

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**Estrategias motivacionales empleadas para asegurar la retención del
personal docente en universidades públicas y privadas de Lima
Metropolitana**

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de Bachiller en Gestión
presentado por:

GRANDEZ TAFUR, Zdenik

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de Bachillera en Gestión
presentado por:

GUERRERO FLORES, Pamela

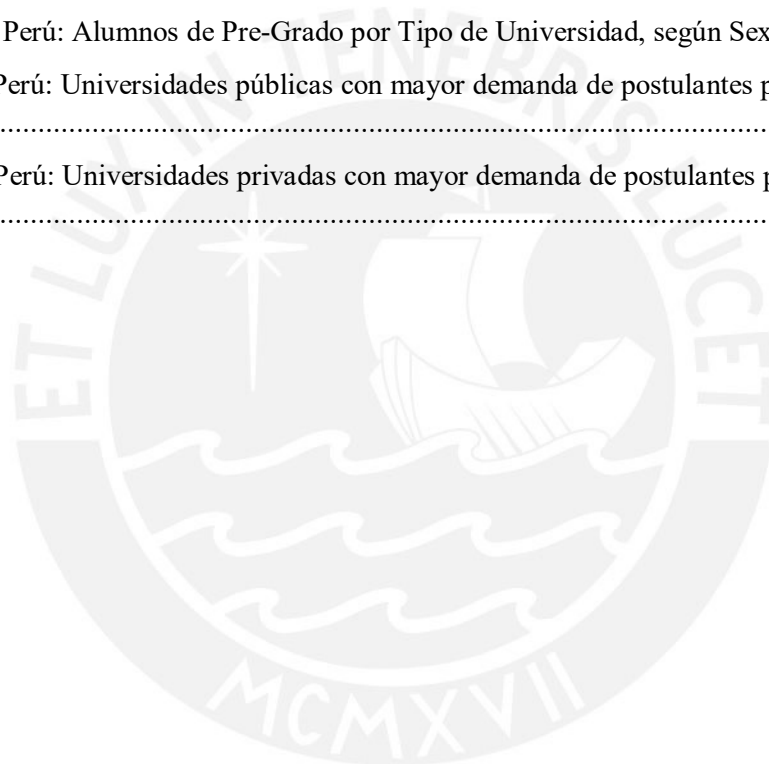
Asesorados por: Martha Patricia Puente De La Vega Mendigure

Lima, julio del 2020

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1. Planteamiento del problema de investigación.....	2
1.1. Situación del sector educativo en el Perú.....	3
1.2. Situación de la plana docente universitaria en el Perú.....	5
1.3. La motivación en las organizaciones	6
1.4. La importancia de la retención en las organizaciones	8
2. Objetivos.....	9
3. Justificación	10
4. Viabilidad	11
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	12
1. La motivación	13
1.1. Motivación: desde la psicología a la administración	13
1.2. Principales teorías de la motivación organizacional.....	15
1.3. Modelos de la motivación aplicables a las organizaciones educativas	21
2. La retención	23
2.1. Definición de la retención en las organizaciones	23
2.2. La importancia de las acciones de retención.....	25
2.3. Estrategias de retención	29
3. Motivación como factor de retención en las organizaciones	35
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	39
1. Situación de la educación universitaria	40
1.1. Situación de la educación universitaria a nivel internacional.....	40
1.2. Situación de la educación universitaria a nivel nacional	42
1.3. Comparación entre ambas realidades	46
2. Estrategias de retención basadas en la motivación aplicadas en las universidades	47
2.1. A nivel internacional	47
2.2. A nivel nacional	48
3. Factores que influyen en la motivación de los docentes universitarios en el Perú.....	50
3.1. Factores intrínsecos	51
3.2. Factores extrínsecos.....	51

CONCLUSIONES	54
REFERENCIAS	57
ANEXO A: Estructura del sistema educativo - Perú, 2016.....	62
ANEXO B: Resumen de las principales medidas de gestión de recursos humanos eficaces para la retención de empleados	63
ANEXO C: Número de universidades según el estado de constitución de la institución	64
ANEXO D: Jerarquía de las necesidades según Maslow	65
ANEXO E: Contraste de Satisfacción y la insatisfacción	66
ANEXO F: Comparación de los modelos de Maslow y Herzberg.....	67
ANEXO G: Modelo de las características del trabajo.....	68
ANEXO H: Perú: Alumnos de Pre-Grado por Tipo de Universidad, según Sexo. 2010	69
ANEXO I: Perú: Universidades públicas con mayor demanda de postulantes por sexo, 2010	70
ANEXO J: Perú: Universidades privadas con mayor demanda de postulantes por sexo, 2010	71



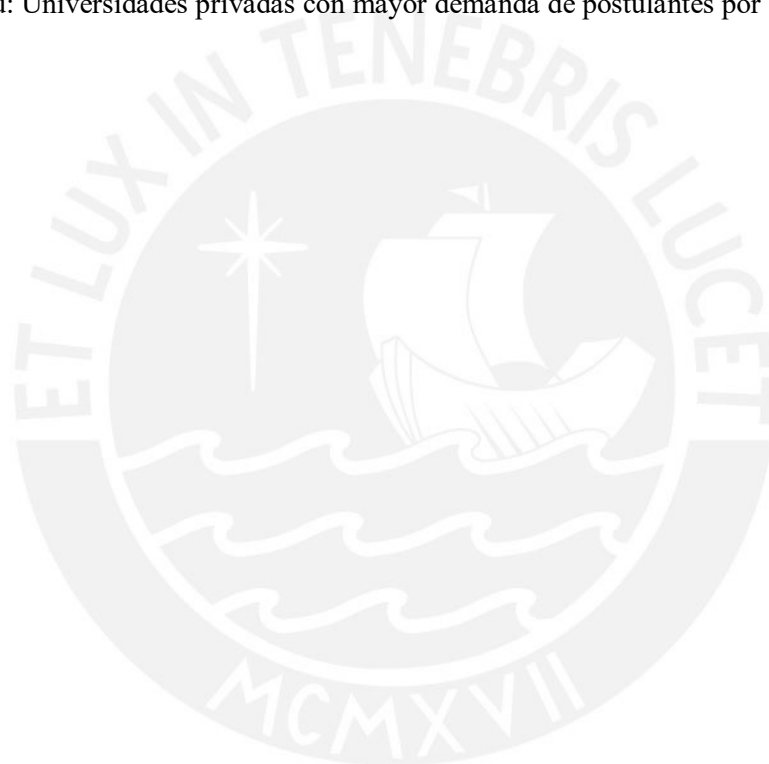
LISTA DE TABLAS

Tabla A1: Estructura del sistema educativo - Perú, 2016	62
Tabla B1: Resumen de las principales medidas de gestión de recursos humanos eficaces para la retención de empleados	63
Tabla C1: Perú 2011: Número de universidades según el estado de constitución de la institución	64



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Correlación entre teorías de la motivación y estrategias de retención	37
Figura D1: Jerarquía de las necesidades según Maslow	65
Figura E1: Contraste de Satisfacción y la insatisfacción.....	66
Figura F1: Comparación de los modelos de Maslow y Herzberg.....	67
Figura G1: Modelo de las características del trabajo	68
Figura H1: Perú: Alumnos de Pre-Grado por Tipo de Universidad, según Sexo. 2010.....	69
Figura I1: Perú: Universidades públicas con mayor demanda de postulantes por sexo, 2010	70
Figura J1: Perú: Universidades privadas con mayor demanda de postulantes por sexo, 2010....	71



RESUMEN EJECUTIVO

¿Cómo motivar y retener al talento humano? Es una pregunta que muchas organizaciones se cuestionan, ya que su buena gestión es crucial para el logro de los objetivos organizacionales.

La presente investigación se centra en analizar las estrategias motivacionales que se implementan en las universidades públicas y privadas de Lima Metropolitana para retener a los docentes de las mismas. Para ello, se ha revisado literatura teórica que aborda los principales conceptos de la motivación y retención. Asimismo, se utilizó literatura empírica para conocer la manera en que estos conceptos pueden ser implementados en las organizaciones, haciendo énfasis en universidades. Además de la revisión teórica, se abordaron distintas perspectivas del sector superior universitario, empezando por un análisis a nivel internacional para luego aterrizar al plano peruano.

El principal resultado de esta investigación es que las teorías de motivación están estrechamente relacionadas con las estrategias de retención y son fundamentales en la gestión del talento. Sin embargo, en el sector educativo universitario no se ha abordado a profundidad este tema. A pesar de ello, las universidades privadas en el Perú han demostrado tener una mayor iniciativa por implementar estrategias de retención a través de la motivación hacia sus docentes en comparación de las universidades pública

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como finalidad analizar las principales estrategias motivacionales que implementan las universidades públicas y privadas en Lima Metropolitana para asegurar la permanencia de sus docentes. En ese sentido, en el presente estudio se profundizarán las teorías y estrategias más importantes de la motivación y retención que se aplican en las organizaciones, con especial atención en las universidades. De esta manera, se busca identificar cuáles son las estrategias de motivación más utilizadas para incrementar el grado de retención del personal docente, implementando para esta investigación una metodología de revisión bibliográfica.

En el primer capítulo se abordará el problema de investigación, para lo cual se definirá el objetivo general y los objetivos específicos teóricos y contextuales que orientarán el estudio. Para ello, se introducirán los principales enfoques de los Recursos Humanos en las organizaciones y se describirá brevemente el sector educativo peruano, con énfasis en la educación superior universitaria.

En el segundo capítulo, se desarrollará el marco teórico, en el cual se empezará abordando el origen, definiciones, teorías y modelos más relevantes de la motivación. Dentro de las teorías se explicarán los postulados de Maslow, Herzberg y McClelland, por ser los más relevantes dentro de las organizaciones. Luego, se describirán las definiciones, importancia y estrategias de la retención laboral en las organizaciones. Se explicará cómo la retención es importante en algunos aspectos de la organización, como la gestión de costos, la cultura organizacional, entre otros. Además, se tomará en cuenta que las organizaciones basan sus estrategias de retención en aspectos económicos y morales. Por último, se analizará la relación de los conceptos mencionados.

El tercer capítulo desarrolla el marco contextual de la investigación. Se inicia con una breve introducción sobre el sistema educativo en el Perú y su situación actual en cuestión de calidad. Luego de ello, se desarrolla con mayor profundidad la situación del sector educativo superior universitario a nivel internacional y nacional. A continuación, se describen las estrategias de retención que se encuentran basadas en la motivación y son implementadas por las universidades. Se analizarán las medidas en el plano internacional y nacional, haciendo en este último un desglose de las universidades públicas y privadas. Además, se identificarán factores motivacionales de los docentes en universidades públicas y privadas. Por último, se presentan conclusiones del presente trabajo de investigación, atribuyendo su valor en la gestión de organizaciones educativas que cuentan con la necesidad de retener a sus mejores docentes.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde las primeras teorías científicas de la administración, las cuales consideraban al trabajador como un actor que debe ser tomado en cuenta, la gestión de los Recursos Humanos ha ido evolucionando. Al comienzo, las organizaciones consideraban a los Recursos Humanos como procesos netamente administrativos y transaccionales, es decir, se encargaban solo de la paga de los trabajadores, el monitoreo del trabajo y la atención a las incidencias que pudieran tener; sin embargo, con el pasar de los años la gestión de los Recursos Humanos dejó de priorizar los procesos mencionados y empezó a tomar un rol estratégico de la organización (Ulrich, Brockbank, Younger & Ulrich, 2012). ¿A qué se debe tal cambio? ¿Qué sucede con las organizaciones que no consideran a los Recursos Humanos en sus estrategias? Ulrich menciona que las organizaciones se empezaron a dar cuenta de lo crucial que es el activo humano en pos de lograr los objetivos organizacionales planteados, comprobaron que desarrollar líderes, crear un mejor clima organizacional, mantener motivados al personal eran factores que determinaban el cumplimiento de las metas (2012). Este rol estratégico de la gestión de los Recursos Humanos implica conectar al individuo con los objetivos, aprovechar su talento, tenerlo motivado y retenerlo, para así poder constituir una ventaja competitiva y tener éxito en un entorno cada vez más. Dada la importancia que representan los conceptos de motivación y retención en las organizaciones, es determinante ponerlos en contexto porque permitirá delimitar el marco disciplinario de la presente investigación, específicamente las estrategias de motivación que realizan las universidades peruanas para retener al personal docente.

Este capítulo se divide en cuatro secciones. En la primera sección, se empezará con el planteamiento del problema de la investigación, en donde se abarcarán conceptos, teorías, importancia y modelos de la motivación y retención respectivamente. Asimismo, se buscará dar un contexto de la situación tanto del sector educativo en el Perú como de los docentes universitarios en el Perú, con el fin de delimitar el problema. En la segunda sección, se abordará el objetivo general y los objetivos específicos. En estos últimos se realizará una distinción entre teóricos y contextuales. En la tercera sección se presentará la justificación de la investigación. Y, por último, se desarrollará la viabilidad de la misma.

1. Planteamiento del problema de investigación

En la presente sección se presentarán los conceptos básicos que permitirán enmarcar el estudio centrado en el sector educativo, iniciando con el desarrollo de la motivación, sus

principales teorías y sus modelos aplicables en las organizaciones. Posteriormente, se explicará los conceptos de retención y el importante papel que cumple hoy en día en las organizaciones. Además, se abordará el sector educativo en el Perú y la situación de la plana docente universitaria en el país para poder entender un poco más la situación actual. Por último, se explicará la correlación que tendrán todos estos temas al desarrollarlos en conjunto y plantear como estos se relacionan con la problemática de investigación.

La problemática principal de esta investigación gira en torno a la existencia de pocas estrategias de motivación hacia los docentes universitarios de Lima Metropolitana, lo cual podría ser la principal causa de una alta rotación de los mismos. Asimismo, existen factores motivacionales que son consideradas importantes por los docentes; sin embargo, las universidades (públicas y privadas) no los conocen y/o no los aplican. Por ello, se considera importante dar un enfoque que valore a la persona, en este caso al docente, en la gestión del talento humano; ello con el propósito de analizar la relación que este tiene con los modelos de motivación que las universidades implementan para para retener al talento.

1.1. Situación del sector educativo en el Perú

El estado del sector educativo es un tema recurrente en el Perú y no siempre de manera positiva, ya que cuenta con ciertos déficits en su gestión. Sin embargo, es importante conocer cómo se estructura el sistema educativo peruano. El sistema está constituido por cuatro niveles, el primero de ellos se denomina como el programa de atención integral a la primera infancia dirigido a los niños de 0 a 2 años. El segundo de estos es la educación básica y consta principalmente de tres etapas: educación básica (3 a 5 años), primaria (5 a 11 años) y secundaria (12 a 16 años). El tercer nivel es la educación superior compuesto de la siguiente manera:

Universitaria, conducente a los grados académicos de bachillerato, Maestría o doctorado y a la certificación profesional de licenciatura [...]; no universitaria conducente a una certificación profesional, impartida por institutos tecnológicos, pedagógicos y escuelas de formación artística; y no universitaria conducente a un primer grado académico, ofrecida por escuelas profesionales contempladas en la legislación aprobada en octubre del 2016 (Ley 30512) (Guadalupe, Rodríguez & Vargas, 2017, p.40).

Finalmente, como cuarto nivel se encuentra la educación ocupacional que está dirigido principalmente para aquellas personas que han tenido alguna dificultad para acabar con su

educación básica. Estos niveles pueden verse mejor reflejados en la Tabla 1 que se encuentra en los anexos.

La demanda del sistema educativo en el Perú, según estudios, ha crecido considerablemente y esto a consecuencia del aumento de la población en nuestro país. Al existir una mayor cantidad de personas, habrá más alumnos matriculados; por ende, mayor número de docentes y ello termina aumentando la cantidad de alumnos por cada profesor. El sector educativo “creció 60 veces, pues pasó de atender a aproximadamente 150 000 personas en 1906 a alrededor de 8,9 millones en el 2016, mientras que la población creció 8,8 veces: de 3,6 millones a 31,5 millones de habitantes” (Guadalupe et al., 2017, p. 45). Como se puede evidenciar, este gran crecimiento demográfico a lo largo de estos años incide también en el crecimiento educativo para atender a la demanda convirtiéndose así en uno de los aparatos institucionales más importantes del Perú.

A pesar de ser un sector muy importante siguen existiendo fallas en este. Para determinar la eficiencia del sector educativo en el Perú se han realizado distintas pruebas en distintas materias como matemáticas, ciencia y comprensión lectora entre los años 2000 y 2001. Como país, quedamos en uno de los últimos puestos entre 43 países donde también se realizó esta prueba. Es por ello, que, al realizarse una encuesta a los peruanos, 91% de ellos consideran que la educación peruana es regular, mala o muy mala (Gallardo & Buleje, 2006, p.120). Entonces, a pesar que el sector educación es uno de los que recibe un mayor porcentaje del PBI con 5.8%, y ello en comparación a los países que conforman la OCDE es inferior. A pesar de que se le brinda un gran porcentaje, sigue existiendo una falla en la calidad de la educación en todos los niveles. Asimismo, otro problema que existe es que siguen existiendo zonas en el país donde es muy difícil que las personas puedan acceder a un servicio de educación. Inclusive existen casos en los que las personas no pueden ejercer este derecho, no porque vivan en zonas alejadas sino, porque no siempre alcanzan las vacantes disponibles. Por último, el problema de este sector puede deberse a la pedagogía que el estado crea y cómo los mismos docentes la implementan en sus clases y la calidad con la que dictan las mismas. Sin embargo, no siempre el gobierno cuenta con un proceso que se encargue de capacitar y supervisar constantemente a los profesores.

Se menciona constantemente las falencias que adolece el sector educativo, con mayor énfasis en la educación primaria y secundaria. Sin embargo, los estudios no precisan a profundidad lo que ocurre con el sector universitario. ¿Cuál es la situación de la educación universitaria en el país? Para responder esta pregunta es importante conocer primeramente la cantidad de peruanos que logran ingresar a una universidad en el Perú. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2012), en el año 2012, 178,647.00 peruanos postularon a una

universidad pública y solo 30,709 lograron ingresar, eso equivale solo al 17% de los postulantes. Por otro lado, 140,772.00 peruanos postularon a una universidad privada e ingresaron 107,565, equivalente a un 76% de ellos (2012). Cifras más recientes, según Minedu, nos indican que “en Perú no todos pueden acceder a educación superior. De los jóvenes entre 17 y 24 años, el 42.7% accede a educación superior, lo que representa a 1.9 millones de jóvenes [...] (Gestión, 2017). Según el autor Mabres existen 5 problemas principales en las universidades y son: el bajo nivel académico, una incertidumbre económica, escasa investigación de calidad, una pobre colaboración académica entre universidades y una falta de relación con el sector empresarial (1994). Es importante mencionar, que para fines de la presente investigación el problema más grave en el sistema educativo universitario es que existe un bajo nivel académico y, según Mabres, ello es debido a que “en gran parte de las facultades los profesores están poco preparados y desmotivados, lo que se traduce en niveles bajos de exigencia al estudiante” (1994, p. 40).

No sólo es relevante conocer la situación de las universidades, sino también de aquellos que son los principales actores de las mismas, y esos son los docentes. ¿Cómo se encuentra la plana docente de este importantísimo sector para el país? En el siguiente punto se profundizará este sector, teniendo en cuenta la figura del docente universitario.

1.2. Situación de la plana docente universitaria en el Perú

La plana docente en el Perú ha constituido un pilar fundamental en el desarrollo de la educación superior, ya que, según una encuesta por la Asamblea Nacional de Rectores (2010), por cada docente universitario se estima que aproximadamente hay 13 alumnos (como se citó en Lozano Paz & Reyes Bossio, 2017). Cuando un país busca poder crecer competitivamente y ser vanguardia en el desarrollo, el rol de la educación superior es determinante, es el docente el que influye y prepara a los jóvenes para desempeñarse correctamente (Lozano Paz & Reyes Bossio, 2017).

Existen numerosos factores donde están inmersos los docentes universitarios del Perú, en un estudio realizado por Lozano Paz y Reyes Bossio, se afirma que en las universidades de Lima hay una rotación constante de docentes, ello debido a diferentes razones entre las cuales se encuentran: incomodidad en el centro de trabajo, remuneración no acorde a las actividades que realiza, el estrés, etc. (2017).

Álvarez menciona que la insatisfacción en los docentes universitarios peruanos conlleva los siguientes efectos negativos: redundancia en la transmisión de conocimientos, metodologías de enseñanza obsoletas, desactualización en las enseñanzas, etc. (2007). Son tales insatisfacciones

del docente universitario lo que puede provocar una deficiencia en la calidad educativa universitaria.

En lo que respecta a la implementación de estrategias motivacionales empleadas para asegurar la retención del personal docente en universidades públicas y privadas de Lima Metropolitana, es importante considerar que existen pocos estudios al respecto. Esto, según los autores sucede por la información limitada que ofrecen las universidades al público. Sin embargo, se han encontrado tres investigaciones, de las cuales dos de ellas se alinean con el sujeto a investigar, docentes universitarios de Lima Metropolitana. Y, la tercera de ellas, va acorde al objeto de estudio, la motivación en el contexto de la retención del talento (Álvarez 2007; Pietro 2013; Lozano Paz & Reyes Bossio 2017). Con ayuda de estas investigaciones podemos determinar que la plana docente en el Perú no se encuentra motivada. Por eso mismo, la presente investigación nos da la oportunidad de generar una relación entre un aspecto crucial en el desarrollo de una organización y un sector que carece de él.

