



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

## **“RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL PERSONAL DOCENTE EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EN EL DISTRITO DEL RÍMAC, EN LA CIUDAD DE LIMA EN EL AÑO 2018”**

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciada en Administración

**Autora:**

Vanessa Guisel Enciso Bonifaz

**Asesora:**

Mg. Giovanna Mendiolaza Castillo

Lima - Perú

2021

## DEDICATORIA

*A mis padres por brindarme su apoyo y comprensión en todo momento, sin dudar en ningún instante de ver realizados todos mis sueños.*

*Con mucho cariño esta tesis se la dedico en especial a mi querida madre, por ser la fuente de inspiración y fortaleza para continuar por el camino hacia el éxito.*

*Vanessa Enciso.*

## AGRADECIMIENTO

*Agradezco a Dios por bendecirme en cada momento de mi vida, en especial por brindarme mucha sabiduría e inteligencia para alcanzar uno más de mis objetivos propuestos.*

*A mi abnegada madre por todo el amor y apoyo que siempre me ha dado, por ser mi gran ejemplo a seguir, guiándome e inculcándome valores para toda la vida, además de sus palabras de aliento y motivación para alcanzar todos mis sueños.*

*También a mi estimado amigo Doctor y Licenciado Alexander Rivera, por todo su apoyo, dedicación y motivación durante el desarrollo de mi trabajo de investigación.*

*Y a mi querida asesora Giovanna Mendiolaza, por haberme guiado a lo largo de la investigación con su amplia experiencia y conocimiento que ha sido fundamental para la realización de esta tesis.*

*Vanessa Enciso.*

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>2</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>3</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>6</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>7</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>9</b>
<b>1.1. Realidad problemática</b> .....	<b>9</b>
<b>1.2. Justificación</b> .....	<b>14</b>
1.2.1. Justificación teórica .....	15
1.2.2. Justificación práctica.....	15
1.2.3. Justificación metodológica.....	16
1.2.4. Justificación valorativa .....	16
1.2.5. Justificación académica .....	16
<b>1.3. Antecedentes de la investigación</b> .....	<b>17</b>
1.3.1. Antecedentes internacionales.....	17
1.3.2. Antecedentes nacionales .....	211
<b>1.4. Bases teoricas.</b> .....	<b>25</b>
<b>1.5. Teorías administrativas vinculadas a la retención del talento</b> .....	<b>27</b>
<b>1.6. Definicion de las dimensiones</b> .....	<b>31</b>
<b>1.7. Definición de los indicadores de la variable.</b> .....	<b>35</b>
<b>1.8. Formulación del problema</b> .....	<b>39</b>
<b>CAPÍTULO II. METODOLOGÍA</b> .....	<b>41</b>
<b>2.1. Operacionalización de la Variable</b> .....	<b>41</b>
<b>2.2. Tipo de investigación</b> .....	<b>41</b>
<b>2.3. Diseño de investigación</b> .....	<b>41</b>
<b>2.4. Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos)</b> .....	<b>43</b>
<b>2.5. Procedimiento en el tratamiento y análisis de los datos.</b> .....	<b>48</b>

2.6. Aspectos éticos-----	49
<b>CAPÍTULO III. RESULTADOS-----</b>	<b>51</b>
<b>CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES-----</b>	<b>69</b>
4.1. Discusión-----	69
4.2. Conclusiones-----	77
<b>REFERENCIAS-----</b>	<b>79</b>
<b>ANEXOS-----</b>	<b>84</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de Operacionalización de la variable.-----	45
Tabla 2 Resumen resultados de cuestionario acerca de la retención del talento humano-----	51
Tabla 3 Recibe usted una remuneración justa para la carga laboral que tiene asignada. -----	52
Tabla 4 Considera usted que su trabajo está valorado y reconocido con un buen salario.-----	53
Tabla 5 El salario que usted recibe satisface sus necesidades básicas. -----	54
Tabla 6 Considera usted que en la institución existe equidad y justicia en la administración de sueldos. -----	55
Tabla 7 Se encuentra usted satisfecho con las oportunidades de crecimiento que brinda la Institución.-----	56
Tabla 8 En la institución donde usted labora, se permite al personal docente desarrollar proyectos por iniciativa propia y le apoyan asignando los recursos necesarios.-----	57
Tabla 9 Se encuentra usted satisfecho con la programación en capacitaciones que brinda la Institución.-----	58
Tabla 10 Considera usted que está alcanzando las metas personales que se propuso al ingresar a la Institución.-----	59
Tabla 11 Cuenta usted con el material/equipo y las herramientas que son necesarios para realizar bien su trabajo.-----	60
Tabla 12 El director de la Institución reconoce su desempeño como docente.-----	61
Tabla 13 Los directivos de la Institución toman algunas medidas para mejorar el ambiente laboral. -----	62
Tabla 14 Cuenta usted con un horario flexible para desarrollar otras actividades fuera de la Institución.-----	63
Tabla 15 Cree usted que puede equilibrar su vida personal con su vida laboral. -----	64
Tabla 16 Recibe usted comentarios positivos de su director, o colegas por haber realizado satisfactoriamente su labor docente. -----	65
Tabla 17 Le motiva que reconozcan su labor docente. -----	66
Tabla 18 Considera usted que su lugar de trabajo influye en su estado de ánimo. -----	67
Tabla 19 Resumen de resultados. -----	68
Tabla 20 Matriz de Consistencia -----	84

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Porcentaje de resultados por cada dimensión. -----	51
Figura 2. Porcentaje de percepción de una remuneración justa. -----	52
Figura 3. Porcentaje de percepción del trabajo valorado. -----	53
Figura 4. Porcentaje de percepción de satisfacción de necesidades básicas. -----	54
Figura 5. Porcentaje de percepción de equidad y justicia en la administración de sueldos. -----	55
Figura 6. Porcentaje de percepción de las oportunidades de crecimiento. -----	56
Figura 7. Porcentaje de percepción en el desarrollo de proyectos. -----	57
Figura 8. Porcentaje de percepción de la programación de capacitaciones. -----	58
Figura 9. Porcentaje de percepción en alcanzar metas personales. -----	59
Figura 10. Porcentaje de percepción en contar con material/equipo y herramientas. -----	60
Figura 11. Porcentaje de percepción en el desempeño docente. -----	61
Figura 12. Porcentaje de percepción del ambiente laboral. -----	62
Figura 13. Porcentaje de percepción de un horario flexible. -----	63
Figura 14. Porcentaje de percepción en equilibrar la vida personal de la laboral. -----	64
Figura 15. Porcentaje de percepción sobre comentarios positivos. -----	65
Figura 16. Porcentaje de percepción de reconocimiento a su labor docente. -----	66
Figura 17. Porcentaje de percepción sobre el lugar de trabajo. -----	67

## RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo general: Describir los factores de la retención del talento humano del personal docente de una institución educativa en el distrito del Rímac, en la ciudad de Lima en el año 2018. En la metodología el diseño de investigación es descriptivo, transversal y no experimental. La muestra es censal, conformada por 44 colaboradores. Se utilizó como técnica la encuesta a través del cuestionario de 16 ítems, validado por tres especialistas de la Universidad Privada del Norte.

Los resultados encontrados fueron: en la dimensión: salario emocional, indicador bienestar psicológico, obtuvo la posición más alta, con una valoración del 81.8%, dentro de una tendencia favorable; la dimensión compensación económica: indicador remuneración, alcanzó una valoración del 79.55%, dentro de una tendencia desfavorable; seguida de la dimensión: desarrollo personal, indicador, logro de metas, con una valoración del 60.2%; y finalmente la dimensión: condiciones de trabajo: indicador, flexibilidad horaria, obtuvo una valoración del 56.85%, estas dos últimas dimensiones dentro de una tendencia favorable.

En las conclusiones se determinó que la dimensión con una mayor incidencia es el salario emocional, seguida de la dimensión compensación económica, a continuación, desarrollo personal y en una menor contundencia la dimensión condiciones de trabajo.

**Palabras clave:** Retención del talento humano. Compensación económica. Salario emocional. Desarrollo personal.

## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Realidad problemática**

La retención del talento humano se ha convertido en uno de los principales desafíos que se ven enfrentadas las organizaciones y es una tendencia muy generalizada porque se genera el temor de no poder contar con elementos humanos que definitivamente aportan con sus habilidades al desarrollo sostenible en cualquier entidad.

En el plano internacional el desempleo está en su punto más bajo, lo que crea un mercado de buscadores de empleo y deja a las organizaciones luchando por diferenciarse con arreglos laborales flexibles y otros beneficios en demanda. Sin embargo, a medida que el futuro del trabajo continúa evolucionando y la competencia se intensifica, atraer y retener talentos calificados, por lo que las empresas están priorizando estratégicamente el compromiso de los empleados buscando tener una sólida comprensión de lo que impulsa el compromiso hoy y en el futuro, y generar de esta forma una estrategia y cultura de talento integral. Farshchi (2020).

Una organización requiere que su empleado trabaje con el máximo potencial para lograr las metas y objetivos organizacionales, de igual forma se espera que los empleados satisfagan las necesidades de la organización desde el primer día que se reportan al servicio. La clave del éxito de una organización no depende únicamente del beneficio que están obteniendo, lo es también de la capacidad de la dirección de la organización para apreciar y motivar a sus empleados. La tarea más desafiante es la función operativa. Son responsables de la contratación de nuevos empleados, brindando capacitación y desarrollo

a empleados nuevos y otorgando compensaciones al empleado, monitoreo, evaluaciones regulares del desempeño del empleado y cumplimiento de la ley y la política. La competitividad en la industria y los negocios se vuelve más profesional y está afectando a los recursos humanos para seguir siendo competitivo atrayendo a los mejores y más talentosos colaboradores para trabajar en su organización y mantener al empleado disponible a largo plazo. Mahadi, Woo, Baskaran, & Yaakop (2020).

Según una encuesta de 900 empresas a nivel mundial, PwC (2013) se ha encontrado que la movilidad del personal a nivel global sigue creciendo en volumen y se está convirtiendo en la nueva normalidad. Al mismo tiempo, la movilidad del talento es fluida. Una empresa china puede contratar a un equipo europeo para gestionar la inversión en África. Esta nueva realidad se da por el creciente número de empleados altamente calificados que cruzan las fronteras. Esta nueva realidad ha planteado serios desafíos a muchos países. Cómo atraer y retener talento dentro de los territorios nacionales se ha convertido en una agenda política imperativa en muchas regiones. Ka Ho Mok & Sheng-Ju Chan (2020).

A nivel mundial las tasas de desempleo históricamente bajas, combinadas con un aumento en las ofertas de trabajo, dan como resultado un déficit de talento local para cubrir la cantidad de roles críticos que las empresas necesitan para el crecimiento a largo plazo, así lo demuestra un informe sobre el estado de la expansión global 2019, en donde se encontró que un 43% de las empresas de tecnología de EEUU afirmaron que se expandieron al extranjero para acceder al talento humano, mientras que el 51% busca aumentar su base de clientes en nuevos mercados. Con numerosas vacantes y una falta de

capacidad doméstica para cumplir estos roles, los empleadores contratan trabajadores independientes y remotos internacionales para llenar los vacíos lo que representa una dificultad para las empresas en lo que a retención del talento se refiere. Wright (2019).

La retención y la rotación representan el principal desafío, y la mayoría de los líderes sin fines de lucro no tienen una estrategia de retención formal implementada. Una sólida comprensión de las razones de la rotación es vital para los gerentes porque la rotación voluntaria de empleados podría ser perjudicial para la rentabilidad de la organización. Las decisiones de contratación deben ser estratégicas para garantizar que el candidato cumpla con los requisitos del puesto de trabajo, asimismo se deben explorar los factores que motivan a una persona a unirse a una empresa, lo que es necesario para intentar estructurar las estrategias potenciales que los gerentes deben implementar para retener el talento más allá de los 5 años. Algunas razones específicas por las que los empleados dejen voluntariamente a la organización podrían incluir la accesibilidad del gerente, la satisfacción con la labor realizada, las condiciones de trabajo, estrés y agotamiento laboral, compromiso limitado de los empleados, falta de responsabilidad social empresarial y falta de innovación. Shagrandá (2019).

En el mundo globalizado de hoy, la retención del talento se ha convertido en uno de los problemas más críticos que enfrentan los líderes y gerentes corporativos. Retener colaboradores talentosos se ha convertido en la máxima prioridad de organizaciones debido a la escasez de mano de obra calificada, el crecimiento económico y la mayor competencia y empleados. Tener una fuerza laboral retenida y comprometida se ha convertido en un

aspecto estratégico importante para casi todas las organizaciones. Para sobrevivir en el escenario actual contratar a los empleados más talentosos no es suficiente estos días. Las organizaciones deben tener más cuidado con cómo retener a estos empleados. Wadhwa (2017).

Según los resultados de un estudio del Centro de Competitividad Mundial (CCM) de la escuela de negocios IMD entidad académica publicó su ranking de talento mundial, el país que la encabeza es Suiza, a la que siguen Dinamarca, Bélgica, Austria, Finlandia, Holanda, Noruega, Alemania, Suecia y Luxemburgo. El informe basa sus conclusiones en el análisis de tres categorías principales: inversiones y desarrollo de la educación, atractivo, y capacidad de producir localmente el talento requerido por la economía. Diario GESTION (2017).

En la región Latinoamericana, según este informe, líneas arriba mencionado recién empieza a aparecer en el puesto 44, que ocupa Chile, que es el país mejor posicionado en todos los factores considerados y que saca seis lugares a Argentina, el siguiente país de la región en aparecer en este listado. Aparecen en el ranking Brasil (puesto 52), Colombia (55), México (56), Perú y Venezuela (63), que cierra la lista.

La baja calidad de la gerencia latinoamericana se refleja en la enorme brecha de productividad entre la región y Estados Unidos, país que ocupa el mejor puesto. El análisis estadístico que han hecho el World Management Survey indica que la calidad de la gerencia explica entre una cuarta y una tercera parte de las brechas de productividad entre

países y entre las empresas dentro de cada país. En los países latinoamericanos hay muchas normas laborales que dificultan el manejo de los recursos humanos: restricciones al despido, definición de salarios mediante negociaciones colectivas que dejan poco margen para premiar el desempeño individual y regímenes laborales que diferencian entre empleados permanentes y los demás. Lora (2017).

Uno de los grandes retos para los directivos de Recursos Humanos es el de diseñar sistemas de Gestión del Compromiso, personalizados, diversos, atractivos y flexibles y no solo enfocados a la compensación salarial sino también en la emocional. Sistemas que sustituyan la “Retención” por una estrategia de “Compromiso”, en el cual son clave: el Estilo de Liderazgo y Políticas de Flexibilidad y Conciliación. Es necesario considerar los criterios básicos de la política de compensación: la equidad, competitividad y el desempeño. Llacer, (2020).

Según el “Barómetro Edenred Perú 2021: La situación laboral a un año de la pandemia”, el 73 % de los encuestados indicó que su carga laboral se incrementó entre 1 y 5 horas al día; de igual forma, el 47 % de colaboradores valoraría que las empresas brinden bonos para cubrir costos por teletrabajo (internet, muebles ergonómicos, etc.); y un 54% valoraría que implementen beneficios para cubrir gastos de salud adicionales a la EPS y seguro social. Esto ha generado un desbalance entre la vida personal y laboral. La gestión de personas debe asegurar la conciliación de la vida laboral y familiar efectiva, de lo contrario, es probable que terminen surgiendo problemas de retención de empleados. Toledo (2020).

## **Realidad Problemática de la institución educativa**

En la Institución Educativa ubicada en el distrito del Rímac, en la ciudad de Lima, los directivos tienen la necesidad de aplicar estrategias para retener a sus docentes y que continúen laborando en dicha I.E, manteniendo su puesto de trabajo. Esta permanencia no depende directamente de los directivos, se da mediante un proceso de adjudicación de puestos laborales publicados por las diversas Ugeles de la región Lima, en la cual los docentes previamente deben de rendir una evaluación (Prueba Única Nacional), para luego ser ubicados en un cuadro de mérito para poder acceder a dicho puesto de trabajo, esto es en cuanto a los docentes contratados, en relación a los docentes nombrados ellos deciden si quedarse en una I.E o cambiarse según sus necesidades. Esta situación trae mucha frustración a los directivos y pérdidas de buenos profesionales en su área para la Institución Educativa.

La autora de esta investigación ha considerado conveniente establecer como el problema de investigación: ¿Cómo es la retención del talento humano del personal docente en una institución educativa en el distrito del Rímac, en la ciudad de Lima en el año 2018?

## **1.2. Justificación**

Se está realizando esta investigación porque busca ofrecer nuevos conocimientos y contribuciones dentro del campo de la gestión del talento humano ya que busca detectar una problemática de la retención del talento que es un tema recurrente en las organizaciones, ya que el mundo laboral es cada vez más competitivo y toda entidad busca

contar con los mejores elementos en ella, por lo que el retener a los talentos dentro de la organización es fundamental para la gestión interna de cada entidad. Se debe conocer el perfil de cada colaborador y cubrir sus necesidades para mantenerlos felices y poder tener un buen desarrollo profesional que aporte a las metas de cada empresa.

El principal grupo que se verá beneficiado con esta investigación, es el sector educación, específicamente la UGEL 02, distrito del Rímac. Los aportes que proporcionará este estudio acerca de los aspectos a mejorar en el manejo e implementación de una estrategia de retención del talento con la intención de alcanzar soluciones o evitar la fuga personal talentoso y cuya salida podría afectar el desarrollo de la institución educativa.

### **1.2.1. Justificación teórica**

La presente investigación tiene un valor teórico, porque se utilizará como esquema de referencia para los integrantes de la plana directiva de la institución educativa ofreciendo los modelos para el diseño e implementación de estrategias integrales en el manejo de la retención del talento, específicamente en el departamento de contratación docente de la UGEL 02 del distrito del Rímac.

