamente las debilidades que encontró en la empresa con la cual no se encuentra cómodo, ni satisfecho.

En esta investigación la categoría a estudiar es la retención del personal, la cual es el conjunto de estrategias empleadas con la finalidad de evitar que el personal con el talento requerido se desvincule de la empresa, lo que permite a su vez analizar cuáles que es lo que en realidad necesita el colaborador y desarrollar con éstas numerosas estrategias que ayuden a que su permanencia en la empresa sea mayor (Alles, 2012).

Por su parte, Browell (2002) mencionó que existen 3 factores importantes que se deben considerar al momento de implementar estrategias de retención del personal, el primero de dichos factores vendrían a ser los cambios en la forma de desarrollar el trabajo, especialmente por la incorporación de nuevas tecnologías que permiten efectuar trabajos con mayor complejidad con mayor eficiencia y que se integren con el capital económico y humano, el segundo factor vendrían a ser los cambios en las relaciones laborales, los cuales tienen dos componentes adicionales que es el legal y el psicológico; lo legal guarda relación con los derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa, y lo psicológico, con las expectativas de cada uno con respecto al otro, y por último tenemos a las prácticas u acciones efectuadas por

recursos humanos, relacionados con la planificación de estrategias de planes de carrera.

Así mismo Rodríguez (2009), afirmó que la retención del personal es una estrategia que te permite quedarte con el mejor profesional dentro de la organización para lo cual es importante realizar diversas acciones que permitan analizar el nivel de conocimientos, habilidades y competencias posee que ayude a alcanzar los objetivos organizacionales; por otro lado te permite analizar si la organización le brinda la importancia necesaria a la retención del personal y a su vez identificar qué acciones están favoreciendo a que los colaboradores elijan quedarse en la empresa y que otras acciones se pueden implementar. (p. 155)

La retención del personal es responsabilidad de toda la empresa porque cuando ingresa un personal se invierte no solo horas en inducción si no también dinero en capacitaciones y en los beneficios brindados por la empresa, además permite crear conciencia en los colaboradores de las ventajas de retener a un personal que refuerza el cumplimiento con los objetivos de la empresa (Barrientos, 2015).

Contratar a un personal no solo es lo más importante si no también lograr retenerlo en la empresa, brindándole beneficios que los haga ver como una empresa competitiva dentro del mercado laboral, Permite ampliar el panorama sobre las maneras de retener a un personal brindándole beneficios que lo hagan sentir valorado y reconocido por la empresa no solo como un colaborador si no como un socio estratégico dentro de la misma (Chiavenato, 2009).

La labor de retener al personal cada vez se hace más complicada debido a la gran competitividad laboral que existe actualmente, ya que las empresas en pos de captar a un personal con grandes talentos ofrecen numerosos beneficios que obligan a las demás empresas a buscar estrategias para competir y mantenerse vigentes en el mercado laboral, permite dar a conocer la importante de mantener a la empresa vigente en el mercado laboral para hacer mucho más fácil captar y retener a un personal

eficaz que ayude a cumplir con los objetivos organizacionales (Gonzales, 2009).

La retención de personal son estrategias que generan en el colaborador una fidelización y compromiso con la empresa, lo que a su vez hace que su permanencia en la misma sea mucho mayor, es por ello que es indispensable que la empresa identifique qué acciones ya se vienen ejecutando y que tan efectivas son para generar la retención del personal, reconociendo que es responsabilidad de toda la organización hacer sentir al colaborador como un socio estratégico, es decir que se sienta valorado y reconocido. Así mismo es importante saber que mientras mejor implementado este el plan estratégico de retención del personal hará a la organización más competitiva en el mercado laboral, haciendo más fácil captar talentos que ayuden a alcanzar nuestros objetivos organizacionales.

En cuanto a las sub categorías que se trabajaran en primer lugar es la remuneración, la cual es monto económico competitivo e particularizado, el mismo que se puede encontrar por encima del mercado laboral, para lo cual se tiene en consideración su nivel de desempeño profesional de cada colaborador y su contribución a la organización (Ames, 2017).

De igual manera Browell (2002), hizo referencia que la parte remunerativa es pieza clave para retener a un personal, ya que mediante la misma el colaborador puede satisfacer sus necesidades, mejorar su condición de vida y sentirse cómodo en el lugar donde trabaja.

Desde el punto de vista de Peiró y Prieto (1996), afirmó que le dan mucho más valor a la parte remunerativa los colaboradores dentro de una organización, puesto que con dinero uno puede adquirir otras cosas que ayuden a cubrir las necesidades que se tiene, por otro lado, en el aspecto social, el tener dinero te proporciona un estatus superiora otros.

Así mismo tenemos a la sub categoría denominada estabilidad laboral, que viene a ser los planes o proyectos que brinda la organización, los mismos que hacen posible que el colaborador crezca en la

organización, brindándoles oportunidades de ascensos (Londoño et al., 2016).

Browell (2002), indicó que, si un colaborador no siente constantemente amenazada su estabilidad laboral, no se verá en la necesidad de migrar a otra empresa, puesto que se sentirá valorado y comprometido con la organización a la que viene presentados servicios.

Otro punto de vista importante es la de Valdizon (2015) que afirmó que parte de la estabilidad laboral es el trato que el empleador le brinda a sus colaboradores, pues se debe tener en cuenta que el colaborador es parte indispensable en una organización debido a que aporta conocimientos, proponiendo mejoras de procesos, ideas innovadoras, su experiencia y su esfuerzo constante en cumplir con eficiencia las funciones encomendadas, por ello merece tener un trato digno dentro de la empresa.

En tercer lugar, tenemos la subcategoría denominada imagen organizacional que es nombre que adquiere cada empresa según la percepción de los usuarios, clientes y trabajadores la cual se construye brindando un buen servicio a los clientes, con un buen clima laboral, con oportunidades de crecimiento, entre otros beneficios que ayuden a mantener satisfecho a los colaboradores (Russo, 2010).

Por otro lado, Guerra (2012) afirmó que la imagen organizacional es sinónimo del éxito que pueda tener la empresa ya que es la impresión que tienen los demás y lo que hace que la recuerden y puedan a su vez captar nuevos clientes y atraer nuevos talentos a la organización por ello es de mucha responsabilidad cuidar de ella brindando un ambiente social y organizacional de bienestar y armonía.

Finalmente, como cuarta sub categoría se encontró la capacitación y desarrollo que no son más que programas de estudio que son muy utilizados hoy en día para incrementar y potencializar nuestro nivel de conocimientos y habilidades (Ames, 2017).

Mediante el proceso de capacitación se logró reforzar los conocimientos previos que se tenían y ayudó a su vez a perfeccionar

habilidades que quizás no sabía que tenía o que ya había dejado de practicar y que éstas son de mucha ayuda en el logro de los objetivos de la organización, así mismo permite desarrollar actitudes como por ejemplo el liderazgo que es muy necesario dentro de las empresas (Chiavenato, 1994).

Por otro lado, Browell (2002), hizo mención que mantener capacitado al personal genera no solo desarrollo y crecimiento en él sino también en la empresa, ya que al potencializar sus habilidades y conocimientos veremos reflejado la mejora continua en la organización.

En lo que respecta a la justificación de esta investigación se enfatizó en el valor tan importante que tiene retener al personal que realmente se encuentre capacitado y se ajuste al perfil que requiere la empresa mediante acciones que podrían aplicarse desde el momento que el personal es reclutado y seleccionado, pasa por un proceso de inducción, en donde se le hace conocer cuáles son los objetivos de la empresa y que es lo que la empresa espera de él.

En la actualidad se le restaba nivel de relevancia a los procesos de inducción y capacitación lo que no permitía generar el desarrollo del talento humano ni mucho menos la satisfacción personal por el crecimiento profesional en el trabajo. Por otro lado, las empresas no eran conscientes del elevado costo que implicaba tener una alta rotación, lo que a la larga afectaría no solo a la empresa sino también a los colaboradores.

Es por ello que mediante este estudio se buscó analizar cuáles eran las razones reales de las desvinculaciones y cuál fue el sentir del personal que aún se mantenía trabajando en la organización, que necesidades son las que tenían y evaluar la posibilidad de cubrirlas implementando un plan de estrategias que ayuden a retener al personal mitigando de esa forma la rotación constante que existía; adicional a ello al abordar este tipo de temas permitió beneficiar ambas partes ya que si bien es cierto que el colaborador salió beneficiado al percibir estos cambios que mejoraron su calidad de vida tanto personal por que brindó estabilidad a su familia, como laboral porque

mediante las capacitaciones constantes y la oportunidad de brindarle línea de carrera, se desarrolló profesionalmente. Por otro lado, la organización también salió beneficiada ya que los niveles de eficiencia fueron mayores y se logró rentabilizar en cuanto a los gastos que ocasionaba la rotación del personal y la atracción de nuevos talentos.

La razón principal de este estudio fue ahondar y recabar información confiable del actuar de cada persona y el porqué de su actuar, es por ese motivo que como enfoque se escogió el enfoque cualitativo ya que mediante él se buscó comprender diversas situaciones de la vida diaria y como es que las personas la percibían de manera personal dicha situación impactante en su manera de actuar.

Así mismo el problema general fue saber ¿Cuál es la condición de la retención del personal en un laboratorio óptico de Lima, 2020? y como problemas específicos saber ¿Cuál es la situación de la remuneración en un laboratorio óptico de Lima, 2020?, ¿Cuál es la situación de la estabilidad laboral en un laboratorio óptico de Lima, 2020?, ¿Cuál es la situación de la imagen organizacional en un laboratorio óptico de Lima, 2020?, ¿Cuál es la situación de la capacitación y desarrollo en un laboratorio óptico de Lima, 2020?.

Por otro lado se tuvo como objetivo general en la presente investigación analizar la condición de la retención del personal en un laboratorio óptico de Lima, 2020, para ser más específicos también se requirió analizar la situación de la remuneración en un laboratorio óptico de Lima, 2020, analizar la situación de la estabilidad laboral en un laboratorio óptico de Lima, 2020, analizar la situación de la imagen organizacional en un laboratorio óptico de Lima, 2020, analizar la situación de la capacitación y desarrollo en un laboratorio óptico de Lima, 2020.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

Esta es una investigación innovadora, debido a que el enfoque que se utilizó es el cualitativo, este enfoque se identifica por priorizar la descripción y la comprensión de lo único y particular, en vez de todo lo general, pudiendo con esto lograr la comprensión y el conocimiento crítico reflexivo de la realidad trabajada, teniendo como principal objetivo abarcar el porqué del actuar de las personas y de qué manera guardan relación con la conducta de la población en sí , explicando a su vez los hechos sociales y buscando la manera de comprenderlos logrando con ello conocer la realidad bajo el punto de vista de los entrevistados (Bisquerra, 2009).