1.3. La motivación en las organizaciones

Un tema que resuena constantemente en las organizaciones hoy en día es la motivación, y ¿por qué ocurre esto? Pues para responder esta pregunta se debe saber que la motivación se entiende como un proceso psicológico el cual orienta y empuja a una persona a querer realizar de buena manera una acción por convicción propia aumentando así el compromiso que pueda tener con la tarea. Cada individuo es distinto al otro con respecto a la manera en la que se comportan, a los deseos y aspiraciones que tienen y por ende a los factores que pueden motivarlos; sin embargo, como lo menciona Más en su artículo, el proceso es el mismo, ya que estos comportamientos están dirigidos a un objetivo específico y pueden ser motivados por impulsos, deseos, necesidades o tendencias (2005, p.26).

Asimismo, visto desde la perspectiva de una organización, la motivación impulsa a los trabajadores a realizar sus tareas de una forma más eficiente y eficaz. En adición a ello, se le brinda la oportunidad de poder gestionar el talento humano y sus actividades de una manera más sencilla. Es por ello que es una buena herramienta que las organizaciones pueden optar por implementar para mantener contentos a sus colaboradores y beneficiarlos tanto a ellos como a la misma empresa obteniendo así un beneficio mutuo. Una consecuencia de esta satisfacción por parte de los trabajadores, debido a la motivación, es la retención de la cual se hablará en la siguiente sección.

La motivación cuenta con un gran número de teorías que la definen, por lo que para esta investigación se mencionan algunas de las más importantes. Una de las más conocidas es la teoría de la jerarquía de las necesidades creada por Abraham Maslow. Esta se centra en cumplir y abarcar ciertas necesidades básicas, las cuales se encuentran ordenadas en jerarquías. La primera de ellas es la Fisiológica, la cual busca satisfacer necesidades vitales, luego se encuentra la Seguridad que se centra en buscar estabilidad. A continuación, están las necesidades Sociales y de Estima. La primera de ellas busca el relacionarse con los demás y la siguiente hace referencia a cómo se valora cada persona y cómo es que los demás la valoran. Y, por último, se encuentra la necesidad de Autorrealización la cual es la aspiración de un individuo por llegar a ser cada vez mejor persona.

En segundo lugar, se tiene la teoría de los dos factores, o también conocida como la teoría de motivación e higiene, propuesta por Frederick Herzberg. El primero de estos factores es el denominado Higiénico, los cuales se podría decir que son básicos y no generan ninguna motivación, pero logran evitar una insatisfacción. Por el contrario, el segundo factor es el de crecimiento o motivadores y como su mismo nombre lo dice son auténticamente motivadores.

Por otro lado, se encuentra McClelland con la teoría de las necesidades las cuales son tres. La primera de ellas es la necesidad o motivación de logro que se refiere a la realización de nuevos retos. La segunda de estas es la necesidad de afiliación o también denominada social y trata sobre la interacción con los demás. Y como última necesidad está la de poder, la cual busca ejercer influencia sobre los demás.

Para concluir con esta sección es importante mencionar la manera cómo es que las teorías mencionadas anteriormente se aplican a las organizaciones mediante los modelos de la motivación existentes. Según Robbins y Judge existen tres principales modelos, el primero de ellos es el modelo de las características del trabajo (MTC). Este modelo está definido principalmente por cinco dimensiones: variedad de aptitudes, identidad de la tarea, significancia de la teoría, autonomía y retroalimentación. El segundo de estos modelos es el de involucramiento de los empleados, y tal como su nombre lo dice, su propósito es lograr que los empleados estén orientados y comprometidos con los objetivos de la organización para que ellos puedan ser partícipes del éxito que pueda alcanzar esta. Finalmente, el último modelo es el de las recompensas de los empleados (2013). Según Robbins y Judge, los empleados si suelen tomar el salario como un factor que los motiva y los hace decidir su permanencia en la organización (2013). Como se ha mencionado, la motivación es un factor importante para que el trabajador se sienta satisfecho con su trabajo, y de esta forma sea más eficiente. Cuando la organización logra esto,

puede decir que está reteniendo voluntariamente al trabajador; a continuación, se analizará los procesos de retención que realizan las organizaciones.

1.4. La importancia de la retención en las organizaciones

Como se ha descrito anteriormente, uno de los efectos de mantener a los trabajadores motivados en una organización es retenerlos y seguir obteniendo ventaja de su talento. Por ello, a continuación, se explicará los aspectos que involucran la retención y su importancia en el mundo organizacional.

El tema de la retención se ha convertido en un factor clave en la gestión de Recursos Humanos, pues retener implica el reto de lograr que las personas clave, es decir, el trabajador con talento que aparte de hacer bien las cosas también le dan un valor agregado, permanezca en la organización (Andrade, 2011). Es necesario poner énfasis en el término *talento*, pues los autores relacionan la retención solo con el trabajador talentoso, el cual le brindará ventajas excepcionales a la organización, a tal punto de considerarse como una fuente de ventaja competitiva (Salas et al. 2018, como se citó en Andrade, 2011). Una vez identificado al personal más valioso, Prieto indica que la retención involucra el diseño de procesos y estrategias que aseguren la permanencia de estos trabajadores en la organización (2013). Son numerosos aspectos y formas de cómo una organización retiene a los empleados, Andrade los clasifica en salario económico y salario moral (2011). El primer término refiere a la retribución económica que recibe el trabajador por su aporte a los objetivos de la organización, Andrade menciona que el dinero que recibe el trabajador es un factor casi automático para que se mantenga en una organización, pues cada vez que este sea mayor más satisfecho estará el trabajador. El segundo término surge a raíz de que no todas las personas le dan el mismo significado al dinero, y consideran otros aspectos más relevantes. Andrade manifiesta lo siguiente: “el salario moral está integrado por los intangibles que en un momento dado pesan en el ánimo de las personas y contribuyen a su satisfacción laboral”. Los aspectos que consideran esta definición son numerosos, va desde el amor o gusto por las actividades que hace en el trabajo, el prestigio de la organización donde trabaja, el ambiente laboral e incluso la libertad de poder hacer su trabajo y disentir si no está de acuerdo con una decisión (Andrade, 2011).

Las organizaciones se esmeran en poder encontrar una estrategia que involucre todos los aspectos que consideran importantes los trabajadores para quedarse, pero ¿bajo qué razones o motivos tienen que realizar tales esfuerzos?, ¿por qué las empresas invierten en tales estrategias? De acuerdo a los fenómenos económicos actuales, donde las empresas adaptan las nuevas tendencias para seguir siendo competitivos, se ha vuelto fundamental asegurar y retener a los

trabajadores competentes porque precisamente son las habilidades y competencias de estos trabajadores lo que determina el éxito de las organizaciones bajo este nuevo contexto (Kyndt et al. 2009). Según estudios de la prestigiosa consultora de Recursos Humanos, McKinsey, en las próximas décadas las empresas se verán compitiendo por lograr obtener y retener el mejor talento, a tal punto de considerarse “Una guerra por el talento” (Chambers et al. 1998). A raíz de ello podemos afirmar que la retención es crucial para una organización que busca competir en el futuro, pues sin estrategias de retención no sería posible mantener una empresa competitiva.

Más allá de reconocer la importancia de retener al mejor talento, la organización es consciente de otros factores relacionados a ello. Si un trabajador clave decide irse, en un corto plazo la organización va a verse afectada, pues es complicado encontrar un reemplazo inmediato (Pietro, 2013). A partir de ello, Pietro señala que una mala práctica de la retención puede llegar a afectar la rentabilidad y estabilidad financiera si es que el talento, tan solo con su trabajo, era capaz de generar rentabilidad (2013). Adicionalmente, la estabilidad de la organización puede verse mermada con los costos de rotación que implica dejar ir al talento, desde los gastos incurridos en su capacitación hasta la rentabilidad que deja de percibir, inclusive se debe repetir los mismos gastos cuando se pueda hallar al reemplazante idóneo, lo cual involucra más gastos en los procesos de reclutamiento y selección (Pietro, 2013).

Además de la notoria importancia de retener el talento, los aspectos globales más importantes que ha ocurrido han hecho considerar a las organizaciones lo siguiente: las personas son el activo más valioso (RRHH Digital, 2019). Sea cual fuese el sector, el reto de las organizaciones es gestionar y retener el conocimiento especializado que posee el talento, lo cual una de las estrategias angulares de cualquier organización estará orientada a la eficiencia en retener el talento y así alcanzar los objetivos de la organización (Pietro, 2013).

En síntesis, la ausencia de investigaciones que relacionen tanto la motivación como la retención en el sector educativo universitario en el Perú, da la posibilidad de construir un marco teórico un poco más desarrollado y especializado que permita analizar la relación de estos temas entre sí, y aplicarlo a un sector muy importante para el desarrollo del país, el cual es la educación universitaria con especial enfoque en el papel fundamental del docente.

2. Objetivos

Con el propósito de desarrollar y profundizar el presente tema de investigación, se determinó un objetivo general y seis objetivos específicos, de los cuales, tres de ellos son teóricos y el resto son contextuales.

El objetivo general es analizar las estrategias motivacionales empleadas para asegurar la retención del personal docente en universidades públicas y privadas de Lima Metropolitana.

En base a ello, se plantean tres objetivos teóricos:

- Explicar la *motivación* en la gestión organizacional
- Explicar las estrategias de *retención* existentes
- Analizar la importancia de la *motivación* en las estrategias de *retención* que realizan las organizaciones educativas.

Asimismo, se plantean tres objetivos contextuales:

- Describir la situación de la educación superior universitaria en el Perú y en ámbito internacional.
- Analizar las estrategias de retención basadas en la motivación aplicadas en las universidades públicas y privadas en el Perú.
- Identificar los factores que influyen en la motivación de los docentes universitarios en el Perú.

3. Justificación

Esta investigación tiene como fin exponer los conceptos, teorías y modelos básicos de la motivación, para luego poder comprender la aplicación de estos en la gestión de estrategias de retención en las universidades públicas y privadas del Perú. Decidimos incluir en la investigación el sector educativo superior, ya que es un campo que no se ha estudiado a profundidad, lo cual conlleva a que las políticas orientadas a mejorar este sector no estén justificadas precisamente porque no existe la suficiente información. La investigación es relevante, ya que nos permitirá conocer qué están haciendo las universidades para retener a su mejor talento, visto desde el factor motivacional. Asimismo, servirá de base para conocer a profundidad las motivaciones presentes en los docentes universitarios del sector público y privado, buscando las similitudes o diferencias que pudiera haber.

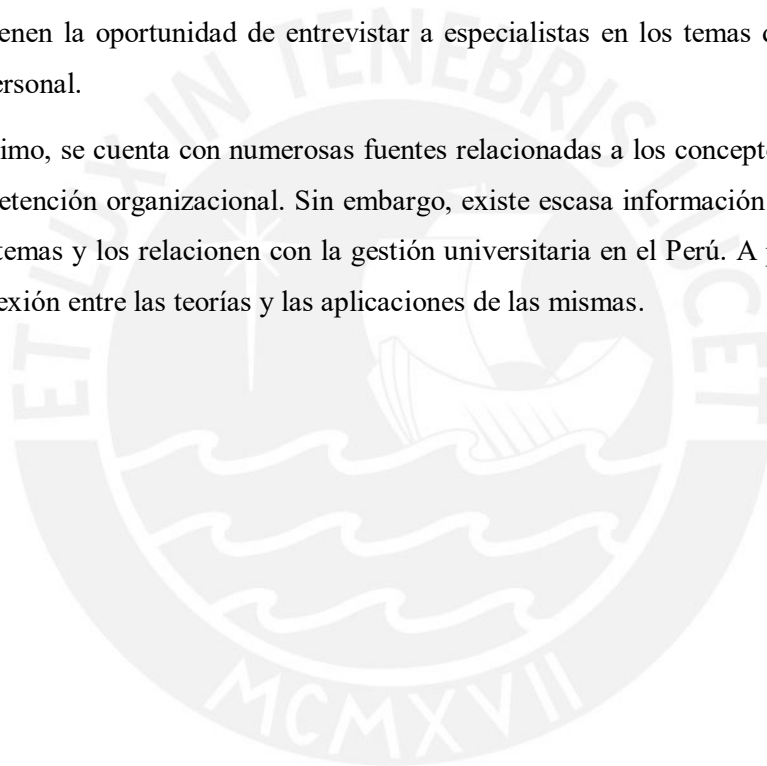
Adicionalmente a ello, la presente investigación será importante, porque brindará un aporte de entendimiento de cómo se gestiona la motivación como factor de retención en un sector específico justificando que estas estrategias son imprescindibles en una organización que desea alcanzar sus objetivos. Finalmente, el análisis ya mencionado permitirá revalorizar y resaltar lo importante que es el capital humano en las organizaciones. Asimismo, alienta a las organizaciones

que aún no son conscientes de estas tendencias a realizar esfuerzo en establecer estrategias que ayuden a retener a su talento.

4. Viabilidad

La presente investigación es viable, ya que los integrantes del grupo se encuentran realizando sus estudios superiores en una universidad privada contando así con una mayor facilidad para obtener información de la misma y de los sujetos de estudio. Asimismo, cuentan con contactos en universidades públicas para realizar el mismo fin. Uno de los integrantes del equipo tuvo la oportunidad de laborar en una organización especializada en recursos humanos. Es por ello que tienen la oportunidad de entrevistar a especialistas en los temas de motivación y retención de personal.

Por último, se cuenta con numerosas fuentes relacionadas a los conceptos teóricos de la motivación y retención organizacional. Sin embargo, existe escasa información de estudios que aborden estos temas y los relacionen con la gestión universitaria en el Perú. A pesar de ello, se creará una conexión entre las teorías y las aplicaciones de las mismas.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

Es cierto que por mucho tiempo el área de recursos humanos (RRHH) era subestimada y no se consideraba como un área imprescindible en una organización; sin embargo, esa idea ha ido cambiando con el tiempo, pero puede que aún exista la pregunta ¿Por qué es importante RRHH? Distintos autores responden a esta pregunta con distintas ideas, pero hay tres que son considerados los más importantes y los que pueden englobar todos los demás. La primera razón para considerar a esta área como indispensables es que ayuda a generar una ventaja competitiva, ya que una organización que tiene como foco centrarse en sus colaboradores es reconocida por su entorno, especialmente por sus stakeholders aquellos que cuentan con un gran interés en la empresa como lo son los accionistas, clientes, proveedores, etc. La segunda razón de la importancia de RRHH es que funciona como una parte importante de las estrategias de una empresa para que justamente logre distinguirse de las demás. De esta manera los encargados de la misma deben asegurarse de tratar a su personal más como una inversión que como un costo, en otras palabras, considerarlos como socios. La última razón hace referencia al desempeño de los empleados. Ello quiere decir que la manera en cómo se dé la gestión del área generará repercusiones en las personas y por ende en la manera que asumen sus responsabilidades. Para una organización es muy importante contar con personas que demuestren un buen desempeño a lo largo de sus jornadas laborales, es por esto que Robbins y Coulter proponen las prácticas laborales de alto rendimiento las cuales se caracterizan por “[...] fomentar la participación de los empleados; el compromiso con la mejora de los conocimientos, habilidades y aptitudes de la fuerza laboral de la organización; y la tendencia a retener a los empleados de calidad [...]” (2014, p. 381).

Asimismo, es importante mencionar algunas de las funciones que desempeña el área de recursos humanos. A parte de la gestión de las planillas, vacaciones y beneficios de los trabajadores (funciones meramente administrativas), existen otras funciones más importantes y esenciales para la organización. Una de estas es el reclutamiento y en esta parte RRHH se encarga de lanzar convocatorias para poder localizar y atraer a nuevo talento a la organización, de esta manera puede continuar con su siguiente función, la selección. En esta etapa ya se cuenta con una gran variedad de candidatos y es necesario empezar a evaluarlos y realizarles ciertos filtros que sirvan para escoger al mejor candidato que encaje con la posición solicitada. Luego de que el candidato es aceptado, en la mayoría de los casos, el área realiza una inducción para poder guiar al nuevo colaborador, presentarlo con sus compañeros y explicarle un poco más sobre las empresas. Luego de ello, el área suele encargarse de realizar capacitaciones a los empleados de las distintas áreas para que estos puedan desarrollar sus habilidades cada vez más. Finalmente, otra función importante del área es la retención. Aquí lo importante es poder mantener al mejor

talento seleccionado para evitar las alzas en la tasa de rotación, para ello es necesario implementar estrategias que ayude a que los colaboradores puedan tener un buen desempeño en la organización al mismo tiempo que se sientan cómodos y satisfechos en la empresa para que no tomen la decisión de retirarse. Aquello mencionado anteriormente es relevante, debido a que actualmente en las organizaciones, retener y gestionar al talento se ha convertido en una ventaja competitiva, pues el talento es un recurso escaso, por lo que la motivación cumple un rol importante para retenerlo (Díaz 2017).

Es así como el presente capítulo se dividirá en dos grandes campos, que son la motivación y retención en las organizaciones, con el propósito de buscar su relación y resaltar lo importante que son actualmente en las organizaciones.

1. La motivación

En esta sección se responderemos la incógnita de ¿en qué consiste la motivación? Por ello es que se explicarán los conceptos y teorías de distintos autores reconocidos en el tema de la motivación como lo son Maslow, Herzberg, McClelland, entre otros. Asimismo, se explicará cómo es que las empresas logran aplicar la motivación hoy en día. Para efectos de la presente investigación se abordará con una mayor extensión aquellas teorías y modelos de motivación que se consideren aptas para ser aplicadas en el sector educación, y con mayor exactitud a los docentes universitarios.

Para ello, se definirá la motivación tanto desde la perspectiva de la psicología como el de las organizaciones. De esta manera se tendrá un panorama completo de cómo es que este concepto puede ser incluido en la gestión de personas en una organización. Luego, se procederá con la presentación de las principales teorías de la motivación organizacional y se explicará en qué consisten estas. Finalmente, se concluirá la sección con una revisión de aquellos modelos de la motivación que son implementados por las organizaciones en la actualidad.

1.1. Motivación: desde la psicología a la administración

La motivación es un concepto que se viene utilizando ya desde hace mucho tiempo, apareció entre 1920 y 1960; sin embargo, en esta época simplemente estaba centrada en aquellas conductas motoras e intuitivas. Fue aproximadamente en la década de los años 60 cuando empezaron a aparecer algunas teorías cognitivas y empezó a verse este tema con una perspectiva más orientada al rendimiento y a profundizarse en los logros individuales. Entonces podemos

entender que la motivación empezó como un estudio netamente psicológico, pero luego de ello en la actualidad se ha incorporado en la gestión de personas dentro de las organizaciones.

En primer lugar, visto desde una perspectiva psicológica, este término se encuentra muy relacionado hacia la persona y se menciona que “es un estado emocional que se genera en una persona como consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivos en su comportamiento” (Koenes 1996, p. 191). Además, es visto como aquella voluntad que tienen estas al realizar alguna acción y el interés que presentan en la misma. Hace referencia a factores internos y externos que suelen incitar o dirigir a la persona hacia ciertos comportamientos. Ello se puede corroborar con lo que menciona el Mankeliunas: “El sujeto obra en el sentido determinado, dirige sus actos hacia el objetivo, pero esto no se hace en forma ciega, sino que es impulsado por las necesidades externas o internas” (1964, p. 128).

Ahora que se tiene un concepto de la motivación desde una perspectiva más psicológica podemos relacionarla al plano organizacional. Actualmente este tema es muy recurrente dentro de la gestión del talento humano, ya que lo que se busca es que los trabajadores, a través de la motivación, se encuentren cada vez más comprometidos con los objetivos organizacionales. Se busca orientar y estimular a su personal para que ellos mismos se esfuercen y tengan el deseo de alcanzar sus propias metas, que a la vez de una forma u otra se encuentren relacionadas a las de la empresa. Según Robbins y Judge, la motivación cuenta con tres elementos imprescindibles que están relacionados entre sí; la energía o intensidad, la dirección y la persistencia (2013, p.175). El primero de ello es importante porque se entiende por una persona motivada aquella que realiza sus funciones de una manera enérgica con intensidad. No obstante, ello no siempre es del todo bueno, por eso que este primer elemento va de la mano con el segundo que es la dirección. Un individuo que trabaja arduamente será positivo para una organización en la medida que este encuentre una dirección hacia las metas organizacionales, como se mencionaba anteriormente. Y, por último, se encuentra la persistencia, ya que un proceso de motivación no estaría completo si es que el colaborador no realizará su trabajo con energía todos los días de la misma forma. Los individuos que llegan a estar motivados mantienen constante su esfuerzo por alcanzar los objetivos.

En el plano educativo, la motivación resulta ser fundamental como en cualquier otro sector. Se suele hablar mucho de la importancia de la motivación en los estudiantes para que tengan un incentivo para estudiar; sin embargo, a veces se deja de lado a los encargados de esta educación. Es de suma importancia que los docentes, como miembros de una organización ya sea pública o privada, se encuentren motivados para poder cumplir con sus labores. Como todas las

personas, cada uno de ellos contará con distintos factores, tanto internos como externos, que los estimulen y aumente en ellos su sentido de compromiso para con la universidad.