### **1.2.2. Justificación práctica**

Luego de haber llevado a cabo el presente estudio se comprobará el nivel de retención del talento con la que cuenta la institución educativa tratando de definir eventuales falencias para mejorarlas considerando aspectos en el manejo e implementación de una gestión del talento humano para efectivizar soluciones

reduciendo esta incidencia en la problemática que pueda afectar el desarrollo de la institución educativa.

### **1.2.3. Justificación metodológica**

Esta investigación colabora como base de futuras investigaciones y a organizaciones que desean poner en marcha un plan de retención del talento humano, ya que todas las empresas deben preocuparse por llevar a cabo una buena gestión del talento y evitar la fuga de elementos humanos calificados, el atractivo principal de cada empresa es el talento de sus colaboradores.

### **1.2.4. Justificación valorativa**

El estudio de la retención del talento en la institución educativa podrá ser apreciada por la identificación y descripción del proceso, asimismo se brindarán recomendaciones para mejorar la retención del talento, buscando el compromiso de los docentes.

### **1.2.5. Justificación académica**

El estudio de la retención del talento en esta investigación tiene como propósito, favorecer y potenciar los conocimientos en el campo de la gestión del talento humano, por parte de estudiantes de cualquier universidad y en cualquier organización que desee ahondar en el tema; facilitando elementos de juicio que permitan manejarlos positivamente.

### **1.3. Antecedentes de la investigación**

#### **1.3.1. Antecedentes internacionales**

Garrido & Ormeño (2018), en la ciudad de Concepción, en un trabajo de investigación para optar el título de Ingeniero Comercial, otorgado por la Universidad del Bío Bío, presentaron el tema: “Estudio de la Gestión de la Retención del Talento Humano en una empresa de Recursos Humanos caso aplicado a RANDSTAND Chile” Los autores esbozaron como objetivo general: Evaluar cuáles son las causas que provocan la fuga del talento humano en la empresa RANDSTAD Chile, y en consecuencia analizar los aspectos más relevantes que influyen en la retención del talento humano en la organización. En la metodología se utilizó el de tipo descriptivo no experimental con un enfoque cuantitativo, en cuanto al diseño de tipo transversal, buscará describir los factores que la empresa consultora de recursos humanos Randstad Chile, toma en cuenta para realizar las labores de gestión del talento humano. Los resultados permiten distinguir cuáles son los factores que apoyan la retención de talento en la empresa y en su contrapartida, distinguir cuales son los factores que provocan la fuga del talento humano en una organización. En los resultados se encontró que en relación a la gestión del talento humano la empresa mostró una tendencia a la respuesta “ni en desacuerdo ni en acuerdo”, que señala una baja gestión del personal en cuatro de las cinco dimensiones evaluadas. En cuanto a la identificación de riesgos psicosociales, la organización presentaba dos dimensiones en los cuales presentaba un alto riesgo, y que estaban viéndose afectados dos áreas, en mayor medida se encontraba Staffing que evidenciaba efectos nocivos generados por los riesgos psicosociales en la mayoría de las dimensiones, y luego estaba el área de Professionals que también mostraba signos de estar siendo afectados por estos riesgos, pero en menor medida.

En las conclusiones se determinó que la poca capacidad de gestión del talento humano de la organización evidencia una falta en la transmisión de la cultura organizacional, viéndose déficits en temas de formación y desarrollo así como en la medición del desempeño. Esto se ve fomentado por la centralización de las jefaturas en la casa matriz localizada en Santiago, manejando a la distancia y de forma más autónoma, a las sucursales de otras regiones de Chile evaluadas.

Merchán (2018), en la ciudad de Santiago, en un proyecto de titulación para optar al grado de Magíster en Gestión de personas y dinámica organizacional otorgado por la Universidad de Chile, presentó el tema: “Plan de Retención de Talentos en Gestión Global” El autor trazó como objetivo general: proponer un plan de retención de talentos en Gestión Global, con el fin de contar con colaboradores claves, comprometidos y motivados en la organización para así lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. En la metodología la investigación de tipo descriptiva, se desarrolló mediante el enfoque cualitativo – cuantitativo, se utilizará el método de entrevista semi estructurada, a través de un cuestionario guía de forma oral, planteando las preguntas y anotando las respuestas. Los resultados van ayudar a proponer un plan de retención de talentos, que será aplicado a los analistas senior, supervisores y colaboradores que los gerentes han denominado como potencial talento, que posteriormente será aplicado en todos los niveles de la organización. Este plan incluirá estrategias de retención y también lo que los colaboradores valoran en relación a beneficios, siendo importantes ya que constituyen una identidad de empresa siendo atractivo en el mercado, para así atraer a nuevos talentos. En los resultados se halló que para los colaboradores son importantes

los temas de jornada laboral, flexibilidad de horarios y teletrabajo. Ya que el 64.1% de las personas tienen alguna dificultad para compatibilizar sus obligaciones laborales vs su vida personal. El porcentaje al ser alto es malo ya que refleja una debilidad de la empresa en cuanto a acciones de conciliación.

Se concluyó que retener a los colaboradores talentosos es esencial para la estabilidad y competitividad de la organización y lograrlo es más fácil si la organización está dispuesta a hacer algunos ajustes en cuanto a sus estrategias de retención, como entregar mayor flexibilidad, oportunidades, beneficios y responsabilidades a los colaboradores. Un aspecto importante es una correcta dirección y liderazgo por parte de las gerencias hacia los colaboradores, hoy en día y evidentemente en el futuro es más significativo el conocimiento que puedan adquirir los colaboradores que la tenencia de capital. Sin embargo, lo esencial está en una correcta aplicación, evaluación y seguimiento, sabiendo que la implementación de cualquier tipo de estrategia depende del tipo de empresa, pues cada una tiene una cultura organizacional, clima organizacional, políticas, etc. que las diferencia.

Valdez (2015), en la ciudad de La Paz, en un trabajo de investigación para optar el grado de Magister en Administración de Empresas mención en Recursos Humanos y Desarrollo organizacional, otorgado por la Universidad Andina Simón Bolívar, presentó el tema: “Plan estratégico para la retención de talento humano estudio de caso: administración La Paz de la Caja Petrolera de Salud.” El autor planteó como objetivo general: Diseñar un plan estratégico, a partir de la identificación de las causas, para

retener el talento humano del personal en el plantel administrativo de la Administración La Paz de la Caja Petrolera de Salud y disminuir el grado de rotación de personal. En la metodología el trabajo de investigación es de tipo exploratorio y descriptivo, con un diseño no experimental y transversal, mediante un enfoque mixto cuantitativo-cualitativo, se procede a realizar una recopilación de datos, además de una interpretación de los resultados obtenidos de forma estadística (encuestas). Los resultados se expresan de manera numérica, determinando tendencias y proporciones. En los resultados, la evaluación en general va entre una relación tensa y una regular, con un 50% de los entrevistados que señaló esta situación por considerarla mala, tensa o regular. Varios de los entrevistados señalaron que el cambio de administración afectó mucho el ambiente de trabajo, porque se cambiaron varios puestos.

En las conclusiones se determinó que la gestión del talento humano comprende aspectos relacionados con la naturaleza de todos los individuos, debiendo la administración de personal hacer énfasis en las características y necesidades de cada persona, de acuerdo a una administración integral de los distintos subsistemas de gestión del talento humano.

Holguín & Mancilla (2015), en la ciudad de Cali, en una Tesis para optar el grado de Magister en Administración por la Universidad del Valle, presentaron el tema: “Prácticas de Gestión Humana para Retener el Talento Humano durante el periodo 2015 - 2020 en SONOCO de Colombia Ltda.” Las autoras trazaron como objetivo general: Mejorar las prácticas de gestión humana que permitan retener el talento humano en

SONOCO de Colombia Ltda., durante el periodo 2015 – 2020. En la metodología el proyecto utilizó técnicas de tipo descriptiva y propositiva con un enfoque cuantitativo, se describió, examinó y revisó las prácticas de gestión humana, permitiendo medir aspectos como la percepción que tienen los empleados acerca del tema de la retención del talento humano en la organización. Los resultados evidencian que existe un 79,97% de trabajadores encuestados que considera que existe un desbalance entre la capacitación técnica y la del desarrollo del ser, adicionalmente la percepción del 56,76% de los trabajadores encuestados, considera que la organización no cubre las vacantes con personal interno, por lo que es necesario desarrollar un soporte para crear el diseño de prácticas que debe implementar el área de gestión humana para retener el talento humano.

En las conclusiones se determinó que para implementar las prácticas de retención del talento humano es fundamental tener presente que las personas están dentro de la organización no solo por dinero, sino por una satisfacción con la relación laboral. Para las personas existen algunos incentivos indispensables para perdurar en una organización dichos incentivos son: formación y desarrollo, salario y sueldos acorde a las actividades desarrolladas dentro de la organización, igualdad de oportunidades, planeación de carrera.

### **1.3.2. Antecedentes nacionales**

Benavides (2020), en la ciudad de Pimentel, en una tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración, otorgado por la Universidad Señor de

Sipán, presentó el tema: “Factores de retención del talento humano en los niveles gerenciales y jefaturas de la empresa agroindustrial POMALCA S.A.A. - 2018”. El autor presentó como objetivo general: Determinar dentro de los Factores de Retención del Talento Humano cuál presenta el nivel más alto para los cargos Gerenciales y Jefaturas de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. – 2018. En la metodología el diseño de la investigación es no experimental, transversal, descriptivo, con un enfoque cuantitativo, porque busca identificar y analizar los factores que se relacionan con la Retención del Talento Humano en la empresa, y se midieron para conocer cuál de ellos tiene mayor o menor importancia. Los resultados demostraron que se requiere elaborar un programa de retención del Recurso Humano en el que se plantee que la organización ponga énfasis en la necesidad de crear nexos filiales entre los colaboradores y la empresa para así lograr la identificación total con la empresa. En los resultados, en la revisión ítem por ítem de lo respondido por los colaboradores de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A permite indicar que en el caso de: Recibir una remuneración mayor a la que pagan en puestos similares al suyo en otras empresas, la mayoría, el 42% señaló que No se daba tal situación. También que ante la consulta de si la empresa cuenta con programas de capacitación, más de la mitad, el 60% indicó que ello No sucedía. Ante la inquietud Considera Ud. que cuenta con estabilidad laboral a largo plazo el 42% respondió con un No sentirse en tal situación. Y al preguntarles si la organización tiene como base fundamental el trabajo de equipo, el 48% indicó que Sí percibe esa filosofía de trabajo.

Se concluyó que el factor de Retención del Talento en los niveles jerárquicos de Gerencias y Jefaturas de la empresa Pomalca S.A.A. con mayor porcentaje de aprobación es la Estabilidad.

Quiñones (2019), en la ciudad de Lima, en una tesis para optar el título profesional de: Licenciada en Administración, otorgado por la Universidad Privada del Norte, presentó el tema: “La retención del talento humano en una entidad financiera de Santiago de Surco, en el año 2019” La autora presentó como objetivo general: Determinar el nivel de percepción de los colaboradores sobre la retención de talento humano en una entidad financiera de Santiago de Surco, en el año 2019. En la metodología se utilizó el tipo descriptivo y un diseño no experimental, transversal, mediante un enfoque cuantitativo, que busca especificar propiedades, características y rasgos importantes en relación al talento humano. En los resultados se concluyó que, al tener un buen desarrollo de la retención de talento humano, se beneficia a la empresa en conjunto mejorando los resultados que brindan los colaboradores, ya que estos al percibir que existe una buena gestión de RR.HH. mejoran su rendimiento y compromiso obteniendo mejores resultados para la empresa. Se obtuvo como resultado que el 92.86% tiene un nivel de percepción bueno respecto a la gestión de la retención del talento humano, lo que señala que los colaboradores se encuentran conforme con las gestiones realizadas dentro de la organización, por lo que permanecerán dentro de ella.

Se concluye que los colaboradores de la entidad financiera analizada en la presente investigación tienen un nivel de percepción bueno respecto a la gestión de la retención

del talento humano, donde se encuentra conforme con su lugar de trabajo, por lo tanto, se desempeñan mejor.

Ramos & Sánchez (2018), en la ciudad de Piura, en una tesis para optar el Título de Licenciado en Administración de Empresas, otorgado por la Universidad de Piura, sustentaron el tema: “Retención del talento humano estratégico en empresas mineras.” Las autoras esbozaron como objetivo general: Diseñar estrategias para la retención del talento humano estratégico en empresas mineras, a partir de un diagnóstico de la satisfacción laboral actual. La metodología para esta investigación es de tipo descriptiva correlacional de corte transversal, mediante un enfoque cuantitativo, se busca presentar las estrategias funcionales que se consideran importantes para cumplir con el objetivo de retener el talento humano, siendo recurso clave para el éxito de las compañías. Los resultados indican que los ítems que mayor satisfacción le dan al colaborador es el orgullo de trabajar en la empresa minera con un 27,12 % de Muy de acuerdo y la satisfacción que le produce trabajar en dicha empresa con un 18,64 % con Muy de acuerdo.

En las conclusiones se determinó que la estrategia que se ha planteado en la investigación es la Creación de la Marca empleador para las empresas mineras. Dicha estrategia comprende cinco componentes: proceso de selección, de inducción, diseño de plan de carrera y sucesión, programa de mentoring y programa de reconocimiento, estos componentes permitirán cumplir con el objetivo general de retener el talento en empresas mineras.

Puza (2016), en el distrito de Villa El Salvador, la ciudad de Lima, en trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de licenciado en administración de empresas, presentó el tema: “Implementación de un modelo de motivación para la retención del talento en la empresa MIRCASEC S.R.L.” La autora presentó como objetivo general: Diseñar un modelo de Motivación que ayude a la Retención del Talento Humano de la empresa Minera MIRCASEC S.R.L. En la metodología es de tipo descriptiva con un enfoque cuantitativo, el instrumento utilizado es un cuestionario, para conocer los factores intrínsecos y extrínsecos que contribuirán con mejorar la retención del talento humano. En los resultados se pudo observar que la variable más resaltante en el factor motivación fue el reconocimiento (61%) y en el factor de higiene, tenemos a los incentivos (56%), seguidos de sueldo (47%), estos factores conllevan a determinar que realmente el trabajador sería altamente motivado, cuando se pueda dar más énfasis a estas variables, de manera que la retención de personal sea más efectiva acorde con la función y nivel de exigencias que desempeñan.

En las conclusiones se determinó que la motivación como fuerza impulsadora es un elemento de gran importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo donde se logra su mayor preponderancia.

## **1.4. Bases teóricas.**

### **1.4.1. Definición de la variable retención del talento.**

Para los autores del libro Comportamiento Organizacional. Robbins & Coulter (2018), especifican que cuando la organización ha invertido dinero en reclutar,

seleccionar, inducir y capacitar empleados, lo que más le interesa es conservarlos, sobre todo a los más competentes y a los que se desempeñan mejor. Dos actividades surgen en torno a esta situación: la administración del desempeño de los empleados y el desarrollo de un programa adecuado de remuneraciones y prestaciones, con el propósito de establecer estándares que puedan ser utilizados para evaluar el desempeño de los colaboradores.

Para el reconocido investigador, Chiavenato (2018), autor del libro “Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones”, precisa que una organización viable es la que no solo capta y emplea sus talentos adecuadamente, también los mantiene motivados en la organización. La retención del talento exige una serie de cuidados, entre los que destacan: los planes de remuneración económica, los programas de prestaciones sociales y de higiene y de seguridad en el trabajo, todos forman parte del sistema de prestaciones que la organización otorga a sus colaboradores para tenerlos satisfechos y motivados.

Según Cuesta (2017), la retención del talento ocurre cuando el personal cuenta con las competencias adecuadas y se le brinda una infraestructura que los colaboradores necesitan, se mejora el clima laboral, trabajaran satisfechos, por lo que se mejorara la producción, logrando los resultados estratégicos.

Para la reconocida investigadora Alles (2016), autora del libro “Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias.”, las empresas logran la retención y

atracción del talento cuando disponen de procedimientos de RRHH basados en las buenas prácticas y cuando los colaboradores ocupan puestos para los cuales tienen conocimientos, las competencias y la motivación necesarias, sus puestos de trabajo están vinculados de forma positiva con sus proyectos e intereses personales, los empleados se sienten mejor, incrementándose la satisfacción laboral.

## **1.5. Teorías administrativas vinculadas a la retención del talento**

Existen teorías que han desarrollado temas de retención, dentro de ellas tenemos:

### **1.5.1. Teoría de las 4 C's de Gay Puyal (2009)**

Según Puyal, una compensación emocional encierra todo aquello que percibe un colaborador dentro de una organización y está relacionado con políticas internas de reconocimiento, la conciliación, la cultura empresarial o el desarrollo intelectual y profesional del empleado, entre muchos otros. El término de salario emocional, se refiere a la identificación y relación con contraprestación entre la organización y el trabajador, esta debe ser recíproca, equitativa y frecuente. Es emocional porque no tiene que ver con el satisfactor sino lo que se busca es aportar satisfacción respecto a los motivos intrínsecos del trabajador, así como motivos trascendentes. Hay que considerar que cada colaborador es un ser independiente y único por tanto las necesidades de cada uno pueden variar, pretender tener una sola estrategia aplicada a todos los trabajadores puede resultar ineficaz para satisfacer las necesidades individuales. Al hablar de la Teoría de las 4 C's del salario emocional, estas se refieren a: Condiciones ventajosas para trabajar muy a gusto; Condiciones sobre los espacios de trabajo e infraestructura;

Compañerismo empatía y otras en las relaciones laborales; Conciliación de facilidades para el binomio trabajo y familia. Actualmente las organizaciones emplean varias estrategias con el fin de que los colaboradores encuentren satisfacción, como son: desarrollo y capacitación; estrechar relaciones interpersonales con sus superiores y otros colaboradores de la empresa; oportunidad para ascender y promoción.