Así mismo se utilizó el método de la fenomenología, este método permite a entender la naturaleza de los sucesos, teniendo como motivo principal comprender las experiencias vividas en su complejidad y tomar conciencia de la misma entendiendo el significado de cada fenómeno lo que permite comprender con exactitud la realidad en la que se vive; lo que resulta de gran importancia porque lleva a la reflexión y a actuar sobre el pensamiento (Husserl, 2002 y San Martín, 2008).

3.2. Categorías, subcategorías y matriz de categorización

Para el desarrollo de la presente investigación se consideró la categoría retención de personal y como sub categorías: remuneración, estabilidad laboral, imagen organizacional y, por último, capacitación y desarrollo. (Ver anexo 1).

3.3. Escenario de estudio

En cuanto al escenario de estudio, es un laboratorio óptico, cuya sede principal se encuentra ubicada en el distrito de Breña, en la ciudad de Lima, el cual cuenta con más de 15 años en el mercado laboral, siendo su

actividad económica la venta y fabricación de productos oftálmicos, teniendo 24 sedes a nivel nacional y 154 colaboradores a la fecha, dentro de los cuales se encontraban desarrollando labores los participantes.

3.4. Participantes

Los participantes fueron 6 colaboradores, los mismos que ocupan los cargos de gerencia general, supervisor de ventas, gerente de administración y finanzas, jefe de recursos humanos, responsable de despacho y distribución y operario de tratamientos; se seleccionó a estos sujetos debido a que la mayoría de ellos se encuentran en puestos medios altos y conocen la realidad del personal que tienen a su cargo, las necesidades que presentan y pueden de esta forma ampliar el panorama sobre las estrategias que actualmente se utilizan en la empresa y que resultados han obtenido al implementarlas.

Finalmente se seleccionó al Operador de tratamientos porque generalmente son ellos los que reciben de remuneración el sueldo mínimo y por ende manifestará su sentir con respecto a ello.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica que se utilizó en la presente investigación es la entrevista la misma que te permite tener un mayor acercamiento con aquellas personas que fueron seleccionadas porque son piezas claves en la información a analizar, teniendo como objetivo recolectar testimonios con mucha espontaneidad, apertura y claridad, pudiendo profundizar la información que sea de mayor relevancia para el estudio, lo cual es de suma importancia porque permite ampliar el panorama de la investigación teniendo como punto de partida las vivencias y opiniones de los entrevistados (Bernal, 2016).

La Guía de entrevista es el instrumento que se empleó en la recolección de datos ya que está sujeta a temas, preguntas sugeridas y aspectos a analizar durante la entrevista, así mismo dentro de los temas

está por ejemplo la experiencia profesional, estudios y formación, historia familia, entre otras cosas; lo que es sumamente importante para reorganizar las expectativas, responsabilidades y fomentar un ambiente de cálida aceptación, confianza y empatía. Para ello se debe iniciar conociendo el problema a investigar, cual es el objetivo a lograr y sus respectivas hipótesis, una vez que se tiene ello se empieza a elaborar un guion de entrevista teniendo en cuenta el tipo de entrevista y las personas que se entrevistarán. Posteriormente se decide que instrumentos o materiales se utilizaran para llevar a cabo dicha entrevista y se procede a dar inicio a la misma, para finalmente agradecer dicha participación y se procede a realizar el respectivo análisis; siguiendo todos estos pasos se podrá llevar un mayor orden durante la entrevista, ayudando también a la prevención de todos los materiales que se deberán utilizar para que la entrevista sea exitosa y no tenga contratiempos (Bernal, 2016).

La guía de entrevista llevará por nombre retención de personal, siendo el autor Maricarmen Tafur Espinoza, elaborada y ejecutada en el 2020, siendo la razón principal el analizar el impacto de la retención del personal en la empresa, la misma que consta de 8 ítems y cuenta con las sub categorías denominadas: remuneración, seguridad laboral, imagen corporativa, capacitación y desarrollo.

3.6. Procedimiento

En primer lugar, se solicitó el permiso correspondiente en el escenario de trabajo, luego se logró poner en contacto con todos los participantes y también se les solicito su permiso para proceder con la entrevista, y fue así como se concretó la entrevista con cada uno de los participantes y finalmente se realizó transcripción de datos a un word para su procesamiento en el Atlas Ti.

3.7. Rigor Científico

En la investigación efectuada, las entrevistas se encuentran filmadas y grabadas para fines de conformidad y de revisión de los interesados. Al respecto Flick (2004) menciona que en justificación de que la investigación cualitativa resalta el carácter único de las situaciones humanas y la relevancia de las prácticas vividas de los participantes del estudio, surge el juicio de auditabilidad que muestra el rigor de una investigación cuando otro estudioso del tema debe seguir la ruta de medidas empleadas por el autor de la investigación y llegar a conclusiones parecidas o confrontables. Para el estudio realizado se utilizó el instrumento web Turnitin, el cual revisó y calificó la investigación, revelando que segmentos han coincidido entre el texto del autor y los archivos expuestos. Flick (2004) indicó que este criterio se logra cuando los hallazgos son reconocidos como verdaderos por las personas que participaron en el estudio, y por nuevos profesionales sensibles al tema estudiado, así como también por herramientas e instrumentos de recolección de datos que fueron utilizados en dicha investigación.

Por otro lado, tenemos la transferibilidad la misma que indica que la investigación efectuada puede ser el punto de partida para otros investigadores que estén interesados en este tema, y utilicen el contenido como referencia para otras investigaciones con similitud en la temática. Flick (2004) hizo mención que este criterio consiste en poder transferir los resultados de la investigación a otros escenarios.

Finalmente, en la confirmabilidad se evidencia que en la investigación realizada no se desfiguraron los datos obtenidos mediante la entrevista semiestructurada, por lo que se han procesado respetando el resultado de las entrevistas lo cual garantiza la validez del estudio. Flick (2004) afirmó que la confirmabilidad es la aspiración ética de evidenciar los potenciales sesgos del investigador en todo el proceso.

3.8. Método de análisis de información

El método de Atlas.ti es una técnica de investigación destinada a formular inferencias reproducibles que pueden aplicarse a su contexto a partir de ciertos datos, dicha técnica está basada en una configuración multimedia de Windows, la cual trabaja con una gran variedad de información que pueden ser datos sonoros y/o audiovisuales, imágenes, textos, transcritos de observaciones directas; de esta manera es una técnica apropiada para la descripción cualitativa del contenido manifiesto de entrevistas, noticias, cartas, autobiografías, biografías, entre otros (Varguillas, 2006).

3.9. Aspectos éticos

En cuanto a ello se respetó los reglamentos del APA Sexta edición siguiendo las instrucciones y reglamentos de la Universidad César Vallejo, las mismas que son un grupo de directrices de tipo metodológico para la exposición de trabajos escritos. Así mismo, sabiendo que la muestra es una parte del universo en el que se ejecutó la investigación, se puede asegurar que el número de participantes fue real, pertenecen a la empresa y con el consentimiento de los mismos se ha podido obtener respuesta a preguntas abiertas y con ello que muestre un panorama real de la problemática presentada, y finalmente se transcribió de manera objetiva, veraz y transparente la respuesta de cada una de las preguntas realizadas a los entrevistados.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

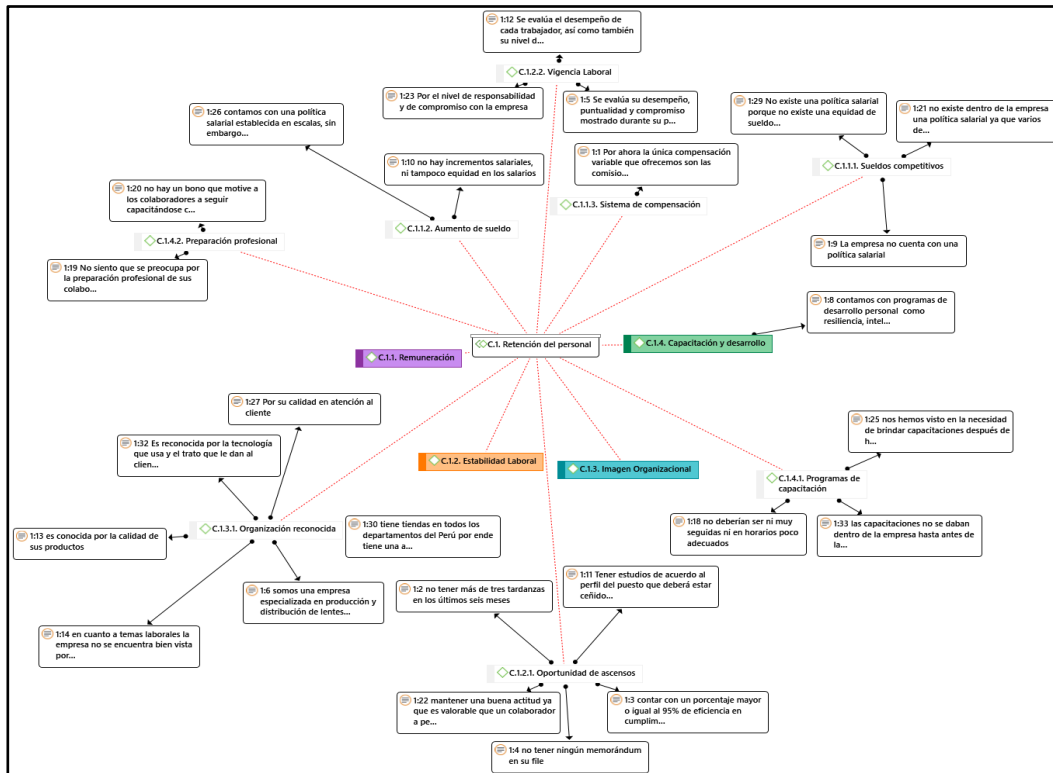


Figura 1. Análisis cualitativo de la categoría Retención de personal.