1.2. Principales teorías de la motivación organizacional

Existen diversas teorías presentadas por distintos autores y el desarrollo de las mismas se encarga principalmente de abarcar todas las definiciones que se tienen sobre la motivación y explicar las distintas maneras como es que el individuo se ve involucrado. A continuación, presentaremos las tres teorías más conocidas de este proceso.

1.2.1. Teoría de la jerarquía de las necesidades - Abraham Maslow

La primera de ellas se denomina como la teoría de la jerarquía de las necesidades y fue creada por Abraham Maslow, la cual contó con un gran apogeo entre los años 1960 y 1970. Se considera como una teoría intuitiva y consta de cinco necesidades: fisiológica, seguridad, sociales, estima y autorrealización. La primera de estas necesidades es de carácter indispensable, por ello es que se encuentra en la base de la pirámide y consiste en lo mínimo que una persona necesita para sobrevivir, como lo es el alimento (hambre y sed), vestimenta, cobijo, entre otros. A esta le sigue la necesidad de seguridad, la cual el individuo requiere para poder sentirse protegido tanto de sucesos físicos como emocionales. Chiavenato (2014) afirma que:

Las necesidades de seguridad tienen suma importancia para el comportamiento humano, si consideramos que todo empleado siempre tiene una relación de dependencia de la empresa, en el cual las acciones administrativas arbitrarias o las decisiones ilógicas pueden provocar la incertidumbre o inseguridad sobre su pertenencia en el puesto” (p.241).

La cita anterior hace referencia a la relación de la teoría con las organizaciones y cómo estas pueden afectar en la segunda necesidad de las personas, a tal punto que no quieran permanecer por más tiempo en ese lugar de trabajo y busquen otro que si satisfaga sus necesidades.

En el siguiente nivel tenemos a las necesidades sociales las cuales hacen referencia a que cada individuo desea sentirse querido, y pertenecer a un lugar, en este caso a la organización. Es muy importante que se le brinde la certeza que es aceptado por sus compañeros de trabajo y que puede socializar o entablar amistades de cierta manera, ya que de no contar con ello la persona puede sentirse aislada y convertirse en alguien un poco más hostil generando un efecto negativo en el entorno. En el penúltimo escalón se encuentra la necesidad de estima la cual se encuentra

compuesta tanto por factores internos como externos. Por el lado interno se abarca la confianza, respeto y la autovaloración que tiene cada persona. Por el lado externo, tenemos el deseo del individuo por ser reconocido y obtener atención por sus pares debido a sus logros obtenidos, ello mejora de cierta manera la autonomía del trabajador y disminuye un posible desánimo en él. Finalmente, en el último nivel de la pirámide, se encuentra la necesidad de autorrealización. Esta consiste en el deseo del individuo en seguir creciendo y desarrollándose como persona. La satisfacción que buscan la encontrarán en lugares y situaciones diferentes y es eso lo que diferenciará a uno del otro. El esquema de las necesidades de Maslow puede apreciarse mejor en la Figura 1 en los anexos.

Luego de presentar las cinco necesidades de Maslow es importante mencionar también que él las dividió en dos clases, aquellas que se encuentran en el orden superior y otras en el inferior. Las del orden inferior son las necesidades fisiológicas y las de seguridad y se encuentran en este grupo, porque son aquellas que se logran satisfacer de una manera externa como lo son las remuneraciones económicas, entre otras formas. Por otro lado, las del orden superior se satisfacen de manera interna y ello se refiere que se consigue desde la misma persona (Robbins & Judge, 2013).

Entonces, esta teoría abarca básicamente las necesidades fundamentales de las personas y estas se encuentran organizadas de manera escalonada. Las que se encuentran en la base de la pirámide son aquellas que por defecto se tendrán que satisfacer primero. Es por ello, que no es posible que se intente satisfacer una necesidad superior si es que antes no se han completado aquellas que se encuentran en los niveles inferiores. De esa manera las organizaciones deben tener en cuenta e intentar conocer el nivel de necesidad en el que se encuentran sus trabajadores para saber cómo actuar al momento de motivarlos. Asimismo, según Chiavenato, hay individuos que no siempre alcanzarán a llegar a la cima de la pirámide por el mismo hecho de que no es algo que ellos estén buscando o no sea su prioridad, es posible que ciertas personas se queden en alguno de los niveles durante el camino (2014, p.241). En adición a ello, en caso las personas no llegarán a conseguir satisfacer la necesidad que tienen como prioridad, lo que ocurrirá es que ese deseo se convertirá en algo frustrante para ellos y podrá llegar a afectar sus comportamientos. En este caso, la relación de las organizaciones para con sus trabajadores debe ser de apoyo para que ellos puedan sentirse respaldados por ellos en el cumplimiento de sus necesidades.

1.2.2. Teoría de los dos factores - Frederick Herzberg

Como segunda teoría tenemos aquella que fue elaborada por Frederick Herzberg, él la denominó como la teoría de los dos factores o también llamada la teoría de la motivación e

higiene. Esta tuvo una gran acogida entre los años 1960 y 1980, que es el período que se mencionó anteriormente en el que aparecieron estas primeras teorías. Esta teoría, como lo dice su nombre, se basa principalmente en dos factores: los factores de higiene y los motivacionales. Herzberg separó estos factores de tal manera que el primero de ellos, si bien no genera satisfacción, logra que no exista insatisfacción. Por otro lado, el segundo de ellos, como su mismo nombre lo dice, genera motivación en las personas.

En primer lugar, se explicarán los factores de higiene a mayor profundidad. Estos también son denominados como factores extrínsecos y lo que los caracteriza es que las personas no tienen control sobre los mismos, ya que se encuentran en su propio entorno laboral. Por ejemplo, la manera en que se administra la organización, las condiciones en las que las personas deben laborar (abarcando tanto las condiciones materiales como las del clima organizacional, esta última guarda relación con la manera en que el personal es tratado por sus superiores o la relación que pueda haber entre ellos). También tiene que ver con las políticas o reglas que pueda tener la empresa y cómo es que las maneja; y con el salario. Como se sabe, algunos autores lo relacionan como un factor de motivación; sin embargo, para Herzberg el salario funciona como una forma de prevención para que no exista un descontento, pero no garantiza que la persona trabaje motivada. Entonces, los factores de higiene no motivan ni mejoran la situación de los empleados, sino que la controlan y son un método de prevención del descontento. Por último, Robbins y Coulter lo confirman, ya que mencionan que cuando una persona se encuentra insatisfecha lo primero que menciona son los factores extrínsecos como los que hemos mencionado anteriormente (2014, p. 508). Es por ello, que tratarlos es el primer paso para que en la organización no exista insatisfacción, pero tampoco satisfacción.

En segundo lugar, tenemos a los factores motivacionales los cuales, según la teoría de Herzberg, generan satisfacción en las personas y son denominados también como intrínsecos. En este caso los individuos sí pueden controlarlos, ya que hacen referencia a las tareas que realizan en sus puestos, específicamente se refiere al contenido de estos. Según Robbins y Coulter, “cuando la gente se sentía bien con su trabajo, tendía a citar factores intrínsecos producidos por el propio empleo, como el logro, el reconocimiento y la responsabilidad” (2014, p. 508). Se menciona en esta cita, algunos ejemplos de lo denominado como factores motivacionales, ya que para que una persona se encuentre motivada es necesario que se le haga saber que el trabajo que viene realizando es bueno y que este aporta y es importante para la organización; ello puede venir tanto de sus pares como de sus supervisores. Asimismo, otro factor muy importante a mencionar es el hecho de que la persona pueda sentirse autorrealizada al desempeñar su trabajo, debido a que lo mantiene enfocado y motivado a continuar con el mismo sabiendo también que está obteniendo un crecimiento individual

Una parte importante de esta teoría es el hecho de que, para Herzberg, el hecho de eliminar la insatisfacción no quiere decir que aparezca la satisfacción en los empleados. El opuesto de satisfacción sería la falta de satisfacción y el opuesto de insatisfacción vendría a ser la ausencia de la misma. Entonces, se debe entender que estos términos son totalmente independientes, es por ello que se divide esta teoría en dos, tanto en factores higiénicos como motivadores, ya que hacen referencia a términos distintos. Esta explicación puede verse representada en la Figura 2 recopilada del libro de Robbins.

Es importante saber, que actualmente para las organizaciones no es suficiente enriquecer los puestos de trabajo, sino que deben estar constantemente en un proceso de innovación para poder lograr la confianza de los trabajadores y que ellos cooperen de forma voluntaria para la organización (Más 2005). Ello es muy importante para esta teoría, ya que Herzberg menciona que hay dos maneras de lograr enriquecer un trabajo, una de ellas es de forma vertical y la otra es de forma horizontal. La primera de ellas hace referencia a que, si se desea mantener motivado a un trabajador, es bueno que se le pueda cambiar sus responsabilidades por otras que sean más desafiantes y con un nivel de dificultad más alto. La segunda manera de enriquecer un puesto es de manera horizontal y se realiza de tal manera que al colaborador se le quitan sus tareas actuales y se las cambian por otras que no involucren las mismas actividades que venía realizando. Quiere decir que las nuevas responsabilidades que obtenga tendrán el mismo grado de dificultad, pero lo que realice ahora tendrá un enfoque distinto. Entonces todo ello es importante porque, “el enriquecimiento de las tareas produce efectos deseables, como el aumento de la motivación y la productividad, reducción del ausentismo (falta y atrasos en el servicio) y de la rotación del personal (renuncias de empleados)” (Chiavenato 2014, p. 245).

Por último, se entiende que ambos factores presentados por la teoría son muy importantes y que ambas partes no se encuentran relacionadas, ya que si los factores higiénicos no son tomados en cuenta es muy posible que haya insatisfacción porque son las necesidades más básicas; sin embargo, no quiere decir que se consiga motivar a los empleados si los factores higiénicos se satisfacen. Existen algunos estudios que indican que “a veces se puede trabajar con más ilusión con menos factores higiénicos - medios físicos, instalaciones pobres, bajos sueldos, etc.- si están presentes los factores motivadores. De ahí que sea fundamental activar componentes como el reconocimiento, la participación, la comunicación, la responsabilidad, etc.” (López 2008, p. 3). Quizá ello también se puede observar en aquellos profesores que reciben muy pocos beneficios o que no se les brindan la infraestructura o materiales necesarios para desarrollar sus clases; sin embargo, cuentan con otros hechos que influyen en su motivación y estos pueden ser los denominados factores intrínsecos o motivacionales.

1.2.3. Teoría de las tres necesidades - David McClelland

La tercera teoría que se presentará es aquella que fue propuesta por David McClelland denominada como la teoría de las tres necesidades. Como su mismo nombre lo indica, esta teoría está constituida por tres partes las cuales son la necesidad de logro, la de poder y la de afiliación. En primer lugar, tenemos a la necesidad de logro, está básicamente aparece cuando una persona busca constantemente vencer obstáculos, competir para poder obtener el triunfo y sobresalir. Asimismo, cada vez que realiza alguna tarea espera que se le pueda brindar una retroalimentación para saber cómo estuvo su desempeño. Se encuentran en búsqueda de desafíos que los ayude a alcanzar sus logros personales; sin embargo, estos deben ser accesibles, pero no tanto de manera que genere un reto para ellos. Por ello, Robbins menciona que “no les gusta participar en situaciones muy desfavorables porque no los satisface el éxito por casualidad. De manera similar, no les agradan aquellas muy favorables (probabilidad alta de triunfar) porque entonces no encuentran un reto para sus habilidades” (Robbins & Judge 2013, p. 181). A pesar de ello, algo negativo que se ha encontrado es que quienes tienen como necesidad principal la del logro tienden a buscar cumplir sus objetivos personales. María Luisa Naranjo menciona que Dwek, Henderson y Leggett subdividieron esta necesidad en tres tipos de orientación; la pericia, la incapacidad y la ejecución. En el ámbito de la educación se identifica dos de estas orientaciones, “los educandos muestran dos respuestas distintas ante situaciones que consideran desafiantes o difíciles, una de pericia o una de incapacidad” (Pereira 2009, p.159). La pericia hace referencia a cuando una persona presta mayor atención a la actividad que realizará y no tanto a sus habilidades; y para poder desarrollarla de la mejor manera traza los pasos a seguir para poder conseguir sus objetivos. Por otro lado, aquellos que tienen la orientación de la incapacidad relacionan sus fracasos a su falta de habilidad para realizar ciertas tareas. Y, por último, la orientación de ejecución consiste en que el individuo puede sentirse satisfecho y contento al momento que logra realizar una actividad satisfactoriamente; sin embargo, cuando no puede cumplir la misma se siente derrotado y considera que fue debido a su falta de habilidades (Pereira, 2009).

La segunda necesidad propuesta por McClelland es la necesidad de poder y esta aparece cuando una persona considera importante generar influencia sobre el resto. Esto quiere decir que para ellos es importante poder ejercer control sobre las situaciones y sobre los otros generando así que lleguen a realizar acciones que no harían sin la persuasión de esta persona. Estas acciones pueden verse desde una perspectiva negativa como positiva. Llega a ser negativo si es que estas acciones de control son extremistas, de tal manera que generan una relación de dominio y sumisión. Por otro lado, resulta positivo en el caso que se realice de tal manera que pueda motivar y persuadir a las personas a poder llegar a sus propios objetivos.

La tercera y última necesidad es la de afiliación, esta tiene que ver con el ámbito social de la persona. Esta necesidad se logra satisfacer en el momento que la persona puede entablar relaciones amicales con otras personas de su entorno. En este punto el individuo no considera que las competencias sean tan importantes, para él/ella tiene mucho más significado el poder construir una relación afectiva con su entorno, generar confianza, cooperar con los demás y llegar a ser aceptados por los mismos. Es por eso que “Las personas con una gran necesidad de afiliación buscan la compañía de otras, toman medidas e ingenian estrategias para ser admitidas por estas, intentan proyectar una imagen favorable en sus relaciones interpersonales” (Pereira 2009, p. 160).

Finalmente, esta teoría resulta muy útil, ya que puede ayudar a las personas a conocer con anticipación ciertas actitudes que pueden tener al momento de desarrollar sus responsabilidades diarias. La necesidad que predomine en las personas será resultado de distintas experiencias que han podido vivir a lo largo de su vida. Ello puede generar un interés en conseguir a toda costa sus objetivos y poder competir por ellos, o tal vez tendrá una mayor inclinación por conseguir el control sobre los demás o simplemente querer mantener relaciones sociales con los demás y llegar a ser admiradas por ellos.

1.2.4. Teorías seleccionadas para la investigación

Luego de la presentación de las teorías más importantes en el tema de la motivación, se llegó a la conclusión de que la teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow y la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg son las que serán utilizadas en la presente investigación. El motivo para elegir la teoría de los factores es que, de acuerdo a la literatura encontrada, se puede evidenciar que esta misma ha sido implementada anteriormente en estudios relacionados a la motivación en docentes de diversas universidades públicas, un ejemplo de ello es la Universidad Rafael Belloso Chacín de Venezuela (Añez, 2006). Es por ello, que se podrá tomar en cuenta estos estudios para contar con una guía de cómo se puede implementar esta teoría a los profesores de educación superior.

La teoría de las necesidades de Maslow cuenta con una fuerte relación la teoría de Herzberg. La primera de ellas cuenta con cinco necesidades y se dividen tanto en necesidades primarias como secundarias. Y la segunda de estas teorías se divide en dos, factores higiénicos y motivadores. Las necesidades primarias de Maslow son equivalentes a los factores higiénicos y de la misma manera, las necesidades secundarias son semejantes a los factores intrínsecos de la teoría de los dos factores (Chiavenato, 2014). Esta relación y las similitudes pueden verse con mayor claridad en la figura 5 donde Chiavenato compara ambas teorías. En adición a ello, ambas teorías se complementan y abarcan lo que son las principales necesidades y aspiraciones de las

personas a lo largo de su desarrollo personal y profesional, lo que permite tener un umbral más amplio al momento de intentar motivar a los docentes universitarios. La relación de ambas teorías puede verse mejor en la Figura 3.

Por último, si bien en las secciones anteriores de este capítulo se ha presentado la teoría de las tres necesidades de David McClelland, esta no será implementada en la investigación al momento de abordar la problemática. Entonces, si bien es una de las teorías más investigadas en el tema de la motivación y cuenta con un gran apoyo de distintos autores, cuenta con un nivel práctico mucho menos implementado a comparación de las otras teorías de motivación ya mencionadas. (Robbins & Judge, 2013).

1.3. Modelos de la motivación aplicables a las organizaciones educativas

Existen distintas maneras y enfoques de cómo una organización decide la forma de motivar a sus colaboradores. En esta sección se presentarán algunos de los principales modelos que son utilizados por las organizaciones. Estos explican cómo es que se logra motivar a las personas en sus centros de trabajo teniendo distintos ejes de acción. De esta manera se tiene el modelo de las características del trabajo, el de involucramiento de los empleados y, por último, el de las recompensas hacia los mismos.

El primero de ellos, el modelo de las características del trabajo (MCT) desarrollado por J. Richard Hackman y Greg Oldham, quienes “se aproximaron a determinar cómo puede estructurarse el trabajo para que los individuos estén incesablemente e intrínsecamente motivados” (Méndez, 2018, p. 23). Este modelo está conformado principalmente por cinco dimensiones, estas son: la variedad de aptitudes, identidad de la tarea, significancia de la tarea, autonomía y autorrealización. La variedad de aptitudes hace referencia al grado de necesidad laboral que el sujeto debe tener al momento de realizar varias operaciones y tareas, las cuales requieren que aplique diversas habilidades y destrezas. En segundo lugar, está la identidad de la tarea la cual es la medida en que se requiere que una persona realice un patrón o una secuencia en su trabajo para poder llegar a un resultado, lo que significa que cuando una persona trabaja en un proyecto de principio a fin, la consistencia de las tareas es más alta. En tercer lugar, se encuentra la significancia de la tarea y está más que nada trata de cómo es que el trabajo de una persona puede repercutir en la vida o trabajo de los demás. Luego de ello, se encuentra la autonomía la cual consiste en la cantidad de libertad que se le puede brindar a un colaborador para que realice su trabajo, quiere decir que no contará con tanto control, supervisión y tendrá la suficiente responsabilidad de poder tomar decisiones. Por último, se encuentra la retroalimentación también conocido como el “feedback”. Ello hace referencia a los comentarios que puedan recibir los

trabajadores por parte de sus supervisores. Asimismo, el modelo menciona que en el momento que las tres primeras dimensiones expuestas anteriormente se logren encontrar en un puesto de trabajo, generará que cada persona que lo desempeña lo considere muy relevante. Es así que Robbins y Judge mencionan que “cuanto más se presenten estos estados psicológicos, mayores serán la motivación, el desempeño y la satisfacción de los empleados, y menores el ausentismo y la probabilidad de que abandonen la organización (2013, p. 216). Este modelo se encuentra resumido en la Figura 4.

Como segundo modelo se tiene al involucramiento de los empleados, ello significa el nivel de compromiso que pueden llegar a tener con la organización en el momento que se les confía el tener mayores responsabilidades. Robbins y Judge mencionan que ello está relacionado con la motivación de tal manera que “al involucrar al personal en las decisiones que lo afectan y con el incremento de su autonomía y del control sobre sus vidas laborales, los empleados estarán más motivados, más comprometidos con la organización, serán más productivos y estarán más satisfechos con sus trabajos” (2013, p. 225). Existen tres maneras en las que se puede desarrollar el involucramiento de los empleados, realizando una administración participativa, una participación representativa o círculos de calidad. La primera de ellas se caracteriza por el hecho que se les brinda la oportunidad a los trabajadores de poder tomar decisiones de manera conjunta con sus superiores. Ello quiere decir que comparten el poder con sus jefes directos y para que la administración participativa pueda motivar a los trabajadores, las decisiones que estos tomen deben ser relevantes y de gran peso. Por otro lado, se encuentra la participación representativa la cual significa que los trabajadores participan en la toma de decisiones organizacionales a través de un grupo pequeño de empleados representativos. Este grupo es elegido por los demás para que puedan hablar por todos los colaboradores frente a los directivos de la empresa. Por último, se encuentran los círculos de calidad que son grupos de trabajo constituido por empleados que se reúnen en forma regular con el propósito de analizar los problemas con calidad, investigar las causas, recomendar soluciones y emprender las acciones (Robbins & Judge, 2013). Todo este modelo es posible que sea de utilidad para las organizaciones, independientemente de qué forma lo aplique; sin embargo, el modelo que se decida aplicar debe ser de una manera constante, ya que, si se da solo unas cuantas horas a la semana, los empleados no podrán sentir un gran cambio y no servirá de nada. Es por ello que en este caso la efectividad del modelo está en manos de la organización.

Y, como último modelo se encuentran las recompensas de los empleados. Si bien no siempre la retribución económica genera motivación, hay casos en que si lo hace y ello dependerá más que nada de las necesidades de los individuos. Este modelo explica cuál podría ser la manera más eficiente en la que se realizan los pagos. Algunas empresas intentan retribuir el trabajo de sus

colaboradores tomando en cuenta un equilibrio interno. Esto significa que se tomará en cuenta la relación entre el valor del trabajo para la empresa y la evaluación del puesto. Por otro lado, se puede utilizar una igualdad externa, que es cuando una organización decide que sus salarios irán acorde al mercado o que serán similares a empresas del mismo rubro.