### **1.5.2. Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg. (1959)**

Frederick Herzberg después de realizar diversos trabajos llegó a la conclusión que se presentan factores que producen insatisfacción en los colaboradores y otros que generan satisfacción. Propone que los seres humanos tienen un doble camino de necesidades las que se divide en: a) Las necesidades que desean olvidar, dejar el sufrimiento y eventos adversos; b) Los que necesitan crecer emocional e intelectualmente. El autor plantea que en la vida laboral el satisfacer las necesidades de los colaboradores requiere motivaciones diferentes, según el sistema de necesidades de cada colaborador. Según este autor existen dos factores que generan motivación en los colaboradores y que visualizan su comportamiento en la vida laboral, estos son: Factores Higiénicos: Tienen que ver con aquello referido al lugar de trabajo. Son variables externas pues no tiene influencia el colaborador, depende de la organización. Estos son: El salario, bienestar y beneficios sociales, seguridad laboral, políticas, procedimientos y directrices que norman la organización, relaciones interpersonales entre empleados y directivos, reglas y relaciones entre compañeros de trabajo. Para Herzberg estos factores son indispensables para sortear la insatisfacción; sin embargo, no son suficientes para incentivar la satisfacción; Factores motivacionales: o intrínsecos, tienen una afinidad

directa con el personal, pues dependen de ellos mismos, se relacionan con el puesto, tareas y actividades del trabajo. Tienen que ver con la autorrealización del trabajador, el crecimiento y desarrollo personal reconocimiento y responsabilidad en el cargo. Estos sí elevan el nivel de satisfacción del trabajador si se gestionan adecuadamente. Las variables que determinan los factores motivacionales son: la delegación y responsabilidad del trabajador, la libertad de decidir y programar sus actividades, el planteamiento de objetivos y su evaluación, los aportes del trabajador a la organización, los méritos, los objetivos y las metas planteadas y alcanzadas. Respecto a estos factores Herzberg plantea lo que él denomina como “enriquecimiento de tareas” o “enriquecimiento del cargo”, es decir que las tareas más simples que desarrolle el trabajador se transformen en actividades complejas que servirán de retos para el trabajador, de esta manera, los desafíos formarán parte del crecimiento personal y laboral haciendo que los colaboradores se mantengan satisfecho con la realización de las nuevas tareas. Esto puede traer como consecuencia efectos deseables e indeseables. Los efectos deseables traen como consecuencia, mayor productividad, reducción de ausentismo laboral; los efectos indeseables traen como consecuencia aumento de estrés del trabajador, conflictos interpersonales, síndrome de Burnout, etc. Para Herzberg la permanencia de las empresas está determinada mayormente por el nivel de satisfacción y motivación del personal.

### **1.5.3. Teoría de la Jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow. (1954)**

El comportamiento organizacional se entiende a través del comportamiento individual, por ello es necesario comprender qué motiva al recurso humano. Maslow

clasifica en categorías las necesidades de los trabajadores de acuerdo a su importancia e influencia en el comportamiento. Las necesidades motivacionales, según Maslow las divide en dos grandes bloques: a) Las necesidades primarias que tienen que ver con necesidades de seguridad y fisiológicas; b) Necesidades secundarias las cuales tienen que ver con necesidades de autoestima, autorrealización y socialización. Respecto al área laboral, cada nivel de necesidad tiene que ver con factores que deben ser satisfechos:

**Necesidades Primarias:** Necesidades fisiológicas: son las necesidades básicas tanto a nivel personal (alimento, bebida, abrigo y descanso) como laboral (periodos de vacaciones, comodidad física, horarios flexibles); Necesidades de Seguridad: Estas necesidades serán prioritarias cuando se hayan satisfecho las necesidades fisiológicas. En el aspecto personal se refieren a la estabilidad, protección e incertidumbre. En el aspecto laboral está referido a la seguridad en el trabajo, compensaciones, beneficios sociales y estabilidad; Necesidades Secundarias: Necesidades sociales: ocurre lo mismo que los eslabones anteriores, estas necesidades sociales pasarán a ser prioritarias una vez cubiertas las necesidades anteriores. En el área personal tienen que ver con integración, comprensión, afecto, consideración, amistad etc. En el área laboral, tienen que ver con interrelación entre colegas, así como con clientes o colaboradores de mando medio como supervisores, relaciones inter laborales; Necesidad de Autoestima: provienen de una autoevaluación, así como el reconocimiento de terceras personas. En el área personal tienen que ver con auto confianza, amor propio, respeto, aprecio y admiración. En el área laboral tienen que ver con responsabilidad con los resultados obtenidos, orgullo y ascensos; Necesidades de autorrealización: tienen que ver con las expectativas personales, a nivel personal se refiere a la realización, desarrollo, y

satisfacción personal a nivel laboral, se refiere a realización de actividades desafiantes, creativos con autonomía laboral y tener participación en las decisiones.

Esta teoría se relaciona con el tema de retención de talento, porque los colaboradores permanecen en una empresa donde se sienten realizados plenamente, donde cubren sus necesidades y pueden llevar una buena relación entre su vida personal y el trabajo. Es necesario identificar las necesidades de cada grupo de colaboradores ya que no todos son iguales, todos tenemos diferentes necesidades basadas en nuestro ritmo y estilo de vida.

## **1.6. Definición de las dimensiones**

### **1.6.1. Compensación**

Werther; Davis & Guzmán (2019), los empleados deben recibir una compensación en forma de salarios y sueldos, incentivos y prestaciones como vacaciones y pólizas de seguros de cobertura contra riesgos de diversos tipos. Estas prestaciones son obligatorias según la legislación de cada país, como es el caso de los pagos al seguro social, compensación por trabajo nocturno, pago por horas extras y eliminación de los riesgos de accidentes industriales.

Chiavenato (2018), en su libro “Administración de los Recursos Humanos”, precisa que una compensación se refiere a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales. Es una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada colaborador negocia su trabajo para obtener un pago económico.

Una compensación justa es un factor motivador muy eficaz para que se registre mayor productividad; esta compensación se da cuando el colaborador percibe que el aumento de su esfuerzo genera un incremento de su recompensa monetaria.

Para el autor Cuesta (2017), la compensación laboral es parte de un sistema de estimulación material y moral que pueden ser: mecanismos de pago a tiempo; y por rendimiento, sistemas de reconocimiento laboral, motivación y elaboración de puestos. La remuneración salarial y la compensación en general se conciben como el resultado del diseño de los sistemas de trabajo y logístico.

### **1.6.2. Desarrollo personal**

Para los autores, Werther; Davis & Guzmán (2019), el desarrollo personal es parte de un programa corporativo de orientación enfocado en generar una cultura corporativa específica. Un componente de esta es la autoevaluación ya que permite alentar el desarrollo individual, siendo probable que presenten menos actitudes defensivas.

Para Chiavenato (2018), el desarrollo personal es un esfuerzo conjunto a través de un proceso de asesoramiento para orientar a los colaboradores en su carrera profesional y representa un un proceso de liderazgo renovador. Las empresas estimulan a sus elementos humanos para que no dejen de aprender y que siempre valoren el conocimiento.

En cambio para los autores Robbins & Coulter (2018), el desarrollo personal es parte fundamental de un programa de capacitación gerencial que incluye conocimientos sobre la organización, la comprensión del modelo de negocio y el establecimiento de relaciones con el personal de la compañía. El colaborador se sumerge dentro de la cultura organizacional aprendiendo todo lo necesario para tener éxito en el entorno laboral.

### **1.6.3. Condiciones de trabajo**

Para el autor Chiavenato (2018), las condiciones de trabajo comprende las condiciones del ambiente en que se realiza el trabajo, si lo hace desagradable, adverso, o sujeto a riesgos, o si exige del colaborador una sólida adaptación para mantener la productividad y el rendimiento en sus funciones. A través de las condiciones de trabajo se evalúa el grado de adaptación del colaborador al ambiente y al equipo del trabajo para facilitarle su desempeño.

Según Robbins & Coulter (2018), las condiciones de trabajo se relacionan con las condiciones ambientales del entorno donde se llevan a cabo las labores y sus alrededores, que puede hacerlo riguroso, molesto o sujeto a riesgos, exigiendo al ocupante del puesto una dinámica de adaptación para mantener su productividad y rendimiento.

Según el autor Henao (2009), las condiciones de trabajo hacen referencia al conjunto de factores que actúan sobre colaborador en relación al ámbito de trabajo, determinado

su actividad y provocando una serie de consecuencias tanto para el propio individuo como para la empresa. Estos factores que constituyen las condiciones y el ambiente de trabajo, le son impuestos al colaborador.

#### **1.6.4. Salario emocional**

Para la investigadora (Gómez, S, 2019), el salario emocional es aquel que pretende satisfacer las necesidades emocionales del colaborador, frente al salario económico que cubre las necesidades materiales. Este tipo de salario motiva a las personas a desarrollarse dentro del ámbito de la empresa instándolos a permanecer en la organización. Se busca transmitir al colaborador que su labor y participación son muy importantes para la empresa.

Carrillo (2016), el salario emocional es un concepto asociado a la retribución de un empleado en la que se incluyen cuestiones de carácter no económico, cuyo fin es satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del trabajador, mejorando la calidad de vida del mismo, fomentando la conciliación laboral.

Para Silvera (2016), el salario emocional es un factor esencial para el desarrollo de los empleados al interior de la empresa porque personifica un valioso elemento para la organización. A través de este mecanismo la empresa reducirá la rotación de personal y la deflación de los costos administrativos. En este nuevo siglo a las nuevas generaciones ya nos les suficiente con el salario económico, por consiguiente, necesitan ser

compensados con otro tipo de retribución que les ayude a nivelar la vida profesional con la vida familiar.

## **1.7. Definición de los indicadores de la variable.**

### **1.7.1. Remuneración**

Para Chiavenato (2018), la remuneración es el dinero que se ofrece como motivación para que los colaboradores brinden una mayor productividad. No se enfoca en la edad, estudios o años en la empresa, si no en la importancia del trabajo que están desarrollando, la responsabilidad que implica y el nivel de productividad que desempeñan.

### **1.7.2. Incentivos**

Según Chiavenato (2018), los incentivos son una medida tomada por las empresas para motivar e incentivar a sus colaboradores a un mejor desempeño, esta medida es usada debido a que en el ámbito laboral hay mucha competitividad y la remuneración fija se volvió insuficiente para satisfacer a los colaboradores, se desea mayor proactividad y mejores resultados de los colaboradores para que el equipo llegue a su meta.

### **1.7.3. Bonificaciones**

Para Ancajima (2019), las bonificaciones son una forma de beneficios económicos, representados por primas anuales, pensiones, complementos de sueldos, planes de préstamos, reembolso de servicios médicos y medicinas.

#### **1.7.4. Planes de desarrollo personal**

Según Prieto (2013), el desarrollo de personas es una medida importante en lo que es la retención del personal, puesto que para las personas el hecho de poder crecer dentro de la empresa es una motivación intensa, y esa es la base de esta estrategia. Una definición sobre la estrategia de Desarrollo de personas es la siguiente: “El desarrollo de las personas en una organización se trata de que el individuo crezca y se perfeccione de acuerdo con sus expectativas laborales.

#### **1.7.5. Oportunidades de crecimiento**

Para Chiavenato (2018), conceptualiza las oportunidades de crecimiento como la ampliación, desarrollo y perfeccionamiento de los estudios cuyo fin es generar un crecimiento profesional en la organización que conlleva a ser más eficiente y productivo en la organización. Se busca que los trabajadores en un tiempo prudencial proporcionen la sabiduría y que se propague lo exigible en el nivel de hoy, con la finalidad que en el menor tiempo se asuman funciones más exigibles.

#### **1.7.6. Logro de metas**

A juicio de Gonzales (2010), citando a Fryer y Elliot, (2008), el logro de metas refleja el deseo de desarrollar, conseguir y demostrar competencia, evaluada de acuerdo con criterios absolutos (la tarea en sí misma), intrapersonales (el máximo potencial individual para esa tarea) o normativos (la actuación de otros).

### **1.7.7. Infraestructura**

Para Corvo (2019), la infraestructura de una empresa son las instalaciones, estructuras y servicios básicos sobre las cuales yace la construcción de un negocio. Es común pensar en la infraestructura como las cosas físicas, el software y los servicios básicos se pueden considerar también infraestructura. Incluye todos los activos fijos, tales como el edificio, equipos, maquinaria y herramientas necesarias para fabricar los productos.

### **1.7.8. Herramientas de comunicación**

Según Pardo (2017), las herramientas de comunicación son aquellas que utilizan las tecnologías de la información y comunicación como medio para desarrollar capacidades de dialogo, de discusión, de debate, de comunicaciones e interacción propiciando espacios que favorecen el cambio, el desarrollo y obtención de competencias y el acrecentamiento de la comprensión del trabajo en equipo en una organización.

### **1.7.9. Flexibilidad horaria**

Para Villalobos (2020), la flexibilidad horaria es el esquema que brinda a los empleados un nivel de autonomía para que creen sus propios horarios y logren un balance funcional entre la vida personal y el trabajo. La flexibilidad horaria permite que los colaboradores cubran el número de horas asignado a sus labores en los horarios que consideren mejores.

### **1.7.10. Equilibrio vida personal y profesional**

Para los autores Bernal & Sánchez (2020), la vida laboral es de las actividades de mayor importancia en la calidad de vida de las personas, de tal forma que influye en la integración y el ajuste tanto psicológico como social de los colaboradores dentro de una organización. Asimismo, existe una necesidad básica en el ser humano arraigada a la colectividad, y los valores familiares, y que es, disponer de un hogar, de afecto y estabilidad, convirtiendo a la vida familiar en una de las áreas de ajuste más importantes dentro de la calidad de vida de los individuos.

### **1.7.11. Balance de vida**

Para la autora Vargas (2019), el balance de vida se logra cuando las empresas motivan a sus colaboradores para que mantengan el equilibrio entre sus trabajos y las otras situaciones que integran el ser humano para lograr calidad de vida no solo laboral, sino también calidad de vida personal y se convierta en un todo integro que genere un ser humano satisfecho y feliz junto con sus familias.

### **1.7.12. Bienestar Psicológico**

Para los autores Zohn; Gómez & Enríquez (2015), el bienestar psicológico es el estado de la persona en el que, a través de sus conocimientos, se hace sensible el buen funcionamiento de su actividad somática y psíquica. De igual forma se le define como el buen estado físico y mental o una sensación que se tiene de estar bien, adicionalmente puede ser contextualizado como una respuesta especialmente afectiva, aunque incluye componentes cognitivos.

## **1.8. Formulación del problema**

### **1.8.1. Problema general**

¿Cuáles son los factores de la retención del talento humano del personal docente de una institución educativa en el distrito del Rímac, en la ciudad de Lima en el año 2018?

### **1.8.2. Problemas específicos**

- a) ¿Las compensaciones económicas del personal docente son un factor de la retención del talento humano en una institución educativa en el distrito del Rímac, en la ciudad de Lima en el año 2018?
- b) ¿El desarrollo personal, del personal docente es un factor de la retención del talento humano en una institución educativa en el distrito del Rímac, en la ciudad de Lima en el año 2018?
- c) ¿Las condiciones de trabajo del personal docente son un factor de la retención del talento humano en una institución educativa en el distrito del Rímac, en la ciudad de Lima en el año 2018?
- d) ¿El salario emocional del personal docente es un factor de la retención del talento humano en una institución educativa en el distrito del Rímac, en la ciudad de Lima en el año 2018?

## **1.9. Objetivos**

### **1.9.1. Objetivo general**

Describir los factores de la retención del talento humano del personal docente de una institución educativa en el distrito del Rímac, en la ciudad de Lima en el año 2018.

### **1.9.2. Objetivos específicos**

- a) Describir las compensaciones económicas del personal docente como un factor de la retención del talento humano en una institución educativa en el distrito del Rímac, en la ciudad de Lima en el año 2018.
- b) Describir el desarrollo personal, del personal docente como un factor de la retención del talento humano en una institución educativa en el distrito del Rímac, en la ciudad de Lima en el año 2018.
- c) Describir las condiciones de trabajo del personal docente como un factor de la retención del talento humano en una institución educativa en el distrito del Rímac, en la ciudad de Lima en el año 2018.
- d) Describir el salario emocional del personal docente como un factor de la retención del talento humano en una institución educativa en el distrito del Rímac, en la ciudad de Lima en el año 2018.

## **CAPÍTULO II. METODOLOGÍA**

### **2.1. Operacionalización de la Variable**

Para los investigadores Hernández & Mendoza (2018), la operacionalización de la variable se fundamenta en la definición conceptual y operacional de la variable. Se busca analizar la variable considerando las dimensiones, que la conforman, posteriormente se le vincula con sus indicadores finalizando con los ítems.

### **2.2. Tipo de investigación**

Para el investigador Baena (2014), las técnicas de investigación tienen como finalidad recoger y registrar ordenadamente los datos vinculados al tema escogido como objeto de estudio. La observación y la interrogación son técnicas esenciales en una investigación.

#### **2.2.1. La investigación descriptiva**

Según los autores Guevara (2020), tiene como objetivo describir algunas características primordiales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permiten establecer la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando información sistemática y comparable con la de otras fuentes.

### **2.3. Diseño de investigación**

Los investigadores Hernández & Mendoza (2018), consideran necesario contar con un plan estructurado, predeterminado e implementado bajo la forma de un diseño de

investigación que ayude a poner en contexto las preguntas que se han formulado inicialmente.

De igual forma, para Alonso (2018), el diseño de la investigación es de gran jerarquía ya que es un medio para el investigador dentro del proceso de seleccionar, examinar, e interpretar las observaciones que ha alcanzado y se establece por el tipo de investigación que va a realizarse y por los objetivos que va a comprobar durante el transcurso de la indagación.

