



Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

Facultad de Ciencias Empresariales

Escuela Profesional de Administración

**Gestión administrativa y retención de recursos humanos en la Municipalidad
Distrital de Huaura – 2023**

Tesis

Para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración

Autor

Juan de As Trujillo Pajuelo

Asesor

Dr. Abrahan Cesar Neri Ayala

Huacho - Perú

2024



Reconocimiento - No Comercial – Sin Derivadas - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Reconocimiento: Debe otorgar el crédito correspondiente, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se realizaron cambios. Puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de ninguna manera que sugiera que el licenciante lo respalda a usted o su uso. **No Comercial:** No puede utilizar el material con fines comerciales.

Sin Derivadas: Si remezcla, transforma o construye sobre el material, no puede distribuir el material modificado. **Sin restricciones adicionales:** No puede aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros de hacer cualquier cosa que permita la licencia.



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

LICENCIADA

(Resolución de Consejo Directivo N° 012-2020-SUNEDU/CD de fecha 27/01/2020)

Año de la unidad, la paz y el desarrollo

Facultad de Ciencias Empresariales

Escuela Profesional de Administración

INFORMACIÓN

DATOS DEL AUTOR (ES):		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	FECHA DE SUSTENTACIÓN
Juan de As Trujillo Pajuelo	15652497	09 de abril de 2024
DATOS DEL ASESOR:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	CÓDIGO ORCID
Dr. Abrahan Cesar Neri Ayala	15739625	0000-0003-2799-3244
DATOS DE LOS MIEMBROS DE JURADOS – PREGRADO/POSGRADO-MAESTRÍA-DOCTORADO:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	CODIGO ORCID
Dr. Felipe Caldas Bermudez	15609989	0000-0003-4103-7996
Dr. Santiago Ernesto Ramos y Yovera	15697556	0000-0003-3674-0302
M(a). Gleny Amelia Ching Campos	43560408	0000-0001-7152-9110

GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y RETENCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUAURA – 2023

INFORME DE ORIGINALIDAD



ENCONTRAR COINCIDENCIAS CON TODAS LAS FUENTES (SOLO SE IMPRIMIRÁ LA FUENTE SELECCIONADA)

10%

★ repositorio.ucv.edu.pe

Fuente de Internet

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 10 words

Excluir bibliografía

Apagado

DEDICATORIA

En memoria de mis padres Dámaso y Rosa de mi hermano Guillermo, quienes fueron mis guías y me enseñaron a ser la persona que soy, con principios, con perseverancia y con muchos valores.

A mis hijos, Juan, Joel y Gino y mis nietos Thiago y Paolo, para que cada meta alcanzada les quede como ejemplo.

Para Hilda, la madre de mis hijos, por no soltar mi mano en todo este cambio.

Juan de As Trujillo Pajuelo

AGRADECIMIENTO

Va mi agradecimiento más profundo a mi asesor de tesis Dr. Abrahan Cesar Neri Ayala, su experiencia, comprensión y paciencia contribuyeron a llegar a esta instancia tan deseada.

Gracias infinitas hasta el cielo a mis padres; Dámaso y Rosa y a mi hermano Guillermo, que siempre me brindaron su apoyo incondicional para cumplir todos mis objetivos personales y académicos.

Asimismo, quisiera expresar mi gratitud para Hilda, la madre de mis hijos que estuvo en los momentos más difícil de este largo y retador camino, por su apoyo moral, soporte y confianza hacia mi persona.

Juan de As Trujillo Pajuelo

ÍNDICE

DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
RESUMEN	XI
ABSTRACT	XII
INTRODUCCIÓN	XIII
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. Descripción de la realidad problemática	1
1.2. Formulación del problema	3
1.2.1. Problema general	3
1.2.2. Problemas específicos	3
1.3. Objetivos de la investigación	3
1.3.1. Objetivo general	3
1.3.2. Objetivos específicos	4
1.4. Justificación de la investigación	4
1.5. Delimitaciones	5
1.6. Viabilidad del estudio	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	6
2.1. Antecedentes de la investigación	6
2.1.1. Estudios internacionales	6
2.1.2. Estudios nacionales	7
2.2. Bases teóricas	9
2.3. Bases filosóficas	32
2.4. Definición de términos básicos	33

2.5. Hipótesis de la investigación	35
2.5.1. Hipótesis general	35
2.5.2. Hipótesis específicas	35
2.5. Operacionalización de las variables	36
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	38
3.1. Diseño metodológico	38
3.2. Población y muestra	39
3.2.1. Población	39
3.2.2. Muestra	39
3.3. Técnicas de recolección de datos	40
3.4. Técnicas para el procedimiento de la información	40
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	41
4.1. Análisis de resultados	41
4.2. Contrastación de hipótesis	57
CAPÍTULO V. DISCUSIÓN	67
5.1. Discusión de resultados	67
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	69
6.1. Conclusiones	69
6.2. Recomendaciones	70
REFERENCIAS	72
7.1 Fuentes documentales	72
7.2 Fuentes bibliográficas	73
7.3 Fuentes hemerográficas	74
7.4 Fuentes electrónicas	74
ANEXOS	76

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Gestión administrativa	41
Tabla 2. Planeación	42
Tabla 3. Organización	43
Tabla 4. Dirección	44
Tabla 5. Control	45
Tabla 6. Retención de recursos humanos	46
Tabla 7. Remuneración	47
Tabla 8. Prestaciones sociales	48
Tabla 9. Calidad de vida	49
Tabla 10. Relaciones laborales	50
Tabla 11. Tabla cruzada de Gestión administrativa y Retención de recursos humanos	51
Tabla 12. Tabla cruzada de Gestión administrativa y Remuneración	52
Tabla 13. Tabla cruzada de Gestión administrativa y Prestaciones sociales	53
Tabla 14. Tabla cruzada de Gestión administrativa y Calidad de vida	54
Tabla 15. Tabla cruzada de Gestión administrativa y Relaciones laborales	55
Tabla 16. Prueba de normalidad	56
Tabla 17. Correlación entre Gestión administrativa y Retención de recursos humanos	57
Tabla 18. Correlación entre Gestión administrativa y Remuneración	59
Tabla 19. Correlación entre Gestión administrativa y Prestaciones sociales	61
Tabla 20. Correlación entre Gestión administrativa y Calidad de vida	63
Tabla 21. Correlación entre Gestión administrativa y Relaciones laborales	65