2. La retención

En la presente sección se busca explicar y analizar la importancia de la retención en las organizaciones, se va a comprobar que en este entorno cada vez más competitivo, es fundamental que la empresa sepa gestionar y retener a sus empleados, pues representan el recurso más valioso que puedan tener, además que son la base de cualquier estrategia que pueda elaborar formular una organización (Pietro, 2013; Gonzales, 2009).

En primer lugar, se presentará el concepto de la retención desde el punto de vista de diversos autores, lo peculiar de este término es que puede ser definido en 2 enfoques: de la organización y del individuo. En segundo lugar, se va a explicar la importancia de retener a los empleados, los cuales se van a clasificar en 5 grandes campos de la gestión de una organización. Por último, se procederá a explicar y describir las diferentes estrategias que emplean las organizaciones para retener a su personal, tomando en cuenta la literatura empírica que implican tales estrategias.

2.1. Definición de la retención en las organizaciones

En los últimos años los profesionales de Recursos Humanos han dedicado sus esfuerzos para retener al personal, debido a que estos tienen capacidades y conocimientos que son de suma importancia para lograr los objetivos que se propone la organización. A raíz de ello se han presentado nociones relacionadas a las implicancias de la retención en las organizaciones. Robbins y Coulter mencionan que la retención es conservar a los empleados que son competentes y tengan un rendimiento superlativo. Toman en cuenta el aspecto financiero de la retención, el cual es que después de tantos gastos en los procesos previos (canales de reclutamiento, esfuerzos en la selección, gastos en los programas de orientación) conservar al trabajador es el último paso de una buena gestión de recursos humanos, por lo que debe ser ejecutado de forma eficiente para que todo el tiempo y dinero invertido valga la pena (2014). Esta definición pone énfasis en que el concepto de retención es básicamente mantener al empleado, con la distinción de que este empleado debe ser competente en las funciones que realiza.

Prieto menciona que la retención del personal involucra procesos que buscan mantener las competencias laborales de los empleados a partir de incrementar su motivación y mantenerlos

activos e incentivados (2013). Con esta definición Pietro va más allá del simple hecho de mantener al empleado, resalta el aspecto motivacional como herramienta fundamental de la retención de éste, tomando en cuenta las competencias que posee; además añade el término “proceso”, lo cual evidencia que la retención de un empleado conlleva ejecutar ciertas acciones para llegar a concretar cierto propósito. Andrade menciona una definición parecida a la de Robbins y Coulter, pero añade un término importante en el presente capítulo: talento. El autor sostiene que la retención es una función clave de la gestión de Recursos Humanos ya que el logro de los objetivos de una organización depende en gran parte por la permanencia del talento, los cuales son empleados que no solo hacen bien su trabajo, sino que le dan un valor agregado a sus actividades a través de sólido compromiso con la estrategia que toma la organización (2011).

Para la Universidad de Harvard (2003), las acciones de retención del personal se relacionan con las prácticas administrativas orientadas a “no dejar ir” a empleados que laboran en un puesto clave dentro de la organización (como se citó en Gonzales. 2009). Gonzales añade que lejos de convertirse en acciones para “hacer sentir bien” a los empleados, lo circunstancial de la retención es la permanencia de ese factor diferenciador que solo tienen aquellos trabajadores con experiencia y tienen ese recurso importante, que es el conocimiento (Gonzales, 2009). En la definición observada no se enfatiza el término “talento”, sino que hace referencia al personal que cumple altos cargos en la compañía y valora más lo importante que es mantener a la persona que tiene el conocimiento y la experiencia.

Hatum (2011) menciona que, al pensar en retención, las organizaciones deben situarse también en el largo plazo y pensar en procesos con planes creativos, pues muchas organizaciones sólo se conforman con programas que involucran vacaciones y compensaciones pagadas, siendo esto insuficiente para retener al personal. Por ello, Hatum señala que estos tipos de programas impide que las organizaciones puedan desarrollar una perspectiva holística de los problemas de rotación debido al poco éxito en manejar las tasas altas de rotación (como se citó en Honorio. 2018).

Puri (2001) considera a la gestión de la retención como el arte de administrar para mantener a la gente con el objetivo de que no abandonen la organización, ello con el propósito de lograr un sentido de lealtad en la organización y que se mantenga por un periodo más prolongado (como se citó en Lewin. 2001). Con esta definición, Puri plantea que la retención es posible cuando el trabajador crea un lazo de compromiso y lealtad con la organización. Martin tiene un concepto con otro enfoque, el cual está basado en el individuo. Para la autora, la retención es:

“el proceso voluntario de permanencia de un trabajador de la organización, con la que está vinculado contractualmente, sin que existan barreras tangibles o intangibles a su salida y pudiendo abandonar si quisiera, pero que decide permanecer en la empresa motivado por razones personales y/o profesionales” (Martin, 2011, p.97).

Como se ha podido analizar en la teoría, se puede establecer que la retención tiene varias aristas muy importantes, si podemos considerar un aspecto resaltante mencionado por los autores citados sería la siguiente: la retención del personal es parte fundamental para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización en el siglo XXI. Además, los autores señalan aspectos básicos de la retención, las cuales se basan en la conservación de los trabajadores, algunos de ellos especifican que estos trabajadores deben tener cualidades especiales llamándolos *talento*. Podemos analizar la retención bajo 2 enfoques, desde la organización y del individuo, siendo la última la decisión voluntaria del empleado por seguir perteneciendo a la organización.

Para la presente investigación, vamos a considerar a la retención como el conjunto de procesos administrativos orientados a conservar y mantener al trabajador (aquellos que generan beneficios) en la organización. Además, considerar que estos procesos deben estar pensados en el largo plazo porque cualquier estrategia que tenga la organización va a tener como base el activo humano.

2.2. La importancia de las acciones de retención

Las organizaciones pueden invertir grandes cantidades de dinero en infraestructura, I+D y marketing, pero si no se tiene el activo humano la inversión de nada servirá. “de nada nos sirve tener grandes inversiones en tecnología, en recursos materiales y financieros, si el personal no es capaz de optimizarlos” (Pietro, 2013, p. 31). Es por ello que la importancia de la retención se orienta en la relevancia de las personas, su preparación y sus competencias. Para analizar la importancia de la retención del personal, se utilizará los apartados de Gonzales (2009), que engloba con gran sentido lo fundamental que es la retención en 5 grandes aspectos de la organización: en la gestión de costos, capital intelectual, clima organizacional, en la ejecución de la estrategia y en su posterior continuidad. En cada punto, también se complementará con el aporte de otros autores referidos al tema.

2.2.1. La retención en la gestión de costos

La gestión de costos en una organización está determinada por la alta rotación que puede enfrentar una organización. Pietro menciona que es mucho más costoso seleccionar y capacitar a un nuevo empleado que retener a los que actualmente laboran (2013). Gonzales profundiza más en los costos que menciona Pietro y explica que ante la ausencia de acciones de retención, la organización se ve asociada a los siguientes costos:

a. Costos en la curva del aprendizaje:

La curva del aprendizaje se relaciona con el grado de éxito obtenido de los procesos de aprendizaje en el transcurso del tiempo que estuvo el trabajador en la organización, a medida que el trabajador aprende más, la productividad y la mejora en el producto o servicio que ofrece se incrementa. Si la organización no contempla acciones de retención determina que el aprendizaje sea menor, lo cual llevará a tener un mayor costo y una deficiente calidad del producto o servicio (Gonzales, 2009). A raíz de lo expuesto, Gonzales hace hincapié en la baja calidad del valor que una organización le ofrece a su cliente, por lo que los problemas en la retención no es solo un aspecto interno, sino también afecta a sus stakeholders.

b. Costos ocultos, costos indirectos y costos de oportunidad:

Son los costos relacionados a todos los procesos de gestión de recursos humanos que implica alcanzar (para el nuevo trabajador) el mismo nivel del empleado que decidió retirarse. Se refiere a los costos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación (Gonzales, 2009). Con respecto a los costos indirectos, estos están relacionados a la carga laboral, motivación de los empleados y la satisfacción del cliente; los costos de oportunidad se incurren cuando el conocimiento se fue de la organización y el tiempo y recursos que se emplea para buscar al reemplazante (Gonzales, 2009). Con respecto al tema, Pietro (2013) añade que la formación/capacitación de un empleado implica altas inversiones para la empresa, las cuales no pueden controlar, es por ello que considera al capital humano como un activo que no se puede almacenar, por lo que es necesario retenerlo de todas las maneras posible (2009). Chiavenato precisa que de nada sirve los procesos de gestión mencionados si es que la organización no puede retenerlos, si esto ocurre entonces no puede considerarse a tal organización como viable, pues repetirá en los mismos costos cada vez que necesite suplir al trabajador que se retiró (2011).

c. Costos asociados a la relación con el cliente:

Acorde a Kaplan y Norton (1997), la propuesta de valor de una organización va de “abajo” hacia “arriba”, pasando por el aprendizaje, producción interna, relación con los clientes y las finanzas (como se citó en Gonzales. 2009). Sucede que cuando no se retiene al personal, no se puede formar una fuerte relación con el cliente si una de las partes está en constante cambio; ello repercute negativamente en la actitud del consumidor final, por lo que termina dañando la producción, el clima laboral y en las finanzas (Gonzales, 2009). Pietro menciona que muchos clientes de una organización son fieles al empleado, por lo que a su vez se vuelven compradores leales y se manifiestan como embajadores de la empresa, por lo que, si un empleado se va, la empresa puede perder un fiel cliente (2013).

2.2.2. La retención en el capital intelectual

Según Gonzales, vivimos en la era del conocimiento donde el capital intelectual establece la ventaja competitiva de una empresa, es por ello que resulta crucial mantener a ese recurso humano que genera beneficios a la empresa (2009). Este capital resulta del conocimiento y habilidades de un equipo de trabajo, lo cual conlleva al surgimiento de nuevas e innovadoras ideas con la potencialidad de convertirse en valiosos productos y servicios para el cliente (Gonzales, 2009). Para ejemplificar la importancia del capital intelectual, Edvinsson (1997) ofrece una valiosa metáfora, donde compara a la organización con un árbol:

hay una parte que es visible (las frutas) y una parte que está oculta (las raíces); si solo te preocupas por las frutas, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, será necesario que las raíces estén sanas y profundas. Si trasladamos esto a una empresa, los frutos son los resultados financieros y las raíces son el capital intelectual, así que no deben concentrarse solo en dichos resultados e ignorar los valores escondidos, porque entonces la compañía no subsistirá en el largo plazo (como se citó en Sarur. 2013).

La metáfora mencionada hace hincapié en cómo el capital intelectual forma la base de cualquier resultado de una organización, si no se mantiene o mejora este intangible, la organización se vuelve inviable en el largo plazo. A raíz de ello, cuando la organización deja ir a un empleado valioso, este se va con su conocimiento y habilidades, por lo que la empresa no solo pierde a la persona, sino también su saber, lo cual resquebraja circunstancialmente el capital humano; esto se agrava y adquiere un mayor riesgo para la organización si tal empleado lleva su conocimiento a la competencia o decide crear su propio negocio (Gonzales, 2009).

2.2.3. La retención en el clima organizacional

Caraveo, luego de analizar las posturas de varios autores acerca del clima organizacional, llega a la siguiente definición: “es el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos” (2004, p. 84). Es por ello que cuando se habla de clima organizacional se refiere a las características propias del ambiente de trabajo, estas características son percibidas por los empleados que se desempeñan en tal ambiente, ello provoca que el clima genere repercusiones en el comportamiento laboral (Caraveo, 2004).

Meza y Vargas añaden que la percepción que sienten los empleados de su ambiente laboral puede ser positiva y negativa, si es esta última influirá notoriamente en el comportamiento de los empleados, ya sea respecto al nivel motivacional y del rendimiento, lo cual con el tiempo afectará la permanencia de los trabajadores (2017). Gonzales añade que cuando el empleado ve a sus compañeros retirándose de la organización, el ambiente laboral se torna inestable y genera un clima de desconfianza, donde se da cabida a pensamientos pesimistas por parte de los empleados, sea por ejemplo el hecho de sentirse utilizados y poco reconocidos por parte de la organización (2009). La situación descrita en el párrafo anterior conlleva consecuencias negativas en la imagen corporativa que la empresa desea proyectar al exterior, lo cual podría ser un gran error en un mercado que es sensible a la percepción de los clientes (Gonzales, 2009). A raíz de lo descrito, la retención influye positivamente en el clima organizacional, por lo tanto, es importante que las organizaciones tomen en cuenta procesos de retención para mejorar el comportamiento y rendimiento de los empleados.

2.2.4. La retención en la ejecución de la estrategia organizacional

Como se ha descrito en la introducción del presente capítulo, el área de Recursos Humanos ha ido evolucionando, de pasar a realizar actividades administrativas como el pago de nóminas o la selección del personal, ahora la gestión del área se enfoca en actividades centradas en acompañar y nutrir a las estrategias de la organización, la cual una de ellas es gestionar y retener el gran talento (Pietro, 2013). Pietro señala que, para lograr los objetivos estratégicos de cualquier organización, es indispensable poder gestionar eficientemente la retención del talento (2013).

Gonzales refiere a la estrategia como un conjunto distinto de actividades que buscan formar un especial valor para el cliente, lo cual permitirá que la empresa sea sostenible en tanto

en el corto como en el largo plazo (2009). Whittington (2002) menciona que los encargados de tomar las decisiones relacionadas a dichas actividades no son individuos aislados que se enfocan solo en transacciones económicas, sino que son personas enraizadas a un sistema social determinado (como se citó en Gonzales. 2009). Por lo tanto, cuando una empresa no controla la huida de sus empleados, los cuales forman parte de la estrategia, ocasiona una descontextualización en la ejecución de esta, la cual necesariamente se encuentra situada en un tiempo y espacio específicos dentro de la sociedad (Gonzales, 2009).

Casey y Warlin (2001), analizaron el impacto de esta relación en diferentes industrias, como la banca, gestión de inversiones, bienes raíces y seguros; descubrieron que existe una fuerte correlación entre la retención de los empleados y la calidad del servicio, lo cual guarda una estrecha relación con la eficiente ejecución de la estrategia de la empresa (como se citó en Gonzales. 2009). Se puede llegar a la conclusión que la retención del personal es fundamental en la ejecución de la estrategia, para probar ello Gonzales sitúa a las personas en un contexto sociológico concreto, donde cada individuo forma relaciones y es parte de un sistema social, cuando alguien se va distorsiona todo el sistema, lo cual provocará deficiencias en las actividades que forman la estrategia (Gonzales, 2009).

2.2.5. La retención en la continuidad de la estrategia

Esta sección guarda una estrecha relación con el anterior, Gonzales afirma que la continuidad de la estrategia y una eficiente gestión de control se ven muy perjudicados si es que no se retiene al personal. Ello sucede debido a que las personas son las únicas encargadas de ejecutar las actividades que conforman la estrategia, donde si se tiene una alta rotación definitivamente interrumpirá la ejecución y seguimiento, lo cual pone en peligro la estrategia del negocio (Gonzales, 2009).

2.3. Estrategias de retención

En la primera parte de la segunda sección del capítulo se ha explicado y analizado la definición de retención en las organizaciones desde el punto de vista de diferentes autores. Para el presente trabajo se ha considerado a la retención como el conjunto de procesos administrativos orientados a conservar y mantener al trabajador (aquellos que generan beneficios) en la organización. Además, considerar que estos procesos deben estar pensados en el largo plazo porque cualquier estrategia que tenga la organización va a tener como base el activo humano. Cuando se refiere a procesos, necesariamente implica estrategias que las organizaciones deben diseñar para asegurarse que los empleados valiosos se queden en la organización. Por

consiguiente, el establecimiento de estrategias es crucial ya que de esto depende la gestión de estas mismas ante los cambios exigidos por un entorno cada vez más globalizado y competitivos (Pietro, 2013).

Para explicar y analizar las estrategias que aplican las organizaciones para retener a su personal, vale la pena mencionar que no existe un patrón determinado que pueda seguir una empresa para retener a su personal (cada estrategia es única, dependiendo básicamente de las características de la empresa), sino más bien aspectos relacionados a los Recursos Humanos donde existen actividades clave que permiten una gestión eficiente de la retención. Así pues, se utilizará los postulados de Andrade (2011) y el modelo de Martín (2011) para explicar las estrategias de la retención. Se ha utilizado estos 2 autores porque sus postulados se complementan de gran manera, utilizando la clasificación que realiza Andrade y la profundización de dicha clasificación que ofrece Martín. Andrade afirma que si las empresas buscan retener a sus empleados deben enfocarse en incentivos, el autor los clasifica en salario económico (incentivos financieros o monetarios) y salario moral (intangibles). En complemento al modelo de Martín, se procederá a explicar cada uno de estos términos.

2.3.1. Salario económico

Para Andrade, salario económico refiere a todas las retribuciones monetarias o financieras que el empleado recibe en contraprestación por el trabajo que realiza, el autor señala que el dinero es la forma por la cual los empleados deciden mantenerse en una organización, pues la persona trabaja a cambio de una remuneración que, en la medida que sea mayor, contribuirá más a la satisfacción y a la vez a la instancia del empleado en la organización (2011).

Martín señala que el sistema de retribución transmite un mensaje a los empleados sobre su motivación, implicación y reconocimiento, donde a través de él, el empleado responde con determinadas actitudes y comportamientos que influyen sobre la retención de los mismos en la organización (2011). Dentro de las actividades clave que debe realizar la organización para retener se encuentran: retribución variable según desempeño, incentivos grupales, equidad retributiva (interna y externa), beneficios sociales, salario alto, transparencia del sistema de retribución (Martín, 2011). Para poner en contexto tales actividades, Naggiar (2001) menciona que hay tres componentes en la estructura de retribución: el primero de ellos es el método de recompensa, es decir, esta retribución debe ser distribuida de manera justa y equitativa entre todos los empleados, de acuerdo a lo que aporte cada uno (como se citó en Martín, 2011). El segundo componente es el criterio por el que se retribuye, es decir, las organizaciones deciden si retribuyen en base al logro de objetivos, nivel de desempeño, comportamiento que la organización valore o la

antigüedad. Por último, el tercer componente es el tipo de recompensa, el cual puede ser económicas (salario anual, comisiones, utilidades, etc.), beneficios sociales (plan de pensiones, beca para educación, vacaciones pagadas, etc.) o no económicas (horario flexible, teletrabajo, etc.) (como se citó en Martín, 2011).

Los estudios evidencian que existe relación entre los componentes mencionados y la retención de empleados. Con respecto al salario, estudios realizados por Lawer (1971), Mobley (1982), Price y Mueller (1981) mencionan que contribuye a la retención principalmente por la satisfacción del puesto (como se citó en Martín, 2011). Caro (2008) añade que de acuerdo a un estudio de Human Capital realizado a 426 empresas, se hace necesario e indispensable que se cuente con planes de remuneración que favorezcan la retención (como se citó en Gonzales, 2009). Se puede llegar a la conclusión que el factor monetario es clave para que las organizaciones retengan a sus trabajadores, ya que el dinero que se gana por trabajar garantiza el cubrimiento de sus necesidades básicas (Max Messmer, 2006, como se citó en Gonzales, 2009). Sin embargo, la tendencia de los últimos estudios relacionados al tema señala que un salario alto y otros grandes beneficios monetarios no son suficientes para retener al personal, si bien es cierto que el factor monetario es importante, no existe evidencia que afirme que pagar más constituye el factor más importante para retener (Gonzales, 2009).

El deseo de cubrir las necesidades básicas a través del dinero no es la única razón por la cual el trabajador decide quedarse, se puede aducir que el dinero es un factor importante pero no determinante, ya que ahora el trabajador analiza y valora otros aspectos que no se relacionan con el dinero, estos aspectos se conglomeran en “intangibles” y son tan importantes que las empresas lo tomen en cuenta para retener a los empleados. En el siguiente apartado se explicará se profundizará más sobre ellos.

2.3.2. Salario moral

Es inevitable reconocer la importancia de los recursos monetarios para retener a los empleados, sin embargo, existen otros factores que pueden ser muy importantes para que un empleado decida quedarse en una organización, estos factores son numerosos, los cuales en conjunto forman el salario moral (Andrade, 2011). Andrade menciona que este término está integrado por intangibles que en algún momento influyen en el ánimo de las personas y a su vez contribuyen a su satisfacción laboral (2011). El modelo de Martín estructura los intangibles en actividades que el área de Recursos Humanos debe realizar para poder retener a los empleados. A continuación, se procederá a explicar cada una:

a. Diseño del puesto de trabajo

Diferentes estudios (Hackman, Oldham et al. 2005) demostraron la relevancia que las características del puesto podían ejercer sobre la satisfacción laboral y también con algunos comportamientos de los empleados, como su permanencia en la organización (como se citó en Martín. 2011). Las actividades clave que las organizaciones deben realizar para retener a sus empleados son: enriquecer el diseño de puesto, autonomía, puesto retador, puesto que requiere diversas habilidades y conocimientos y tareas no repetitivas (Martín, 2011).