### **2.3.1. El enfoque cuantitativo**

Según los autores Hernández & Fernández (2014), se fundamenta en un esquema deductivo y lógico que busca formular preguntas de investigación para posteriormente probarlas. Este método captura la experiencia de los individuos y estudia ambientes naturales. El proceso cuantitativo es secuencial, deductivo, probatorio y objetivo. Mide fenómenos utilizando la estadística. Emplea la experimentación y el análisis causa-efecto. Mediante el uso de la estadística se obtienen resultado más precisos.

En el presente trabajo de investigación se buscó determinar la retención del talento humano del personal docente en una institución educativa en el distrito del Rímac, en la ciudad de Lima en el año 2018, por lo que se empleó el tipo de investigación descriptiva recogiendo información dentro del grupo seleccionado.

### **Tipo y diseño de la presente investigación**

La presente investigación es de tipo no experimental, ya que no se manipuló la variable, y se observó el fenómeno dentro de su contexto natural. Dentro de la misma línea, el estudio será transversal, con un enfoque cuantitativo, la medición de los individuos considerados en la muestra se hará una sola vez durante el estudio dentro de un periodo de tiempo.

## **2.4. Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos)**

### **2.4.1. Población**

Para el investigador Hernández & Fernández (2014), una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Por consiguiente, es la totalidad del fenómeno a estudiar.

### **2.4.2. Población de estudio**

Para los autores Arias, Villasis & Novales (2016), la población de estudio es un conjunto de casos, definido, y de la cual se tiene accesibilidad, que establecerá de manera pertinente todo lo relacionado con la elección de la muestra en el sentido de que cumple con una serie de criterios establecidos.

**Población de estudio de la presente investigación:** En la presente investigación la población de estudio está conformada por 44 colaboradores que laboran en una institución educativa en el distrito del Rímac, en la ciudad de Lima en el año 2018.

### 2.4.3. Muestra

Para los autores Artigas & Robles (2010), la muestra es la parte de esa población que se selecciona y sobre la cual se efectuara la medición y observación de la variable.

### 2.4.4. Muestreo censal

Para Orea (2020), la muestra censal es aquella que se representa con el mismo valor que el universo poblacional, posee características numéricas menores y finitas, brinda fácil acceso a la evaluación de cada unidad de análisis y su representatividad es absoluta. De igual forma, para Zarcovich (2005), la muestra censal supone la obtención de datos de todas las unidades del universo acerca de las cuestiones, bloques, que constituyen el objeto del censo. Los datos se recogen en una muestra que representa el total del universo, dado que la población es pequeña y finita.

**Tipo de muestra en la presente investigación:** Para el presente estudio se ha determinado una muestra censal, la misma que está conformada por 44 docentes que pertenecen al personal docente en una institución educativa en el distrito del Rímac, en la ciudad de lima en el año 2018, que laboran en el horario de trabajo dos turnos: mañana, de 8 am a 1 pm; horario tarde: de 1 a 6 pm; que manejan una jornada laboral de 30 semanales y ven directamente las labores docentes, de enseñanza y aprendizaje con los estudiantes. Las edades de la muestra oscilan entre los 25 y 65 años, el 95% de la muestra son del sexo femenino y un 5% de sexo masculino.

Tabla 1  
 Matriz de Operacionalización de la variable.

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSION	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO	ESCALA
Retención del talento	(Cuesta, S, 2017), la retención del talento ocurre cuando el personal cuenta con las competencias adecuadas y se le brinda una infraestructura que los colaboradores necesitan, se mejora el clima laboral, trabajaran satisfechos, por lo que se mejorara la producción, logrando los resultados estratégicos.	Se define operacionalmente a través de sus dimensiones: compensación económica, desarrollo personal, condiciones de trabajo y salario emocional y sus indicadores, los cuales serán medidos mediante un cuestionario de 16 ítems con escala de Likert que mide 5 categorías de lo favorable a lo desfavorable, utilizando como instrumento el cuestionario.	Compensación económica	Remuneración Incentivos Bonificaciones	1, 2, 3,4	Cuestionario	Ordinal
			Desarrollo personal	Planes de desarrollo personal Oportunidades de crecimiento Logro de metas	5, 6, 7, 8		
			Condiciones de trabajo	Infraestructura Herramientas de comunicación Flexibilidad horaria	9, 10,11,12		
			Salario emocional	Equilibrio vida personal y profesional Balance de vida Bienestar Psicológico	13,14,15,16		

Fuente: Elaboración propia

### **2.4.5. La Encuesta**

Una encuesta según el autor Baena (2014), es la aplicación de un cuestionario a un grupo representativo del universo que se está estudiando. Tiene el propósito de recoger datos referentes a las condiciones de vida y de trabajo de la población de un determinado contexto. Se recolecta la información y se realiza un análisis de lo obtenido.

### **2.4.6. El Cuestionario**

Para Baena (2014), el cuestionario es el instrumento fundamental de las técnicas de interrogación, con elementos que han sido considerados en la elaboración de preguntas, tanto su clase como la manera de redactarlas su orden y distribución dentro del mismo cuestionario.

**Cuestionario acerca de la retención del talento humano del personal docente en una institución educativa en el distrito del Rímac, en la Ciudad de Lima en el año 2018.**

#### **DIMENSIÓN: COMPENSACIÓN ECONÓMICA**

1. Recibe usted una remuneración justa para la carga laboral que tiene asignada.
2. Considera usted que su trabajo está valorado y reconocido con un buen salario.
3. El salario que usted recibe satisface sus necesidades básicas.
4. Considera usted que en la institución existe equidad y justicia en la administración de sueldos.

### **DIMENSIÓN: DESARROLLO PERSONAL**

5. Se encuentra usted satisfecho con las oportunidades de crecimiento que brinda la Institución.
6. En la institución donde usted labora, se permite al personal docente desarrollar proyectos por iniciativa propia y le apoyan asignando los recursos necesarios.
7. Se encuentra usted satisfecho con la programación en capacitaciones que brinda la Institución.
8. Considera usted que está alcanzando las metas personales que se propuso al ingresar a la Institución.

### **DIMENSIÓN: CONDICIONES DE TRABAJO**

9. Cuenta usted con el material/equipo y las herramientas que son necesarios para realizar bien su trabajo.
10. El director de la Institución reconoce su desempeño como docente.
11. Los directivos de la Institución toman algunas medidas para mejorar el ambiente laboral.
12. Cuenta usted con un horario flexible para desarrollar otras actividades fuera de la Institución.

### **DIMENSIÓN: SALARIO EMOCIONAL**

13. Cree usted que puede equilibrar su vida personal con su vida laboral.
14. Recibe usted comentarios positivos de su director, o colegas por haber realizado satisfactoriamente su labor docente.

15. Le motiva que reconozcan su labor docente.

16. Considera usted que su lugar de trabajo influye en su estado de ánimo.

## **2.5. Procedimiento en el tratamiento y análisis de los datos.**

- a) Se estableció la problemática del personal docente en una institución educativa en el distrito del Rímac, en la ciudad de Lima en el año 2018. Se definió la variable, para esta investigación “retención del talento”. Se procedió en formas preliminares a la revisión y consulta de las fuentes bibliográficas y de investigaciones referentes a la retención del talento.
- b) Anterior a la aplicación del instrumento, este fue sometido al criterio de la validación de expertos en el tema, de la Universidad Privada del Norte, quienes, desde el punto de vista técnico, constructo y metodológico examinaron imparcialmente el alcance de las interrogantes en el logro de los objetivos a partir de la operacionalización de la variable y ratificaron la conveniencia de los mismos; luego de revisiones y sugerencias que fueron tomadas en cuenta para mejorar su conformación, por lo que subsiguientemente se procedió a su aplicación.
- c) Los resultados numéricos fueron conseguidos del cuestionario, para posteriormente clasificarlos y codificarlos dentro de los análisis de cuantitativo, una vez almacenados los datos primarios. Los resultados fueron sometidos a un análisis cuantitativo, ordenado, tabulado, mostrado en cuadros de frecuencia y porcentajes y representado en gráficos de barras. Luego del procesamiento, las derivaciones deben mostrarse como un conjunto de tablas y medidas, a las cuales se les han calculado su porcentaje y deben ser

mostrados convenientemente. Por consiguiente, los resultados se procesaron de manera objetiva y de ellos se extrajo una interpretación honesta e irrefutable de los hallazgos.

- d) Se procedió a la fase aplicada de la investigación, por lo que se diseñó un cuestionario como instrumento de recolección de datos, el mismo que constó de 16 ítems que preliminarmente fueron sometidas a un proceso de validación de expertos que ha sido mencionado líneas arriba.
- e) La autora de la presente investigación diseñó un cuestionario de carácter virtual en el portal google forms, seguidamente conversó con la dirección de la Institución Educativa para solicitarle la autorización respectiva reenviando el link de la encuesta a los docentes por medio de sus smartphones, recolectando los datos que posteriormente se tabularon y procesaron cuantitativamente en función al total de la muestra.
- f) Se empleó el programa SPSS versión 25 de IBM para identificar la frecuencia y porcentaje de los datos proporcionados y el programa Excel 2016. Los datos se expresaron en tablas y figuras (gráficos) de donde se desglosó el comentario de los mismos y que se presentan en el capítulo de resultados.

## **2.6. Aspectos éticos**

En la presente investigación se instituyó como principio no efectuar ningún tipo de manipulación del objeto de estudio. La recopilación de información se hizo con toda la formalidad del caso con el propósito de obtener información veraz. De igual forma, los datos estadísticos obtenidos no se han modificado, los mismos que fueron ordenados tratando de no omitir información significativa.

Fue intención de la autora que esta investigación se realice con absoluta honestidad, de esta manera se podrían recabar datos reales por parte de los colaboradores abarcados en la muestra.

Antes de iniciar la investigación se le preguntó a cada docente si estaban de acuerdo en llenar el cuestionario dando su aprobación para el llenado del mismo en forma virtual, se les garantizó en todo momento la confidencialidad y reserva en cuanto a sus respuestas. El estudio está respaldado por investigaciones de fuentes de búsqueda confiables, las referencias bibliográficas citadas que sostienen la información están mencionadas con sus autores correspondientes.

## CAPÍTULO III. RESULTADOS

En el presente capítulo, se presentan los resultados obtenidos después de haber aplicado el cuestionario a los docentes de una institución educativa en el distrito del Rímac, en la ciudad de Lima en el año 2018.

**Objetivo general:** Describir los factores de la retención del talento humano del personal docente de una institución educativa en el distrito del Rímac, en la ciudad de Lima en el año 2018.

Tabla 2

*Resumen resultados de cuestionario acerca de la retención del talento humano*

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADOR	PORCENTAJE
Retención del talento humano	Compensación económica	Remuneración	79.55%
	Desarrollo personal	Logros de metas	60.20%
	Condiciones de trabajo	Flexibilidad horaria	56.85%
	Salario emocional	Bienestar psicológico	81.80%
TOTAL			69.60%

Fuente: elaboración propia.

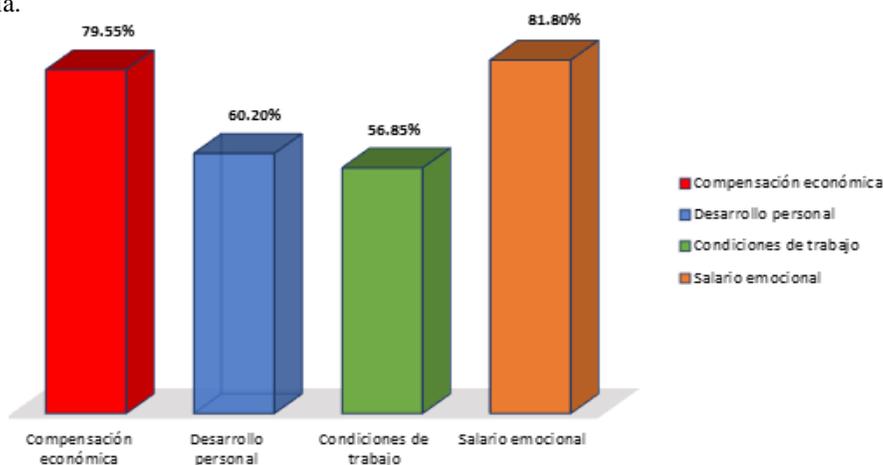


Figura 1. *Porcentaje de resultados por cada dimensión.*

Fuente: elaboración propia

**Hallazgos en relación a la pregunta de investigación:** Luego del análisis de la variable retención del talento humano, en la dimensión: salario emocional, en su indicador bienestar psicológico, obtuvo la posición más alta, con una valoración del 81.8%, dentro de una tendencia favorable; la dimensión compensación económica: en su indicador remuneración, alcanzó una valoración del 79.55%, dentro de una tendencia desfavorable; seguida de la dimensión: desarrollo personal, en su indicador, logro de metas, con una valoración del 60.2%; y finalmente la dimensión: condiciones de trabajo: en su indicador, flexibilidad horaria, obtuvo una valoración del 56.85%, estas dos últimas dimensiones dentro de una tendencia favorable.

### DIMENSIÓN: COMPENSACIÓN ECONÓMICA

Tabla 3

*Recibe usted una remuneración justa para la carga laboral que tiene asignada.*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	7	15.9%
En desacuerdo	25	56.8%
No sabe/ No opina	2	4.5%
De acuerdo	9	20.5%
Totalmente de acuerdo	1	2.3%
Total	44	100%

Fuente: Elaboración propia.

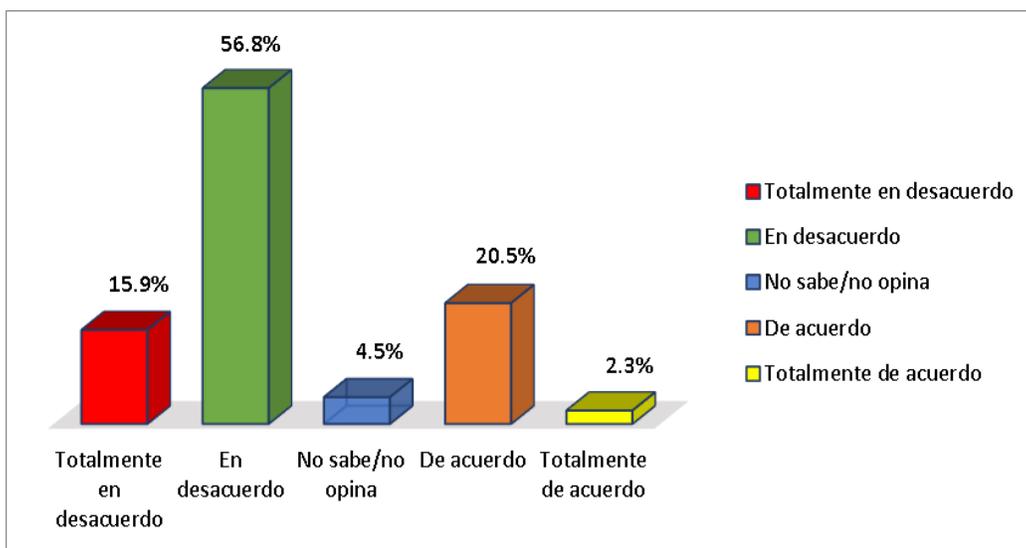


Figura 2. *Porcentaje de percepción de una remuneración justa.*

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Los resultados obtenidos muestran que un 15.9% está totalmente en desacuerdo en indicar que reciben una remuneración justa para la carga laboral que tienen asignada, el 56.8% manifiestan estar en desacuerdo, el 4.5% no sabe/ no opina, el 20.5% está de acuerdo y el 2.3% está totalmente de acuerdo. Se observa una posición desfavorable al afirmar que no reciben una remuneración justa para la carga laboral que tienen asignada entre los docentes. La institución educativa establece las remuneraciones de los docentes de acuerdo a las escalas establecidas por el MINEDU.

Tabla 4

*Considera usted que su trabajo está valorado y reconocido con un buen salario.*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	8	18.2%
En desacuerdo	26	59.1%
No sabe/ No opina	2	4.5%
De acuerdo	6	13.6%
Totalmente de acuerdo	2	4.5%
Total	44	100%

Fuente: Elaboración propia.

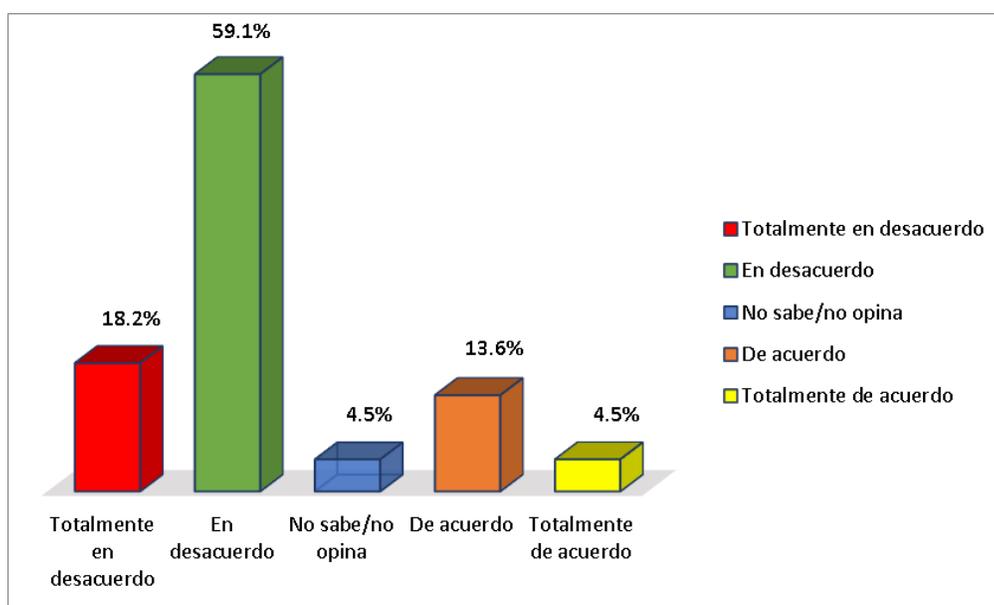


Figura 3. *Porcentaje de percepción del trabajo valorado.*

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Los resultados obtenidos muestran que un 18.2% está totalmente en desacuerdo en considerar que su trabajo está valorado y reconocido con un buen salario, el 59.1% manifiestan estar en desacuerdo, el 4.5% no sabe/ no opina, el 13.6% está de acuerdo y el 4.5% está totalmente de acuerdo. Se observa una posición desfavorable al percibir que no se considera que su trabajo esté valorado y reconocido con un buen salario. Los docentes manifiestan que estas escalas remunerativas establecidas por el MINEDU no reconocen en profundidad su labor en la institución.