La retención del personal estuvo respaldada en cuatro sub categorías que son remuneración, estabilidad laboral, imagen organizacional y capacitación y desarrollo. En la empresa se pudo evidenciar la carencia de estrategias que permitan retener al personal y con ello mantenerlos satisfechos no solo con su puesto de trabajo sino también a nivel personal, lo que guarda relación con la teoría de las necesidades de Maslow, ya que, si el personal se siente autorrealizado, motivado y satisfecho será más productivo dentro de la organización y por ende su permanencia en la empresa será mucho mayor al sentirse valorado generando en él compromiso y fidelización con la misma.

Así mismo se comprobó que a pesar de que la empresa cuente con ciertas políticas organizacionales que benefician al colaborador, estas no son ejecutadas y los colaboradores tienen desconocimiento de su existencia, por lo que al momento de entrevistarlos manifestaron su descontento con la falta de implementación de estrategias que motiven a los colaboradores y generen compromiso organizacional en ellos.

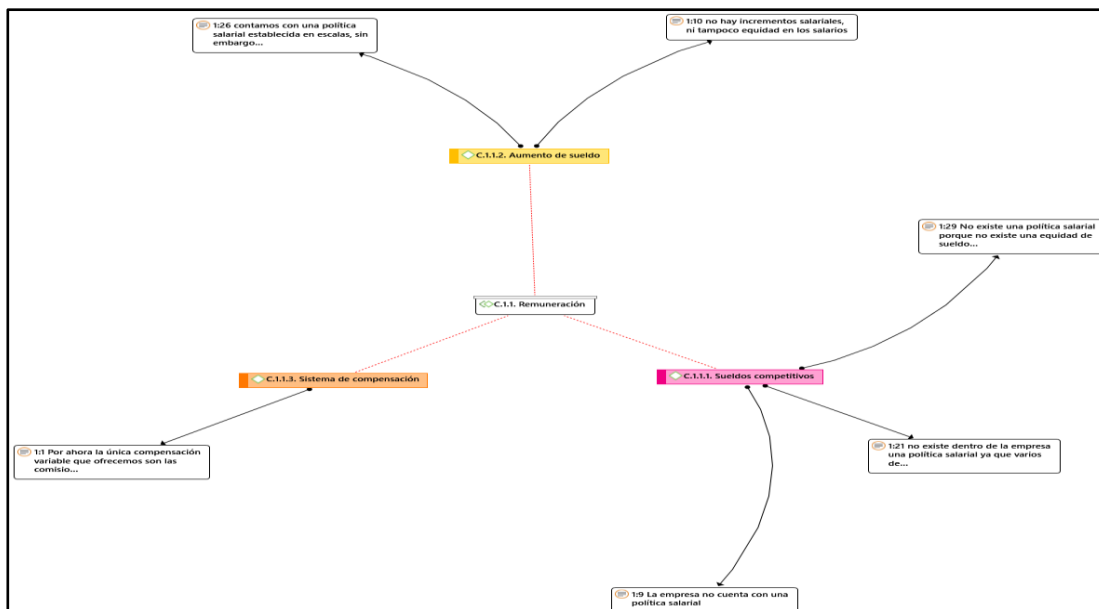


Figura 2. Análisis cualitativo de la sub categoría Remuneración.

La remuneración estuvo respaldada en tres indicadores que son sueldos competitivos, aumento de sueldo y sistema de compensación. Los entrevistados manifestaron que la empresa cuenta con políticas salariales, sin embargo, estas no son llevadas a la práctica, siendo que muchos de los colaboradores desconocían de estas políticas porque no fueron ejecutadas, esto se evidencia en los salarios, los mismos que no son equitativos para todos los colaboradores, teniendo como ejemplo que uno de los asistentes percibe una remuneración mayor que la de un jefe. Lo que resultó contradictorio ya que cuentan con una escala salarial que les permite tener un panorama más amplio de la situación de las remuneraciones de cada puesto de trabajo y con ello conocer los rangos en los que puede estar el salario de un personal de acuerdo al cargo que ocupa dentro de la organización.

Por otro lado, los incrementos salariales no se daban bajo algún criterio o norma establecida, lo que provocaba la incomodidad de los colaboradores por desconocimiento de los requisitos que debería tener para poder acceder a un incremento de su remuneración, ya que a pesar que se realizaban evaluaciones de desempeño cuando el colaborador solicita un incremento, no se les brindaba una retroalimentación de las

cosas que deben mejorar para que pueda proceder su solicitud de aumento de remuneración. Por otro lado, los únicos colaboradores que contaban con una compensación variable son los del área comercial, ya que al cumplimiento de sus metas reciben una comisión, que se encuentra acorde con el porcentaje de meta lograda; siendo que el porcentaje mínimo que deberán alcanzar para comisionar es el 95% , de no ser así, no percibirán ninguna comisión.

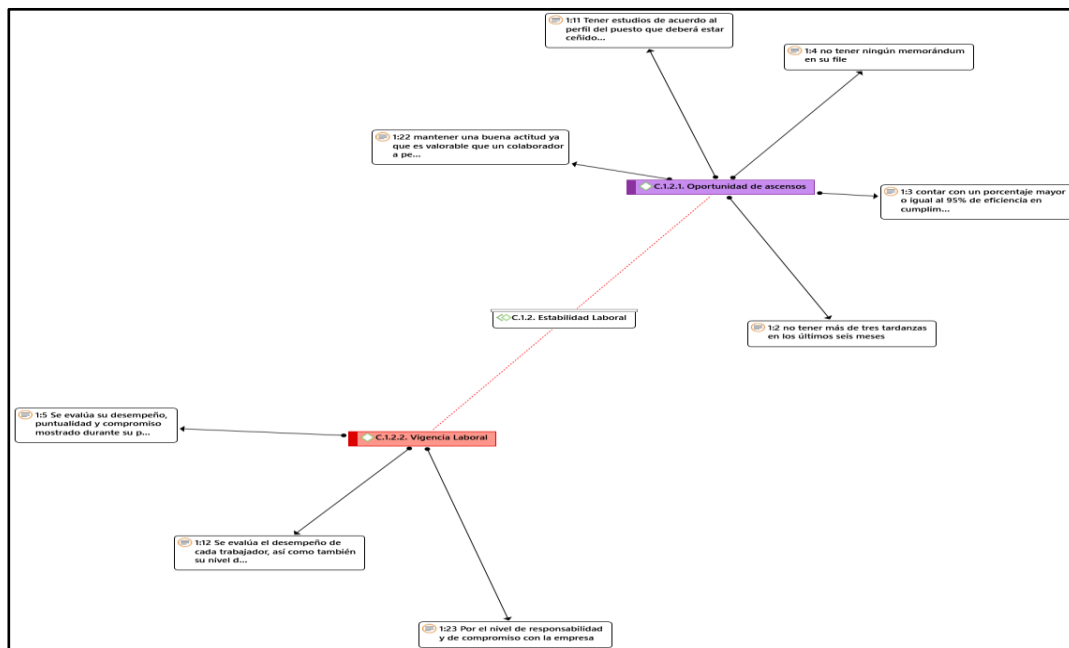


Figura 3. Análisis cualitativo de la sub categoría Estabilidad Laboral.

La estabilidad laboral estuvo respaldada en dos indicadores que son oportunidad de ascenso y vigencia laboral. En la organización para evaluar una oportunidad de ascenso el colaborador no deberá tener más de 3 tardanzas en los últimos 6 meses, además deben contar con un porcentaje mayor o igual al 95% de eficiencia en cumplimiento de sus indicadores mensuales, así mismo, no deberían tener ningún memorándum en su file, otro de los requisitos valorados por los jefes para optar por una promoción es que el colaborador mantenga una buena actitud ya que si a pesar de encontrarse saturado de trabajo sabe manejar su capacidad de ofrecer un buen clima de trabajo, podrá desempeñarse muy bien en el puesto en el que se le ofrezca, y por último, sus habilidades blandas y conocimientos deberán ajustarse al perfil del puesto al que desea ascender; sin embargo, los colaboradores desconocen estos requisitos debido a la falta de difusión y a la carencia de promociones o ascensos dentro de la empresa, Por otro lado, los contratos eran renovados como máximo por tres meses, lo que genera la inseguridad en los colaboradores, lo que no les permitía trabajar

cómodamente ni tampoco establecer un compromiso organizacional, por el contrario genera la alta rotación de los mismos.

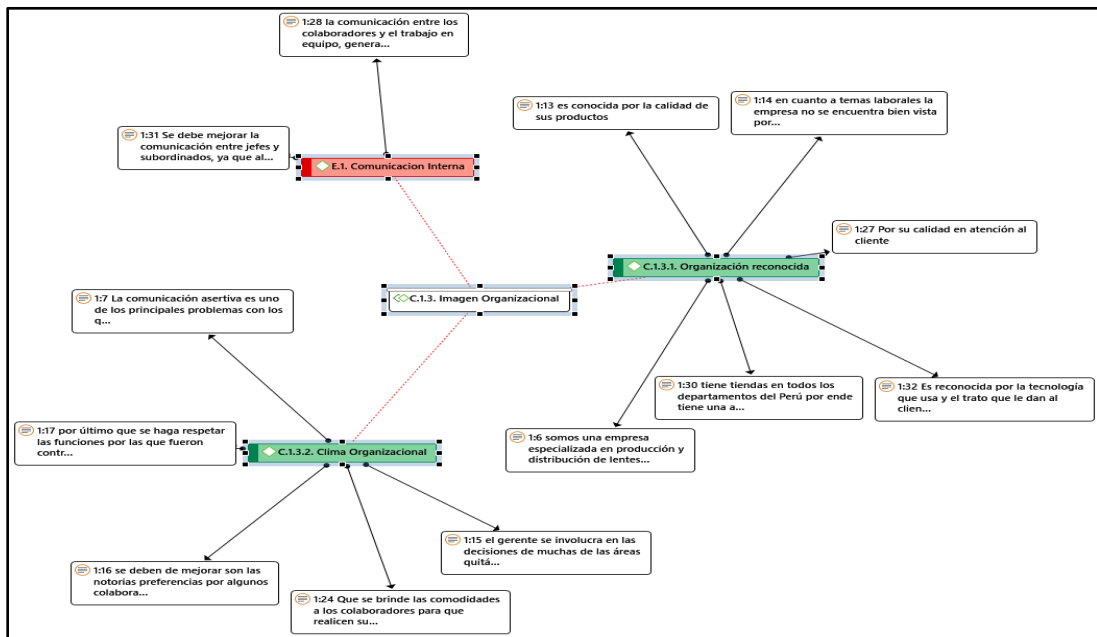


Figura 4. Análisis cualitativo de la sub categoría Imagen Organizacional.