Hom y Griffeth (1995) mencionan que cuando se habla de un puesto enriquecido, se refiere a un puesto que motiva al empleado, es atractivo, supone un reto al empleado, este puede aprender en todo momento y se ejercita a sí mismo implementando sus capacidades y conocimientos; entonces para lograr enriquecer los puestos y favorecer la retención, estos deben ser: retadores, variados y ofrecer autonomía (como se citó en Martín. 2011). Así lo demuestran numerosos estudios empíricos, estos confirman que los empleados con puestos de trabajo enriquecidos tienen menos probabilidad de abandonar la organización, pues fortalecen su satisfacción laboral y compromiso.

b. Formación

Noe (1996) menciona que formar a un empleado implica que la organización invierta en capital humano, ya que se desea que estos adquieran nuevos conocimientos y habilidades para que los ejerzan en su puesto y lo compartan con otros empleados, lo cual contribuye a que los empleados puedan mejorar en su performance y así incrementar su productividad, lo que conduce a una menor tasa de rotación (como se citó en Martín. 2011). Entre las actividades clave que deben realizar las organizaciones para retener a sus empleados son: elaborar una formación de acogida, diseñar una formación extensiva e intensiva y el mentoring (Martín, 2011). Hom y Griffeth (1995) señalan que la formación de acogida es relevante ya que facilita al nuevo empleado en su proceso de adaptación en todos sus niveles, de esta forma se ve reducida el estrés inicial de incorporación, logrando así favorecer su permanencia en la organización (como se citó en Martín. 2011). Con relación a la formación específica, el cual se encarga de dotar a los empleados de habilidades y conocimientos en específico, Martín señala que existen estudios que han comprobado que favorece en retención (2011).

c. Oportunidades de desarrollo profesional

London (1989) señala que el desarrollo del empleado involucra el crecimiento personal y profesional a largo plazo (como se citó en Martín, 2011). Cuando los empleados perciben que la organización realiza acciones que involucran su desarrollo y formación (mencionado en el punto anterior), estos lo consideran como acciones positivas debido a que sienten que se preocupan por ellos, por su bienestar y desarrollo, lo cual genera satisfacción y sentimientos de reciprocidad, y esto se traduce en una mejora en la tasa de retención de la organización (Martín, 2011). Las actividades clave en las que deben enfocarse las organizaciones para retener son: formalizar y comunicar el sistema de promoción, promover a los empleados basándose en el desempeño, apoyar y asesorar al desarrollo de carrera (Martín, 2011). La literatura empírica demuestra que una buena estrategia de promoción de los empleados influye positivamente en la retención, incluso se ha demostrado que los empleados pueden mantenerse en la organización a pesar de sentirse insatisfechos, si perciben que tienen posibilidades futuras de promoción (Hom y Griffeth, 1995 como se citó en Martín, 2011).

d. Liderazgo, soporte del supervisor

El liderazgo viene a ser el comportamiento de una persona que ejerce una influencia sobre los demás, es esta influencia la causante de que los empleados personalicen la organización, es decir, conciben los actos del líder como acciones propias de la organización (Martín, 2011). Consecuentemente, el estilo de liderazgo, el trato, la ayuda y el reconocimiento de los altos mandos será interpretado como un símbolo del trato que les da la organización, por lo que, si este trato es positivo para el empleado, va a generar que este actúe de manera positiva para la empresa, lo cual favorecerá a la permanencia del trabajador. En lo contrario, los estudios demuestran que una mala relación con su supervisor es causa principal para que un empleado no se quede en la organización (Martín, 2011). Las actividades clave que deben realizar las organizaciones para retener a sus empleados son: brindar apoyo profesional y emocional a los empleados, accesibilidad, soporte del supervisor y reconocimiento (Martín, 2011).

f. Comunicación interna y participación

Este intangible se refiere a la práctica que realiza las organizaciones para transmitir información a sus empleados, ya sea relacionada a los objetivos, visión, estrategia, éxitos de los empleados o equipos, etc. (Martín, 2011). Martín afirma que los estudios de la retención han permitido concluir que la comunicación interna es uno de los factores que contribuyen a la

retención de empleados, ello se debe a que fortalece la identificación de los empleados con la compañía y potencia la confianza en la organización, además puede percibirse como una manera de transparencia y de confianza, lo cual aumenta la posibilidad de que el empleado decida quedarse (Martín, 2011). Con respecto a la participación, Martín sostiene que es una forma que las organizaciones utilizan para que sus empleados contribuyan con sus habilidades y conocimientos con el propósito de alcanzar los objetivos de la organización. De esta manera, se da un mensaje a los empleados sobre lo valioso que son ellos para la organización, aumentando de esta forma sus deseos de seguir trabajando (Martín, 2011). Ante lo dicho, las actividades clave que pueden hacer las organizaciones para retener a sus empleados son las siguientes: crear una intranet, realizar reuniones, asambleas, buzón de sugerencias y aumentar la participación en la toma de decisiones (Martín, 2011).

g. Relación con compañeros

Clark (2001) señala que existen diversos trabajos empíricos que concluyen que aquellos empleados que desarrollan fuertes relaciones con sus compañeros son más propensos a permanecer más tiempo en sus organizaciones (como se citó en Martín, 2011). Bateman (2009) afirma que existe un claro vínculo entre las relaciones internas de los empleados y la retención, añade que la interacción entre empleados beneficia su dimensión afectiva y ofrece un apoyo emocional que ayuda a realizar las tareas, incrementando su satisfacción laboral, reduciendo el estrés y, por ende, lograr la retención (como se citó en Martín, 2011). Teniendo en cuenta los beneficios que conlleva una correcta interacción entre los empleados, las organizaciones pueden tomar las siguientes actividades: formar redes de trabajo, fomentar las actividades informales, ir a lugares de ocio, favorecer el compañerismo, etc. (Martín, 2011).

h. Condiciones y organización del trabajo

Con respecto a este apartado, los estudios identifican 2 tipos de prácticas. En primer lugar, están las características físicas del entorno de trabajo, Oldham et al. (1988) afirman que existen factores relacionadas a las características físicas que condicionan las actitudes laborales y el comportamiento de permanecer o irse de la organización, algunos de estos factores son: la cantidad de personas, los cuales pueden incrementar los conflictos interpersonales; la iluminación o la distancia entre trabajadores (como se citó en Martín, 2011). En segundo lugar, y el más importante, refiere al conflicto que existe entre la vida personal y laboral. En diversas ocasiones, sucede que aspectos de la vida personal (como la familiar) interfieren negativamente en el trabajo,

produciendo situaciones de estrés que favorecen el deseo de abandonar la organización (Martín, 2011).

Las organizaciones deben implementar actividades que favorezcan la conciliación entre la vida personal y laboral, entre las más importantes se encuentran: crear factores ambientales no estresantes, proponer flexibilidad horaria, otorgar permisos laborales para atender asuntos personales, ayudar económicamente, proponer teletrabajo en caso sea necesario, etc. (Martín, 2011). Un resumen de las principales medidas de gestión de recursos humanos eficaces para la retención de empleados se evidencia en la Tabla 2. Cómo se ha podido analizar, la teoría nos demuestra que las remuneraciones económicas y el conjunto de intangibles son fundamentales para retener al personal. Depende de cada organización establecer las actividades que más se acomoden a su realidad. Los factores explicados orientan a las organizaciones a entender que la clave es motivar, desde diversos puntos de vista, a los empleados para que encuentren motivos y decidan quedarse voluntariamente en la organización. Esta relación entre la motivación y retención se explicará en el siguiente apartado.

De esta manera, para la presente investigación se tomará en cuenta tanto la estrategia de salario moral como económico, debido a que son factores que se consideran importantes dentro del contexto estudiado. Asimismo, cada factor contiene aspectos importantes en el desarrollo laboral de cualquier trabajador, incluyendo a los docentes universitarios.

3. Motivación como factor de retención en las organizaciones

En la primera sección del presente capítulo se ha analizado el concepto de motivación y las diferentes teorías que aplican las organizaciones, en la segunda sección se analizó la importancia de retener a los empleados y las estrategias que realizan las empresas para incrementar la retención. En la presente sección se analizará la relación que existe entre estos términos y cómo funcionan en una organización, para luego especificarlo en el sector educativo. Es importante lo que menciona Dorado (2013) sobre esta importante relación: “No es conveniente darse el lujo de contar con personas desmotivadas, insatisfechas en su trabajo [...] Está comprobado que, un colaborador motivado, con una actitud positiva en su trabajo y comprometido con lo que hace, está menos predispuesto a abandonar la organización, porque su vinculación con ella es mayor” (como se citó en Díaz 2017, p.16).

En la acotación anterior se puede analizar que existe una relación fuerte entre el nivel de motivación de un empleado y la retención que busca la organización. Díaz menciona que la relación entre estos 2 términos inicia en la satisfacción laboral, es decir, que los empleados hayan

cumplido con sus expectativas desde que ingresaron a la organización (buen ambiente laboral, seguro, etc.), una vez logrado ello se da paso a la motivación laboral, la cual permitirá que los empleados se mantengan activos, con objetivos personales y profesionales (2017). Díaz añade que el talento es escaso, ellos escogen el puesto y si no les convencen, se van a otras organizaciones hasta encontrar lo que buscan, por lo que retener al personal se ha convertido en una forma de mantenerse competitivo, y la importancia que tiene la motivación para retener (2017).

Como se ha explicado anteriormente, esta investigación se basará en dos teorías. La primera de ellas es la teoría de la jerarquía de las necesidades por Abraham Maslow y la siguiente es la teoría de los dos factores por Frederick Herzberg. Asimismo, con los conceptos claros de la motivación y retención es posible generar una relación fuerte entre ambos temas, ya que la motivación es utilizada como una fuerte herramienta por las organizaciones para así lograr que sus empleados se queden voluntariamente en ella (retención). Es así que Rivera menciona en su investigación que hoy en día para las organizaciones es muy costoso el tener que atraer nuevo talento cuando los trabajadores deciden irse con todo el conocimiento ya obtenido. Entonces, resulta mucho más accesible el poder retenerlos. Es así que “para retener a los empleados con talento, las organizaciones deben comprender los factores que influyen en las decisiones de los empleados de permanecer como empleados o irse” (Rivera 2019, p. 24). Entonces, estos factores de los que habla Rivera se relacionan con la definición de la motivación, porque como se mencionó anteriormente, existen diferentes factores para cada individuo, los cuales los estimulan o incitan a realizar alguna acción por voluntad propia. De la misma manera podemos relacionarlos con las teorías de la motivación, ya que estas explican lo que las personas podrían necesitar para sentirse motivadas.

Prieto recalca que las teorías, ya mencionadas, de la motivación son una forma de aplicar la retención en los trabajadores de una empresa (2013, p. 34). Las estrategias de retención que se han visto a lo largo de la investigación se complementan con las teorías de la motivación también mencionadas. Un ejemplo de ello es que, en el momento que se intente cubrir las necesidades secundarias de Maslow o los factores intrínsecos de Herzberg, recordando que ambos son muy similares, se buscará mantener motivados a los trabajadores de tal manera que sientan que en la organización en la que se encuentran pueden seguir creciendo y logrando sus objetivos que a la vez pueden encontrarse alineados a los de la organización. De esta manera se logra que exista un menor porcentaje de rotación en el capital humano, debido a que se están satisfaciendo las necesidades de los trabajadores. Asimismo, al analizar las teorías de motivación y las estrategias de la retención se puede encontrar una correlación. En el caso del enriquecimiento del puesto, propuesto por Herzberg, se observa una similitud con la estrategia de retención relacionado con

el salario moral, ya que uno de los elementos de este último incluye el diseño del puesto. Este enriquecimiento puede darse, según Herzberg, puede darse de manera vertical o horizontal, lo cual conlleva a que el puesto del trabajador pueda cambiar, ajustándose a sus habilidades y volviéndose más retador. Por otro lado, en la teoría de Maslow, en la necesidad de autorrealización se evidencia una relación con la estrategia de oportunidad de desarrollo profesional, ya que ambos buscan el desarrollo personal y profesional del individuo. Además, la necesidad fisiológica mantiene una semejanza con la estrategia de salario económico, la cual abarca variables como las retribuciones, recompensas e incentivos económicos, con ello el trabajador puede satisfacer sus necesidades básicas. Y, por último, la necesidad de estima o reconocimiento mencionado por Maslow, se relaciona directamente con la estrategia de retención de salario moral, donde se menciona que un intangible importante que valora una persona es que sea reconocida por su desempeño. Un resumen de ello se puede evidencia en la Figura 5.

Figura 1: Correlación entre teorías de la motivación y estrategias de retención



Las teorías de motivación y las estrategias de retención suelen ser implementadas en las mayorías de las organizaciones; sin embargo, hay sectores en los que estos conceptos no se han profundizado en su totalidad, como lo es el sector educativo (Vallejo & Portalanza, 2017). La mayoría de estudios sobre la motivación y retención en el sector educativo están enfocados en los

alumnos, de tal manera de que estos continúen con sus estudios y no deserten; sin embargo, las autoridades de este sector ponen en relevancia lo crucial que es contar con estrategias de retención al docente, ya que son uno de los principales actores en el sistema educativo (Vallejo & Portalanza, 2017). En el Perú esta realidad no es ajena, sobre todo la educación superior universitaria que no cuenta con los estudios necesarios sobre el tema; a pesar de ello en una investigación de Álvarez (2007) se hace un esfuerzo para conocer los factores de satisfacción laboral de los docentes.

En el próximo capítulo se ahondará en la situación del sector educativo superior universitario, mostrando el panorama internacional y nacional para luego poder realizar una comparación. Además, se conocerá las estrategias que utilizan las universidades para retener a docentes calificados.



CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

La estructura del sistema educativo peruano se divide en 4 niveles: 1) de 0 a 2 años están los programas de educación inicial de primer grado, 2) se encuentra la educación básica regular, el cual se divide en la educación inicial en segundo grado (3 a 5 años), educación primaria (5 a 11 años) y secundaria (12 a 16 años) 3) figura la educación superior, el cual se clasifica en la educación universitaria (grados académicos de bachillerato, maestría o doctorado), educación no universitaria (impartida por institutos tecnológicos) y otra educación no universitaria que están conducidas por escuelas profesionales, 4) se tiene la educación ocupacional, el cual suele ofrecerse a personas que no culminaron la educación básica (Guadalupe et al., 2017). Cabe resaltar que tanto el sector público (Estado) y el sector privado (empresa) son 2 grandes proveedores de educación en el Perú, siendo el primero gratuito y el segundo conlleva un costo para los estudiantes (Guadalupe et al., 2017). En general, muchas de las estructuras del sistema educativo peruano tienen un serio problema de calidad, si se toma en cuenta como referencia las pruebas internacionales de logros de aprendizaje de los estudiantes peruanos, por ejemplo: en la prueba PISA del año 2000, el Perú fue el peor participante en promedio de las evaluaciones que se realizaron a estudiantes de primaria y secundaria (Banco Mundial, 2007).

A raíz de la información presentada del sector educativo peruano, se afirma que el sector sufre de problemas estructurales serios, uno de los factores de ello es que el Perú está muy por debajo del nivel de inversión que realizan los países de la OCDE en Educación, además de ser uno de los países con menor gasto en educación de la región (Guadalupe et al., 2017). Siendo uno de los mayores anhelos del Perú pertenecer a la OCDE, en materia educativa no se está cumpliendo el objetivo deseado (Guadalupe et al., 2017).

Existe numerosa literatura que estudia la educación básica regular que se mencionó en el primer párrafo, sin embargo, es imperiosa la necesidad de explorar los otros niveles. La presente investigación se centrará en el tercer nivel, específicamente en la educación superior universitaria, el cual también ha sufrido variaciones importantes en el país. Fue la expansión de la matrícula universitaria la que provocó que, en 1990, ocurra un excesivo lucro en este sector, lo cual permitió la creación de numerosas universidades que no garantizaban un servicio de calidad (Guadalupe et al., 2017). Ante esta situación, el Tribunal Constitucional del país tomó una radical postura, el cual señaló a la educación universitaria como “inconstitucional”, debido a que el Estado renuncia a su responsabilidad como el principal actor de garantizar una educación de calidad; es así como

en el 2014 se aprobó la ley universitaria, como un intento de que el Estado recupere el garante de la educación en el Perú (Guadalupe et al., 2017).

El presente capítulo, en primer lugar, va a describir la situación actual del sistema universitario en otros países y en el Perú; y cómo es que estos se diferencian. Es necesario recordar que el principal foco de la investigación es analizar la motivación como factor para la retención, por lo cual en segundo lugar se explicará cómo las universidades, tanto en el Perú como en las universidades del mundo, retienen a sus empleados. Por último, se presentará la situación actual del docente universitario, para lo cual analizará los factores motivacionales que determinan su performance en su enseñanza.

4. Situación de la educación universitaria

En este apartado se abordará la situación en la que se encuentra el sistema educativo superior tanto a nivel internacional como nacional. Sin embargo, en el plano nacional es importante poder identificar la realidad de las universidades públicas como privadas. Tras ello se planteará una comparación entre la situación que vive la educación superior en el extranjero y en el Perú, de tal manera que permita conocer en qué punto se encuentra nuestra educación superior.

1.1. Situación de la educación universitaria a nivel internacional

En la presente sección, se describe la situación del sector educativo a nivel internacional, específicamente de la educación superior universitaria. En todo el mundo ocurren cambios y el sector educativo no es ajeno a estos, es por ello que dependerá de la estrategia que tome cada país para poder gestionarlos. Una de las variaciones más relevantes en los últimos años ha sido el incremento de la población en todo el mundo y otra de ellas es la importancia que se le da hoy en día a los estudios superiores y cómo estos pueden ayudar a crecer como persona. Un efecto que resulta de juntar estas dos variables, es el incremento significativo que ha habido en la tasa bruta de matrículas en las universidades a nivel mundial, ya que estas en el año 1960 se eran de 13 millones de estudiantes universitarios; sin embargo, en el 2005 ya eran 137 millones (UNESCO, 2007).

Otro aspecto importante del sector educativo superior a nivel internacional es que se está privatizando cada vez más este tipo de educación. de ello sigue existiendo un gran número de universidades públicas, muchas de ellas reconocidas a nivel mundial. López (2008) afirmó lo siguiente:

La privatización de la educación superior se incrementa aceleradamente en América del Norte, América Latina y el Caribe, en Asia y en los países del Este de Europa y Rusia. Sólo en las regiones de Europa Occidental y África sigue predominando la educación superior pública financiada casi en su totalidad por el Estado (p. 268).

Como se mencionó anteriormente, sigue habiendo países que ponen mayor atención en sus universidades públicas y realizan inversiones en ellas para que los ciudadanos puedan acceder a ellas. Asimismo, es importante mencionar que muchas universidades de los países que invierten en su educación pública, aparecen dentro del ranking mundial y sobre todo dentro de los primeros puestos. Cada vez los rankings están teniendo un mayor impacto dentro del sector educativo. Dentro del top 10 a nivel mundial del 2020, según QS World University Rankings, se encuentran 5 universidades privadas y 5 públicas. Todas las universidades privadas se encuentran ubicadas en Estados Unidos, y, por otro lado, 4 de las universidades públicas que aparecen en el ranking son de Reino Unido y una de ellas de Suiza. Tal y como lo menciona López es en Europa Occidental en donde se le da un mayor peso a la inversión en universidades públicas y ello se ve reflejado en el ranking.

Viéndolo desde una perspectiva más cercana, en América Latina y Caribe también existen variaciones en el sector educativo superior y un ranking que nos demuestra cómo se encuentran las universidades. En el top 10 de universidades en el 2020, según QS World University Rankings, se encuentran 3 universidades privadas de Chile, México y Colombia. Por otro lado, aparecen 7 universidades privadas, 3 de ellas de Brasil y el resto de ellas de México, Chile, Argentina y Colombia. Los países de Latinoamérica y Caribe con mayor cantidad de estudiantes universitarios son Brasil con 4,275,027; le sigue México y Argentina con 2,384,858 universitarios (López, 2008). Asimismo, la tasa bruta de matrícula ha ido aumentando anualmente en 8% en las universidades privadas y 2.5% en las universidades públicas, pero si se habla de un promedio, en los años 1960 era de 17% y en el 2008 fue de 32% (López, 2008). Por último, algo muy importante y ya mencionado en esta investigación es que, a pesar que las cifras reflejan que existe un gran número de alumnos universitarios, hay personas que aún no tienen acceso a ella. Es por ello que López menciona que “La población de bajos recursos tiende a resultar excluida de la educación superior pública por haber asistido a escuelas de menor calidad, lo que les impide aprobar los exámenes de selección. Muchos van a ingresar en las universidades de menor calidad del sector privado” (2008, p. 275). Entonces desde esta nueva perspectiva lo que se busca es que se pueda aterrizar e ir llegando a realidades similares a las del Perú. En el siguiente apartado se desarrollará de una manera más extensa la realidad del sector educativo universitario.

1.2. Situación de la educación universitaria a nivel nacional

En esta sección se examinará la situación actual de la educación universitaria en el Perú. Se presentarán las últimas actualizaciones que se han realizado en este sistema. Luego de ello se hará una distinción tanto entre universidades públicas y privadas para conocer la realidad de estas.

Como se ha mencionado a lo largo de esta investigación, la educación es, de por sí, uno de los sectores más importantes para la población de un país y hay que prestarle mucha atención, ya que constantemente se encuentra cambiando. Uno de los componentes de este sector es la educación superior o universitaria y últimamente, en el Perú, viene teniendo distintos cambios que llegan a impactar en el desarrollo de la educación de los peruanos, tanto positiva como negativamente. Algunas de estas variaciones que generan complicaciones no han podido ser controladas del todo.