Tabla 5

*El salario que usted recibe satisface sus necesidades básicas.*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	7	15.9%
En desacuerdo	22	50.0%
No sabe/ No opina	1	2.3%
De acuerdo	12	27.3%
Totalmente de acuerdo	2	4.5%
Total	44	100%

Fuente: Elaboración propia.

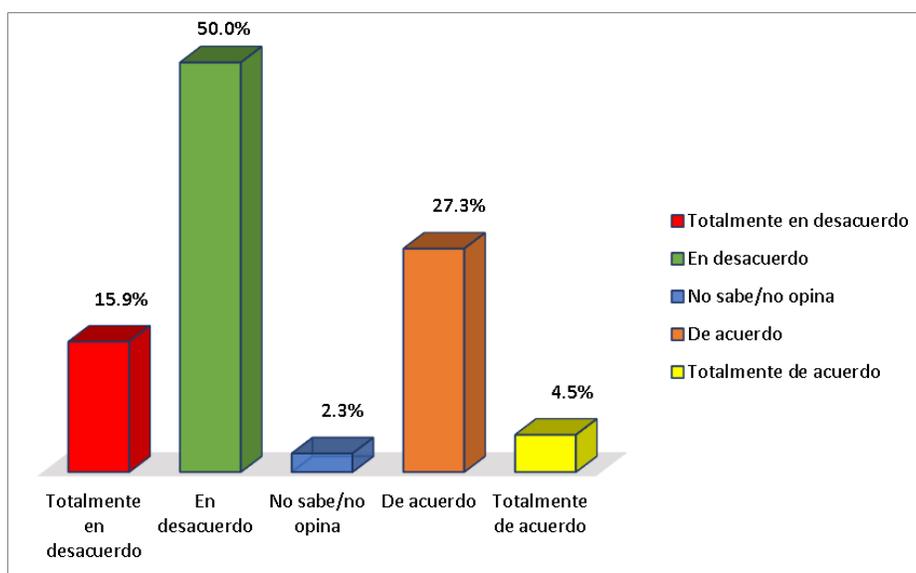


Figura 4. *Porcentaje de percepción de satisfacción de necesidades básicas.*

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Los resultados obtenidos muestran que un 15.9% está totalmente en desacuerdo en considerar que el salario que reciben satisface sus necesidades básicas, el 50.0% manifiestan estar en desacuerdo, el 2.3% no sabe/ no opina, el 27.3% está de acuerdo y el 4.5% está totalmente de acuerdo. Se observa una posición desfavorable entre los docentes al manifestar que el salario que reciben no satisface sus necesidades básicas. Los docentes manifiestan en una gran mayoría que el sueldo que reciben por parte de la institución educativa no les permite cubrir en su totalidad sus necesidades básicas.

Tabla 6

*Considera usted que en la institución existe equidad y justicia en la administración de sueldos.*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	11	25.0%
En desacuerdo	22	50.0%
No sabe/ No opina	4	9.1%
De acuerdo	6	13.6%
Totalmente de acuerdo	1	2.3%
Total	44	100%

Fuente: Elaboración propia.

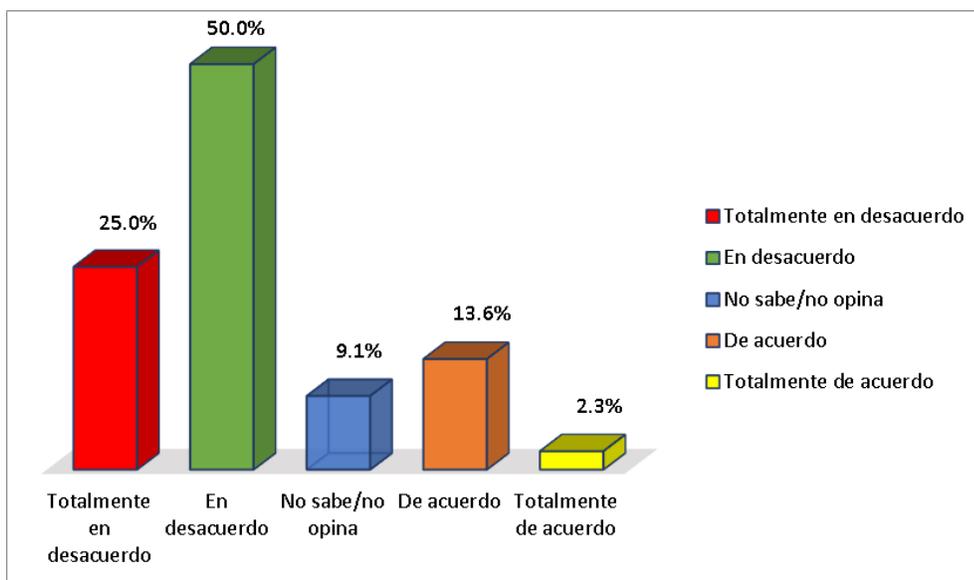


Figura 5. *Porcentaje de percepción de equidad y justicia en la administración de sueldos.*

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Los resultados obtenidos muestran que un 25.0% está totalmente en desacuerdo en considerar que en la institución existe equidad y justicia en la administración de sueldos, el 50.0% manifiestan estar en desacuerdo, el 9.1% no sabe/ no opina, el 13.6% está de acuerdo y el 2.3% está totalmente de acuerdo. Se observa una posición desfavorable entre los docentes al manifestar el salario que reciben no satisface sus necesidades básicas. Los docentes manifiestan en una gran mayoría que no existe equidad y justicia en la administración de sueldos.

**DIMENSIÓN: DESARROLLO PERSONAL**

Tabla 7

*Se encuentra usted satisfecho con las oportunidades de crecimiento que brinda la Institución.*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	6	13.6%
En desacuerdo	15	34.1%
No sabe/ No opina	6	13.6%
De acuerdo	14	31.8%
Totalmente de acuerdo	3	6.8%
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

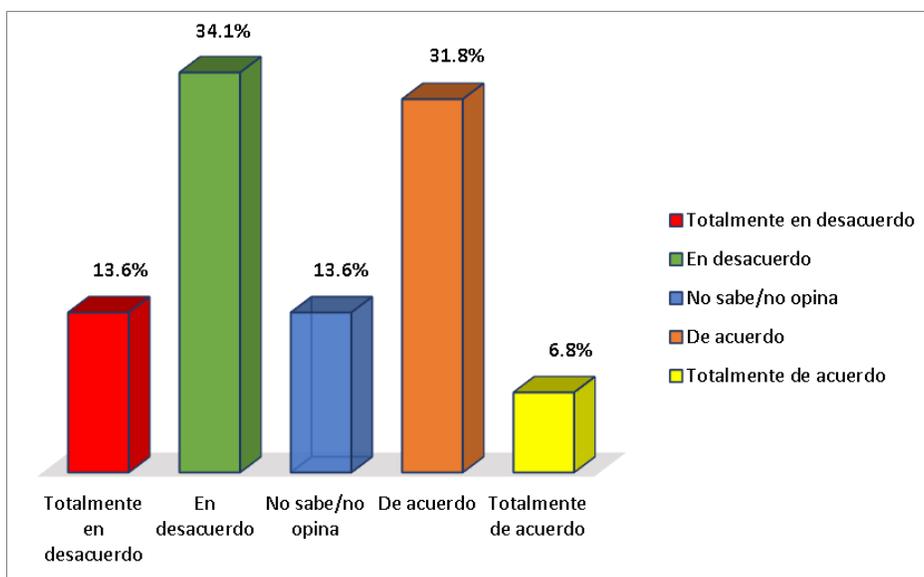


Figura 6. *Porcentaje de percepción de las oportunidades de crecimiento.*

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Los resultados obtenidos muestran que un 13.6% está totalmente en desacuerdo en considerar que se encuentra satisfecho con las oportunidades de crecimiento que brinda la Institución, el 34.1% manifiestan estar en desacuerdo, el 13.6% no sabe/ no opina, el 31.8% está de acuerdo y el 6.8% está totalmente de acuerdo. Se observa una posición desfavorable entre los docentes al manifestar que no se sienten satisfechos con las oportunidades de crecimiento que brinda la Institución. Los docentes manifiestan en una gran mayoría que la Institución no ofrece oportunidades de crecer profesionalmente.

Tabla 8

*En la institución donde usted labora, se permite al personal docente desarrollar proyectos por iniciativa propia y le apoyan asignando los recursos necesarios.*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	9.1%
En desacuerdo	16	36.4%
No sabe/ No opina	9	20.5%
De acuerdo	12	27.3%
Totalmente de acuerdo	3	6.8%
Total	44	100%

Fuente: Elaboración propia.

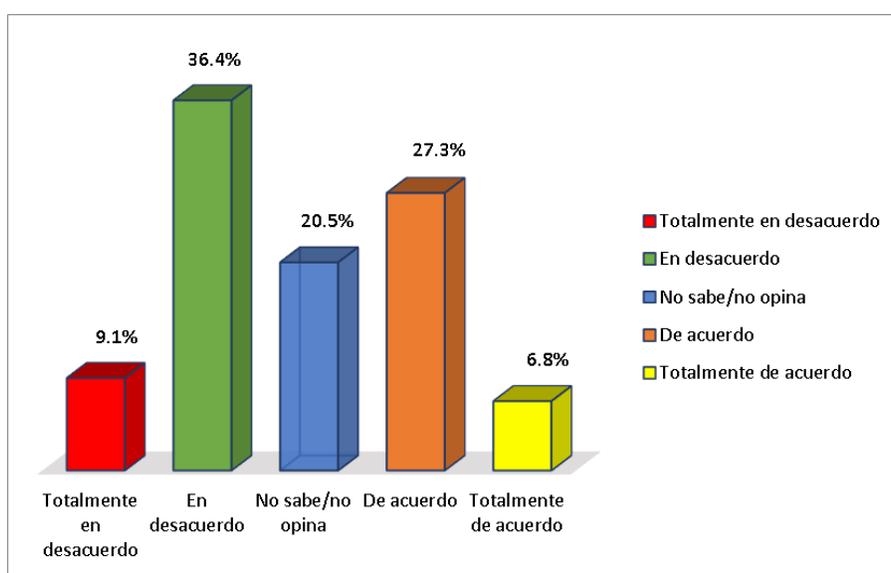


Figura 7. Porcentaje de percepción en el desarrollo de proyectos.

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Los resultados obtenidos muestran que un 9.1% está totalmente en desacuerdo en considerar que en la institución donde se labora, se permite al personal docente desarrollar proyectos por iniciativa propia y lo apoyan asignando los recursos necesarios, el 36.4% manifiestan estar en desacuerdo, el 20.5% no sabe/ no opina, el 27.3% está de acuerdo y el 6.8% está totalmente de acuerdo. Se observa una posición desfavorable entre los docentes al manifestar que la Institución no le permite al personal docente desarrollar proyectos por iniciativa propia, ni tampoco le apoya con los recursos necesarios. Los docentes manifiestan en una gran mayoría que la Institución no brinda su apoyo para el desarrollo de proyectos que se quieran poner en ejecución.

Tabla 9

*Se encuentra usted satisfecho con la programación en capacitaciones que brinda la Institución.*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	2.3%
En desacuerdo	14	31.8%
No sabe/ No opina	6	13.6%
De acuerdo	20	45.5%
Totalmente de acuerdo	3	6.8%
Total	44	100%

Fuente: Elaboración propia.

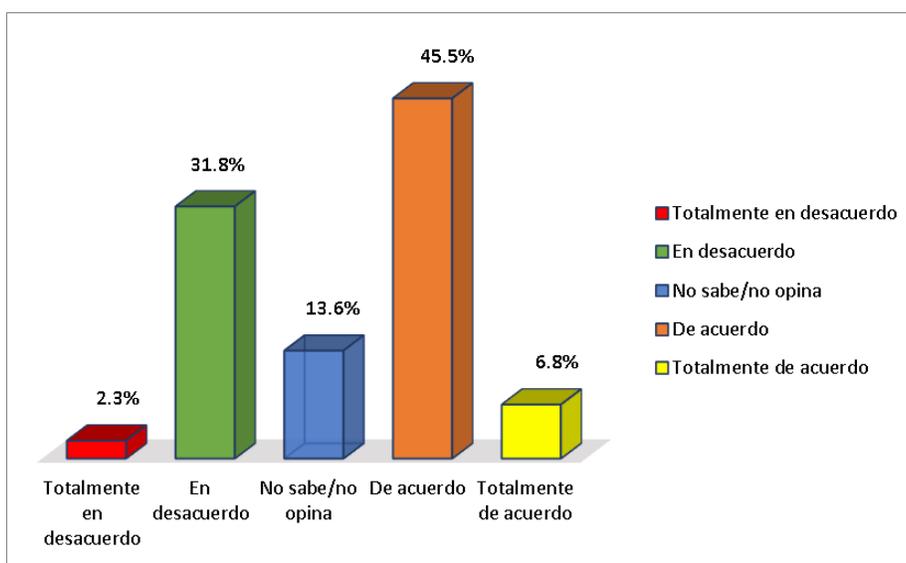


Figura 8. *Porcentaje de percepción de la programación de capacitaciones.*

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Los resultados obtenidos muestran que un 2.3% está totalmente en desacuerdo en considerar que se encuentra satisfecho con la programación en las capacitaciones que brinda la Institución, el 31.8% manifiestan estar en desacuerdo, el 13.6% no sabe/ no opina, el 45.5% está de acuerdo y el 6.8% está totalmente de acuerdo. Se observa una posición favorable entre los docentes al manifestar que están satisfechos con la programación de capacitaciones que brinda la Institución. Los docentes manifiestan en una gran mayoría que la Institución tiene una programación de capacitaciones con el apoyo de profesionales dedicados a la educación que benefician a la labor docente.

Tabla 10

*Considera usted que está alcanzando las metas personales que se propuso al ingresar a la Institución.*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	16	36.4%
No sabe/ No opina	3	6.8%
De acuerdo	21	47.7%
Totalmente de acuerdo	4	9.1%
Total	44	100%

Fuente: Elaboración propia.

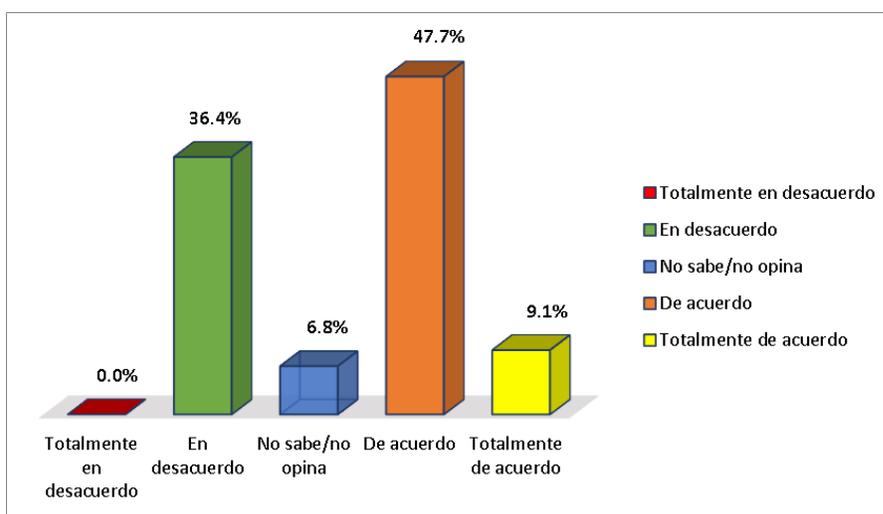


Figura 9. *Porcentaje de percepción en alcanzar metas personales.*

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Los resultados obtenidos muestran que un 36.4% está en desacuerdo en considerar que se está alcanzando las metas personales que se propuso al ingresar a la Institución, el 6.8% no sabe/ no opina, el 47.7% está de acuerdo y el 9.1% está totalmente de acuerdo. Se observa una posición favorable entre los docentes al manifestar que están alcanzando las metas personales que se propusieron al ingresar a la Institución. Los docentes manifiestan en una gran mayoría que sienten que están alcanzando sus metas personales contribuyendo a la mejora de sus labores pedagógicas.

## DIMENSIÓN: CONDICIONES DE TRABAJO

Tabla 11

*Cuenta usted con el material/equipo y las herramientas que son necesarios para realizar bien su trabajo.*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	9.1%
En desacuerdo	12	27.3%
No sabe/ No opina	3	6.8%
De acuerdo	22	50.0%
Totalmente de acuerdo	3	6.8%
Total	44	100%

Fuente: Elaboración propia.