La imagen organizacional estuvo respaldada en dos indicadores que fueron la organización reconocida y la vigencia laboral y surgió una sub categoría emergente denominada Comunicación Interna.

Los entrevistados manifestaron que la empresa era reconocida a nivel nacional por su compromiso en brindar un servicio de calidad y excelencia, buscando en todo momento el cumplimiento de los requisitos y la satisfacción de nuestros clientes, así mismo contamos con 24 sedes a nivel nacional que lo que hace que cada vez más nos posicionemos en el mercado. Por otro lado, se evidenció que el gerente general no delega funciones, involucrándose en las decisiones tomadas por las jefaturas de sus áreas, lo que hace percibir que no confía en su personal, así mismo la percepción de los entrevistados es que existían ciertas preferencias y favoritismos por algunos colaboradores lo que causa la envidia y enemistad dentro del ambiente laboral.

Finalmente, la sub categoría emergente tomo relevancia ya que era fundamente tener una buena comunicación interna, debilidad que presentaba en la empresa, lo que está generando a su vez que los colaboradores no manifiesten su sentir y necesidades a sus jefes, o que simplemente no sean escuchados debidamente y atendidos frente a las necesidades que presenten, hecho que evita la integración y unificación de la empresa.

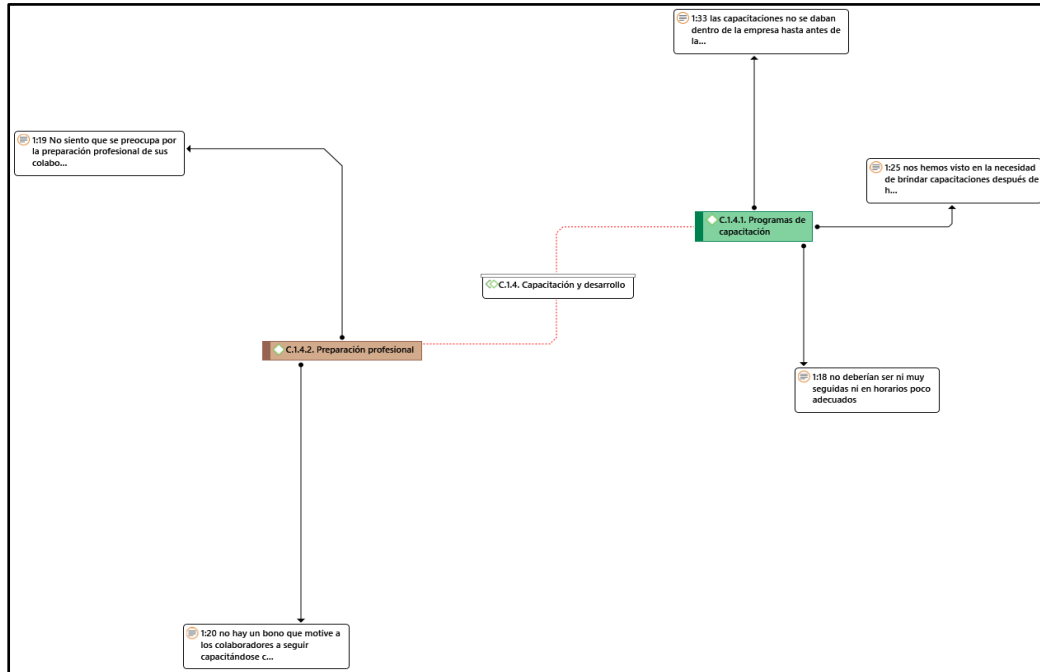


Figura 5. Análisis cualitativo de la sub categoría Capacitación y desarrollo.

La sub categoría capacitación y desarrollo estuvo respaldada en dos indicadores que son programa de capacitación y preparación profesional.

Los entrevistados manifestaron que antes de la pandemia no existían programas de capacitación, actualmente se está implementado capacitaciones tales como hostigamiento sexual en el trabajo, intervención frente al sida, resiliencia, medidas preventivas antes el Covid 19, entre otras, las mismas que no son dictadas en horarios accesibles, lo que impedía que el aprendizaje llegue solo a unos cuantos colaboradores que no hacen si quiera la mayoría de la empresa.

Por otro lado, los colaboradores no sentían la empresa se preocupará por su preparación profesional ya que no se les brindaba flexibilidad en sus horarios para que puedan estudiar, así mismo no existía un bono que incentive a que el personal siga preparándose.

Con los hallazgos obtenidos se afirmó que la retención de personal es el conjunto de estrategias que permiten al empleador mantener dentro de la organización a profesionales de éxito, sabiendo que ellos son parte

fundamental dentro de la misma, es por ello que esta investigación pretende analizar la condición de la retención del personal en un laboratorio óptico de Lima, siendo este el punto de partida para implementar mejoras en la administración del personal; encontrando que en dicha organización carecían de la ejecución de sus políticas y directivas, lo que generaba confusión y disconformidad en los colaboradores, es por ello que con lo mencionado se comprueba que lo dicho por Jaramillo (2016) quien refirió que tener un diseño establecido de estrategias que ayuden a retener al personal induce a potenciar los estímulos intrínsecos de nuestra motivación y fortalece a su vez la unificación, las mismas que tendrán que ser creadas teniendo en cuenta tanto a la empresa como a los colaboradores, siendo su principal motivo el desarrollo y crecimiento del trabajador dentro de la organización y por ende ayude alcanzar los objetivos institucionales con mayor eficiencia, esto a su vez se logra alinear con la teoría mencionada por Rodríguez (2009), el cual afirmó que la retención del personal es el conjunto de acciones que te permite quedarte con el profesional idóneo, para lo cual es importante tomar medidas que permitan analizar el nivel de conocimientos, habilidades y competencias que poseen y que ayuden a alcanzar los objetivos organizacionales. Por otro lado este resultado también se alinea con lo manifestado por Prieto (2013), quien dijo que la estrategia de retención de personal, se puede definir como un plan de acción que tienen las organizaciones para no dejar ir a los talentos que ayudan al logro de las metas de la empresa; sin embargo, en la empresa no se ha creado un plan estratégico que permita medir objetivamente el desarrollo y crecimiento de personal, lo que permitiera tener un panorama más exacto y conciso de la realidad de la organización y tomar las medidas adecuadas y necesarias para mejorar.

El primer objetivo específico consistió en analizar la situación de la remuneración en un laboratorio óptico de Lima, encontrando que la empresa cuenta con políticas salariales, sin embargo, estas no son llevadas a la práctica, siendo que muchos de los colaboradores desconocen de estas políticas porque no fueron ejecutadas, esto se evidencia en la situación actual de los salarios, los mismos que no son equitativos para

todos los colaboradores, lo que guarda similitud con los resultados encontrados por Merchán (2018) el cual propuso un plan estratégico de mejoras para retener al personal de la empresa Gestión Global, y refiere que la percepción remunerativa aún es un aspecto importante, siendo la equidad un valor determinante, lo que quiere decir, que los salarios deberían estar acorde al mercado laboral, donde sea remunerados no solo de acuerdo a los puestos de trabajos si no también acorde al talento que posee cada persona, a las competencias, habilidades y conocimientos, pero sobre todo al grado de responsabilidad que se requiera. Así mismo dichos resultados se alinean por la teoría planteada por Peiró y Prieto (1996), los cuales mencionaron la importancia de la parte remunerativa para los colaboradores y cuanto valor le dan, ya que con ella pueden cubrir sus necesidades y por ende tener una mejor calidad de vida, manteniéndolos motivados, con ganas de trabajar cada vez mejor para el cumplimiento de los objetivos. Otra de las teorías con las que se alinea este resultado es con la referida por López (1988) quien afirmó que la remuneración es la prestación recibida por el trabajador subordinado, por parte de su empleador, en relación sinalagmática con la debida retribución por aquel a este. Así mismo, la remuneración era considerada como la retribución que debe percibir el trabajador por su trabajo, a fin de que pueda conducir una existencia que corresponda a la dignidad de la persona humana, o bien una retribución que asegure al trabajador y a su familia una existencia decorosa. (De la Cueva, 1975)

Por otro lado se tuvo el objetivo de analizar la situación de la estabilidad laboral en un laboratorio óptico de Lima, encontrando que en la organización para evaluar una oportunidad de ascenso el colaborador no debería tener más de 3 tardanzas en los últimos 6 meses, además deben contar con un porcentaje mayor o igual al 95% de eficiencia en cumplimiento de sus indicadores mensuales; por otro lado, también se encontró que los contratos son renovados como máximo por tres meses, lo que genera la inseguridad en los colaboradores, lo que no les permite trabajar cómodamente ni tampoco establecer un compromiso organizacional, por el contrario genera la alta rotación de los mismos, ya

que según lo manifestado por Santamaría (2019) en su investigación se pudo concluir que otro de los factores importantes a tener en cuenta al momento de crear estrategias de retención de personal es brindar estabilidad laboral en donde se respeten los derechos de los colaboradores y se les brinde la oportunidad de crecimiento, lo que se alinea con lo manifestado por Valdizon (2015), afirmó que la brindar una estabilidad laborar es de suma importancia para los colaboradores ya que se sentirán seguros dentro de la organización, permitiendo que se desarrollen tranquilamente a nivel profesional y personal, teniendo claro que cada esfuerzo que ellos hacen por el bien de la organización será reconocido y valorado, acercándolos al cumplimiento de sus objetivos personales y junto con ellos los objetivos organizacionales. Por ello se debe tener en cuenta la relevancia de este aspecto dentro de la empresa porque a consecuencia de ello se arriesgan a perder grandes talentos de la organización. Así mismo otra teoría que se alinea es la planteada por Socorro (2007) definió la estabilidad laboral como el derecho del trabajador a conservar supuesto durante toda la vida laboral, no pudiendo ser declarado cesante antes que adquiriera la jubilación, a no ser por causa taxativamente determinada. Por otro lado, la estabilidad laboral genera a la persona tranquilidad, salud, motivación y buen estado emocional. En estas condiciones el individuo está dispuesto a dar más y enfocarse hacia otros horizontes que lo lleven a mejorar su posición tanto en la organización como en la sociedad. (Bustamante, 2018)

Con respecto al tercer objetivo, analizar la situación de la imagen organizacional en un laboratorio óptico de Lima, encontrando que la empresa era reconocida a nivel nacional por su compromiso en brindar un servicio de calidad y excelencia, buscando en todo momento el cumplimiento de los requisitos y la satisfacción de nuestros clientes, así mismo contamos con 24 sedes a nivel nacional que lo que hace que cada vez más se posicione en el mercado. Por otro lado, se evidenció que el gerente general no delega funciones, involucrándose en las decisiones tomadas por las jefaturas de sus áreas, lo que hizo percibir que no confiaba en su personal, así mismo la percepción de los entrevistados es que

existían ciertas preferencias y favoritismos por algunos colaboradores lo que causa la envidia y enemistad dentro del ambiente laboral. Es por ello que cabe resaltar que se encuentra similitud en los resultados obtenidos por Angulo, Gonzales, Hurtado, y Oña (2016) quienes argumentaron que en la investigación realizada al área comercial del Sector Seguros en el Perú, se encontró que el alto índice de rotación que se observa en el personal de ventas podría deberse, no solo a la existencia de unas metas de ventas inalcanzables, sino también a que los colaboradores no se sienten cómodos en su lugar de trabajo debido lo que genera un ambiente hostil y por ende un bajo rendimiento en el cumplimiento de sus funciones. Teniendo en cuenta ello, es importante mencionar estos resultados se alinearon por la teoría establecida por Guerra (2012) el cual afirmó que la imagen corporativa es el mayor éxito que la empresa pueda obtener porque es aquí donde se resume la impresión que el entorno tiene de la organizacional, lo que cobra importancia ya que si el concepto que tienen es bueno será una empresa cotizada en el mercado laboral, considerándose como un buen lugar donde laborar, lo que significa que atraer nuevos talentos a la organización será mucho más sencillo y evitar que se vayan lo será más aún porque se sentirán satisfechos en su puesto de trabajo. Otra de las teorías con la cual se alineó los resultados es con la teoría de Capriotti (2008), quien la definió a la imagen organizacional como la estructura mental de la institución que se forman los públicos como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la empresa.

Como último objetivo se analizó la situación de la capacitación y desarrollo en un laboratorio óptico de Lima, encontrando que antes de la pandemia no existían programas de capacitación, sin embargo, implementó capacitaciones tales como hostigamiento sexual en el trabajo, intervención frente al sida, resiliencia, medidas preventivas antes el Covid 19, entre otras, las mismas que no eran dictadas en horarios accesibles, lo que hizo que el aprendizaje llegase solo a unos cuantos colaboradores que no hacen si quiera la mayoría de la empresa, por otro lado los colaboradores no sentían la empresa se preocupe por su preparación profesional, lo que guarda similitud con la investigación hecha por Sánchez (2017) en la

empresa Adolfo Domínguez S.A., quien planteó que el ofrecer a los colaboradores crecimiento profesional a través de capacitaciones constantes, de oportunidades de ascensos y bonos por desempeño y productividad reducen el índice de rotación en las empresas haciendo que se proyecte como una empresa sólida y confiable para trabajar; sin embargo, muchas empresas no lo perciben estos beneficios como una inversión si no como un egreso, restándole la importancia que dichos beneficios merecen, estos hallazgos se alinean con la teoría de Chiavenato (1994), el cual mencionó que por medio de la capacitación se logra potencializar los conocimientos previos de los colaboradores, se mantienen activos y les ayuda a perfeccionar sus habilidades ya adquiridas, las mismas que eran de suma importancia en el logro de los objetivos organizacionales. Otra de las teorías con las que se alinean estos hallazgos es la afirmada por Rodríguez (2010) explicó que la capacitación es un aporte específico e invaluable a las organizaciones actuales, las actividades de capacitación se ubican en la mera actividad profesional, una empresa que capacita a sus colaboradores está en camino de la profesionalización.

Finalmente, la categoría emergente que se encontró es la comunicación interna, la misma que fue la debilidad que presenta la empresa, lo que estuvo generando a su vez que los colaboradores no manifiesten su sentir y necesidades a sus jefes, o que simplemente no sean escuchados debidamente y atendidos frente a las necesidades que presenten, hecho que evita la integración y unificación de la empresa, todo ello se alinea con la teoría de Tessi (2011) quien refirió que la comunicación interna es todo intercambio comunicacional que se produce en una organización, puede ser manifestada de manera formal e informal. Por otro lado, Vásquez (2010) indicó que la comunicación interna es uno de los factores más importantes para que una organización funcione de manera eficaz. Debido a que, a través de ella, pueden ser transmitidos distintos mensajes que contribuyen con que las actividades internas y externas puedan desarrollarse. Asimismo, Peña & Batalla (2016) señalaron que la comunicación interna es la comunicación más natural que se produce en una organización, consideran que es la primera estrategia que encuentra

para establecer una estrategia inteligente y que este tipo de comunicación es importante porque gestiona el funcionamiento de los recursos humanos, productividad y clima. Adicional a ello Manrique (2016) mencionó que el objetivo principal de la comunicación interna estratégica es que todos los integrantes de una organización puedan alinearse para lograr un beneficio común. Y para poder realizar la alineación se debe de gestionar integralmente, a través de metodologías que faciliten lograr efectividad y sustentación en el tiempo.

V. CONCLUSIONES

Primera: La empresa carecía de un plan estratégico que sea ejecutado de manera oportuna para la retención del personal, que permita medir objetivamente el desarrollo y crecimiento de personal, lo que ayudaría a tener un panorama más exacto y conciso de la realidad de la organización y tomar las medidas adecuadas y necesarias para mejorar, lo que está generando la disconformidad y desmotivación en su personal.

Segunda: La organización contaba con políticas salariales, sin embargo, éstas no son llevadas a la práctica, lo que es de suma importancia para los colaboradores por el valor que le dan, ya que con su remuneración pueden cubrir sus necesidades y por ende tener una mejor calidad de vida, manteniéndolos motivados, con ganas de trabajar cada vez mejor para el cumplimiento de los objetivos, sin embargo al no contar con sueldos equitativos, el personal se encuentra insatisfecho y su desempeño es menor.

Tercera: La empresa no brindaba estabilidad laboral ya que los contratos son renovados por un periodo máximo de tres meses, así mismo no se brinda oportunidad de ascensos, lo que genera la inseguridad en los colaboradores, lo que no les permite trabajar cómodamente ni tampoco establecer un compromiso organizacional, por el contrario, genera la alta rotación de los mismos.

Cuarta: La imagen organizacional se vio afectada debido a que el clima laboral es desfavorable por la falta de una adecuada comunicación interna, lo que hace percibir a los colaboradores que la empresa no se solidariza con la realidad de ellos, creando un ambiente hostil.

Quinta: La empresa no le daba la debida importancia al crecimiento profesional de sus colaboradores, al no darles facilidades para que puedan seguir preparándose y desarrollándose a nivel profesional, impidiendo que

los colaboradores potencialicen sus conocimientos previos, manteniéndose activos y ayudando a perfeccionar sus habilidades ya adquiridas, las mismas que eran importantes para el alcanzar los objetivos organizacionales.

VI. RECOMENDACIONES

Primera: Se recomendó al área de recursos humanos implementar un plan estratégico de retención del personal teniendo en consideración las debilidades que se encontraron en el presente estudio, lo que permitirá que se logre mejorar la calidad de vida de los colaboradores.

Segunda: Se recomendó desarrollar programas de incentivo a los trabajadores donde se les ofrezcan diversos bonos por productividad, buen desempeño, puntualidad, permanencia en la empresa, por estudios, movilidad y alimentación, lo que ayudó a mantener motivados y activos al personal, comprometiéndolos a seguir trabajando en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Tercera: Se recomendó a la gerencia general brindar la oportunidad de hacer línea de carrera a los colaboradores que demuestren ser eficientes en el cumplimiento de sus funciones, para ello se debió implementar una adecuada evaluación de desempeño que sirva como sustento de dicha promoción.

Cuarta: Se recomendó a la gerencia general programar actividades de integración y confraternidad que permita generar mayor confianza y empatía entre los jefes y subordinados, lo que ayudó a mejorar su comunicación interna y a su vez permitió que los colaboradores sientan que realmente son escuchados y atendidos frente a sus necesidades.

Quinta: Se recomendó al área de recursos humanos implementar un plan de capacitación anual de todas las áreas con su respectivo cronograma de las mismas, teniendo en cuenta un horario oportuno para desarrollarlas, siendo de mucha importancia realizar una evaluación posterior de las mismas para evidenciar el aprendizaje obtenido.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2012). *Diccionario de Términos de Recursos Humanos* [Versión Digital].
- Ames, R. (2017). *Factores de atracción y retención del talento humano y su relación con el compromiso organizacional, en una empresa del sector minero, Arequipa 2015*. Tesis, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa, Perú. Recuperado el 15 de julio de 2018, de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/5378/ADMamgurj.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Angulo, D; Gonzales, C; Hurtado, N y Oña, M (2016). *Estrategias de retención del personal de ventas del Área Comercial del Sector Seguros en el Perú*. (Tesis de Posgrado). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú.
- Barrientos, E. (2015). *Proceso de retención de personal*. [Web]. Recuperado de: <https://prezi.com/cxmyokkpf3ev/proceso-de-retencion-de-personal/>
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la Investigación*. Cuarta edición. Pearson Educación: Colombia.
- Bisquerra, R. (2004). *Metodología de la Investigación Educativa*. Madrid: La Muralla.
- Browell, S. (2002). *Retenga con éxito a sus empleados en una semana*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Bustamante, R. (2018). *Cultura organizacional y estabilidad laboral, en el personal del Servicio de Radiología de la Clínica Ricardo Palma, 2017* (tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú. Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/10793>

- Capriotti, P. (2008). *Planificación estratégica de la imagen Corporativa* (3ª edición ed.). Barcelona, España: Ariel S.A.
- Chiavenato I. (2004). *Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. (2a ed.) México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2005) *Administración de los Recursos Humanos*. (10 ed.) México, Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Tercera Edición. México D.F.: The McGraw-Hill Companies.
- Da Silva, R. (2002). *Teorías de la Administración*. THOMSON INTERNATIONAL.
- De la Cueva, M. (1975). *El nuevo derecho mexicano del trabajo* (3era. ed. ed.). Mexico: Editorial Porrúa.
- Flick, U. (2004). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Morata
- Figueroa, H. (2014). *Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera Colombiana*, Colombia.
- Funch, R. y Sangano, S (2009). *El sueldo no es suficiente para atraer y retener a los mejores*. Universidad del Pacífico, Perú.
- Garcés, C., Londoño, I., Méndez, K. y Martínez, J. (2016). Retención de empleados, una estrategia para el éxito de las organizaciones. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó*, 3(1), 108-115.
- Gonzales, D. (2009). *Estrategias de retención del personal*. Una reflexión sobre su efectividad y alcances *Revista Universidad EAFIT*, vol. 45, núm. 156, pp. 45-72 Universidad EAFIT Medellín, Colombia

- Guadalupe, A y Salinas, R (2019). *Retención laboral en la generación de millennials*. (Tesis de posgrado). Universidad ESAN, Perú.
- Guerra, H. (2012). *La imagen: Una venta en silencio*. clío america. Recuperado el 08 de Noviembre de 2018, de <http://oaji.net/articles/2016/3167-1472531704.pdf>
- Husserl, E. (2002). *Invitación a la fenomenología*. Barcelona: Paidós.
- Jaramillo, R. (2016). *Propuesta de retención de talento humano para la población de agencias banco internacional en la ciudad Quito*. (Tesis de posgrado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ecuador.
- Locke, E. (1976) *La naturaleza y causas de la satisfacción en el trabajo*. En MD Dunnette (ed.). *Manual de Psicología Industrial y Organizacional*, Chicago: Rand McNally.
- Londoño, A., Gallego, D., González, E., Pacheco, G., Perez , H., Lara, I., Higuera, V. (2016). *Gerencia y administración*. Barranquilla: Sello Editorial.
- López, J. (1988). *El salario*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Jurídicas.
- Manrique, S. (2016). *Comunicación interna, liderazgo e influencia*. Obtenido de La Prensa / Economía: http://impresa.prensa.com/economia/Comunicacion-interna-liderazgoinfluencia_0_4598540161.html
- Merchán, M. (2018) *Plan de Retención de Talentos en Gestión Global*. (Tesis de Posgrado) Universidad de Chile, Chile.
- Minchán, O. (2017). *Salario Emocional y Retención del Talento Humano en la Oficina General de Recursos Humanos del Ministerio de la Mujer y*

Poblaciones Vulnerables, 2017. (Tesis de Posgrado) Universidad César Vallejo, Perú.

Mita, D. (2019). *Gestión de la diversidad.* El reto millennial en un grupo de organizaciones: ¿Quiénes son, que los motiva y cómo retenerlos? Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú.

Nolazco, F. y Rodriguez, D (2020). *Los tres pilares para la retención del talento humano en una empresa de servicios generales.* Universidad Norbel Wiener, Perú.

Ospina, W. (2019). *Gestión del talento humano como ayuda para la retención del personal en la empresa Philippi en la ciudad de chapeco, Brasil.* (Tesis de Pregrado). Universidad Santo Tomás. Brasil

Peiró, J. y Prieto, F. (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo.* Madrid: Síntesis.

Peña, B., y Batalla, P. (2016). *Dirección de comunicación y habilidades directivas.* Madrid: Dykinson.

Prieto, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal.* (Tesis de Maestría). Medellín, Colombia. Universidad de Medellín. Recuperada de <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>.

Rivera, N. (2018). *Relación entre motivación laboral y retención de empleados del área de operaciones de una empresa aseguradora de Lima 2018.* (Tesis de Pregrado). Universidad San Ignacio de Loyola. Perú.

Robbins, S., y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional.* México: Pearson.

- Rodriguez, M. (2010). *Administración de la capacitación*. McGraw-Hill Interamericana.
- Rodriguez, J. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Octava Edición, Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores. D.F. México.
- Russo, D (2010). *17 reglas para atraer y retener el talento*. Estados Unidos: Editorial Financial Times Press.
- Sánchez, S. (2017). *Detección, atracción, selección y retención del talento en RRHH*. Trabajo de fin de máster, Universidad Pontificia Comillas, Madrid. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/24130>
- San Martín, J. (2008). *La estructura del método fenomenológico*. Madrid: Uned.
- Santamaría, M. (2019). *Influencia del clima organizacional en la retención del talento humano en la empresa AB, Lima 2018*. (Tesis de Pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Perú.
- Socorro, F. (2007). *La estabilidad laboral*. Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela.
- Tessi, M. (2011). *Engagement - El impulso de la comunicación interna*. Obtenido de <http://manueltessi.com/autor/2011>
- Valdebenito, C. (2016). *Propuesta de Valor al Empleado para Atraer y Retener Talento, a través de un Modelo de Recompensa Total*. (Tesis de posgrado). Universidad de Chile, Chile.
- Valdizon, K. (2015). *Estudio de los factores que conllevan a la estabilidad laboral del personal que trabaja en la distribuidora San Pablo, San Pedro*

Carchá, a.v. recuperado de:
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Valdizon-Karen.pdf>

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, Disponible en:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=761/76109905>

Vásquez, R., Mejía de León, Y., Rodríguez, B., & Ponce, M. (2015). *Retención Del Talento Humano En Pequeñas Y Medianas Empresas: Evidencias De México*. Revista Global de Negocios, 59-67

Vásquez, J. (2010). *La comunicación interna*. Lima: Gestipolis. Obtenido de <https://www.gestipolis.com/comunicacion-interna/>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia/categorización de tesis

Problema general	Objetivo general	Categoría	Subcategorías	Técnicas	Instrumentos
¿Cuál es la condición de la retención del personal en un laboratorio óptico de Lima, 2020?	Analizar la condición de la retención del personal en un laboratorio óptico de Lima, 2020.	Retención de personal	Remuneración	Entrevista semiestructura	Guía de entrevista
Problemas específicos	Objetivos específicos				
¿Cuál es la situación de la remuneración en un laboratorio óptico de Lima, 2020?	Analizar la situación de la remuneración en un laboratorio óptico de Lima, 2020.		Estabilidad Laboral		
¿Cuál es la situación de la estabilidad laboral en un laboratorio óptico de Lima, 2020?	Analizar la situación de la estabilidad laboral en un laboratorio óptico de Lima, 2020.				
¿Cuál es la situación de la imagen organizacional en un	Analizar la situación de la imagen organizacional en un		Imagen Organizacional	Participantes: Unidad de análisis	

laboratorio óptico de Lima, 2020?	laboratorio óptico de Lima, 2020.		
¿Cuál es la situación de la capacitación y desarrollo en un laboratorio óptico de Lima, 2020?	Analizar la situación de la capacitación y desarrollo en un laboratorio óptico de Lima, 2020	Capacitación y desarrollo	6 entrevistados: 1 Gerente General 1 Supervisor de ventas 1 Jefe de Recursos Humanos 1 Gerente de Administración y finanzas 1 Responsable de distribución y despacho 1 Operador de tratamientos

Anexo 2. Matriz de consistencia/categorización para el procesamiento de información

Matriz de categorización /operacionalización					
Categoría/variable		Sub categorías/ dimensiones		Indicadores	
Código	Nombre	Código	Nombre	Código	Nombre
C1	RETENCIÓN DEL PERSONAL	C1.1	Remuneración	C1.1.1	Sueldos competitivos
				C1.1.2	Aumento de sueldo
				C1.1.3	Sistema de compensación
		C1.2	Estabilidad laboral	C1.2.1	Oportunidad de ascensos
				C1.2.2	Crecimiento profesional
		C1.3	Imagen Organizacional	C1.3.1	Organización reconocida
				C1.3.2	Clima Laboral
		C1.4	Capacitación y desarrollo	C1.4.1	Programas de capacitación
				C1.4.2	Preparación profesional

Anexo 3. Guía de entrevista

Datos:

Cargo o puesto en que se desempeña:	Gerente General
Nombres y apellidos	Rubén Benites Falconi
Código de la entrevista	Entrevistado1 (EntV.1)
Fecha	25/11/2020
Lugar de la entrevista	Jr. Napo 171 – Breña- Lima

Nro.	Sub categoría	Preguntas de la entrevista
1	Remuneración	¿Qué tipo políticas salariales maneja la empresa?
2		¿Cuál es el sistema de compensación variable que se ofrece en la empresa?
3	Estabilidad laboral	¿Cuáles son los requisitos que se debe de cumplir para optar por un ascenso en la empresa?
4		¿Bajo qué criterios se realizan las renovaciones de contrato al personal?
5	Imagen Corporativa	¿Por qué consideraría usted que la empresa es una organización reconocida a nivel nacional?
6		¿Qué aspecto cree que se deba mejorar para que haya un buen clima laboral dentro de la empresa?
7	Capacitación y desarrollo	¿Cuáles son los programas de capacitación con los que cuenta la empresa
8		¿En qué ocasiones se hace sentir a los colaboradores que la empresa se preocupa por su preparación profesional?

Matriz de respuestas

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿Qué tipo políticas salariales maneja la empresa?	La empresa maneja políticas salariales como aumentos de sueldo de manera anual previa evaluación de desempeño, el mismo que no deberá excederse del 10% de su remuneración actual. Así mismo contamos con una escala salarial, que nos permite analizar el rango salarial de cada trabajador según el puesto y el área y así manejar de mejor manera el tema de los aumentos de remuneración.
2	¿Cuál es el sistema de compensación variable que se ofrece en la empresa?	Por ahora la única compensación variable que ofrecemos son las comisiones por el cumplimiento de las metas comerciales. A partir del próximo año se evaluará brindar a los colaboradores un bono por buen desempeño según lo evidenciado en el logro de sus indicadores.
3	¿Cuáles son los requisitos que se debe de cumplir para optar por un ascenso en la empresa?	En primer lugar no tener más de tres tardanzas en los últimos seis meses, contar con un porcentaje mayor o igual al 95% de eficiencia en cumplimiento de sus indicadores mensuales, no tener ningún memorándum en su file y por último que sus habilidades blandas y conocimientos se ajusten al perfil del puesto al que desea ascender.

4	¿Bajo qué criterios se realizan las renovaciones de contrato al personal?	Se evalúa su desempeño, puntualidad y compromiso mostrado durante su permanencia en la empresa, siendo así que los contratos se renuevan como máximo por tres meses.
5	¿Por qué consideraría usted que la empresa es una organización reconocida a nivel nacional?	<p>Porque somos una empresa especializada en producción y distribución de lentes oftálmicas, comprometida en brindar en cada caso un servicio de calidad y excelencia, buscando en todo momento el cumplimiento de los requisitos y la satisfacción de nuestros clientes, así como el cumplimiento de los requisitos legales aplicables y otros requisitos que se asuman voluntariamente tomando en cuenta nuestro propósito y contexto como organización y la gestión de nuestros riesgos y oportunidades.</p> <p>Para lograr este propósito objetivo contamos con profesionales altamente calificados, además de una búsqueda constante de la mejora continua de nuestros procesos y servicios.</p>
6	¿Qué aspecto cree que se deba mejorar para que haya un buen clima laboral dentro de la empresa?	La comunicación asertiva es uno de los principales problemas con los que lidiamos a diario, sin embargo todos nos encontramos comprometidos a mejorar y aportar nuestro granito de arena para ir mejorando poco a poco y lograr expresar nuestras ideas sin violar los derechos de las demás personas.
7	¿Cuáles son los programas de capacitación con los que cuenta la empresa	Actualmente contamos con programas de desarrollo personal como resiliencia, inteligencia emocional, liderazgo, trabajo en equipo, organización de su tiempo, etc. y profesional como nuevas tendencias de tratamientos oftálmicos, técnicas de biselado, atención al cliente, etc., los mismos que por la situación se dictan mediante la modalidad virtual.
8	¿En qué ocasiones se hace sentir a los colaboradores que la empresa se preocupa por su preparación profesional?	Cuando se les da la flexibilidad de horarios para que puedan estudiar, así mismo se les brinda el beneficio del convenio con institutos y universidades para que puedan seguir preparándose profesionalmente.

Datos:

Cargo o puesto en que se desempeña:	Supervisor de ventas
Nombres y apellidos	Karen Tejeda Revollar
Código de la entrevista	Entrevistado2 (EntV.2)
Fecha	25/11/2020
Lugar de la entrevista	Jr. Napo 171 – Breña - Lima

Nro.	Sub categoría	Preguntas de la entrevista
1	Remuneración	¿Qué tipo políticas salariales maneja la empresa?
2		¿Cuál es el sistema de compensación variable que se ofrece en la empresa?
3	Estabilidad laboral	¿Cuáles son los requisitos que se debe de cumplir para optar por un ascenso en la empresa?
4		¿Bajo qué criterios se realizan las renovaciones de contrato al personal?
5	Imagen Corporativa	¿Por qué consideraría usted que la empresa es una organización reconocida a nivel nacional?
6		¿Qué aspecto cree que se deba mejorar para que haya un buen clima laboral dentro de la empresa?
7	Capacitación y desarrollo	¿Cuáles son los programas de capacitación con los que cuenta la empresa
8		¿En qué ocasiones se hace sentir a los colaboradores que la empresa se preocupa por su preparación profesional?

Matriz de respuestas

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿Qué tipo políticas salariales maneja la empresa?	La empresa no cuenta con una política salarial, no hay incrementos salariales, ni tampoco equidad en los salarios, al punto que un asistente puede percibir más que un jefe.
2	¿Cuál es el sistema de compensación variable que se ofrece en la empresa?	Solo se puede ver el tema de las comisiones actualmente, sin embargo muchas de ellas son inalcanzables, provocando la desmotivación del personal y que se resignen a recibir solo su básico mensual.
3	¿Cuáles son los requisitos que se debe de cumplir para optar por un ascenso en la empresa?	Tener estudios de acuerdo al perfil del puesto que deberá estar ceñido a lo declarado por la ISO, así mismo también su desempeño es importante para lograr un ascenso dentro la empresa, ya que si su desempeño es bueno este se verá reflejado en el cumplimiento de los objetivos de su área y así mismo de la empresa.

4	¿Bajo qué criterios se realizan las renovaciones de contrato al personal?	Se evalúa el desempeño de cada trabajador, así como también su nivel de liderazgo y trabajo en equipo, porque muchas veces las personas solo trabajan por necesidad pero no porque amen su trabajo y se encuentren motivados para cumplir con cada una de sus funciones.
5	¿Por qué consideraría usted que la empresa es una organización reconocida a nivel nacional?	La empresa es conocida por la calidad de sus productos, sin embargo la línea de los mismos es muy costosa, en cuanto a temas laborales la empresa no se encuentra bien vista por el mercado, ya que son nuestros mismo trabajadores que no verse motivados y satisfechos con sus trabajos generan que la empresa se vea desprestigiada.
6	¿Qué aspecto cree que se deba mejorar para que haya un buen clima laboral dentro de la empresa?	Que gerencia general debe delegar funciones y empoderar a sus trabajadores porque en la actualidad el gerente se involucra en las decisiones de muchas de las áreas quitándole peso a las decisiones de las jefaturas de las misma, lo que hace percibir que no se confía en el personal que se tiene, otra de las cosas que se deben de mejorar son las notorias preferencias por algunos colaboradores, lo que genera envidia y enemistad dentro del ambiente laboral y por último que se haga respetar las funciones por las que fueron contratados los colaboradores.
7	¿Cuáles son los programas de capacitación con los que cuenta la empresa	Existen capacitaciones de Ssoma, atención al cliente, marketing digital, finanzas y contabilidad, sin embargo no deberían ser ni muy seguidas ni en horarios poco adecuados.
8	¿En qué ocasiones se hace sentir a los colaboradores que la empresa se preocupa por su preparación profesional?	No siento que se preocupa por la preparación profesional de sus colaboradores, no hay un bono que motive a los colaboradores a seguir capacitándose como lo hacen otras empresas que realmente se interesan en la preparación constante de personal

Datos:

Cargo o puesto en que se desempeña:	Gerente de administración y finanzas
Nombres y apellidos	Yerlin Carrasco Solis
Código de la entrevista	Entrevistado3 (EntV.3)
Fecha	25/11/2020
Lugar de la entrevista	Jr. Napo 171 - Breña - Lima

Nro.	Sub categoría	Preguntas de la entrevista
1	Remuneración	¿Qué tipo políticas salariales maneja la empresa?
2		¿Cuál es el sistema de compensación variable que se ofrece en la empresa?
3	Estabilidad laboral	¿Cuáles son los requisitos que se debe de cumplir para optar por un ascenso en la empresa?
4		¿Bajo qué criterios se realizan las renovaciones de contrato al personal?
5	Imagen Corporativa	¿Por qué consideraría usted que la empresa es una organización reconocida a nivel nacional?
6		¿Qué aspecto cree que se deba mejorar para que haya un buen clima laboral dentro de la empresa?
7	Capacitación y desarrollo	¿Cuáles son los programas de capacitación con los que cuenta la empresa
8		¿En qué ocasiones se hace sentir a los colaboradores que la empresa se preocupa por su preparación profesional?

Matriz de respuestas

Nro.	Preguntas	Respuestas
-------------	------------------	-------------------

1	¿Qué tipo políticas salariales maneja la empresa?	Sabido que el objetivo principal de las políticas salariales es brindar una remuneración equilibrada a los empleados, y que con ello se sientan motivados para realizar mejor su trabajo, considero que no existe dentro de la empresa una política salarial ya que varios de nuestros colaboradores tienen una remuneración superior a lo indicado por la banda salarial, por el simple hecho de tener afinidad con Gerencia General.
2	¿Cuál es el sistema de compensación variable que se ofrece en la empresa?	El sistema de compensación variable solo se le brinda al área comercial mediante las comisiones brindadas por alcanzar las metas comerciales. Así mismo el área de producción percibe un bono por concepto de movilidad solo por los días que trabajan de amanecida.
3	¿Cuáles son los requisitos que se debe de cumplir para optar por un ascenso en la empresa?	Los requisitos son mantenerse actualizado académicamente, haber sido puntual, no tener memorándums, mantener una buena actitud ya que es valorable que un colaborador a pesar de encontrarse saturado de trabajo sepa manejar su capacidad de ofrecer un buen clima de trabajo; y que se ajuste al perfil de puesto
4	¿Bajo qué criterios se realizan las renovaciones de contrato al personal?	Por el nivel de responsabilidad y de compromiso con la empresa, donde su desempeño se vea reflejado en el cumplimiento de sus metas comerciales y en sus tableros de eficiencias medidos a través de indicadores.
5	¿Por qué consideraría usted que la empresa es una organización reconocida a nivel nacional?	Por la calidad de los productos, por el servicio eficiente que se le brinda y el cumplimiento de tiempos de entrega de los productos a los clientes.

6	¿Qué aspecto cree que se deba mejorar para que haya un buen clima laboral dentro de la empresa?	Que se brinde las comodidades a los colaboradores para que realicen su trabajo de mejor manera, es decir que se apruebe la compra de laptops, sillas, y escritorios. Porque muchas veces este tipo de carencias generan conflictos entre las áreas porque se piensa que no se hace la gestión correspondiente sin embargo es por falta de la aprobación final.
7	¿Cuáles son los programas de capacitación con los que cuenta la empresa	No se cuenta con un plan anual de capacitación sin embargo nos hemos visto en la necesidad de brindar capacitaciones después de haber analizado nuestros puntos débiles, es por ello que el próximo año se establecerá un plan anual con capacitaciones brindadas por todas las áreas, generando a su vez el aprendizaje constante y la integridad de la empresa.
8	¿En qué ocasiones se hace sentir a los colaboradores que la empresa se preocupa por su preparación profesional?	Cuando se les brinda los permisos necesarios para asistir a las clases y a su vez por los convenios con las distintas instituciones académicas.

Datos:

Cargo o puesto en que se desempeña:	Jefe de Recursos Humanos
Nombres y apellidos	Liz Rivas Vásquez
Código de la entrevista	Entrevistado4 (EntV.4)
Fecha	25/11/2020
Lugar de la entrevista	Jr. Napo 171 – Breña - Lima

Nro.	Sub categoría	Preguntas de la entrevista
1	Remuneración	¿Qué tipo políticas salariales maneja la empresa?
2		¿Cuál es el sistema de compensación variable que se ofrece en la empresa?
3	Estabilidad laboral	¿Cuáles son los requisitos que se debe de cumplir para optar por un ascenso en la empresa?
4		¿Bajo qué criterios se realizan las renovaciones de contrato al personal?
5	Imagen Corporativa	¿Por qué consideraría usted que la empresa es una organización reconocida a nivel nacional?
6		¿Qué aspecto cree que se deba mejorar para que haya un buen clima laboral dentro de la empresa?
7	Capacitación y desarrollo	¿Cuáles son los programas de capacitación con los que cuenta la empresa
8		¿En qué ocasiones se hace sentir a los colaboradores que la empresa se preocupa por su preparación profesional?

Matriz de respuestas

Nro.	Preguntas	Respuestas
-------------	------------------	-------------------

1	¿Qué tipo políticas salariales maneja la empresa?	Actualmente contamos con una política salarial establecida en escalas, sin embargo en la práctica no se evidencia, ya que existen colaboradores que tienen una remuneración mayor a la que permitida en el rango salarial según su puesto y área.
2	¿Cuál es el sistema de compensación variable que se ofrece en la empresa?	El sistema de compensación variable es brindado al área comercial por sus comisiones obtenidas al cumplimiento de sus metas. A las demás áreas se está evaluando brindarles un bono por eficiencia y productividad.
3	¿Cuáles son los requisitos que se debe de cumplir para optar por un ascenso en la empresa?	Los requisitos son tener una preparación académica que se ajuste al perfil del puesto, que sea un personal que ayude a la resolución de problemas, que trabaje en sus áreas de oportunidad, que sea un líder y una persona confiable y disciplinada. A si mismo que conozca el propósito de la empresa y se ajuste a la cultura organizacional de la empresa.
4	¿Bajo qué criterios se realizan las renovaciones de contrato al personal?	Cada jefe de área se encarga de evaluar el desempeño de los colaboradores que se encuentran a su cargo, se verifica también su puntualidad y su nivel de compromiso con la empresa
5	¿Por qué consideraría usted que la empresa es una organización reconocida a nivel nacional?	Por su calidad en atención al cliente y por la calidad de sus productos, se preocupa por cumplir con los tiempos de entrega para lograr la fidelización de los clientes con los que cuenta y captar a su vez nuevos clientes.

6	¿Qué aspecto cree que se deba mejorar para que haya un buen clima laboral dentro de la empresa?	Se debe mejorar la comunicación entre los colaboradores y el trabajo en equipo, generalmente los colaboradores trabajan independientemente en sus áreas y no se logra la integridad como empresa.
7	¿Cuáles son los programas de capacitación con los que cuenta la empresa	Tenemos programas de capacitación para reforzar habilidades blandas como el liderazgo, trabajo en equipo, comunicación asertiva, escucha activa, etc. y también para fortalecer sus conocimientos como atención al cliente, técnicas de biselado, estrategias de ventas, créditos y cobranzas y mantenimiento preventivo de las maquinas.
8	¿En qué ocasiones se hace sentir a los colaboradores que la empresa se preocupa por su preparación profesional?	Por los convenios con instituciones educativas como el Eurohispano, el cual es un instituto de optometría y nos permite brindar descuentos de hasta el 50% en el pago de sus pensiones, así mismo contamos con convenio en la Universidad Cesar Vallejo, la misma que nos brinda descuentos a los trabajadores y a sus familiares directos y con el instituto británico, el mismo que nos brinda descuentos del 15% en el pago de sus pensiones.

Datos:

Cargo o puesto en que se desempeña:	Responsable de distribución y despacho
Nombres y apellidos	Victorino Febres Yovera
Código de la entrevista	Entrevistado5 (EntV.5)
Fecha	25/11/2020
Lugar de la entrevista	Jr. Napo 171 - Breña - Lima

Nro.	Sub categoría	Preguntas de la entrevista
1	Remuneración	¿Qué tipo políticas salariales maneja la empresa?
2		¿Cuál es el sistema de compensación variable que se ofrece en la empresa?
3	Estabilidad laboral	¿Cuáles son los requisitos que se debe de cumplir para optar por un ascenso en la empresa?
4		¿Bajo qué criterios se realizan las renovaciones de contrato al personal?
5	Imagen Corporativa	¿Por qué consideraría usted que la empresa es una organización reconocida a nivel nacional?
6		¿Qué aspecto cree que se deba mejorar para que haya un buen clima laboral dentro de la empresa?
7	Capacitación y desarrollo	¿Cuáles son los programas de capacitación con los que cuenta la empresa
8		¿En qué ocasiones se hace sentir a los colaboradores que la empresa se preocupa por su preparación profesional?

Matriz de respuestas

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿Qué tipo políticas salariales maneja la empresa?	No existe una política salarial porque no existe una equidad de sueldos en los trabajadores, así mismo las remuneraciones son brindadas a quincena y a fin de mes, lo que le permite a los colaboradores tener accesibilidad a su dinero y vivir cómodamente.
2	¿Cuál es el sistema de compensación variable que se ofrece en la empresa?	El sistema de compensación variable que ofrece la empresa es el pago de las comisiones de acuerdos las ventas hechas durante el mes, para ello se debe verificar que todos los clientes hayan cancelado, de lo contrario el pago de las comisiones de ese mes es aplazado hasta que no hay ninguna deuda pendiente.
3	¿Cuáles son los requisitos que se debe de cumplir para optar por un ascenso en la empresa?	Los requisitos son ser puntual y responsable, mostrar interés por seguir aprendiendo, conocimiento de las funciones a desempeñar en el nuevo cargo, su nivel de tolerancia y manejo de estrés.
4	¿Bajo qué criterios se realizan las renovaciones de contrato al personal?	El jefe inmediato realiza una evaluación al personal cuyo contrato este por vencer, si el trabajador es puntual, responsable con las funciones establecidas no habría ninguna observación que impida una renovación de contrato.
5	¿Por qué consideraría usted que la empresa es una organización reconocida a nivel nacional?	En mi opinión es reconocida a nivel nacional ya que tiene tiendas en todos los departamentos del Perú por ende tiene una amplia cartera de clientes que se encuentran satisfechos y que recomiendan nuestros productos y servicios.

6	¿Qué aspecto cree que se deba mejorar para que haya un buen clima laboral dentro de la empresa?	Se debe mejorar la comunicación entre jefes y subordinados, ya que al no tener una comunicación directa con sus jefes no se le da solución a sus reclamos, u observaciones que los mismos trabajadores tienen, causándoles malestar ya que sienten que la empresa no se preocupa por ellos lo que trae como consecuencia su desmotivación y bajo nivel de desempeño.
7	¿Cuáles son los programas de capacitación con los que cuenta la empresa	Los programas de capacitación que tiene la empresa son en temas como resiliencia, sistema de gestión de calidad, hostigamiento sexual laboral, trabajo en equipo, entre otros.
8	¿En qué ocasiones se hace sentir a los colaboradores que la empresa se preocupa por su preparación profesional?	No se preocupa por la preparación profesional porque no brinda bonos o prestamos que nos permita seguir estudiando

Datos:

Cargo o puesto en que se desempeña:	Operador de Tratamientos
Nombres y apellidos	Cristhian Carbajal Cruz
Código de la entrevista	Entrevistado6 (EntV.6)
Fecha	25/11/2020
Lugar de la entrevista	Jr. Napo 171 – Breña - Lima

Nro.	Sub categoría	Preguntas de la entrevista
1	Remuneración	¿Qué tipo políticas salariales maneja la empresa?
2		¿Qué tipo de bonos o incentivos te ofrece la empresa?
3	Estabilidad laboral	¿Cuáles son los requisitos que se debe de cumplir para optar por un ascenso en la empresa?
4		¿Cada cuánto tiempo se te renueva el contrato dentro de la organización?
5	Imagen Corporativa	¿Por qué consideraría usted que la empresa es una organización reconocida a nivel nacional?
6		¿Qué aspecto cree que se deba mejorar para que haya un buen clima laboral dentro de la empresa?
7	Capacitación y desarrollo	¿Cuáles son los programas de capacitación con los que cuenta la empresa
8		¿En qué ocasiones se hace sentir a los colaboradores que la empresa se preocupa por su preparación profesional?

Matriz de respuestas

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿Qué tipo políticas salariales maneja la empresa?	No maneja una política salarial, ya que no hay igualdad de salarios que ofrece la empresa, por eso el personal se encuentra cada vez más desmotivados.
2	¿Qué tipo de bonos o incentivos te ofrece la empresa?	El único que bono que existe es por llegar a cuota en el área comercial, y para producción es un bono por movilidad a los que trabajan en horario nocturno
3	¿Cuáles son los requisitos que se debe de cumplir para optar por un ascenso en la empresa?	Los requisitos principalmente es tu permanencia en la empresa y mantenerte actualizado académicamente sin descuidar tu grado de desempeño dentro de la organización y tu relación con tus compañeros de trabajo.
4	¿Cada cuánto tiempo se te renueva el contrato dentro de la organización?	Las renovaciones se realizan cada tres meses, y para ello el jefe de área es quien hace la evaluación del desempeño de cada colaborador y decide el tiempo de renovación de su contrato.
5	¿Por qué consideraría usted que la empresa es una organización reconocida a nivel nacional?	Es reconocida por la tecnología que usa y el trato que le dan al cliente, ya que vela por la satisfacción del cliente de lo que adquiere, no te vende cualquier producto por generar ingresos, si no vela por la comodidad de sus clientes ofreciéndoles productos de calidad.

6	¿Qué aspecto cree que se deba mejorar para que haya un buen clima laboral dentro de la empresa?	En cuanto al clima laboral el empleador además de la remuneración que brinda, debería ofrecer bonos que motiven a su personal, celebrar sus cumpleaños ya que para cada cumpleaños se pide una colaboración al mismo personal cuando no debería ser así, si no que la empresa tenga ya un presupuesto aprobado para los cumpleaños de todo el año, por otro lado no se ve la integración de la empresa, el trabajador no se siente muchas veces valorados, cuando somos nosotros las piezas fundamentales en la organización, existiendo muchas veces preferencias entre áreas.
7	¿Cuáles son los programas de capacitación con los que cuenta la empresa	El tema de las capacitaciones no se daban dentro de la empresa hasta antes de la pandemia, pos pandemia si se viene haciendo aunque en horario poco adecuados pero se brindan capacitaciones como trabajo en equipo, comunicación asertiva, sistema de gestión de calidad, resiliencia, prevención frente al hostigamiento sexual, prevención frente al sida, entre otros.
8	¿En qué ocasiones se hace sentir a los colaboradores que la empresa se preocupa por su preparación profesional?	Desde mi punto de vista no se preocupa por la preparación de su personal ya que no existe ninguna política que diga que se les brindará las facilidades al personal para que se capacite y que la empresa asuma ese gasto, ya que cada trabajador asume sus propios gastos y muchas veces les niegan hasta los permisos para asistir a sus clases. Por ende puedo concluir que la empresa no le da la importancia debido a la preparación de su personal.