Algunos de estos cambios se deben principalmente al mismo crecimiento poblacional al momento de hablar sobre el aumento de la población en el Perú. Ello ocasiona que la demanda por la educación crezca en todos los niveles como la educación secundaria, “entre 1998 y el 2010 el volumen de la matrícula en 5° año de secundaria pasó de 316 mil a 429 mil estudiantes” (Rodríguez & Montoro 2013, p. 1). Por ende, es necesario que la oferta de la misma aumente para controlarlo. A consecuencia de ello los centros de estudio superior empiezan a tener una mayor presión sobre ellos, ya que se espera que todas las personas que desean continuar con sus estudios puedan acceder a ellos, debido a que les corresponde como derecho. A pesar de ser un servicio que les corresponde a todos, siguen existiendo brechas que lo impiden, como los factores geográficos o económicos, por ejemplo, cierta cantidad de la población se queda sin la oportunidad de ingresar a una universidad, ya sea por cupos insuficientes en las universidades públicas o simplemente porque las universidades privadas no son accesibles para ellos. En el año 2010 había 782,970 alumnos en pregrado específicamente en universidades privadas había 473,795 alumnos y en las universidades públicas 309,175. Estas cifras se pueden evidenciar con mayor facilidad en la Figura 6.

Otro cambio que se ha dado en los últimos años es el incremento de universidades privadas en el mercado, lo cual tiene lados positivos, pero también negativos y es un tema que se desarrollará con mayor profundidad más adelante. Sin embargo, es bueno tener una idea de cómo ha ido aumentando la cantidad de centros de educación superior en el Perú a lo largo de los años. “el número de universidades en el Perú se incrementó en más de 75% entre los Censos Universitarios de 1996 y 2010” (Rodríguez & Montoro 2013, p. 36). Al año 2020 ya existen 143 universidades de las cuales 92 son privadas y 51 públicas (Blanco, 2020). Para tener una idea de

la distribución de las universidades a lo largo del Perú y cuántas de ellas son públicas o privadas, se presenta la Tabla 3 que data del año 2011.

El cuadro mencionado anteriormente, es importante resaltar que la región que cuenta con una mayor cantidad de universidades es Lima con 6 universidades públicas y 24 privadas. Si comparamos esta cifra con las otras regiones, se puede observar que existe una diferencia abismal, ya que la región que le sigue a sería La Libertad con tan solo 5 universidades lo cual no es ni el 20% de los números presentados en Lima.

Otra manera de poder plasmar la situación de la educación superior en el Perú es tomando en cuenta los rankings de las universidades en Latinoamérica. En el 2020 hubo tres universidades peruanas que aparecieron en entre el top 100 de Latinoamérica, una de ellas es la Pontificia Universidad Católica del Perú, la cual se posiciona en puesto 18. Luego se encuentra la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en el puesto 68, y por último está la Universidad Peruana Cayetano Heredia teniendo un lugar en el puesto 73 (Qs Top Universities, 2020). Lo que podemos analizar de este ranking es que solo tres universidades peruanas se encuentran dentro de las 100 mejores y dos de ellas son privadas. Se debe tener en cuenta que de las 140 solo tres de ellas aparecen, pero tampoco se encuentran en los primeros puestos entonces habría que preguntarse, ¿qué es lo que se podría hacer para cambiar esa situación?

Por último, un cambio significativo dentro del sector educativo en los últimos años, específicamente en la educación superior, es el cambio de la ley universitaria. Esta se aprobó en el año 2014 y de este modo deja de lado a la Ley anterior Nro. 23733; sin embargo, esta ley no es retroactiva lo que quiere decir que los alumnos que hayan ingresado hasta ese año se registrarán por la ley anterior y los estudiantes que ingresen a partir del 2015 seguirán la nueva ley universitaria. Alguno de los cambios más significativos entre ambas leyes, es que el porcentaje de profesores a tiempo completo aumentará en 10% con el fin que los alumnos puedan tener un mayor tiempo de asesoría con los profesores y que también se mejoren las investigaciones científicas. Otro cambio significativo es que la nueva ley universitaria permite que se realice una acreditación voluntaria, ello rige “tanto para las universidades públicas como privadas. Asimismo, un tema que se venía discutiendo varios años atrás era sobre el idioma extra con el que los alumnos deberían contar. Con esta nueva ley será de manera obligatoria que los estudiantes acrediten un idioma adicional. Por último, uno de los cambios principales es el retiro del bachiller automático tanto para estudiantes de universidades públicas y privadas, es necesario que realicen una tesina y la sustenten para poder obtenerlo. En adición a ello si se desea obtener un el título universitario los alumnos deberán presentar, como siempre ha estado establecido, un trabajo de investigación. Sin embargo, el cambio de ello se encuentra en que deberán realizarlo en la misma institución

educativa donde obtuvieron su bachiller, a diferencia de la antigua ley universitaria que les permitía a los estudiantes conseguir su título en otra universidad.

A continuación, se presentará y se explicará la manera en cómo se constituyen tanto las universidades privadas como públicas para tener una idea de las similitudes y diferencias que puedan existir entre ellas, a pesar de pertenecer a un mismo sector.

1.2.1. Universidades públicas

A pesar de pertenecer a un mismo sector y nivel educativo, las universidades públicas cuentan con diferencias respecto de universidades privadas. Para empezar estas se encuentran a cargo del Estado Peruano, ellas son los que se encargan de sustentar los gastos para que los alumnos puedan acceder a una educación superior con costos muy bajos o, inclusive en ciertos casos, de manera gratuita. Este tipo de universidades han tenido cambios, uno de ellos es la gran variación de alumnos en universidades públicas, ya que antes en el año 1985 este número era el doble a comparación de las universidades privadas y hoy en día representan solo el 31% del total de alumnos universitarios (Aquino, 2017). Según la INEI, en el año 2017 hubo exactamente 314,029 alumnos matriculados en universidades públicas (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017). Otro aspecto importante a mencionar en las universidades públicas es el tipo y porcentaje de docentes que se puede encontrar, es por ello que se menciona que “en la universidad pública el 76% (17,963) de ellos son profesores ordinarios, el 18% contratados y el 5% jefes de práctica” (Aquino, 2017).

Una característica particular de las universidades públicas son sus elecciones universitarias. A raíz de la aprobación de la nueva ley universitaria, la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) aprobó nuevos estándares para realizar los procesos electorales. Se menciona que la universidad es responsable de solicitar la ayuda de Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE) con un tiempo de 6 meses de anticipación como mínimo para que se puedan realizar de manera correcta. (Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria [SUNEDU], 2019). Otro factor importante a tener en consideración es la correcta conformación del Comité Electoral Universitario (CEU), “este debe ser integrado por tres docentes principales, dos docentes asociados, un auxiliar y tres estudiantes. [...] precisa que sus funciones respetan la legalidad y promueven el ejercicio de derechos de participación de docentes y estudiantes” (SUNEDU, 2019, p. 1).

Por último, es importante conocer la demanda que tienen este tipo de universidades, ya que, si bien ya se ha mencionado un aproximado de estudiantes universitarios, existen muchísimos

más que cada semestre se queda sin la opción de acceder a este servicio. En la Figura 7 se podrá observar con mayor claridad ello. No es de sorprender que la Universidad Mayor de San Marcos sea aquella que cuenta con una mayor demanda de postulantes, ya que cuenta con una mayor capacidad. En su mayoría son mujeres las que intentan ingresar, aunque por una pequeña diferencia.

1.2.2. Universidades privadas

Por el lado de las universidades privadas, también se caracterizan por tener estándares diferentes a las universidades públicas. La primera característica que las diferencia es que estas instituciones no son ni manejadas ni sustentadas por el gobierno, por lo que se rigen bajo sus propias normas. Sin embargo, ello no quiere decir que no se encuentren reguladas, siguen teniendo un proceso de control por parte de la SUNEDU para que se corrobore que las universidades privadas cumplen con los estándares requeridos para su funcionamiento. La manera en cómo se sustentan consiste en distintos cobros por la matrícula, semestres o cursos tomados por los estudiantes que logren ingresar. En adición a ello, es importante mencionar que en los últimos años la oferta de universidades privadas ha crecido considerablemente de tal manera que actualmente existen 92. Sin embargo, es buen tener en consideración que:

Si bien el aumento de participación de las universidades privadas continúa aceleradamente, que incluye la creación de nuevas facultades y carreras, la ampliación de la oferta educativa ha generado una diversidad de modalidades en las pensiones de enseñanza, que van desde cuotas únicas hasta escalas diferenciadas según el colegio de procedencia y la carrera elegida. No obstante, la calidad académica será ahora una prioridad si es que tales centros de estudios quieren licenciarse (Zaragoza 2017, p. 1).

Asimismo, un cambio que se da de manera recurrente es el incremento de las pensiones en las universidades privadas, algo que llega a generar incomodidad entre el alumnado. Durante el período de los años 2015 y 2017 se registró un alza del 8% en promedio en las pensiones universitarias. Aquellas universidades con un mayor aumento en estos años fueron la Universidad del Pacífico (UP) con 13%, la Universidad de Piura (UDEP) con 11% y la Pontificia Universidad Católica (PUCP) con un cambio en su tipo de escalas pasando de tener 5 a 9 (Zaragoza, 2017).

Con respecto a los docentes en el sector privado, se encuentran estructurados en tres categorías. El 17% de ellos son profesores ordinarios, 78% contratados y 5% cumplen el rol de jefe de práctica (Aquino, 2017). Por parte de la población de estudiantes en este tipo

universidades, según cifras del INEI, en el 2017 hubo 965,709 alumnos matriculados (INEI,2017). Por último, es importante conocer un promedio de ciudadanos que postula a estas universidades en un año. Como se puede observar en la Figura 8, en el año 2010 la universidad privada con una mayor demanda fue la Universidad Alas Peruanas con 34,719 postulantes, seguida de la Universidad Católica los Ángeles de Chimbote con 22,753 y así sucesivamente.

1.3. Comparación entre ambas realidades

Habiéndose presentado primero un contexto más global sobre la situación de la educación superior y luego una perspectiva desde el ámbito nacional se pueden encontrar diferencias muy marcadas. La primera de ellas es que en varios países del extranjero se destina un porcentaje del PBI mucho mayor al que se le brinda en el Perú. Un ejemplo a ello son Reino Unido y Suiza quienes tuvieron una inversión de 5.49% y 5.11% de su PBI respectivamente en el 2016, lo cual equivale a 133,610 y 31,026 millones de euros respectivamente (Datos Macro, 2018). En América Latina se tiene el ejemplo de Brasil y Chile. El primero de ellos en el 2015 destinó a su educación 101, 124 millones de euros y Chile en el 2017 invirtió 13,279 millones de euros (Datos Macro, 2018). Por último, en el plano nacional el Perú en el 2020 invirtió 3.8% del PBI en educación equivalente a 31,328 millones de soles, una diferencia muy grande en comparación de los números presentados anteriormente.

Otra diferencia notable en este sector a nivel internacional y nacional es que en otros países las universidades públicas son consideradas más importantes y prestigiosas como lo son las universidades del Reino Unido y Suiza las cuales se encuentran dentro del top 10 a nivel mundial. Es por ello que la inversión que estos países, como la de muchos otros, se ve reflejado en el posicionamiento que sus universidades llegan a tener frente a las otras. En el caso del Perú, son en mayor número las universidades privadas que son consideradas prestigiosas, con una alta exigencia académica, con profesores reconocidos dentro de su plantel y con mejores tecnologías dentro de la institución (IPSOS, 2018). Ello no quiere decir que en el Perú no se reconozca la trayectoria y exigencia de ciertas universidades públicas, pero son muy pocas, específicamente son dos: la Universidad Mayor de San Marcos y la Universidad Nacional de Ingeniería (IPSOS, 2018). Por último, 7 de las universidades que aparecen en el top 10 a nivel nacional, son universidades privadas y tan solo 3 de ellas son públicas (Perú carreras universitarias, 2020).

2. Estrategias de retención basadas en la motivación aplicadas en las universidades

Luego de haber entrado en contexto de la situación de la educación superior en algunos países del mundo y en el Perú, es relevante para la investigación describir cuales son las acciones que realizan las universidades para llegar a motivar y retener a sus trabajadores. Este tipo de estrategias se han ido dando últimamente con una mayor fuerza en estas instituciones de todo el mundo, debido a que es fundamental para una adecuada gestión tal y como lo menciona Añez:

Los factores de la Motivación Laboral y los elementos y características de la Cultura Organizacional constituyen materia prima para el desarrollo de las relaciones laborales llevadas a cabo en el cumplimiento de las funciones universitarias; por lo cual, estas instituciones deben crear mecanismos que desarrollen factores motivadores para intentar resolver los malestares percibidos en los docentes universitarios (2006, p. 104).

De esta manera, en el presente apartado se mencionan las estrategias que pueden presentarse en las universidades del extranjero y nacionales haciendo una distinción entre públicas y privadas.

2.1. A nivel internacional

En primer lugar, es importante entender que las estrategias de motivación y retención aplicados en las distintas universidades del mundo pueden variar debido a las mismas normas de cada universidad o incluso del país.

Estados Unidos es uno de los países que cuenta con un mayor número de universidades reconocidas, la mayoría de ellas privadas. Según la American University de Washington DC, las estrategias de motivación y retención hacia sus docentes consisten básicamente en tres aspectos. El primero de ellos es la tutoría (mentorship), esta consiste en programas de mentoría para los nuevos profesores de tal manera que sean asignados a profesores con experiencia para que puedan aconsejarlos y guiarlos durante sus primeros meses. La segunda estrategia tiene que ver con las compensaciones que se les brinda a los docentes y mencionan que para ellos los maestros que reciben una remuneración adecuada, es más probable que permanezcan en sus puestos y se reduzca la rotación del personal (American University, 2019). Por último, toman en cuenta las condiciones que se les brinda a los docentes para que puedan dictar sus clases. Las condiciones de trabajo en las escuelas pueden verse afectadas por el acceso a la tecnología y los suministros, así como a servicios básicos que son la misma infraestructura de la universidad.

Por el lado de Sudamérica, en Venezuela se realizó una investigación sobre una universidad pública y como es que los docentes de esta institución no se encontraban motivados y el porcentaje de rotación se encontraba en aumento. En la Universidad del Zulia (LUZ) se llegó a evidenciar que:

“la existencia de pocos incentivos que cubran las expectativas y estima de los docentes, no existiendo una correspondencia directa entre los logros y el reconocimiento, o sea a mayores logros alcanzados debería corresponder mayores reconocimientos, lo cual está desmotivando a los docentes” (Añez, 2006, p. 119).

Al identificar estos problemas se decidió implementar nuevas estrategias para que sus empleados se sientan motivados. Se empezó brindándoles un mejor apoyo institucional de tal manera que pudieran conseguir un reconocimiento por parte de la universidad por el buen trabajo realizado. Además, algo muy importante es que se abrió la posibilidad de que puedan desarrollarse laboralmente.

Por otro lado, Vallejo menciona que en las universidades de Ecuador se toma en cuenta los “factores que fomentan la permanencia del nuevo docente, de tal forma que la institución pueda brindar una oferta atractiva al candidato y así fidelizar al nuevo colaborador” (Vallejo & Portalanza, 2017, p. 10). Como estrategias de motivación se tiene muy presente que exista y se mantenga una buena comunicación entre el equipo de docentes. Asimismo, se busca brindar mejores paquetes de compensación y condiciones de trabajo para ellos al momento que presentan sus clases. Es por ello que Vallejo y Portalanza mencionan que en Ecuador “ha existido un incremento del 6.3% en el promedio de las remuneraciones de los docentes en el 2016 en comparación con el año 2013” (2017, p. 10).

2.2. A nivel nacional

Es necesario señalar que es escasa la literatura relacionada a las estrategias de retención basadas en la motivación de las universidades en el Perú, es decir, no existen documentos de trabajo que describan las estrategias de algunas universidades en específico para retener a sus trabajadores. Sin embargo, se pueden encontrar estudios que proporciona un panorama en general sobre las estrategias de retención que realizan las universidades en el Perú.

En el siguiente apartado se describirán las estrategias o acciones que toman las universidades públicas y privadas del Perú al momento de querer motivar a su personal para poder retenerlo.

2.2.1. Universidades públicas

Si bien no existen investigaciones que agrupen y mencionan las estrategias de motivación para la retención en las universidades públicas del Perú, es posible encontrar que las propias universidades cuentan con un programa establecido para su propia institución. Un ejemplo de ello es la Universidad Mayor de San Marcos la cual cuenta con un programa de inducción especializado para aquellas personas que recién ingresan a trabajar a la universidad como docentes. “El programa de inducción docente busca insertar al nuevo docente en la vida académica y para ello emplea información institucional, elementos motivacionales, herramientas de formación y capacitación para un mejor desempeño en el marco del mejoramiento continuo de la universidad” (Montoro & López, 2017, p. 18).

Asimismo, la finalidad de este tipo de inducción es conseguir que los profesores que ingresen al plantel se sientan comprometidos e identificados con la cultura de la universidad de tal manera que se obtenga un sentido de identidad y pertenencia con ella (Montoro & López, 2017). Con ello lo que se busca es que decidan permanecer a la institución por un tiempo prolongado y que durante este ellos puedan sentirse motivados para que tenga un desempeño favorable como docente. Por último, los objetivos más importantes de este programa son: “motivar en el nuevo ingresante a la docencia un sentimiento de orgullo por ser integrante de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos”, “incentivar la docencia que genere innovación educativa y conocimientos del más alto nivel” y “comprometer al docente con el desarrollo institucional” (Montoro & López, 2017, p. 20).

2.2.2. Universidades privadas

En comparación de las universidades públicas, en sector privado se puede encontrar información más detallada. De acuerdo a un estudio publicado por la consultora Hay Group, existe un creciente interés por las universidades en retener a sus trabajadores, y para lograr ello se basan en otorgar incentivos laborales (Vicerrectorado Académico PUCP, 2015). El estudio tomó como muestra a las siguientes universidades privadas de Lima: Universidad del Pacífico, PUCP, ESAN, Universidad Científica del Sur. UPC, Universidad Tecnológica del Norte y la USIL. Como se mencionó, la estrategia de retención de estas universidades radica en otorgar incentivos laborales, como los incrementos de sueldo, otorgamiento de bonos y utilidades, entrega de becas de estudio, préstamos, entre otros. El estudio encontró que el 57% de las universidades mencionadas otorga bonos a sus empleados en planilla en base a su desempeño laboral, además el mismo porcentaje otorga utilidades (Vicerrectorado Académico PUCP, 2015).

Con relación a las estrategias de retención de las universidades hacia sus docentes en específico, Rojas (2017) señala la situación de la Universidad César Vallejo y la UPC. Con respecto a la primera universidad, se estimula y motiva a través de la entrega de diplomas, regalos y placas recordatorias por el buen desempeño en el aula; mientras que en la UPC se desarrolla un programa completo que se caracteriza en entregar bonos económicos por cumplimiento académico, un reconocimiento al desempeño a través de una carta de felicitación por el rector, una ceremonia de premiación al “Docente de Excelencia Académica” del año en cada carrera (donde además de entregan diplomas y placas) y además un buffet con ceremonia para premiar a los docentes por la cantidad de horas de capacitación que realizaron (Rojas 2017).

Es claro que las universidades privadas en el Perú tienen un enfoque más avanzado que las universidades públicas, en la publicación del Vicerrectorado Académico PUCP (2015) señalan que hay mayores esfuerzos por las universidades para comprender la importancia del área de recursos humanos y su aspecto estratégico para retener su talento.

3. Factores que influyen en la motivación de los docentes universitarios en el Perú

Los docentes son la base fundamental de la educación en el país, como señalaron los ministros de Educación del Caribe: “los docentes son el factor más importante en la organización y entrega de los servicios educativos” (Robalino, 2005, p. 1). El rol del docente universitario es fundamental para el desarrollo de la sociedad, Delors afirma que la principal labor de estos docentes es preparar a los jóvenes para el siglo XXI (Lozano Paz & Reyes Bossio 2017). Esta preparación consiste en promover a los jóvenes un aprendizaje que alienta la práctica profesional, no solo con la transferencia de conocimientos, sino también influenciar en formarlos con autonomía y pensamiento crítico (Ghenadenik, 2017).

La situación descrita anteriormente no exenta a los docentes universitarios en el Perú, ya que ellos necesariamente cumplen un rol fundamental en la educación superior debido a que mantienen una constante interacción con los estudiantes (Robalino 2005). Según un estudio de la desaparecida Asamblea Nacional de Rectores (2010), por cada docente universitario hay 13 estudiantes de pregrado, lo cual es un número superior en comparación al promedio en otros países (como se citó en Lozano Paz & Reyes Bossio, 2017).

Es innegable la importancia del docente universitario, sin embargo, el rol de este tiene poco reconocimiento en la opinión pública de Lima Metropolitana, pues tan solo en 2.2% considera que el docente configura el aspecto más importante de la universidad (Alvarez, 2007). Es tal discordancia que incentiva a conocer cuáles son los factores motivacionales del docente

peruano, a pesar de no ser reconocidos por la sociedad. A raíz de las investigaciones de Alvarez (2007) y Lozano Paz y Reyes Bossio (2017) que estudiaron los aspectos motivacionales que más consideran los docentes universitarios, se llegó a la conclusión que estos se pueden clasificar en factores intrínsecos y extrínsecos, siguiendo la teoría de motivación de Herzberg. En la siguiente sección explicaremos cada uno de ellos.