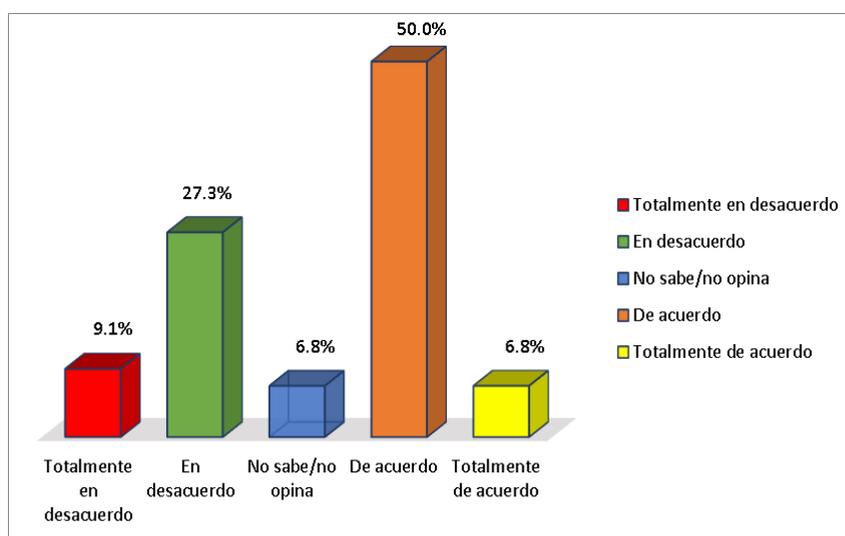


Figura 10. *Porcentaje de percepción en contar con material/equipo y herramientas.*

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Los resultados obtenidos muestran que un 9.1% está totalmente en desacuerdo en considerar que se cuenta con el material/equipo y las herramientas que son necesarios para realizar bien su trabajo, el 27.3% manifiestan estar en desacuerdo, el 6.8% no sabe/ no opina, el 50.0% está de acuerdo y el 6.8% está totalmente de acuerdo. Se observa una posición favorable entre los docentes al manifestar que cuentan con el material/equipo y las herramientas que son necesarios para realizar bien su labor docente. Los docentes manifiestan en una gran mayoría que tienen los materiales necesarios para poder hacer un buen desarrollo de sus clases con los estudiantes.

Tabla 12

*El director de la Institución reconoce su desempeño como docente.*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	6.8%
En desacuerdo	11	25.0%
No sabe/ No opina	10	22.7%
De acuerdo	17	38.6%
Totalmente de acuerdo	3	6.8%
Total	44	100%

Fuente: Elaboración propia.

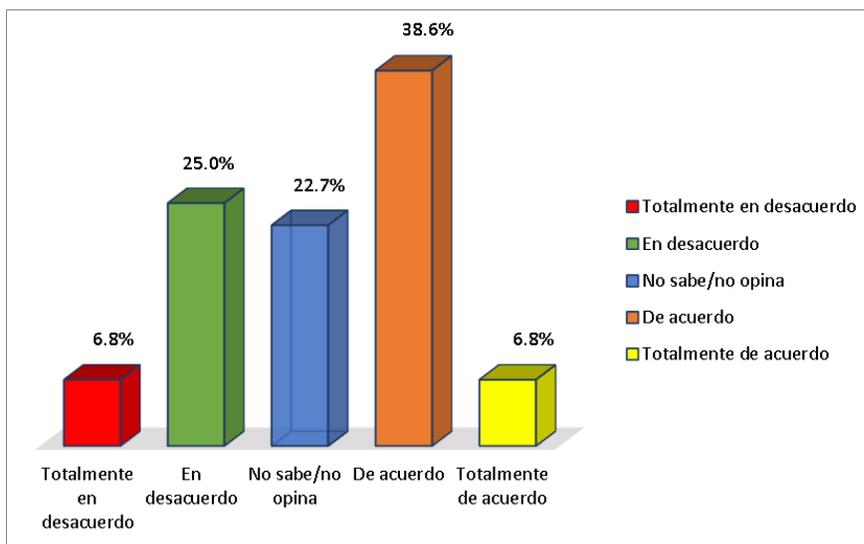


Figura 11. *Porcentaje de percepción en el desempeño docente.*

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Los resultados obtenidos muestran que un 6.8% está totalmente en desacuerdo en que el director de la Institución reconoce su desempeño como docente, el 25.0% manifiestan estar en desacuerdo, el 22.7% no sabe/ no opina, el 38.6% está de acuerdo y el 6.8% está totalmente de acuerdo. Se observa una posición favorable entre los docentes al manifestar que el director de la Institución reconoce su labor docente. Los docentes manifiestan en una gran mayoría que se sienten reconocidos y valorados por su trabajo dentro de la Institución por parte del director.

Tabla 13

*Los directivos de la Institución toman algunas medidas para mejorar el ambiente laboral.*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	9.1%
En desacuerdo	13	29.5%
No sabe/ No opina	8	18.2%
De acuerdo	17	38.6%
Totalmente de acuerdo	2	4.5%
Total	44	100%

Fuente: Elaboración propia.

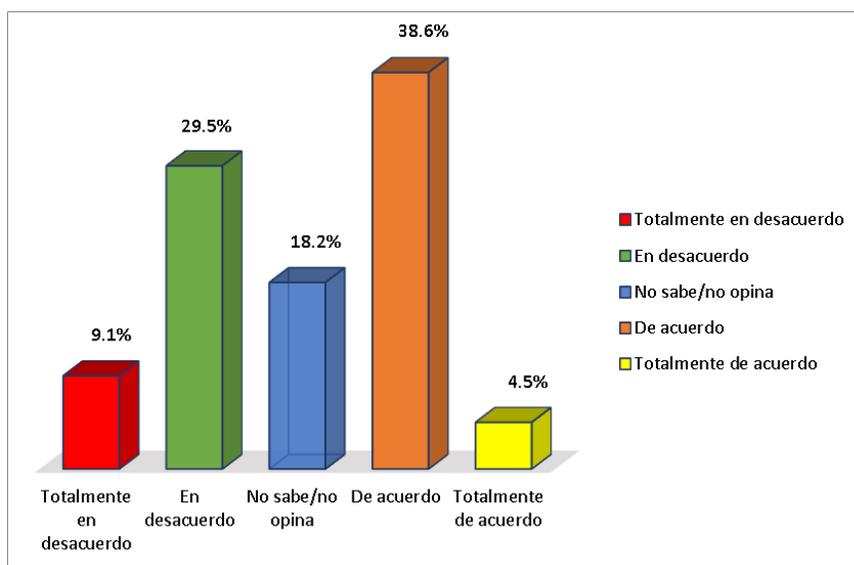


Figura 12. *Porcentaje de percepción del ambiente laboral.*

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Los resultados obtenidos muestran que un 9.1% está totalmente en desacuerdo en que los directivos de la Institución toman algunas medidas para mejorar el ambiente laboral, el 29.5% manifiestan estar en desacuerdo, el 18.2% no sabe/ no opina, el 38.6% está de acuerdo y el 4.5% está totalmente de acuerdo. Se observa una posición favorable entre los docentes al manifestar que los directivos de la Institución se interesan por tener un buen clima laboral. Los docentes manifiestan en una gran mayoría que existe una buena relación entre los colegas dentro de la Institución.

Tabla 14

*Cuenta usted con un horario flexible para desarrollar otras actividades fuera de la Institución.*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	6.8%
En desacuerdo	15	34.1%
No sabe/ No opina	2	4.5%
De acuerdo	19	43.2%
Totalmente de acuerdo	5	11.4%
Total	44	100%

Fuente: Elaboración propia.

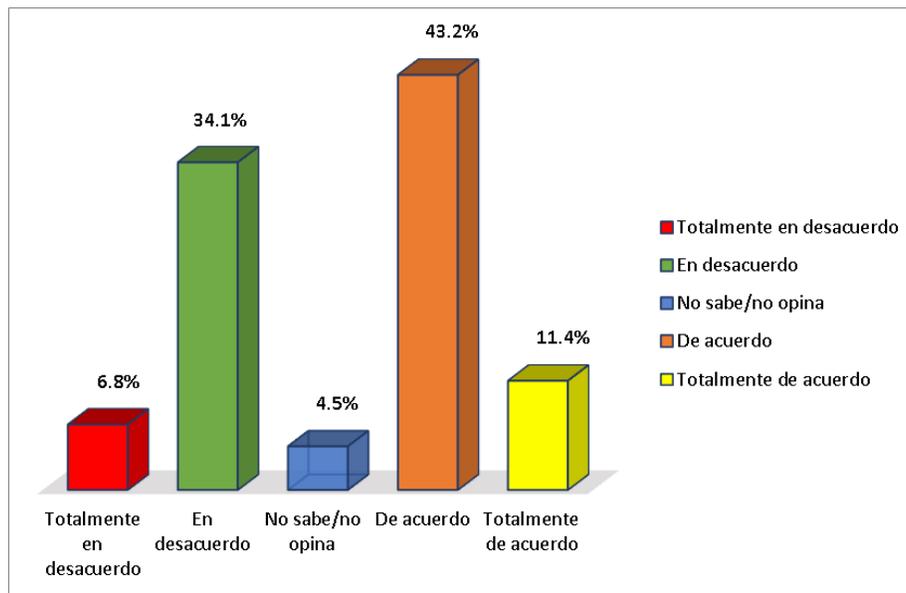


Figura 13. *Porcentaje de percepción de un horario flexible.*

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Los resultados obtenidos muestran que un 6.8% está totalmente en desacuerdo en que se cuenta con un horario flexible para desarrollar otras actividades fuera de la Institución, el 34.1% manifiestan estar en desacuerdo, el 4.5% no sabe/ no opina, el 43.2% está de acuerdo y el 11.4% está totalmente de acuerdo. Se observa una posición favorable entre los docentes al manifestar que cuentan con un horario que les permite desarrollar otras actividades fuera de la Institución donde laboran. Los docentes manifiestan en una gran mayoría que pueden realizar otras actividades terminando su labor docente.

## DIMENSIÓN: SALARIO EMOCIONAL

Tabla 15

*Cree usted que puede equilibrar su vida personal con su vida laboral.*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	2.3%
En desacuerdo	12	27.3%
No sabe/ No opina	5	11.4%
De acuerdo	22	50.0%
Totalmente de acuerdo	4	9.1%
Total	44	100%

Fuente: Elaboración propia.

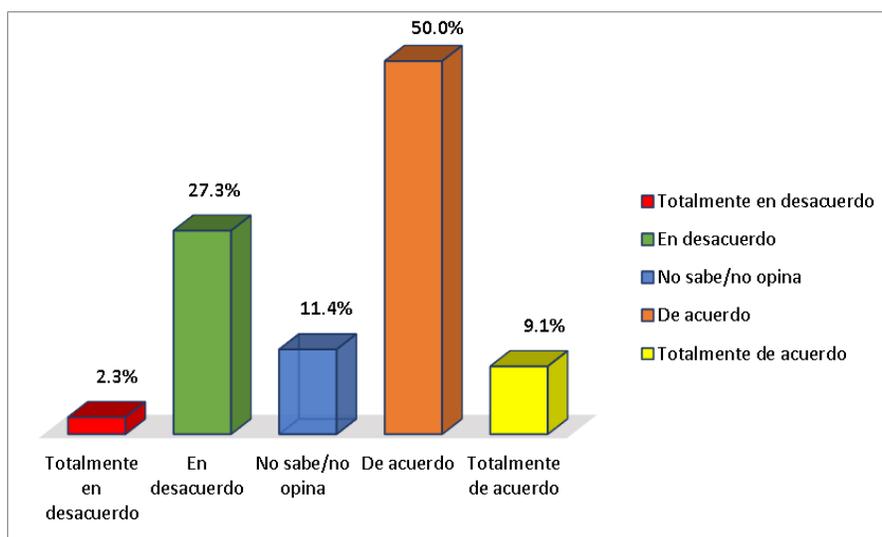


Figura 14. *Porcentaje de percepción en equilibrar la vida personal de la laboral.*

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Los resultados obtenidos muestran que un 2.3% está totalmente en desacuerdo en que se puede equilibrar su vida personal con su vida laboral, el 27.3% manifiestan estar en desacuerdo, el 11.4% no sabe/ no opina, el 50.0% está de acuerdo y el 9.1% está totalmente de acuerdo. Se observa una posición favorable entre los docentes al manifestar que pueden equilibrar su vida personal con su vida laboral. Los docentes manifiestan en una gran mayoría que tienen el tiempo para dedicar a sus actividades personales como también para el desarrollo de sus clases y planificaciones en relación a sus funciones técnico pedagógicas dentro de la Institución.

Tabla 16

*Recibe usted comentarios positivos de su director, o colegas por haber realizado satisfactoriamente su labor docente.*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	6.8%
En desacuerdo	10	22.7%
No sabe/ No opina	10	22.7%
De acuerdo	16	36.4%
Totalmente de acuerdo	5	11.4%
Total	44	100%

Fuente: Elaboración propia.

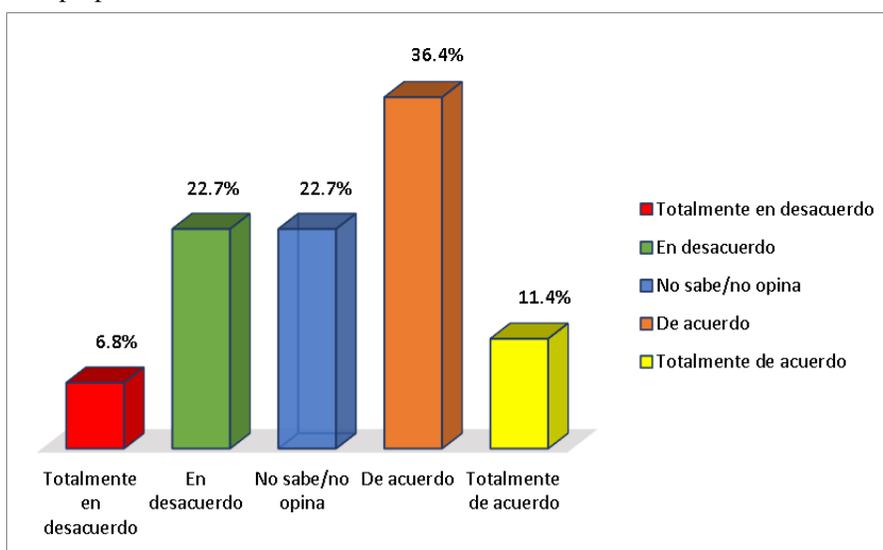


Figura 15. *Porcentaje de percepción sobre comentarios positivos.*

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Los resultados obtenidos muestran que un 6.8% está totalmente en desacuerdo en recibir comentarios positivos de su director, o colegas por haber realizado satisfactoriamente su labor docente, el 22.7% manifiestan estar en desacuerdo, el 22.7% no sabe/ no opina, el 36.4% está de acuerdo y el 11.4% está totalmente de acuerdo. Se observa una posición favorable entre los docentes al manifestar que reciben comentarios positivos por parte del director de la Institución, como también por los colegas por realizar satisfactoriamente su labor docente. Los docentes manifiestan en una gran mayoría que sienten bien al recibir comentarios que motivan su labor pedagógica dentro de la Institución.

Tabla 17

*Le motiva que reconozcan su labor docente.*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	2.3%
En desacuerdo	7	15.9%
No sabe/ No opina	0	0%
De acuerdo	24	54.5%
Totalmente de acuerdo	12	27.3%
Total	44	100%

Fuente: Elaboración propia.

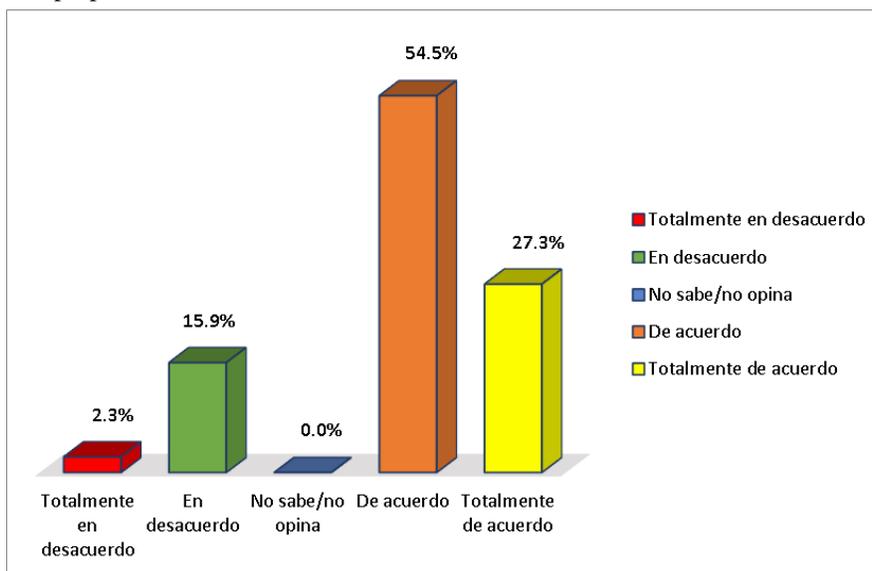


Figura 16. *Porcentaje de percepción de reconocimiento a su labor docente.*

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Los resultados obtenidos muestran que un 2.3% está totalmente en desacuerdo en que le motiva que reconozcan su labor, el 15.9% manifiestan estar en desacuerdo, el 54.5% está de acuerdo y el 27.3% está totalmente de acuerdo. Se observa una posición favorable entre los docentes al manifestar que se sienten motivados cuando reconocen su labor docente. Los docentes manifiestan en una gran mayoría que es importante para un mejor desempeño docente que valoren su esfuerzo y trabajo dentro de la Institución donde laboran.

Tabla 18

*Considera usted que su lugar de trabajo influye en su estado de ánimo.*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	4.5%
En desacuerdo	5	11.4%
No sabe/ No opina	5	11.4%
De acuerdo	21	47.7%
Totalmente de acuerdo	11	25.0%
Total	44	100%

Fuente: Elaboración propia.