3.1. Factores intrínsecos

En este caso, es necesario agregar que los factores intrínsecos vienen a ser los factores motivadores, son aquellos que, ante su ausencia, el trabajador se encontrará en un estado neutro o no satisfecho (Álvarez, 2007). Álvarez señala que dentro de este grupo se encuentran los siguientes factores: independencia, libertad de cátedra, variedad y el reconocimiento y distinción.

Con respecto a los 3 primeros factores no existe literatura suficiente que los relacione con los docentes universitarios, Álvarez sólo los menciona, pero no profundiza en la relación que existe. Sin embargo, podemos deducir que tales factores guardan relación con la autonomía que tiene el docente de diseñar las clases y las estrategias que puede emplear según considere conveniente (Gómez, 2017). Lo que sí establece Álvarez (2007) es el grado de influencia que tienen estos factores para los docentes de universidades privadas y públicas, siendo los primeros los que mayor grado de influencia tienen. Por último, en relación al último término, reconocimiento y distinción, es otro factor motivacional a los docentes universitarios, según el estudio realizado en Colombia (Muriel, 2017). De igual manera, Álvarez (2007) menciona que este factor es más importante para los docentes de universidades privadas que los docentes de universidad públicas.

3.2. Factores extrínsecos

Es necesario recordar que Herzberg relaciona a los factores extrínsecos con lo mínimo que espera un trabajador para estar satisfecho, es decir, si no se cumplen tales factores el trabajador entra a un periodo de insatisfacción, el cual termina en una baja calidad de la labor que realiza el trabajador (Álvarez 2007). Álvarez identifica una serie de factores extrínsecos que, si no son cubiertos, serían causantes de insatisfacción y desmotivación laboral en los docentes universitarios de Lima Metropolitana. Muchos de estos factores ya se explicaron en el marco teórico, por lo tanto, se presentará brevemente una pequeña descripción de la influencia de dicho factor.

a. Compensación económica

De acuerdo a un estudio realizado a docentes universitarios en China concluye que si el docente considera que recibe una mala paga tiende a reducir la calidad y cantidad de su trabajo, por el contrario, si es que se sienten bien remunerados tienen un mayor nivel de satisfacción por su labor; este docente bien remunerado tiene menores niveles de ausentismo y un mayor nivel de compromiso (Muriel, 2017). La situación descrita no es ajena en el Perú, según el estudio de Lozano Paz y Reyes Bossio (2017) concluye con una de las razones por la cual existe alta rotación laboral en la plana docente de las universidades es que estos consideran que la remuneración no era acorde al tipo de actividad que realizaban.

Álvarez (2007) realiza una comparación entre los docentes universitarios del sector público y privado sobre este factor. La investigación concluye que la compensación económica influye más en docentes universitarios del sector privado que los del sector público Álvarez (2007).

b. Capacitación y perfeccionamiento

De acuerdo al estudio realizado a docentes universitarios en la región de Guajira (Colombia) se establece que uno de los factores de desmotivación en el docente es la poca capacitación que reciben de las universidades (Muriel, 2017). Este factor se relaciona de gran manera con la oportunidad que ofrecen las universidades de enviar a sus docentes a conferencias internacionales, ya que los docentes lo consideran como una manera de enriquecerse personalmente (Muriel, 2017).

En el contexto peruano, Álvarez (2007) afirma que este factor influye en mayor nivel en los docentes del sector privado que en el sector público. Cabe señalar que, para ambos sectores, es un factor que obtiene los mayores promedios en satisfacción.

c. Calidad de relaciones interpersonales

Continuando con el estudio de Colombia, se señala que uno de los motivantes mayores de los docentes universitarios es la relación que mantienen con sus compañeros, es decir, ante una buena relación interpersonal con las personas, mayor será su motivación (Muriel, 2017). Igualmente, Álvarez (2007) afirma que este factor tiene mayor influencia en los docentes de universidades privadas que en los docentes del sector público. Álvarez (2007) señala que existe otro factor en este grupo, el cual es el Estatus. A diferencia de los otros factores, si el docente

universitario no lo perciba no es que pase inmediatamente a un estado de insatisfacción, sino a una posición neutral.

A modo de síntesis, en este capítulo se ha descrito la situación del sistema educativo superior en el Perú, enfatizando las diferencias que existen entre el tipo de universidad (públicas y privadas); y con aquellas que se encuentran a nivel internacional. Además, se presentaron las estrategias que utilizan las universidades del Perú y el extranjero. Para la realidad peruana se analizó que las universidades privadas muestran una mayor iniciativa en la retención de sus docentes. Ello se puede comprobar en el nivel de motivación de los profesores universitarios, donde aquellos que trabajan en universidades públicas presentan un menor nivel de motivación que los que trabajan en universidades privadas.



CONCLUSIONES

El objetivo general del presente estudio fue analizar las estrategias motivacionales que son empleadas en las universidades públicas y privadas de Lima Metropolitana para asegurar la retención del personal docente. Es por ello, que se elaboró un marco teórico a partir de distintas perspectivas y conceptos existentes sobre los temas de motivación y retención para luego estudiarlos en el sector educativo superior.

Debido a que el tema de motivación cuenta con distintas definiciones por parte de diversos autores, el primer objetivo teórico de la investigación buscaba presentar un conglomerado de estas y encontrar aquella que va dirigida hacia las organizaciones. Se concluyó que para este trabajo la motivación sería definida como aquella estimulación que se le da al personal de una organización, de tal manera que ellos mismos se esfuercen y tengan el deseo de alcanzar sus propias metas, que a la vez de una forma u otra se encuentren relacionadas a las de la empresa. Una vez identificada la definición de la motivación, se consideró pertinente describir las principales teorías de la motivación y explicar cómo entre estas puede existir una fuerte relación al momento de aplicarlas. Se concluyó que las teorías de Abraham Maslow y Frederick Herzberg son aquellas teorías que serían elegidas para la investigación, debido a que existe una correlación entre estas. Es relevante el hecho que ambas puedan ser divididas en dos categorías para poder explicar tanto un nivel en donde se satisface lo básico y otro en donde se logra motivar a los trabajadores. Asimismo, la elección de estas teorías es fundamental para este proyecto, ya que sus características encajan mejor con el sector educativo. Además, han sido las más utilizadas en investigaciones sobre educación.

El segundo objetivo teórico plantea explicar las principales estrategias de retención que realizan las organizaciones. Para ello se empezó a definir la retención desde distintos puntos de vista de diversos autores. Sin embargo, para la presente investigación se llegó a la conclusión que la retención hace referencia al conjunto de procesos administrativos orientados a conservar y mantener al trabajador en la organización. Luego de ellos se presentaron las estrategias de retención, las cuales se dividen en dos grupos. El primero de ellos tiene que ver básicamente en generar una estrategia en base a las remuneraciones por la realización de un buen trabajo a los colaboradores. Por otra parte, se encuentra la estrategia de salario moral la cual tiene distintos componentes para retener a los trabajadores como los puestos bien diseñados, una buena formación y desarrollo profesional, relaciones con sus compañeros, etc. Se concluye que no existe en sí un proceso exacto para todas las organizaciones o pasos a seguir. Es por ello que es muy importante que la estrategia seleccionada para retener al talento humano vaya de acuerdo con la

organización y sobre todo con las necesidades de los empleados, ya que una estrategia mal implementada o mal escogida no generará ningún impacto en la empresa.

El tercer objetivo teórico plantea analizar la importancia de la implementación de la motivación como estrategia de retención en las organizaciones. Para ello, primero se concluyó que existe una fuerte relación entre las teorías de la motivación y las estrategias de retención, ya que lo que precisaban Maslow y Herzberg en sus teorías era posible implementarlo en las organizaciones mediante el salario moral, la oportunidad de desarrollo personal, retribuciones, recompensas, entre otras estrategias de retención. En otras palabras, las teorías de la motivación es una manera que tienen las organizaciones para retener a su personal. Asimismo, se concluyó que la importancia de utilizar la motivación como una estrategia de retención es que a las organizaciones les resulta muy costoso el hecho que haya una gran rotación de su personal. Es por ello que la motivación es una buena manera de retener a las personas, no solo por el hecho que se encuentra muy relacionada a las estrategias de retención, sino también porque genera una mayor satisfacción en las personas y un mejor desempeño en sus labores.

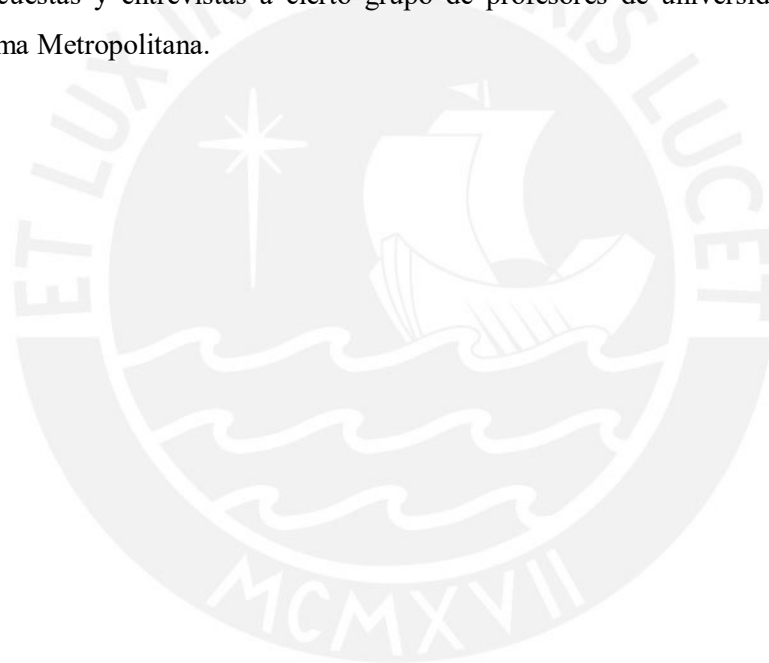
Respecto al marco contextual, fue conveniente también aplicar tres conclusiones en base a sus objetivos específicos. El primer objetivo contextual buscaba describir la situación superior universitaria en un panorama internacional y peruano. Se ha podido llegar a la conclusión que, en el Perú, la oferta educativa por parte del sector privado es mucho mejor que la entregada por el sector público, mientras que en el plano internacional ocurre todo lo contrario, pues son las universidades públicas que ofrecen una mejor calidad educativa como en el caso de países europeos como Reino Unido.

El segundo objetivo contextual buscaba analizar las estrategias de retención en base a la motivación que realizaban las universidades en Lima Metropolitana. Si bien es cierto que la literatura fue escasa, se pudo lograr el objetivo propuesto. Primero, se identificó que las universidades privadas están tomando consciencia en la importancia de retener a su talento, por lo cual ya están aplicando estrategias (más ligadas a las económicas) que buscan motivar a su personal. Segundo, se analizó que las universidades públicas muestran procedimientos formales como factor motivacional, por ejemplo, el proceso de inducción. Se llegó a la conclusión que las universidades privadas están dando pasos concretos en motivarlos y retenerlos, mientras que en el sector público este proceso aún se encuentra en desarrollo.

El tercer objetivo contextual buscaba analizar los factores más importantes que influyen en la motivación de los docentes universitarios en el Perú. Para lograr el objetivo, se procedió a identificar que existen factores intrínsecos (como la libertad de cátedra, reconocimiento y distinción) y extrínsecos (compensación económica, capacitación y relaciones interpersonales)

que estimulan al docente a tener un mejor performance. Se concluyó que los docentes que laboran en universidades privadas tienen un mayor grado de motivación en los factores antes mencionados que los docentes de universidades públicas.

Finalmente, en base a la información recabada en esta investigación se plantea como hipótesis para futuros estudios que los docentes de las universidades privadas presentan un mayor nivel de motivación a comparación de aquellos que laboran en universidades públicas, ya que las instituciones del sector privado tienen una mayor iniciativa en aplicar estrategias para retenerlos. En ese sentido, en un estudio correlativo es posible analizar, desde la perspectiva de los docentes de universidades públicas y privadas, el grado de esfuerzo que realizan las universidades por retenerlos y mantenerlos motivados. Asimismo, sería importante conocer la percepción o la importancia que los docentes le brindan a estas estrategias realizadas por la institución educativa a partir de encuestas y entrevistas a cierto grupo de profesores de universidades públicas y privadas en Lima Metropolitana.



REFERENCIAS

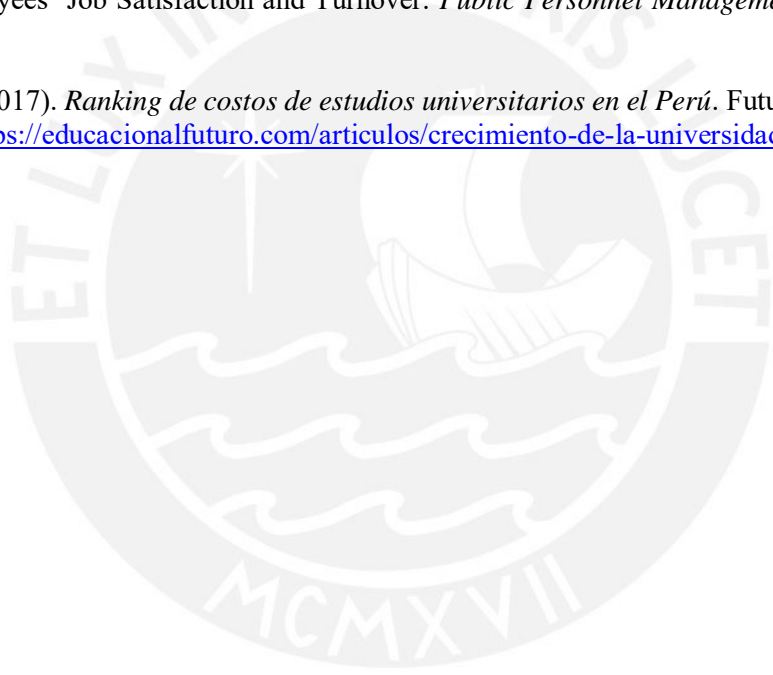
- Álvarez, D. (2007). Satisfacción y fuentes de presión laboral en docentes universitarios de Lima metropolitana. *Persona*, (010), 49-97.
- American University. (13 de diciembre de 2019). *Teacher Retention: How Education Leaders Prevent Turnover. School of Education*. Recuperado de <https://soeonline.american.edu/blog/teacher-retention>
- Andrade, H. (2011). *El Factor Adr: Atracción, Desarrollo y Retención del talento*. Indiana: Palibrio.
- Añez, S. (2006). Cultura organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios. *CICAG*, 4(1), 102-126.
- Aquino, B. (6 de diciembre de 2017) *Situación del sistema universitario peruano*. Recuperado de <https://educacionalfuturo.com/noticias/regulando-la-calidad-en-la-cantidad-situacion-del-sistema-universitario-peruano/>
- Ayala, S. (2004). *Administración de los Recursos Humanos*. Lima: Editorial Caballero Bustamante.
- Banco Mundial. (2007). *Por una educación de calidad para el Perú: Estándares, rendición de cuentas, y fortalecimiento de capacidades*. Lima: Perú Books.
- Blanco, M. (24 de enero de 2020). *¿Cuántas universidades públicas y privadas hay en el Perú?* Rankia. <https://www.rankia.pe/blog/mejores-universidades-escuelas-peru/4169587-cuantas-universidades-publicas-privadas-hay-peru#:~:text=Hay%20un%20total%20de%2051,fundada%20en%20el%20a%C3%B1o%201551.>
- Caraveo, M. & Del Carmen, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27(1), 78-82.
- Chaparro Espitia, L. (junio, 2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones: factores diferenciadores entre las empresas pública y privada. *Innovar*, 16(28), 7-32.
- Chambers, E., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S., & Michaels, E. (enero, 1998). The War for Talent. *The McKinsey Quarterly*. 3(1). 44-57.
- Chiavenato, I., Villamizar, G., & Aparicio, J. (1983). *Administración de recursos humanos* (Vol. 2). México, D.F.: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México, D.F: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. México, D. F: McGraw-Hill Interamericana.
- Conrado, S. (2009). *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo* (Vol. 1). Madrid, España: EOI Esc. Organiz. Industrial.

- Datos Macro. (2018). *Gasto público Educación*.
<https://datosmacro.expansion.com/estado/gasto/educacion>
- Díaz, O. D. (2017). *La motivación como factor de retención, desarrollo y crecimiento profesional en hoteles de 5 estrellas en Lima Metropolitana* (tesis de pregrado). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima.
- Dirección de Estadística, (Asamblea Nacional de Rectores) (2010). Datos estadísticos universitarios. Recuperado de <https://goo.gl/rjkSHg>
- El 42.7% de la población peruana accede a educación superior. (28 de diciembre de 2017). Gestión. Recuperado en <https://gestion.pe/economia/upn-16-poblacion-peruana-accede-educacion-superior-223779-noticia/?ref=gesr>
- Fernández Jeri, L. (Setiembre, 2008). Análisis de la gestión universitaria en la universidad pública peruana. *VIII Coloquio Internacional sobre gestión universitaria en américa del sur*. Asunción.
- Frank, F., Finnegan, R., & Taylor, C. (2004). The race for talent: Retaining and engaging workers in the 21st century. *Human resource planning*, 27(3), 12-25.
- Gallardo, L., & Buleje, J. (2006). Problemas que aquejan al sistema educativo peruano. *Investigación educativa*, 10(18), 117-124.
- Ghenadenik, M. (febrero de 2017). *El rol del docente en la universidad*. Recuperado de https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=636&id_articulo=13249#:~:text=Resumen%3A,autonom%C3%ADa%20y%20el%20pensamiento%20cr%C3%ADtico.
- Gómez, I. (marzo, 2017). Libertad de cátedra: Percepción actual de la docencia universitaria. *Revista de Investigaciones Altoandinas*, 19(1), 93-102.
- Guadalupe, C., León, J., Rodríguez, J. S., & Vargas, S. (2017). *Estado de la educación en el Perú: análisis y perspectivas de la educación básica*. Recuperado de <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/MINEDU/5692>
- Gonzales, D. R. (2009). Estrategias de retención del personal Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, 45(156), 45-72
- Honorio, Y. (2018). *Las prácticas de gestión en la retención del talento humano y su relación con el compromiso organizacional en las empresas constructoras de Lima, 2016-2017* (Tesis de licenciatura). Universidad San Ignacio de Loyola. Recuperado de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3704/1/2018_Honorio-Hirache.pdf
- Huertas, J. A. (1997). *Motivación. Querer aprender*. Buenos Aires: Aique.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012). *PERÚ: Mujeres y hombres postulantes, ingresantes y matriculados en universidades públicas, 2012*. Recuperado de <http://m.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/nivel-de-educacion-alcanzado-8034/>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). *NÚMERO DE ALUMNOS / AS MATRICULADOS EN UNIVERSIDADES PÚBLICAS, 2007-2017*. Recuperado de <http://m.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/university-tuition/>
- IPSOS. (19 de octubre de 2018). *Imagen y percepción de institutos y universidades*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/imagen-y-percepcion-de-institutos-y-universidades>
- Koines, A. (1996). Guías de Gestión de la Pequeña Empresa. *Gestión y Motivación del Personal*. Madrid: Díaz de Santos.
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsens, M., & Moeyaert, B. (junio, 2009). Employee retention: Organisational and personal perspectives. *Vocations and Learning*, 2(3), 195-215.
- Lewin, M. (2001). *Retention management: cómo motivar y retener al personal clave* (Tesis de Magister en Dirección de Empresas). Universidad del Cema, Escuela de Negocios, Buenos Aires.
- López, F. (2008). Tendencias de la educación superior en el mundo y en América Latina y el Caribe. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)*, 13(2), 267-291. <https://doi.org/10.1590/S1414-40772008000200003>
- Lozano-Paz, C. R., & Reyes-Bossio, M. (2017). Docentes universitarios: Una mirada desde la Autoeficacia general y engagement laboral. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 11(1), 134-148.
- Mabres, A. (1994). Problemas y perspectivas en las Universidades Peruanas. *Notas para el Debate*, 12 39-46
- Mankeliunas, M. V. (1964). Epílogo: Origen y desarrollo de la motivación. *Revista Colombiana de Psicología*, 9(1-2), 127-133.
- Más, J. L. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el tercer milenio*, 8(15), 25-36.
- Martin Sierra, C. (2011). *Gestión de Recursos Humanos y Retención del Capital Humano Estratégico: Análisis de su Impacto en los Resultados de Empresas Innovadoras Españolas*. (tesis de maestría) Universidad de Valladolid, Valladolid, España.
- Méndez Benavides, J., 2018. *Estudio De Los Modelos De La Motivación*. [ebook] Cartago, Costa Rica. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Roger_Mendez3/publication/328916704_Modelos_de_Motivacion/links/5beb1deea6fdcc3a8dd4624e/Modelos-de-Motivacion.pdf
- Montoro, J. & López, M. (2017). *Guía de inducción para los docentes que ingresan a la carrera docente en la UNMSM*. Recuperado de: <https://viceacademico.unmsm.edu.pe/wp-content/uploads/2017/03/Gu%c3%ada-para-el-ingreso-a-la-carrera-docente-en-la-UNMSM.pdf>
- Muriel, M. (julio, 2017). Factores que inciden en la motivación laboral de los profesores universitarios. *CienciaAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 6(3), 126-130.

- Palmero, F., Guerrero, C., Gómez, C., Carpi, A., & Goyareb, R. (s .f.). *Manual de teorías emocionales y motivacionales*. Recuperado de: <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/25363/s57.pdf>
- Pereira, M. (octubre, 2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista educación*, 33(2), 153-170.
- Perú Carreras Universitarias. (15 de abril de 2020). Ranking de las mejores universidades del Perú. Recuperado de <https://carrerasuniversitarias.pe/carreras/carreras-universitarias/ranking-universidades-peru>
- Prieto Bejarano, P. G. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal* (Tesis de licenciatura). Universidad de Medellín, Colombia.
- Qs Top universities (4 de mayo de 2020). *QS Latin American University Rankings 2020*. Recuperado de <https://www.topuniversities.com/university-rankings/latin-american-university-rankings/2020>
- Rivera Flores, N. A. (2019). *Relación entre motivación laboral y retención de empleados del área de operaciones de una empresa aseguradora de Lima 2018* (Tesis de pregrado). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima.
- Robalino, M. (julio, 2005). ¿Actor o protagonista? Dilemas y responsabilidades sociales de la profesión docente. *Revista Prelac*. 1(1), 7-24.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (15a ed.). México: Editorial Pearson.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (12a ed.). México: Editorial Pearson.
- Rodríguez, J., & Montoro, L. (2013). *La educación superior en el Perú: situación actual y perspectivas*. Lima: Departamento de Economía, Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Rojas, A. (2017). La motivación a los docentes en las universidades peruanas. *Horizontes Pedagógicos*, 18(2), 150-160. Recuperado de <https://horizontespedagogicos.iberro.edu.co/article/view/18212>
- Sarur, M. (mayo 2013). La importancia del capital intelectual en las organizaciones. *Ciencia Administrativa*, 1(1), 39-45.
- Siete claves para mejorar la retención del talento, según LinkedIn (01 de octubre de 2019). RRHH Digital. Recuperado de http://www.rrhhdigital.com/secciones/talento/138474/Siete-claves-para-mejorar-la-retencion-de-talento?target=_self
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria [SUNEDU]. (13 diciembre de 2019). *Sunedu aprueba disposiciones para el mejor desarrollo de los procesos electorales en las universidades públicas*. Recuperado de <https://www.sunedu.gob.pe/sunedu-aprueba-disposiciones-para-mejor-desarrollo-procesos-electorales-universidades-publicas/>
- Ulrich, D., Brockbank, W., Younger, J., & Ulrich, M. (2012). *HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources*. New York: McGraw Hill Professional.

- UNESCO (2007) *Global Education Digest 2007: Comparing education statistics across the world*. Montreal: UNESCO Institute for Statistics.
- Vicerrectorado Académico PUCP. (06 de marzo de 2015). *Perú: Universidades privadas retienen talento con mayores beneficios laborales*. Recuperado de <https://vicerrectorado.pucp.edu.pe/academico/noticias/peru-universidades-privadas-retienen-talento-con-mayores-beneficios-laborales/>
- Vallejo, V., & Portalanza, A. (junio, 2017). Importancia de la Gestión del Talento Humano como Estrategia para la Atracción y Retención de Docentes en las Organizaciones Educativas de Ecuador. *PODIUM*, 1(1) 145-168.
- Vargas, Y., & Meza, O. (2017). *Relación entre el clima laboral y la rotación del personal de la empresa Call Center Atento Perú: Área clientes del BBVA 2016* (Tesis de licenciatura). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima.
- Wang, Y.-D., Yang, C., & Wang, K.-Y. (setiembre, 2012). Comparing Public and Private Employees' Job Satisfaction and Turnover. *Public Personnel Management*, 41(3), 557–573.
- Zaragoza, J. (2017). *Ranking de costos de estudios universitarios en el Perú*. Futuro. Recuperado de <https://educacionalfuturo.com/articulos/crecimiento-de-la-universidad-privada-en-el-peru/>



ANEXO A: Estructura del sistema educativo - Perú, 2016

Tabla A1: Estructura del sistema educativo - Perú, 2016

Edades	Nivel	Duración típica (años)	Obligatoriedad
0-2	Educación inicial (primer ciclo)	3	No
3-5	Educación inicial (Segundo ciclo)	3	Sí
6-11	Educación primaria	6 (3 ciclos de 2 años)	Sí
12-16	Educación secundaria	5 (2 ciclos: uno de 2 años y otro de 3)	Sí
	Educación técnico-productiva	Variable	No
	Extensión universitaria	-	No
	Superior no universitaria	3	No
	Superior no universitaria	5	No
	Superior universitaria	5	No
	Superior universitaria	2	No
	Superior universitaria	3	No

Adaptado de Guadalupe, León, Rodríguez & Vargas (2017).

ANEXO B: Resumen de las principales medidas de gestión de recursos humanos eficaces para la retención de empleados

Tabla B1: Resumen de las principales medidas de gestión de recursos humanos eficaces para la retención de empleados

Prácticas de recursos humano	Actividades clave para retener
Diseño del puesto de trabajo	Diseño enriquecido de puesto, autonomía, puesto retador, requiere de diversas habilidades y conocimientos, tareas no repetitivas
Formación	Formación de acogida, formación extensiva, formación intensiva, mentoring
Oportunidades de desarrollo profesional	Formalización del sistema de promoción, comunicación del sistema de promoción, existencia de promociones, promoción basada en desempeño, apoyo y asesoramiento al desarrollo de carrera
Retribución, recompensas, incentivos	Retribución variable según desempeño, incentivos grupales, equidad retributiva (interna y externa), beneficios sociales, salario alto, transparencia del sistema de retribución
Liderazgo, soporte del supervisor	Apoyo profesional y emocional a los subordinados, accesibilidad, soporte percibido del supervisor, reconocimiento
Comunicación interna y participación	Intranet, reuniones, tableros de anuncio, reuniones, asambleas, buzón de sugerencias, participar en toma de decisiones
Relación con compañeros	Redes de trabajo, trabajo en equipo, actividades informales, lugares de ocio y reunión, favorecer compañerismo y ayuda entre compañeros, dar soporte a compañeros, etc.
Condiciones y organización del trabajo	Ergonomía, factores ambientales no estresantes, flexibilidad horaria, permisos laborales para atender asuntos personales y familiares, ayudas económicas, teletrabajo, conciliación, etc.

Adaptado de Sierra (2011).

ANEXO C: Número de universidades según el estado de constitución de la institución

Tabla C1: Perú 2011: Número de universidades según el estado de constitución de la institución

Perú 2011: Número de universidades según el estado de constitución de la institución ¹											
Ámbito	Universidades con autorización definitiva de funcionamiento			Universidades con autorización provisional de funcionamiento			Universidades en proceso de implementación			Universidades con Ley de creación reciente	
	Número de instituciones			Número de instituciones			Número de instituciones			Número de instituciones	
	Total	Públicas	Privadas	Total	Públicas	Privadas	Total	Públicas	Privadas	Total	Públicas
Nacional	77	31	46	33	4	29	21	2	19	12	12
Regiones											
Amazonas	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1
Ancash	4	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0
Apurímac	2	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
Arequipa	3	1	2	2	0	2	3	0	3	0	0
Ayacucho	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1
Cajamarca	2	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1
Callao	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cusco	2	1	1	1	0	1	3	0	3	1	1
Huancavelica	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0
Huánuco	3	2	1	0	0	0	1	0	1	0	0
Ica	1	1	0	2	0	2	0	0	0	0	0
Jamuná	3	1	2	2	0	2	1	0	1	2	2
La Libertad	5	1	4	1	0	1	1	0	1	0	0
Lambayeque	4	1	3	2	0	2	1	0	1	0	0
Lima	30	0	24	14	1	13	5	0	5	4	4
Loreto	2	1	1	2	0	2	0	0	0	1	1
Madre de Dios	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mojosque	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0
Pasco	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Piura	2	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1
Puno	2	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0
San Martín	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tarma	2	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0
Tumbes	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ucayali	1	1	0	2	1	1	0	0	0	0	0

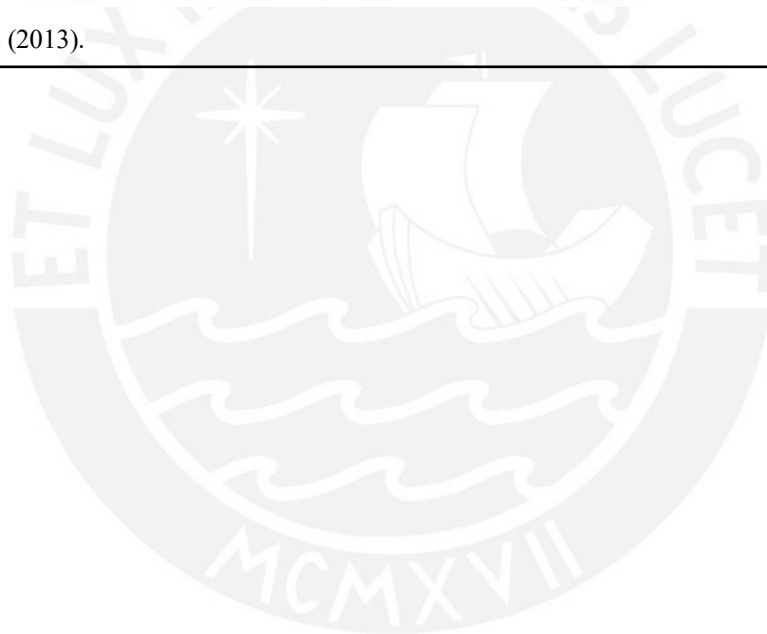
Fuente. Rodríguez & Montoro (2013).

ANEXO D: Jerarquía de las necesidades según Maslow

Figura D1: Jerarquía de las necesidades según Maslow



Fuente: Robbins (2013).



ANEXO E: Contraste de Satisfacción y la insatisfacción

Figura E1: Contraste de Satisfacción y la insatisfacción



Fuente: Robbins (2013).

ANEXO F: Comparación de los modelos de Maslow y Herzberg

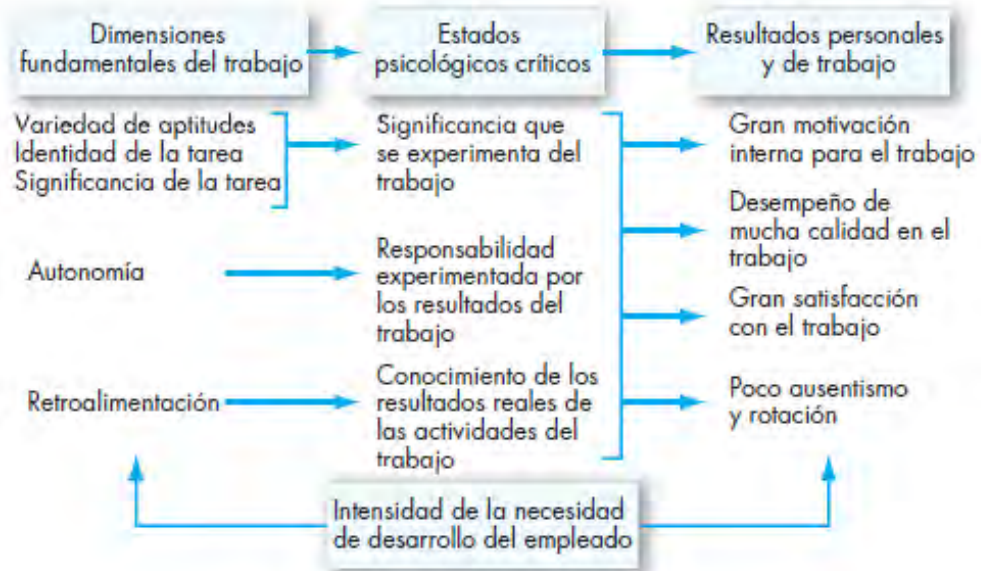
Figura F1: Comparación de los modelos de Maslow y Herzberg



Adaptado de Chiavenato (2014).

ANEXO G: Modelo de las características del trabajo

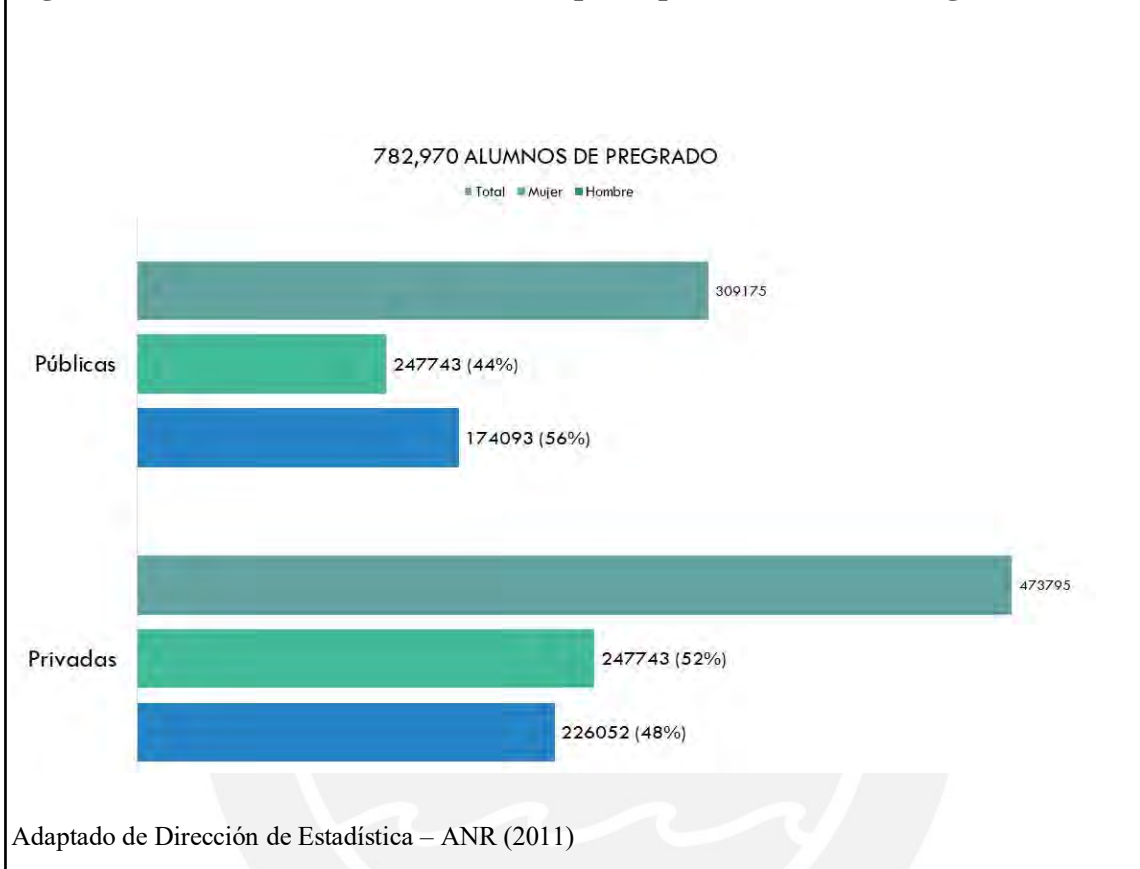
Figura G1: Modelo de las características del trabajo



Fuente: Robbins (2013).

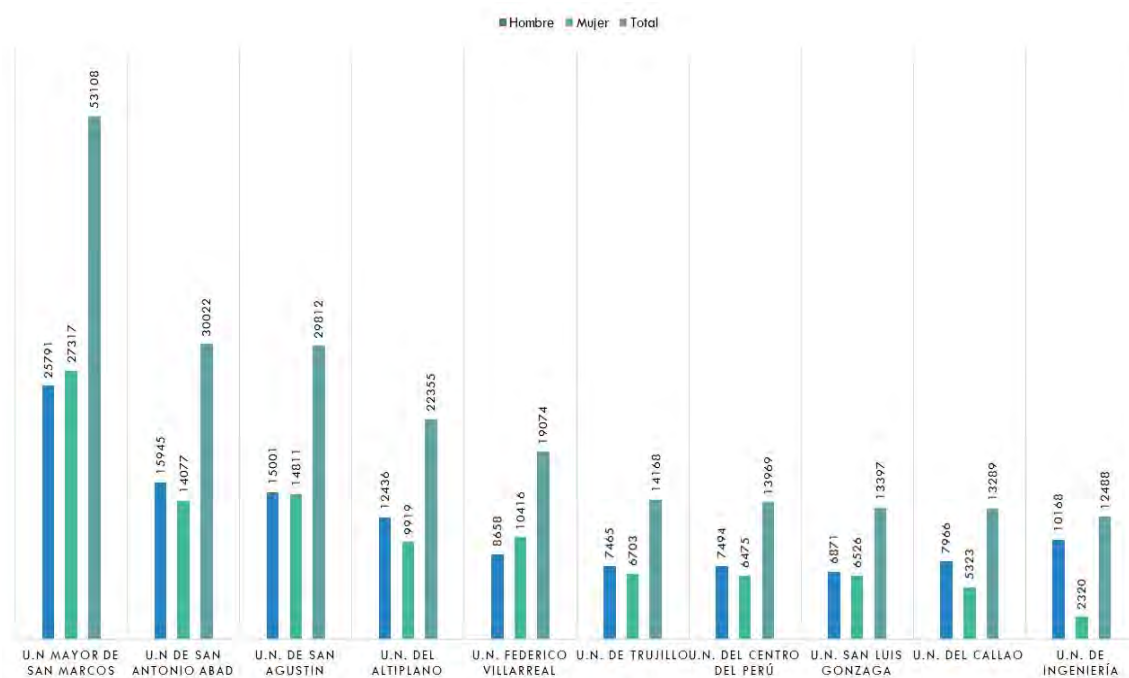
ANEXO H: Perú: Alumnos de Pre-Grado por Tipo de Universidad, según Sexo. 2010

Figura H1: Perú: Alumnos de Pre-Grado por Tipo de Universidad, según Sexo. 2010



ANEXO I: Perú: Universidades públicas con mayor demanda de postulantes por sexo, 2010

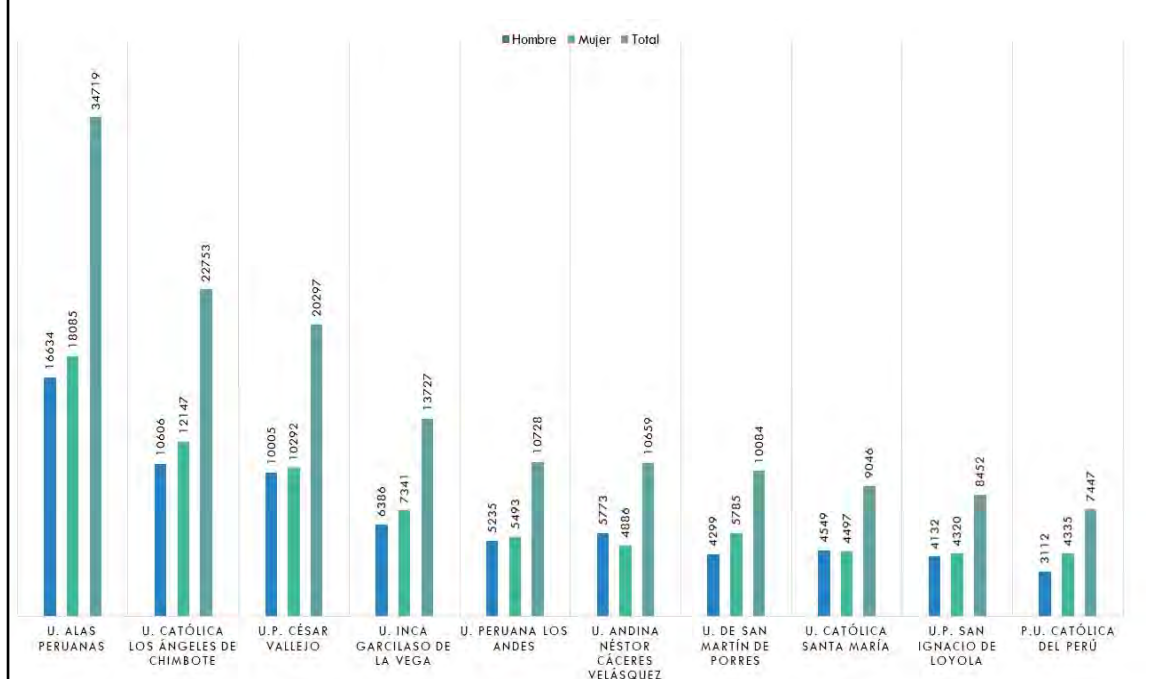
Figura I1: Perú: Universidades públicas con mayor demanda de postulantes por sexo, 2010



Adaptado de Dirección de Estadística – ANR (2011)

ANEXO J: Perú: Universidades privadas con mayor demanda de postulantes por sexo, 2010

Figura J1: Perú: Universidades privadas con mayor demanda de postulantes por sexo, 2010



Adaptado de Dirección de Estadística – ANR (2011)