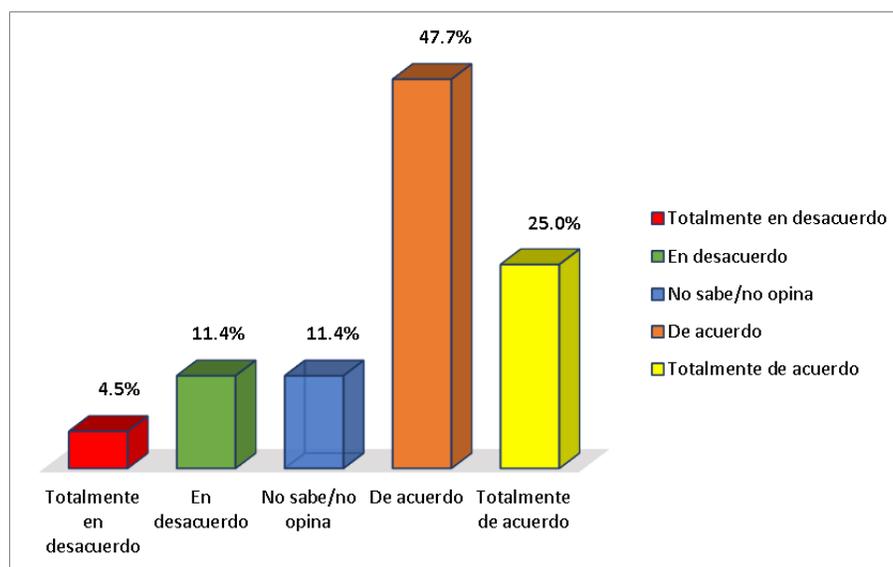


Figura 17. *Porcentaje de percepción sobre el lugar de trabajo.*

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Los resultados obtenidos muestran que un 4.5% está totalmente en desacuerdo en considerar que su lugar de trabajo influye en su estado de ánimo, el 11.4% manifiestan estar en desacuerdo, el 11.4% no sabe/ no opina, el 47.7% está de acuerdo y el 25.0% está totalmente de acuerdo. Se observa una posición favorable entre los docentes al manifestar que el lugar de trabajo influye en su estado de ánimo. Los docentes manifiestan en una gran mayoría que el lugar donde se labora influye en cómo se sienten para brindar un mejor desempeño en su labor docente.

Tabla 19

*Resumen de resultados.*

<b>Dimensión compensación económica</b>	<b>Dimensión desarrollo personal</b>	<b>Dimensión condiciones de trabajo</b>	<b>Dimensión salario emocional</b>
<p>Los resultados obtenidos de la encuesta en la dimensión compensación económica, diseñado para la presente investigación, se evidencia una posición alta dentro de una tendencia desfavorable, con un promedio de 79.55%, según se desprende del análisis de la Tabla N° 6 (pág. 55), que confirma que los docentes no se sienten satisfechos con la remuneración económica que reciben.</p>	<p>Los resultados obtenidos de la encuesta en la dimensión desarrollo personal, diseñado para la presente investigación, se evidencia una postura satisfactoria, con un promedio del 60.20%, según se desprende del análisis de la Tabla N° 10 (pág. 59), en donde los docentes manifiestan que han logrado alcanzar sus metas personales dentro de la Institución donde laboran.</p>	<p>Los resultados obtenidos de la encuesta en la dimensión condiciones de trabajo, diseñado para la presente investigación, se evidencia un porcentaje de aceptación, con un promedio de 56.85%, según se desprende del análisis de la Tabla N° 14 (pág. 63), en el cual el horario que poseen los docentes les permite realizar otras actividades a parte de su jornada laboral.</p>	<p>Los resultados obtenidos de la encuesta en la dimensión salario emocional, diseñado para la presente investigación, se observa una tendencia favorable, con un promedio de 81.80%, según se desprende del análisis de la Tabla N° 17 (pág. 66), siendo importante para los docentes que reconozcan su labor pedagógica dentro de la Institución.</p>

Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### 4.1. Discusión

**En lo referente al objetivo general de la presente investigación:** Describir los factores de la retención del talento humano del personal docente de una institución educativa en el distrito del Rímac, en la ciudad de Lima en el año 2018, siendo las dimensiones discutidas: compensaciones económicas, desarrollo personal, condiciones de trabajo y salario emocional, se encontró que la dimensión: salario emocional, en su indicador bienestar psicológico, obtuvo la posición más alta, con una valoración del 81.8%, dentro de una tendencia favorable; la dimensión compensación económica: en su indicador remuneración, alcanzó una valoración del 79.55%, dentro de una tendencia desfavorable; seguida de la dimensión: desarrollo personal, en su indicador, logro de metas, con una valoración del 60.2%; y finalmente la dimensión: condiciones de trabajo: en su indicador, flexibilidad horaria, obtuvo una valoración del 56.85%, estas dos últimas dimensiones dentro de una tendencia favorable.

**En lo relacionado a la dimensión compensación económica,** en su indicador remuneración, en los resultados obtenidos en la presente investigación, en la tabla 4 (p. 52), se encontró que un 25.0% de los encuestados está totalmente en desacuerdo y el 50.0% manifiestan estar en desacuerdo, en considerar que en la institución existe equidad y justicia en la administración de sueldos, por lo que se aprecia una posición desfavorable entre los docentes al manifestar el salario que reciben no satisface sus necesidades básicas. Los docentes revelan en un gran porcentaje que no existe equidad y justicia en la administración de sueldos, esto imposibilitaría una dedicación continua, dentro del horario

pedagógico evidenciando una enorme preocupación dentro del personal docente, pudiéndose extender básicamente porque no logra un bienestar socioeconómico permanente, al sentirse imposibilitado de cubrir sus necesidades básicas más urgentes.

En la comparación de los resultados con los antecedentes de la presente investigación, se hallaron coincidencias con el estudio de Puza (2016), quien en su trabajo encontró que un 12% y 47% de los encuestados está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo respectivamente, en considerar que su salario es justo en relación a su trabajo y esfuerzo; de igual forma, Holguín & Mancilla (2015), en su investigación, en la dimensión sueldos y salarios, descubrió que el 78,37% de los encuestados están en desacuerdo con la administración de sueldos y salarios que les brinda la organización donde se realizó el estudio.

Estos resultados encuentran implicancia con lo expresado por los autores Cuesta (2017), quien hace mención que la compensación económica es parte de un sistema de estímulos salariales que se traducen en mecanismos de pago a tiempo; y por rendimiento, sistemas de reconocimiento laboral, motivación y elaboración de puestos. La remuneración salarial y la compensación se generan como el resultado del diseño de los sistemas de trabajo y logístico; y por el autor Chiavenato (2018), la remuneración es el dinero que se entrega como estimulación para que los colaboradores ofrezcan una mayor productividad. No se enfoca en la edad, estudios o años en la empresa, si no en la importancia del trabajo que están desarrollando, la responsabilidad que involucra y el nivel de productividad que desempeñan.

**En lo relacionado a la dimensión desarrollo personal,** en su indicador, logro de metas, en los resultados obtenidos en la presente investigación, en la tabla 8 (p. 56), se encontró que un 47.7% de los encuestados está de acuerdo y el 9.10% manifiestan estar totalmente de acuerdo, en considerar que están alcanzando las metas personales que se propusieron al ingresar a la Institución. Los docentes manifiestan en una gran mayoría que perciben que están alcanzando sus metas personales contribuyendo de esta manera a la mejora de sus labores pedagógicas.

En la comparación de los resultados con los antecedentes de la presente investigación, se hallaron coincidencias con el estudio de Benavides (2020), quien descubrió que según los niveles jerárquicos de la institución educativa donde se realizó el estudio, en la dimensión de Formación y Desarrollo el 66.7% de cargo de gerencia considera nivel medio, el 16.70% consideran nivel bajo y el 16.70% consideran nivel altos y en los cargos de Jefatura consideran, el 72% nivel medio y el 28% nivel bajo, esto evidencia a nivel Gerencial que hay un porcentaje que valora como alto, es decir, perciben que la empresa les permite el desarrollo de sus metas laborales y personales; sin embargo, en los cargos de jefaturas, el nivel alto en Formación y Desarrollo es nulo, por otro lado, Garrido & Ormeño (2018), en la dimensión formación y desarrollo, orientada al logro de objetivos cuantitativos, metas operacionales y posicionamiento sostenido, se encuentra en un nivel medio, 3.84, por lo que el resultado obtenido para este ítem se clasifica en “ni en acuerdo ni en desacuerdo”, evidenciando que existe un estado de neutralismo en cuanto a la conformidad en este punto.

Estos resultados antedichos encuentran respaldo con lo señalado por los autores, Werther ; Davis & Guzmán (2019), quienes manifiestan que el desarrollo personal es componente de un programa corporativo de orientación encaminado en generar una cultura corporativa específica; y en opinión de Gonzales (2010), citando a Fryer y Elliot, (2008), el logro de metas refleja el propósito de desarrollar, conseguir y exponer habilidades y competencias, de acuerdo con criterios absolutos (la tarea en sí misma), intrapersonales (el máximo potencial individual para esa tarea) o normativos (la actuación de otros).

**En lo relacionado a la dimensión condiciones de trabajo,** en su indicador, flexibilidad horaria, en los resultados obtenidos en la presente investigación, en la tabla 12 (p. 60), se encontró que un 43.2% señaló estar de acuerdo y el 11.4% en manifestar que están totalmente de acuerdo en contar con un horario que les permite desarrollar otras actividades fuera de la Institución donde laboran. Los docentes revelan en una gran mayoría que pueden realizar otras actividades laborales al finalizar su labor docente en la institución educativa.

En la comparación de los resultados con los antecedentes de la presente investigación, se hallaron coincidencias con el estudio de Quiñones (2019), al identificar en la presente investigación el nivel de percepción de los colaboradores respecto a la dimensión calidad de vida laboral, se obtuvo que el 100% de los encuestados tienen un nivel de percepción bueno, resaltando la importancia de evitar desvinculaciones laborales, por lo que promueve el otorgamiento de permisos y adecuaciones en el horario de trabajo, por otro lado, Merchán (2018), en su estudio, con respecto a la estrategia de retención, y considerando

que para los colaboradores es importante el tema de la flexibilidad de horarios para compatibilizar sus obligaciones laborales y su vida personal con un nivel de satisfacción del 38.46% y muy satisfecho 20.51%.

Estos resultados revisados líneas arriba encuentran apoyo con lo señalado por los autores, Henao (2009), las condiciones de trabajo hacen reseña al conjunto de factores que operan sobre el colaborador en relación a su entorno de trabajo, determinado su actividad y provocando una serie de reacciones tanto para el propio individuo como para la empresa. Estos factores que constituyen las condiciones y el ambiente de trabajo, y lo señalado por Gonzales (2010), citando a Fryer & Elliot (2008), quienes precisan que el logro de metas manifiesta la aspiración de desarrollar, conseguir y demostrar competencias, siendo estas evaluadas de acuerdo con criterios absolutos (la tarea en sí misma), intrapersonales (el máximo potencial individual para esa tarea) o normativos (la actuación de otros).

**En lo relacionado a la dimensión salario emocional**, en su indicador bienestar psicológico, en los resultados obtenidos en la presente investigación, en la tabla 15 (p. 63), se encontró que un 54.5% señaló estar de acuerdo y el 27.3% totalmente de acuerdo en manifestar que se sienten motivados cuando reconocen su labor docente. Los docentes revelan en una gran mayoría que es importante para un mejor desempeño docente que valoren su esfuerzo y trabajo dentro de la Institución donde laboran.

En la comparación de los resultados con los antecedentes de la presente investigación, se hallaron coincidencias con el estudio de Puza (2016), quien encontró que los

colaboradores perciben la motivación y su efecto en la permanencia en la empresa en un nivel muy alto con un 97%, afirmando que la motivación incide en sus deseos de permanecer en la empresa; por otro lado, Valdez (2015), halló que un 80% de los encuestados afirmaron que no se lleva a cabo una motivación en relación con la valoración del trabajo en el ambiente laboral desde el nivel directivo de la Administración La Paz de la Caja Nacional de Salud, el cambio de administración fue negativo, sin embargo, indicaron que con la antigua administración tampoco existía una relación estrecha de trabajo.

Estos resultados que han sido mencionados encuentran soporte con lo señalado por la investigadora Gómez (2019), quien manifiesta que el salario emocional trata de compensar las necesidades emocionales del colaborador, frente al salario económico que cubre las necesidades materiales, motivándolos a desarrollarse dentro del ámbito de la empresa instándolos a permanecer en la organización, tratando de hacer sentir su desempeño como esencial e importante para la organización y por los autores Zohn; Gómez & Enríquez (2015), quienes consideran que el bienestar psicológico como el buen estado físico y mental, al sentirse bien y como una respuesta especialmente afectiva.

## **A. Puntos inciertos**

En la presente investigación se tuvo como puntos inciertos al no considerar como una dimensión la estabilidad laboral, en cuanto hace referencia al empleo a largo plazo, al saber si el cargo que se ocupa es un puesto clave dentro de la institución, a conocer si los docentes se han fijado metas personales considerando que su permanencia dentro de la

institución es segura y a creer que si hace una labor correcta su permanencia en la institución depende únicamente de su decisión. Otra de las dimensiones que se ha podido plantear es el desarrollo motivacional, considerando la motivación intrínseca, toda acción realizada por el hombre por gusto o interés propio, que no trae consigo una recompensa en ello, más que la gratificación de la acción al realizarlo. Como también la motivación adquirida, que hace referencia a que cada individuo nace con un conjunto de instintos, pero la sociedad interviene en la modelación del comportamiento y creando las necesidades. Y por último la motivación hacia el trabajo, siendo aquella en la que la organización emplea sus medios de recompensa con el fin de influir en el comportamiento de sus colaboradores.

## **B. Limitaciones**

Una de las limitaciones encontradas en la realización del trabajo de investigación fue la disponibilidad de tiempo para responder las preguntas de la encuesta enviada vía internet, debido que al momento de ser contestadas se encontraban la mayoría de los docentes realizando sus labores. Se tuvo que insistir y hacerles recordar a algunos docentes, comentándoles la importancia de su apoyo con el llenado de la encuesta mencionada.

La desconfianza por parte de los docentes en abrir la encuesta fue otra de las limitaciones ya que en una primera instancia no tenían la disposición con el llenado de la encuesta ya que no había el interés por parte de algunos docentes de aceptar gustosamente la encuesta enviada. La autora considero pertinente explicar a los docentes los beneficios que se obtendrían con la información brindada en cuanto a la retención del talento humano en la Institución y así aceptaron agradablemente participar de la encuesta.

## **C. Implicancias**

### **Implicancia teórica**

Esta investigación contribuirá con el propósito de aportar con el conocimiento del tema de la retención del talento humano, en vista de la necesidad de que la institución pueda contar en forma permanente con un personal docente idóneo, buscando que los resultados que se han obtenido consigan estructura de una propuesta basada en el juicio del análisis de lo revisado para ser incorporado como fuente de consulta que genere más conocimiento para llevar a cabo una toma de decisiones acertada de acuerdo a las necesidades de enseñanza necesarias para la comunidad educativa.

### **Implicancia práctica**

Este trabajo se llevó a cabo debido a que se percibió la preocupante situación con respecto a la alta rotación de docentes que en algunos casos se consideraban esenciales, en la búsqueda de nuevas opciones laborales, por lo que los indicadores más predominantes de la retención del talento humano de este estudio puedan ser considerados por la institución educativa con la finalidad de desarrollar estrategias de retención del talento humano.

### **Implicancia metodológica**

El instrumento que se ha utilizado es el cuestionario acerca de la retención del talento humano, medido con la escala Likert y que podrá ser utilizado por la institución, así como también por otras instituciones tanto públicas como privadas en las cuales se haga

necesario fortalecer la retención del personal docente más destacado dentro de su labor pedagógica.

## 4.2. Conclusiones

**PRIMERA. - En relación con el objetivo general:** De los resultados obtenidos en sus cuatro dimensiones se describen los factores que inciden en la retención del talento, encontrando que, la dimensión: salario emocional, en su indicador bienestar psicológico, obtuvo la posición más alta, con una valoración del 81.8%, dentro de una tendencia favorable; la dimensión compensación económica: en su indicador remuneración, alcanzó una valoración del 79.55%, dentro de una tendencia desfavorable; seguida de la dimensión: desarrollo personal, en su indicador, logro de metas, con una valoración del 60.2%; y finalmente la dimensión: condiciones de trabajo: en su indicador, flexibilidad horaria, obtuvo una valoración del 56.85%, estas dos últimas dimensiones dentro de una tendencia favorable.

**SEGUNDA. -En relación con el primer objetivo específico:** De los resultados obtenidos en la investigación, se ha descrito las compensaciones económicas del personal docente como un factor de la retención del talento humano, alcanzando una valoración del 79.55%, dentro de una tendencia desfavorable, en donde se halló que un alto número de colaboradores están de acuerdo en afirmar que en la institución no existe equidad y justicia en la administración de sueldos, por lo que se aprecia una incomodidad entre los docentes al manifestar el salario que reciben no satisface sus necesidades básicas y de esta manera no se sienten reconocidos ni valorados por el Ministerio de Educación.

**TERCERA. -En relación con el segundo objetivo específico:** De los resultados obtenidos en la investigación, se ha descrito que el desarrollo personal, del personal docente como un factor de la retención del talento humano, con una valoración del 60.2% dentro de una tendencia favorable, en donde se halló que un alto número de colaboradores están de acuerdo en afirmar que están alcanzando las metas personales que se propusieron al ingresar a la Institución, contribuyendo así a tener mayor experiencia docente permitiéndoles crecer profesionalmente dentro de su ámbito laboral.

**CUARTA. -En relación con el tercer objetivo específico:** De los resultados obtenidos en la investigación, se ha descrito que las condiciones de trabajo del personal docente como un factor de la retención del talento humano, en la cual se obtuvo una valoración del 56.85% dentro de una tendencia favorable, en donde se halló que un alto número de colaboradores están de acuerdo en afirmar que cuentan con un horario que les permite desarrollar otras actividades fuera de la Institución donde laboran, manteniendo así un equilibrio con su vida personal como con su vida laboral.

**QUINTA. -En relación con el cuarto objetivo específico:** De los resultados obtenidos en la investigación, se ha descrito que el salario emocional del personal docente como un factor de la retención del talento humano, con una valoración del 81.8%, dentro de una tendencia favorable, en donde se halló que un alto número de colaboradores están de acuerdo en afirmar que se sienten motivados cuando reconocen su labor docente, contribuyendo de esta manera a tener un mejor desempeño dentro de la institución.

## REFERENCIAS

- Alles, M. (2016). *Dirección estratégica de recursos humanos : Gestión por competencias. vol. 1 (3a. ed.)*. Buenos Aires: Granica.
- Alonso D. (2018). Diseño de la investigación. *Con-Ciencia Serrana Boletín Científico de la Escuela Ixtlahuaco*, 19-20.
- Ancajima, H. (2019). *Estímulos empresariales y su influencia en la productividad de los asesores en Financiera Confianza*. Tumbres Perú: Universidad Nacional de Tumbes.
- Arias, J. (2020). *Proyecto de Tesis Guía para la elaboración*. Arequipa Perú.
- Arias, J., Villasís, M., & Novales, M. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 63(2), 201-206.
- Artigas, W. & Robles, M. (2010). Metodología de la investigación: Una discusión necesaria en Universidades Zulianas. *Revista Digital Universitaria Volumen 11 Número 11*.
- Baena, G. (2014). *Metodología de la investigación*. Ciudad de Mexico Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Benavides, F. (2020). *Factores de retención del talento humano en los niveles gerenciales y jefaturas de la empresa agroindustrial POMALCA S.A.A. - 2018*. Pimentel Perú: Universidad Señor de Sipán.
- Bernal, K. & Sáanchez, G. (2020). *Estrategias para el equilibrio entre la vida laboral y familiar en trabajadores de telecomunicaciones del departamento de ventas*. Bogota, Colombia: Universidad Católica de Colombia.
- Carrillo, J. (2016). *El salario emocional y la productividad de la empresa Comercializadora P.S”*. Quito Ecuador: Universidad Central del Ecuador.
- Chiavenato, I. (2018). *Administración de recursos humanos : El capital humano de las organizaciones (10a. ed.)*. Ciudad de Mexico Mexico: McGraw Hill.

Corvo, H. (26 de julio de 2019). *Infraestructura de una empresa: qué es y componentes*.  
Obtenido de <https://www.lifeder.com/>: <https://www.lifeder.com/infraestructura-empresa/>

Cuesta, S. (2017). *Gestión del talento humano y del conocimiento (2a. ed.)*. Bogota Colombia: ECOE Ediciones .

Cuesta, S. (2017). *Gestión del talento humano y del conocimiento (2a. ed.)*. Bogotá Colombia: ECOE Ediciones.

Diario GESTION. (21 de noviembre de 2017). Desarrollo y retención de talento, un problema mayor para Latinoamérica. *Diario GESTION*.

Díaz, W. & Silvestre, S. (2020). *El salario emocional en los colaboradores de la empresa “Consortio Salud y Belleza” S.R.L. – 2020*. Trujillo Perú: Universidad Privada Antenor Orrego.

Farshchi, S. (24 de marzo de 2020). Why A Global Mindset Is Essential To Attracting And Retaining Top Talent. *Forbes*.

Garrido, C. & Ormeño, J. (2018). *Estudio de la Gestión de la Retención del Talento Humano en una empresa de Recursos Humanos caso aplicado a RANDSTAND Chile*. Concepcion Chile: Universidad del Bio Bio.

Gómez, S. (2019). *Coaching de Equipos* . Málaga España: Interconsulting Bureau S.L. .

Gonzales, A. Et al. (2010). Metas de logro y autodeterminación en universitarios: diferencias individuales y perfiles motivacionales. *Revista Electronica de Motivacion y Emocion*.

Guevara, G. et al. (2020). La investigación descriptiva tiene como objetivo describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permiten establecer la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio. *RECIMUNDO*, 163-173.

Henao, F. (2009). *Condiciones de trabajo y salud*. Bogotá Colombia: Ecoe Ediciones.

Hernández, R., & Fernández, C. (2014). *Metodología de la investigación (6a. ed.)*. México D.F. México: Mc Graw Hill/ Interamericana Editores S.A. de C.V.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, T. (2018). *Metodología de la investigación : Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de Mexico Mexico: Mc Graw Hill .

Holguín, A. & Mancilla, D. (2015). *Prácticas de Gestión Humana para Retener el Talento Humano durante el periodo 2015 - 2020 en SONOCO de Colombia Ltda*. Cali Colombia: Universidad del Valle.

Ka Ho Mok & Sheng-Ju Chan. (2020). Promoting global cities status: talent attraction and retention in Asia. *Globalisation, Societies and Education 2020, VOL. 18*.

Llacer, P. (2020). *Barómetro DCH La Gestión del Talento en España y Latinoamérica 2020*. Madrid España: Organización Internacional de Directivos de Capital Humano.

Lora, E. (10 de febrero de 2017). *Las empresas latinoamericanas no saben manejar el talento*. Obtenido de VOX lacea: [https://vox.lacea.org/?q=blog/empresas\\_manejar\\_talento](https://vox.lacea.org/?q=blog/empresas_manejar_talento)

Mahadi, N., Woo, N. M. F., Baskaran, S., & Yaakop, A. (2020). Determinant Factors for Employee Retention: Should I. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences 10(4)*, 201-211.

Merchán, M. (2018). *Plan de Retención de Talentos en Gestión Global*. Santiago de Chile Chile: Universidad de Chile.

O Rea, F. (5 de febrero de 2020). *La bendita Muestra Censal*. Obtenido de Word Press Ingenieria hecha simple: <https://ingenieriahechasimple.wordpress.com/2020/02/05/la-bendita-muestra-censal/>

Pardo, E. (2017). *Herramientas para la gestion de la comunicacion en Komatsu Colombia S.A.S*. Bogota Colombia: Universidad Santo Tomas.

Puza, S. (2016). *Implementación de un modelo de motivación para la retención del talento en la empresa MIRCASEC S.R.L*. Villa El Salvador Lima Perú.

Quiñones, J. (2019). *La retención del talento humano en una entidad financiera de Santiago de Surco, en el año 2019*. Lima Perú: Universidad Privada del Norte.

Ramos, A. & Sánchez, L. (2018). *Retención del talento humano estratégico en empresas mineras*. Lima Perú: Universidad de Piura.

- Robbins, S. & Coulter, M. (2018). *Administración (13a. ed.)*. Ciudad de Mexico Mexico: PEARSON.
- Shagranda M. (2019). *Retention Strategies to Prepare and Maintain Talent for Future Leadership Roles*. Minnesota Estados Unidos: Walden University College of Management and Technology.
- Silvera, A. (2016). *Gerencia y Administración*. Editorial Coruniamericana .
- Toledo, M. (2020). Tres estrategias para retener el talento en las empresas. *INFO Capital Humano*.
- Valdez, J. (2015). *Plan estratégico para la retención de talento humano estudio de caso: administración la paz de la caja petrolera de salud*. La Paz Bolivia: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Vargas, E. (2019). *¿Calidad de vida laboral y satisfaccion economica?: balance entre vida y trabajo*. Bogota Colombia: Universidad Militar Nueva Granada .
- Villalobos, C. (6 de abril de 2020). *Flexibilidad horaria: por qué deberías adoptarla (y cuáles serán los retos)*. Obtenido de HUBSPOT: <https://blog.hubspot.es/marketing/flexibilidad-horaria>
- Wadhwa, S. (2017). Employee Retention: A Much Needed Strategy in Global Work. *Vandana Publications Volume-7*, 201-205.
- Werther, J. ; Davis, K., & Guzmán, B. (2019). *Administración del capital humano (8a. ed.)*. Ciudad de Mexico Mexico: McGraw Hill.
- Wright, B. (27 de noviembre de 2019). *Velocity Global*. Obtenido de Webinar: Strategies to Increase Employee Retention in an Evolving Global Workforce: <https://velocityglobal.com/blog/webinar-how-to-increase-employee-retention-in-an-evolving-global-workforce/>
- Zarcovich. (2005). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de Mexico Mexico: Mac Graw Hill.

Zohn, T.; Gomez, E.& Enríquez, R. (2015). *La psicoterapia frente al bienestar y al malestar*. Ciudad de Mexico Mexico: Mexico.

## ANEXOS

### Anexo N° 1: Retención del talento humano del personal docente en una institución educativa en el distrito del Rímac, en la ciudad de Lima en el año 2018.

Tabla 20  
*Matriz de Consistencia*

PROBLEMAS	OBJETIVOS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p><b>General:</b> ¿Cuáles son los factores de la retención del talento humano del personal docente de una institución educativa en el distrito del Rímac, en la ciudad de Lima en el año 2018?</p> <p><b>Específicos:</b> a) ¿Las compensaciones económicas del personal docente son un factor de la retención del talento humano en una institución educativa en el distrito del Rímac, en la ciudad de Lima en el año 2018? b) ¿El desarrollo personal, del personal docente es un factor de la retención del talento humano en una institución educativa en el distrito del Rímac, en la ciudad de Lima en el año 2018? c) ¿Las condiciones de trabajo del personal docente son un factor de la retención del talento humano en una institución educativa en el distrito del Rímac, en la ciudad de Lima en el año 2018? d) ¿El salario emocional del personal docente es un factor de la retención del talento humano en una institución educativa en el distrito del Rímac, en la ciudad de Lima en el año 2018?</p>	<p><b>General:</b> Describir los factores de la retención del talento humano del personal docente de una institución educativa en el distrito del Rímac, en la ciudad de Lima en el año 2018.</p> <p><b>Específicos:</b> a) Describir las compensaciones económicas del personal docente como un factor de la retención del talento humano en una institución educativa en el distrito del Rímac, en la ciudad de Lima en el año 2018. b) Describir si el desarrollo personal, del personal docente como un factor de la retención del talento humano en una institución educativa en el distrito del Rímac, en la ciudad de Lima en el año 2018. c) Describir las condiciones de trabajo del personal docente como un factor de la retención del talento humano en una institución educativa en el distrito del Rímac, en la ciudad de Lima en el año 2018. d) Describir el salario emocional del personal docente como un factor de la retención del talento humano en una institución educativa en el distrito del Rímac, en la ciudad de Lima en el año 2018.</p>	Retención del talento humano.	<p>Compensación económica</p> <p>Desarrollo personal</p> <p>Condiciones de trabajo</p> <p>Salario emocional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneración</li> <li>• Incentivos</li> <li>• Bonificaciones</li> <li>• Planes de desarrollo personal</li> <li>• Oportunidades de crecimiento</li> <li>• Logro de metas</li> <li>• Infraestructura</li> <li>• Herramientas de comunicación</li> <li>• Flexibilidad horaria</li> <li>• Equilibrio vida personal y profesional</li> <li>• Balance de vida</li> <li>• Bienestar Psicológico</li> </ul>	<p><b>Tipo de investigación</b> Es una investigación cuantitativa, descriptiva.</p> <p><b>Diseño de investigación</b> Es de carácter no experimental, con corte transversal.</p> <p><b>Población</b> Conformada por un total de 44 colaboradores que laboran en su totalidad en la empresa.</p> <p><b>Muestra</b> Es una muestra censal y está conformada por 44 docentes que laboran en una institución educativa en el distrito del Rímac, en la ciudad de Lima en el año 2018</p> <p><b>Técnica</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumento</b> Cuestionario</p>

Fuente: Elaboración propia

## Anexo No. 2. ENCUESTA

### Cuestionario acerca de la retención del talento humano del personal docente en una institución educativa en el distrito del Rímac, en la Ciudad de Lima en el año 2018.

		1	2	3	4	5
	ÍTEMS	Total, desacuerdo	En desacuerdo	No sabe, No opina	De Acuerdo	Total, Acuerdo
	<b>DIMENSIÓN: COMPENSACIÓN ECONÓMICA</b>					
1	Recibe usted una remuneración justa para la carga laboral que tiene asignada.					
2	Considera usted que su trabajo está valorado y reconocido con un buen salario.					
3	El salario que usted recibe satisface sus necesidades básicas.					
4	Considera usted que en la institución existe equidad y justicia en la administración de sueldos.					
	<b>DIMENSIÓN: DESARROLLO PERSONAL</b>					
5	Se encuentra usted satisfecho con las oportunidades de crecimiento que brinda la Institución.					
6	En la institución donde usted labora, se permite al personal docente desarrollar proyectos por iniciativa propia y le apoyan asignando los recursos necesarios.					
7	Se encuentra usted satisfecho con la programación en capacitaciones que brinda la Institución.					
8	Considera usted que está alcanzando las metas personales que se propuso al ingresar a la Institución.					
	<b>DIMENSIÓN: CONDICIONES DE TRABAJO</b>					
9	Cuenta usted con el material/equipo y las herramientas que son necesarios para realizar bien su trabajo.					
10	El director de la Institución reconoce su desempeño como docente.					
11	Los directivos de la Institución toman algunas medidas para mejorar el ambiente laboral.					
12	Cuenta usted con un horario flexible para desarrollar otras actividades fuera de la Institución.					
	<b>DIMENSIÓN: SALARIO EMOCIONAL</b>					
13	Cree usted que puede equilibrar su vida personal con su vida laboral.					
14	Recibe usted comentarios positivos de su director, o colegas por haber realizado satisfactoriamente su labor docente.					
15	Le motiva que reconozcan su labor docente.					
16	Considera usted que su lugar de trabajo influye en su estado de ánimo.					

### Anexo N° 3: TABLAS DE VALIDACIÓN POR EXPERTOS

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO:

DUSEK PAZ MAGNOLIA JESUS

TITULO Y GRADO:

PhD ( )    Doctor ( )    Magíster ( X )    Licenciado ( )    Otros (Especifique).....

UNIVERSIDAD QUE LABORA:

Universidad Privada del Norte

FECHA:

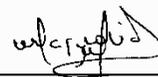
15 DE NOVIEMBRE DEL 2021

**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: “RETENCION DEL TALENTO HUMANO DEL PERSONAL DOCENTE EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EN EL DISTRITO DEL RÍMAC, EN LA CIUDAD DE LIMA EN EL AÑO 2018”**

Mediante la tabla de evaluación de expertos, usted tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una “X” en las columnas del SI o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems indicar sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de preguntas.

N°	PREGUNTAS	APRECIA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El título de la investigación tiene relación con el instrumento de recolección de datos?	X		
2	¿Las variables de estudio se relacionan con el instrumento de recolección de datos?	X		
3	¿El instrumento de recolección de datos, responde a los objetivos del estudio?	X		
4	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición, se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
5	¿La redacción de las preguntas tiene coherencia?	X		
6	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo para que contesten y de esta manera obtener los datos requeridos?	X		
7	¿El instrumento de recolección contribuirá al análisis y procesamiento de datos?	X		
8	¿El instrumento de medición, será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
TOTAL		8		

Sugerencias.....  
.....



Firma del experto

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO:

MARIA ISABEL FLORES BAZAN

TITULO Y GRADO:

PhD ( )      Doctor ( )      Magíster ( X )      Licenciado ( )      Otros (Especifique).....

UNIVERSIDAD QUE LABORA:

Universidad Privada del Norte

FECHA:

18 DE NOVIEMBRE DEL 2021

**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: “RETENCION DEL TALENTO HUMANO DEL PERSONAL DOCENTE EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EN EL DISTRITO DEL RÍMAC, EN LA CIUDAD DE LIMA EN EL AÑO 2018”**

Mediante la tabla de evaluación de expertos, usted tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una “X” en las columnas del SI o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems indicar sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de preguntas.

N°	PREGUNTAS	APRECIA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El título de la investigación tiene relación con el instrumento de recolección de datos?	X		
2	¿Las variables de estudio se relacionan con el instrumento de recolección de datos?	X		
3	¿El instrumento de recolección de datos, responde a los objetivos del estudio?	X		
4	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición, se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
5	¿La redacción de las preguntas tiene coherencia?	X		
6	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo para que contesten y de esta manera obtener los datos requeridos?	X		
7	¿El instrumento de recolección contribuirá al análisis y procesamiento de datos?	X		
8	¿El instrumento de medición, será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
TOTAL		8		

Sugerencias.....  
.....



Firma del experto  
**Mg. Maria Isabel Flores Bazán**

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO:

TORRES OPORTO HÉCTOR MANUEL

TÍTULO Y GRADO:

PhD ( )    Doctor ( )    Magíster ( X )    Licenciado ( )    Otros (Especifique).....

UNIVERSIDAD QUE LABORA:

Universidad Privada del Norte

FECHA:

18 DE NOVIEMBRE DEL 2021

**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: “RETENCION DEL TALENTO HUMANO DEL PERSONAL DOCENTE EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EN EL DISTRITO DEL RÍMAC, EN LA CIUDAD DE LIMA EN EL AÑO 2018”**

Mediante la tabla de evaluación de expertos, usted tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una “X” en las columnas del SI o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems indicar sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de preguntas.

N°	PREGUNTAS	APRECIA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El título de la investigación tiene relación con el instrumento de recolección de datos?	X		
2	¿Las variables de estudio se relacionan con el instrumento de recolección de datos?	X		
3	¿El instrumento de recolección de datos, responde a los objetivos del estudio?	X		
4	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición, se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
5	¿La redacción de las preguntas tiene coherencia?	X		
6	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo para que contesten y de esta manera obtener los datos requeridos?	X		
7	¿El instrumento de recolección contribuirá al análisis y procesamiento de datos?	X		
8	¿El instrumento de medición, será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
TOTAL		8		

Sugerencias:.....  
.....



Firma del experto

### Anexo N° 4:

### FOTOGRAFÍAS DE LA AUTORA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA