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Composición del salario	21
Figura 2. Tipos de prestaciones sociales y su vínculo con las relaciones humanas	25
Figura 3. Niveles mínimos de iluminación para tareas visuales	27
Figura 4. Niveles generales de ruido	28
Figura 5. Situaciones de conflicto y métodos de resolución	30
Figura 6. Gestión administrativa	41
Figura 7. Planeación	42
Figura 8. Organización	43
Figura 9. Dirección	44
Figura 10. Control	45
Figura 11. Retención de recursos humanos	46
Figura 12. Remuneración	47
Figura 13. Prestaciones sociales	48
Figura 14. Calidad de vida	49
Figura 15. Relaciones laborales	50
Figura 16. Gestión administrativa y Retención de recursos humanos	51
Figura 17. Gestión administrativa y Remuneración	52
Figura 18. Gestión administrativa y Prestaciones sociales	53
Figura 19. Gestión administrativa y Calidad de vida	54
Figura 20. Gestión administrativa y Relaciones laborales	55
Figura 21. Correlación entre Gestión administrativa y Retención de recursos humanos	58
Figura 22. Correlación entre Gestión administrativa y Remuneración	60
Figura 23. Correlación entre Gestión administrativa y Prestaciones sociales	62
Figura 24. Correlación entre Gestión administrativa y Calidad de vida	64
Figura 25. Correlación entre Gestión administrativa y Relaciones laborales	66

RESUMEN

Objetivo: detallar de qué manera la gestión administrativa incide sobre la retención de recursos humanos en la Municipalidad Distrital de Huaura, a lo largo del año 2023.

Metodología: se elaboró una encuesta dirigida a 132 trabajadores administrativos de la mencionada municipalidad, con dieciséis ítems sobre gestión administrativa, y otros dieciséis ítems más, sobre retención de recursos humanos. Cabe señalar que, se basó en un enfoque cuantitativo, y un nivel correlacional.

Resultado y conclusión: se detalló que la gestión administrativa incide de forma significativa sobre la retención de recursos humanos en la Municipalidad Distrital de Huaura, tras hallarse un nivel de correlación de 0.662 en Rho de Spearman. Se determina que, debido a una planeación con pocas identificaciones de problemas, una organización con poco personal capacitado, una dirección con un pasable liderazgo, y un control que evidencia una regular transparencia en la toma de decisiones, se presenta una mediana retención de recursos humanos que refleja un sistema de remuneración con poca equidad salarial, un plan de prestaciones sociales con cobertura insuficiente, una calidad de vida laboral con poco desarrollo profesional, y un manejo de relaciones laborales con pocos reconocimientos, comunicación regular, y una baja capacidad de manejo y resolución de conflictos.

Palabras clave: Gestión administrativa, retención de recursos humanos, remuneración, prestaciones sociales, calidad de vida, relaciones laborales.

ABSTRACT

Objective: to detail how administrative management affects the retention of human resources in the District Municipality of Huaura, throughout the year 2023.

Methodology: a survey was developed aimed at 132 administrative workers from the aforementioned municipality, with sixteen items on administrative management, and another sixteen items on retention of human resources. It should be noted that it was based on a quantitative approach and a correlational level.

Result and conclusion: it was detailed that administrative management significantly affects the retention of human resources in the District Municipality of Huaura, after finding a correlation level of 0.662 in Spearman's Rho. It is determined that, due to planning with few problem identifications, an organization with few trained personnel, management with passable leadership, and control that shows regular transparency in decision making, there is a medium retention of human resources. Which reflects a remuneration system with little salary equity, a social benefits plan with insufficient coverage, a quality of work life with little professional development, and management of labor relations with few recognitions, regular communication, and a low capacity for management and conflict resolution.

Keywords: Administrative management, human resource retention, remuneration, social benefits, quality of life, labor relations.

INTRODUCCIÓN

Para el aborde y ejecución de la presente tesis, fue necesario tratar enfoques y teorías sobre la gestión administrativa, abarcando como dimensiones a la planeación, organización, dirección, y el control; junto a la retención de recursos humanos, y sus dimensiones como la remuneración, prestaciones sociales, calidad de vida, y relaciones laborales.

En el marco teórico, se abarcaron los problemas, los objetivos, y las hipótesis, así como la justificación, delimitación, y viabilidad de la tesis. Todo ello, en relación a la gestión administrativa y la retención de recursos humanos como variables de estudio.

La ejecución de la tesis, conformó gráficos, tablas, e interpretaciones, siguiendo un diseño no experimental, enfoque cuantitativo y nivel correlacional, junto con los recursos utilizados, incluyendo las técnicas de recolección de datos y de procesamiento de datos.

Las discusiones se presentaron en relación a investigaciones anteriores, mientras que las conclusiones ayudarán a mejorar la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de Huaura, junto a su retención de recursos humanos.

Por último, se presentaron las referencias y los anexos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

Todos los procesos administrativos resultan ser un gran desafío para las empresas, desde fijar metas, objetivos y estrategias, hasta programar intervenciones de mejoramiento o seguimientos continuos. Contar con una buena gestión administrativa, permite ahorrar la presencia de ciertos problemas severos y costosos para la organización, como presenciar disminuciones productivas y de ingresos, perder el respaldo y apoyo del trabajador y cliente, entre otros. De acuerdo al Índice de Competitividad Global 4.0, a cargo del Foro Económico Mundial, una inadecuada gestión administrativa involucra grandes afectaciones sobre la eficiencia y productividad de las empresas, resultando así, más de un impacto negativo sobre la capacidad de competir en el marco internacional (World Economic Forum, 2019). Bajo esa misma dirección, se comparte la Sexta Edición Anual de los Mejores Empleadores del Mundo, presentado por Forbes y Statista, una empresa de investigación de mercado, donde se menciona que, con una desorientada gestión administrativa, se obtendrán grandes daños en los resultados, como ocurre con la imagen y reputación empresarial, convirtiendo esto, en un mal duradero sobre la imagen pública comercial (Forbes, 2022).

Cabe señalar que, la gestión administrativa “comprende un conjunto de acciones que están dirigidas a asegurar el buen funcionamiento efectivo de la empresa. (...) Permite la correcta asignación de todos los recursos sobre los procesos, mediante un sistema estratégico de toma decisoria” (Albarrán, 2015, p.34). Es así como, la gestión administrativa cumple un papel fundamental en la planeación, organización, dirección, y supervisión de cada recurso y proceso de las entidades, tanto públicas como privadas; y si bien es cierto que, en ambos sectores se mantiene grandes similitudes, esta gestión administrativa sobre gobernaciones e instituciones estatales, se centra en la atención pública, la transparencia y el acatamiento de políticas y asuntos gubernamentales. Esto se ve reforzado en el estudio Panorama de la Gestión Pública en América Latina y el Caribe 2018, elaborado por CEPAL de las Naciones Unidas, donde se describe a esta parte del mundo, como el continente que sigue enfrentando grandes retos de gestión pública, teniendo al frente de la gestión administrativa, como uno de los principales causantes de aquellos índices de rotación de personal dentro de entidades

estatales, colocando a la retención de recursos humanos, como su mayor objetivo estratégico, en cuanto se refiere al desarrollo exitoso del sector (CEPAL, 2012).

Por su parte, la retención de recursos humanos, “comprende la capacidad de gestión que involucra a la atracción, desarrollo, y retención de personas calificadas en el trabajo. Comprende, además, el manejo e integración de un sistema de satisfacción y compromiso con la entidad a largo plazo” (Tracy, 2001, p.81). Sin embargo, la realidad que afronta el país, se ve alejada por sus considerables índices de rotación dentro del sector público, tal y como se afirma en el informe “Una primera mirada a la rotación laboral en el sector público peruano”, apoyándose del promedio de rotación laboral en los sectores de educación y salud con un 23% y 7%; respectivamente, lo que se traduce como un impacto decreciente relativo sobre el desempeño de los trabajadores y la posibilidad de continuar laborando en su centro de empleo (Chang, Fernández, & Gutiérrez, 2022). Y teniendo en cuenta que, seis de cada diez entidades peruanas, no vienen presentando un buen afronte de retención laboral, esto según Ipsos para American Chamber of Commerce of Perú (AmCham), agregando que, todo dependería del sector y de la gestión administrativa pertinente (Diario Gestión, 2013).

Dentro de ese contexto, el presente proyecto se focaliza en la Municipalidad Distrital de Huaura, la cual viene enfrentando determinadas problemáticas vinculadas con la gestión administrativa y su capacidad de retención de recursos humanos, y que terminan afectando de manera directa sobre el alcance de los objetivos gubernamentales y el equilibrio de las rotaciones laborales. En cuanto a la planeación, organización, dirección, y control, como las dimensiones de la gestión administrativa, han denotado claras deficiencias, tanto en su uso, como aplicación, evidenciado en demoras en la toma de decisiones, en la poca transparencia de los procesos, en asignaciones de recursos que resultan ser ineficientes, y en la ausencia de un buen alineamiento estratégico; teniendo entre sus posibles causales, a una carente capacitación de liderazgo en los directivos, una obsolescencia de la estructura municipal, y a un sistema incapaz de evaluar correctamente el rendimiento y la retroalimentación. Sobre las dimensiones de la retención de recursos humanos, se considera a la remuneración, a las prestaciones sociales, a la calidad de vida en el trabajo, y a las relaciones laborales, como factores claves que comprometen a la insatisfacción de trabajadores, incluyendo elevadas tasas de rotación, de nulo compromiso, y limitada productividad; las cuales son posibles de evidenciarse mediante continuas quejas del equipo sobre sus remuneraciones y prestaciones

sociales otorgadas, por un ambiente desmotivador, por el incremento de conflictos laborales, y por los repentinos casos de rotación y/o despido del personal.

Por lo especificado, y para buscar una sólida solución ante los problemas señalados, se presenta el desarrollo y puesta en marcha del estudio, enfocado a detallar de qué manera la gestión administrativa incide sobre la retención de recursos humanos en la Municipalidad Distrital de Huaura, proponiendo diversas sugerencias de mejoras, alineadas con la gestión administrativa, el sistema de remuneración, el plan de prestaciones sociales, la calidad de vida laboral, y el manejo y dirección de las relaciones laborales del municipio actual. Con la aplicación de estas sugerencias, la Municipalidad Distrital de Huaura, podrá mejorar sus índices de retención de recursos humanos, y mantener una gestión administrativa eficiente y comprometida, con el desarrollo profesional del talento humano.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿De qué manera la gestión administrativa incide sobre la retención de recursos humanos en la Municipalidad Distrital de Huaura, a lo largo del año 2023?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cómo incide la gestión administrativa sobre el sistema de remuneración en la Municipalidad Distrital de Huaura, 2023?
- ¿Cómo incide la gestión administrativa sobre el plan de prestaciones sociales en la Municipalidad Distrital de Huaura, 2023?
- ¿Cómo incide la gestión administrativa sobre la calidad de vida laboral en la Municipalidad Distrital de Huaura, 2023?
- ¿Cómo incide la gestión administrativa sobre el manejo y dirección de las relaciones laborales en la Municipalidad Distrital de Huaura, 2023?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Detallar de qué manera la gestión administrativa incide sobre la retención de recursos humanos en la Municipalidad Distrital de Huaura, a lo largo del año 2023.

1.3.2. Objetivos específicos

- Detallar cómo incide la gestión administrativa sobre el sistema de remuneración en la Municipalidad Distrital de Huaura, 2023.
- Detallar cómo incide la gestión administrativa sobre el plan de prestaciones sociales en la Municipalidad Distrital de Huaura, 2023.
- Detallar cómo incide la gestión administrativa sobre la calidad de vida laboral en la Municipalidad Distrital de Huaura, 2023.
- Detallar cómo incide la gestión administrativa sobre el manejo y dirección de las relaciones laborales en la Municipalidad Distrital de Huaura, 2023.

1.4. Justificación de la investigación

1.4.1. Justificación teórica

La realización de este trabajo se basa en dos teorías, en primera instancia se presenta a la gestión administrativa, variable que está argumentada por diversos autores dedicados a la administración empresarial, teniendo en cuenta que las dimensiones son: planeación, organización, dirección, y control. De esta manera, se buscó orientar nuevas mejoras por aplicarse en la Municipalidad Distrital de Huaura.

1.4.2. Justificación práctica

La aplicación del presente estudio, comprometió la implementación de sugerencias y alternativas de mejora para la actual gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de Huaura. Además, implicó la utilización de nuevas estrategias, relacionadas con esta el análisis interno de la institución municipal.

En la práctica, este estudio resulta ser de gran apoyo para diversas instituciones públicas, debido a que, presentó resultados alineados a un mejor desarrollo administrativo como fundamento teórico, para toda investigación que pretenda estudiar estas mismas variables. Asimismo, se logró demostrar un modelo de consulta de investigaciones, al contener una sólida referencia bibliográfica, que denota el compromiso y profesionalismo del autor, en cuanto al desarrollo y culminación del proyecto se refiera.

1.4.3. Justificación metodológica

La culminación de este estudio, significó que, se pudieron emplear y aplicar con efectividad, unas correctas mediciones de correlación entre las variables de estudio: gestión

administrativa y retención de recursos humanos. De tal modo que, con ello se cumplieron con los objetivos trazados, y se lograron adoptar cada una de las hipótesis del autor.

En la intervención metodológica, se hizo uso y empleo de un buen instrumento de medición, el cual estuvo avalado por expertos en la materia, con el fin de obtener un nivel aceptable de confiabilidad. En cuanto a la dirección metodológica que se ha adoptado, se tiene a un estudio de nivel correlacional, puesto que el objetivo se centra en conocer el grado de incidencia entre las variables en estudio.

1.5. Delimitaciones

1.5.1 Universo de estudio

Se determinó como población y muestra de estudio para este proyecto de tesis, a todo el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura.

1.5.2 Espacio geográfico

Se fijó a la Municipalidad Distrital de Huaura, como lugar de aplicación para este proyecto de tesis, la cual se ubica geográficamente en la provincia de Huaura, región Lima Provincias, Perú.

1.5.3 Tiempo de estudio

Se programó el desarrollo, aplicación, y presentación de este proyecto de tesis, dentro del año 2023.

1.6. Viabilidad del estudio

Fue posible afirmar y comprobar la viabilidad de este estudio, el cual se centró en conocer el grado de incidencia de la gestión administrativa sobre la retención de recursos humanos, al contarse con el suficiente material académico y estadístico para su desarrollo y aplicación correspondiente. Además, se debe de señalar, la autorización y apoyo total de las autoridades encargadas de la Municipalidad Distrital de Huaura, institución donde se estuvo llevando a cabo el estudio, donde se centraron las recomendaciones y alternativas de mejora del estudio, y analizaron en gran manera, la realidad problemática que rodeaba al cuerpo laboral de esta misma entidad municipal distrital.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Estudios internacionales

Shulca (2023) presentó ante la Universidad Nacional de Chimborazo, la tesis “*La gestión administrativa y el desarrollo organizacional en la Jurech, periodo 2019-2021*”, con el cual buscó determinar la incidencia entre gestión administrativa y el desarrollo organizacional. Por tal motivo, empleó un método descriptivo de diseño no experimental, una muestra conformada por 12 trabajadores administrativos, una ficha de observación, un cuestionario, y una guía de entrevista como instrumentos de investigación. En efecto, se determinó que la gestión administrativa incide de manera directa sobre el desarrollo cotidiano de los diversos procesos administrativos, al haberse obtenido un valor de chi-cuadrado Pearson igual a 5,455.

Monroy (2021) con su estudio “*Propuesta de intervención para la retención del talento humano en la empresa comercializadora Performance S.A.S. a partir de la herramienta MMGO*” presentado en la Universidad EAN, optó por desarrollar dicha propuesta de intervención, a fin de optimizar el proceso de contratación y retención de gestión del TH y su impacto sobre las ventas de la empresa. Para ello, se alineó a una metodología cuantitativa descriptiva, teniendo como población y muestra censal a 16 trabajadores, y una encuesta elaborado en Google Forms. Concluyó que, con la propuesta diseñada, estos trabajadores podrán sentirse más motivados y así, podrán generar mayor compromiso en el alcance de los objetivos corporativos.

Sánchez (2020) propuso su investigación denominada “*Estudio de la motivación como elemento fundamental para garantizar la retención de personal en la empresa automotriz Casabaca S.A. Quito*” en la Universidad Andina Simón Bolívar, para la elaboración de un plan de retención de personal, donde se considere las motivaciones, necesidades e intereses de los trabajadores de la empresa señalada. Por ello, se basó en un método descriptivo y una técnica mixta, donde aplicó una entrevista, una encuesta, y una guía de observación directa. La autora concluyó que, con el plan de retención elaborado se

espera que aquellos índices de rotación disminuyan al máximo posible, y se logre con ello, la permanencia y satisfacción del personal.

Paredes (2020) en su estudio de grado aprobado por la Universidad Técnica de Ambato, denominado “*Gestión administrativa y calidad de servicio que brindan las instituciones de educación superior públicas*”, buscó determinar la influencia de la gestión administrativa sobre la calidad de servicio, diagnosticando dicha gestión e identificando factores relacionados con la calidad. La metodología se centra en una revisión documental, enfoque aplicado cuantitativo y de nivel correlacional, teniendo como muestra a 265 docentes y a 375 estudiantes de esta Universidad Técnica de Ambato. La autora concluyó que existe relación directa entre gestión administrativa y calidad de servicio con una correlación total de 0.898 Rho de Spearman.

Larios (2020) permitió con su investigación aprobada por la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua: “*Propuesta de estrategias para la retención del talento humano en la empresa Generación Eléctrica 2021 – 2022*”, diseñar más de una estrategia y acción adecuada para lograr una retención absoluta de personal. El método que empleó la autora fue de tipo no experimental transversal descriptivo, del cual se evaluó a 102 trabajadores de la empresa mencionada con anterioridad, gracias a una encuesta y una entrevista como métodos empíricos de recolección de datos. Se concluyó que, con la puesta en marcha de las estrategias presentadas para la retención de personal, se podrá disminuir la fuga continua de aquella empresa.

2.1.2. Estudios nacionales

León (2023) propuso su estudio “*Retención de talento humano y el compromiso organizacional en los trabajadores del INEI - Ayacucho 2023*” en la Universidad César Vallejo para determinar si la retención de TH incide sobre el compromiso organizacional del INEI Sede Ayacucho, basándose en un método aplicado, diseño no experimental transversal, y un nivel correlacional. Como población y muestra se tuvo a treinta trabajadores de la institución antes mencionada, y como instrumento se empleó un cuestionario para ambas variables. Teniendo como conclusión, un valor de 0.523 de incidencia en Rho de Spearman, reportando una correlación positiva y considerable entre la retención de TH y el compromiso organizacional.

Chávez, Chuchón, y Vélchez (2023) presentaron la tesis “*Compensación laboral y retención del talento humano en colaboradores de la empresa Contratista Minera Explo Drilling Perú Colquijirca – 2022*” ante la Universidad Continental. Optaron por determinar la incidencia de la compensación laboral sobre la retención del TH de la empresa señalada, y para ello, utilizaron una metodología deductiva básica, con alcance correlacional y diseño no experimental transversal, empleando una encuesta sobre 131 colaboradores. Llegaron a la conclusión que, existe una correlación directa, pero de nivel bajo entre las variables estudiadas, al obtener como resultado a un valor de 0.363 Rho de Spearman.

Chumpitaz (2023) sustentó su tesis “*La gestión administrativa y la calidad de servicios en el Banco de la Nación, Lima Metropolitana 2021*” en la Universidad Nacional Federico Villarreal, con la finalidad de identificar la relación existente entre gestión administrativa y calidad de servicios. Para ello, se alineó a una metodología cuantitativa y modelo correlacional, empleando una encuesta dirigida a 242 clientes y funcionarios de la entidad bancaria en mención. En suma, con el uso de la prueba de Rho de Spearman, se encontró un índice de correlación de 0.872 entre la gestión administrativa y calidad de servicios, significando una incidencia fuerte y directa, al obtenerse deficiencias en estas dos variables estudiadas.

Meneses (2022) en su estudio presentado a la Universidad Nacional de Ucayali, denominado “*La gestión administrativa y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del proyecto especial Carretera Federico Basadre, Pucallpa 2022*”, buscó determinar la relación existente entre la gestión administrativa y el desempeño laboral. Para ello, se basó en un enfoque descriptivo, diseño no experimental, y nivel correlacional, teniendo como muestra a 40 trabajadores del proyecto mencionado, y como instrumento de estudio, un cuestionario de trece ítems sobre ambas variables. Se determinó que la relación era significativa entre la gestión administrativa y el desempeño laboral, al obtener un valor de 0.798 Rho de Spearman.

Reyna (2022), llegó a graduarse de la Universidad Privada Antenor Orrego con su investigación “*Retención del talento humano y el compromiso organizacional en los colaboradores del Bazar Central del Ejército en Lima, 2020*”, donde determinó la relación existente entre retención del TH y compromiso organizacional. Teniendo como modelo, a una metodología cuantitativa y diseño no experimental transversal correlacional, y como población censal a 80 colaboradores, quienes respondieron dos encuestas ya existentes, una

de Musso y Salgado sobre retención del TH y otra de Allen y Meyer sobre compromiso organizacional. Concluyendo así, que la relación entre estas variables es positiva y muy alta, con un valor Rho de Spearman de 0.990.

2.2. Bases teóricas

Gestión Administrativa

La gestión administrativa “comprende un conjunto de acciones que están dirigidas a asegurar el buen funcionamiento efectivo de la empresa. (...) Permite la correcta asignación de todos los recursos sobre los procesos, mediante un sistema estratégico de toma decisoria” (Albarrán, 2015, p.34).

Es necesario señalar las aportaciones de Ena, Delgado, y Ena (2006), donde formulan a detalle la implicancia e importancia de esta gestión administrativa:

Mediante una eficiente gestión administrativa, se obtendrá un notable incremento de la productividad, a través de modificaciones y adecuaciones de los diversos procesos; un enfoque de alcance de los objetivos, mediante correctas planeaciones o estrategias bien formuladas; y una maximización del empleo y manejo de recursos, incluyendo al tiempo, la economía, los bienes, y las personas. (p.90)

Silva (2018), añade que, “una buena ejecución de la gestión administrativa, permite potencializar en gran manera el termino y culminación de actividades, así como, la presentación de proyectos solventes” (p.15). Este autor señala a la culminación del proyecto, como una responsabilidad más de esta gestión.

Mientras tanto, Martínez (2003), destaca la funcionalidad y aplicación de la gestión, planteando que “es ideal para cualquier tipo de empresa, dado a que permite la correcta coordinación entre las tareas y funciones, relacionadas con el uso eficiente de los recursos y su obtención de óptimos resultados” (p.129). Un enfoque, que sigue las mismas líneas de funcionalidad e integridad de esta gestión sobre el camino y rumbo de la empresa, ante el desafío de un mercado cambiante.

Por consiguiente, la necesidad de contar con una buena gestión administrativa, se basa en la programación de mejoras sobre aquellos aspectos débiles.

Abarcando cada actividad que llega a estar emprendida, para llevarse a cabo una coordinación colectiva, de tal manera que, el esfuerzo en equipo logre ser capaz de alcanzar las metas y objetivos, mediante el planear, organizar, direccionar, y controlar de la

organización, las cuales también son conocidas como aquellas etapas del proceso administrativo (Anzola, 2002, p.70).

Dimensiones.

Planeación. Ena et al. (2006) exponen a la planeación en la gestión administrativa, como un proceso donde se definen metas y objetivos a futuro, y donde se define todo tipo de recurso que será empleado para el alcance los mismos. Asimismo, es la etapa donde se desarrollan y se contemplan diversas actividades estratégicas que ayuden a lograr con mayor facilidad los objetivos trazados, de manera que, aquí implican formulaciones de planes, asignaciones de recursos, toma de decisiones, entre otros aspectos relacionados al progreso estratégico. Las autoras también mencionan que, gracias a la planeación, se logrará una mayor orientación de dirección y propósito organizacional, se optimizarán los recursos eficientemente, se coordinarán y se alinearán los trabajos interdepartamentales como uno solo, y se logrará obtener una considerable adaptabilidad al entorno y sus nuevas tendencias.

Vallejo (2015) afirma que la planeación estratégica permite que las empresas establezcan el manejo y control de sus esfuerzos, alineando recursos y esfuerzos en un solo objetivo definido. Agrega que, para un mejor desarrollo integral de la planeación, es necesario que se busque e incentive el involucramiento voluntario y participativo de todos los trabajadores, que se revise y se actualice de manera continua el progreso y su rango de adaptación al cambio, que se empleen nuevas y mejoradas herramientas metodológicas en los diferentes análisis de mejora de la calidad, que se asegure la comunicación asertiva en todos los procesos, y que se otorguen seguimientos y evaluaciones constantes sobre cada objetivo y ajuste de los planes cada vez que sea necesario.

- **Misión.** Al máximo propósito clave de la organización, se le conoce como misión. Las misiones consolidan y representan las razones fundamentales del existir de una empresa, estableciendo su propósito, la razón y su objetivo a seguir. Generalmente estas misiones están enfocadas a poder satisfacer a la demanda con respecto a sus necesidades y deseos sobre el producto o servicio a brindar. De esta manera, la comprensión de una empresa, se posibilitará por medio de su misión, al responder sobre su existencia, esencia, actividades, integrantes, y los motivos de su participación en el mercado. Estas misiones deberán ser definidas con claridad, ser alcanzables, objetivas y comprensibles de manera fácil, resultando una inspiración para el trabajo. por medio de estas misiones, las empresas podrán expresar sus políticas, valores, principios, y creencias, sobre sus actividades laborales (Vallejo, 2015).

- *Valores.* Los valores organizacionales resultan ser necesarios e indispensables, al representar una creencia necesaria sobre aquello que es correctamente válido o aquello que no lo es. De esta manera, los valores conforman un conjunto de creencias y actitudes relacionados con la conducta personal en el trabajo, convirtiéndose en patrones que ayudaran a orientar a la persona, sobre qué conductas tomar en determinada circunstancia. Estas reglas rigen un control y supervisión de comportamientos individuales y comportamientos colectivos a nivel organizacional, poniendo énfasis sobre las necesidades de los equipos y sus integrantes, y el respeto de estos valores en cada accionar suya. Se tienen en cuenta los valores en el desempeño, en las personas, y en los procesos. La primera permite mayores compromisos con la mejora continua, el correcto desarrollo de actividades, mayor competitividad, y el uso de recompensas. Mientras que los valores en las personas, permiten igualdades en los tratos, mayor entusiasmo, comunicaciones continuas, aceptaciones de diversidad, responsabilidades, imparcialidades, espíritu de trabajo en equipo, y refuerzos cognitivos. Sobre los valores en los procesos, por su parte, permiten mejorar los desarrollos de tareas, mayor confianza y apoyo, participación responsable social, competitividad, y en la toma de decisiones (Vallejo, 2015).
- *Visión.* Las visiones de las empresas, representan declaraciones aspiracionales que éstas describen y cuentan hacia un periodo de largo plazo, los cuales, sirven como modelo a seguir y por alcanzar. De este modo, una visión le permitirá a la empresa, tener en claro sus aspiraciones y lo que se quiere lograr en un futuro, mediante su propia misión empresarial. La importancia de la visión radica en que, permiten orientar y guiar a toda la organización sobre aquellas decisiones a tomarse, resultan ser inspiradoras y motivadoras para el personal originando una razón de trabajo compartida, orientan a la diferenciación sobre la competencia, y ayudan alinear todas las áreas organizacionales a un solo propósito. Es sugerente que la formulación y presentación de estas visiones sean acompañadas por definiciones de valores y creencias organizacionales, por consultas de todos los intervinientes y allegados a la empresa, por una visualización del futuro ideal, por la reacción memorable de una declaración, por permitir una mayor integración de las estrategias, y por unas revisiones y actualizaciones periódicas (Vallejo, 2015).
- *Objetivos.* Sobre los objetivos organizacionales, se tienen en cuenta que representan aquellas metas en específico que podrán ser cuantificadas, para ser alcanzadas dentro de un determinado periodo. Así, se convierten en el resultado general de las estrategias

formuladas, las cuales buscan mejorar y potencializar las visiones y misiones de las empresas. Es necesario recalcar que, todo objetivo resulta de suma relevancia para la administración, debido a que define fines y propósitos con claridad, permite la realización de mediciones y controles sobre el rendimiento, ayuda a motivar y alinear el esfuerzo y trabajo sobre una misma dirección, y porque resultan ser necesarios para la selección de prioridades de tareas y funciones dentro de la empresa. Y para que se definan unos suficientes y efectivos objetivos, será necesario que, en primer lugar, se definan la visión y misión de la empresa, para luego formular unos objetivos que resulten ser específicos, cuantificables, realistas, y alcanzables; tener que establecer plazos de alcance de logro, dividirlos de acuerdo a su función, ver que éstos comuniquen y se alineen los unos a los otros, y ser evaluados con gran precisión según se requiera (Ena et al., 2006).

- *Estrategias.* Las estrategias resultan ser planeaciones de acción o actividad a largo plazos, manteniendo un diseño para el adecuado alcance de objetivos y metas. Cada estrategia representa una decisión o acción deliberada, la cual ha sido determinada por la gestión, teniendo en cuenta sobre el aprovechamiento de los recursos y sobre la capacidad de competencia sobre el entorno. Resultan ser importantes, ya que direccionan y enfocan al camino a seguir y apoyar, facultan diferenciaciones sobre la competencia como ventaja competitiva, son complementos de adaptabilidad el entorno, impulsan asignaciones de bienes, personas, capital y tecnología; y porque permiten concretar mediciones de progresos y avances hacia cada objetivo. En añadidura, las estrategias buscan y permiten analizar el entorno, conllevan a la definición de objetivos, evalúan qué recurso está disponible, identifican posibles opciones estratégicas, dejan evaluar y seleccionar objetivos, y permiten que se conlleven la realización de seguimientos y adaptaciones (Ena et al., 2006).
- *Factores.* Otro aspecto de suma relevancia para la gestión administrativa, es tener en cuenta la presencia de ciertos factores que resultan influenciar sobre la etapa de planeación de dicha gestión. Para ello, es necesario que estos factores logren ser estudiados y manejados de manera adecuada, y así llegar a asegurar el correcto alcance de los objetivos. Uno de estos factores es el ausentismo, el cual se traduce como la inasistencia al trabajo durante un periodo notable y considerable. Este problema no solo resulta consecuente con la empresa y su proceso de producción, sino que, conlleva al retraso y poca comprensión total del trabajador para con sus actividades. Otro factor a tenerse en cuenta, es la rotación del personal, la cual posibilita la entrada y salida, o

sustitución de trabajadores. Por lo general, cada salida deberá ser compensada con una nueva entrada de persona, sin embargo, esto resulta un gran desafío para la gestión, al tener que afrontar separaciones despidos y jubilaciones. Además, estas separaciones involucran todo un ambiente de tensión que termina por influenciar en la templanza y desenvolvimiento de las personas, teniendo en cuenta que, estas separaciones pueden darse por iniciativa del personal o de la empresa, es decir, por renuncia ante alguna insatisfacción con el puesto o por ofertas laborales, o por despido para corregir una selección inadecuada o disminuir la fuerza de trabajo (Vallejo, 2015).

Organización. Ena et al. (2006) contemplan que la organización es aquella fase de la gestión administrativa donde se diseña y se implementa una estructura organizativa para mantener un orden empresarial. También, es el proceso donde se asignarán los recursos y las funciones a detalle, con búsqueda de mantener la efectividad en el alcance de los objetivos. Asimismo, dicen que es en este momento, donde se crea la estructura organizacional para permitir unas coordinaciones necesarias de tareas, tomas de decisiones, y ejecución de cada una de las estrategias diseñadas. Su importancia radica por que conlleva a la eficiencia del manejo de recursos y a la eficacia de ejecución de estrategias, permite unas coordinaciones colaborativas de las tareas, mantiene los enfoques con claridad, permite la adaptabilidad de la estructura ante un mercado cambiante, ayuda a definir las responsabilidades de los puestos, y apoya en las rendiciones de las cuentas.

Martínez (2003) también comparte que la organización resulta fundamental en la gestión para la adecuada ejecución de estrategias y el alcance de objetivos, además de que, posibilita la optimización ideal de la estructura organizacional. Comparte además que, las gestiones administrativas de hoy en día, necesitan mejorar ciertos aspectos de su organización, por medio de mayores estudios de la estructura actual como detecciones de ineficiencias, asegurando que las responsabilidades y roles sean definidos con claridad, revisando cada procedimiento interno, desarrollando equipos de trabajo colaborativos y comunicativos, haciendo empleo de nuevas tecnologías y sistemas de datos, realizando controles continuos sobre la estructura, y asegurando que la comunicación de la empresa, se caracterice por ser asertiva y clara en cada uno de los equipos de trabajo.

- **Autoridad.** Comprende la representación del poder y responsabilidad otorgada a un individuo y equipo, que logre ser capaz de tomar buenas decisiones en el trabajo, ejerza dominio, y lidere sobre el resto de participantes a cumplir con sus deberes de laburo. Las empresas otorgan autoridad según el alcance y grado de competencia de las personas, justificado en acciones y proyectos de desempeño. mantener

autoridades en el trabajo, resulta beneficiario dado a la responsabilidad de tomar decisiones, de liderar, y de mejorar la eficiencia de actividades. Es necesario que la autoridad en una empresa, demuestre definir con claridad cada rol y responsabilidad, deberá determinarse mediante jerarquía organizacional y niveles departamentales, ser capaz de entregar y delegar autoridad, permitir comunicaciones abiertas y efectivas en todo momento, ofrecer capacitaciones y desarrollo adecuado de las personas, rinda cuentas sobre el manejo de recursos y del cargo asignado, y evaluar continuamente la estructura empresarial, a fin de alcanzar una plena adaptación a los repentinos cambios (Martínez, 2003).

- *Orientación.* Las orientaciones de trabajo permiten dirigir a la organización en el logro de las metas y objetivos, teniendo en cuenta ciertos aspectos como, la visión, valores, misión, estrategias, y cultura organizacional. Orientar, es sinónimo de modelo organizacional, el cual resulte ser importante, por su claridad de los propósitos, coherencia, alineación del personal a un solo objetivo, permite que la empresa se diferencie por sus valores únicos, y porque favorece en la toma de decisiones. Como guía de orientación, es necesario que se sigan los pasos adecuados, empezando por determinar aspectos claves empresariales como: visión, valores, misión, y estrategias; realizar evaluaciones y análisis sobre el mercado, implementando buenas estrategias de comunicación y capacitación, otorgando seguimientos y adaptaciones sobre el progreso de los objetivos, y asegurando un liderazgo que resulte ser efectivo y responsable para la empresa y todos los trabajadores. Las orientaciones en el trabajo, permiten que los trabajadores se sientan acompañados y motivados con su trabajo, al mantener los objetivos claros y las tareas en concreto por realizarse, de tal manera que, se considera como un desafío clave, este afronte de la gestión administrativa sobre los recursos humanos (Ena, Delgado, & Ena, 2006).
- *Modelado de trabajo.* Contemplan procesos de diseño, documentación, y optimización de procedimientos y tareas a realizarse en el laburo de los trabajadores. Aquello involucra la clara definición de metodología sobre las actividades, el encargado responsable, la forma de la gestión de flujos de trabajo, y las interacciones entre cada rol de la empresa. La importancia de estos procesos, radica en que conllevan a una identificación y eliminación de pasos innecesarios o redundantes, ahorrando tiempo y cumpliendo con la eficiencia; además que permiten precisar cada rol con claridad a fin de evitar posibles conflictos; garantizan la consistencia que se

necesita sobre las actividades, facilitan la adaptabilidad de la empresa sobre los cambios organizacionales o del mercado, y porque benefician a los nuevos equipos de personal, mediante capacitaciones y directrices precisas. Es clave que se entienda la determinación de estos modelados mediante, la detección e identificación de procesos críticos, la recolección de información de cada equipo, las documentaciones y estandarizaciones de procesos, la formación y comunicación en trabajadores, entre otros (Martínez, 2003).

- *Evaluación del desempeño.* Otro proceso relevante de la organización de la gestión administrativa, es la evaluación de desempeño, el cual amerita un procedimiento sistémico y periódico, el cual se ve posibilitada por la medición, análisis y evaluación del rendimiento del personal, en función de sus actividades y los patrones de la empresa. Las evaluaciones de desempeño son posibilitadas por las revisiones de las habilidades y destrezas de los trabajadores, las cuales se materializan en el desarrollo de actividades laborales. Este proceso permite que se definan criterios de análisis claros, se formen y capaciten a los encargados y líderes, que se determinen cronogramas continuos de evaluación, autoevaluaciones, retroalimentaciones constructivas, que exista consistencia en los controles, que se empleen los resultados para una gestión de desarrollo, y que se fomente una cultura de mejora continua (Martínez, 2003).

Dirección. Silva (2018) sobre la dirección en la gestión administrativa, menciona que esta etapa consiste en un proceso de liderazgo, coordinación y supervisión de tareas y recursos organizacionales, el cual asegura que se alcancen las metas y objetivos previamente definidos. El autor también agrega que, durante este proceso se llevan a cabo decisiones estratégicas, resoluciones de problemas, motivaciones en los equipos de trabajo, y aspectos relacionados con la puesta en marcha de estrategias.

Albarrán (2015) expresa que dentro de la dirección es fundamental y necesario implementar estrategias claras y concretas, alinear toda la organización a un solo objetivo funcional, optimizar eficientemente los diferentes recursos, informarse y analizar cada desafío y oportunidad para tomar decisiones estratégicas, y motivar con compromiso en el desarrollo de las actividades. La gestión administrativa debe de determinar y asegurarse que su planeación sea comprendida por todos los equipos de trabajo, considerando así, a la misión, visión, y valores empresariales como personales. Se deberán de definir las funciones y responsabilidades de cada mando y cuerpo personal, a fin de que se garantice una adecuada distribución de actividades. La comunicación abierta y efectiva, es otro elemento

protagónico de la dirección, ya que involucra el intercambio fluido y oportuno de informaciones dentro de la empresa. Tanto la cultura, como las políticas organizacionales, deben de avalar una constante capacitación y desarrollo profesional en la persona, con acompañamiento de unos buenos líderes y supervisores, siendo éstos últimos, los encargados de las asignaciones de tareas, apoyo en actividades, mejoramiento de las competencias, y de las evaluaciones constructivas del desempeño.

- *Motivación.* Mucho se habla sobre las motivaciones en el trabajo, pero en realidad, esto implica un gran desafío y labor para la gestión administrativa, al comprender un sistema de recompensas y castigos, impulsado a reforzar y comprometer la relación del trabajador con la empresa. Permite impulsar energéticamente, el desarrollo laboral del personal, obteniendo mayores niveles de entusiasmo, compromiso, y satisfacción con los deberes. La importancia de la motivación, radica en su función de mejorar la productividad, desempeño, satisfacción, compromiso, e innovación del trabajador. La motivación es el recurso mayor empleado, en cuanto se refiere a retener personas en el trabajo, puesto que permite la permanencia satisfactoria y voluntaria de los trabajadores en sus cargos, hasta tener un ambiente y personalidad de identificación total con los objetivos organizacionales. En suma, aumenta la lealtad del trabajador para con su empresa, reduciendo significativamente aquellos índices de rotación e insatisfacción con el trabajo (Albarrán, 2015).
- *Liderazgo.* Se define al liderazgo como la capacidad individual o colectiva de obtener influencia y motivación sobre el resto de integrantes de una empresa, y que, en conjunto, posibilitan el alcance de los objetivos. Para presenciar unos buenos líderes a mando de la gestión administrativa, será necesario que se adopten determinados enfoques y procedimientos que conlleven a la eficacia y eficiencia organizacional, como son el autoconocimiento, las habilidades de comunicación, la empatía, el tomar decisiones informadas, la delegación de autoridad, el aprendizaje constante, el poder de inspirar y motivar, el proceder moral y éticamente, y la formación constante de equipos de trabajo. Por ello, la importancia del liderazgo es asumida por el gran impacto que la gestión genera sobre toda la organización, incluyendo elementos externos, donde se brinda un mismo enfoque y cultura por compartir (Silva, 2018).
- *Comunicación.* Otro aspecto relevante de la dirección administrativa, es sin duda alguna, la comunicación entre los integrantes de la empresa, involucrando consigo, la transmisión de informaciones, ideas, enseñanzas y retroalimentaciones, ya sea de forma directa o indirecta. En el trabajo, la comunicación también podrá verse

realizada por diferentes medios verbales, escritos u otra tecnología, que vaya acorde con las funciones y actividades organizacionales. Asimismo, se debe tener presente ciertos aspectos claves para el buen e idóneo desarrollo comunicativo entre todas las áreas departamentales de la empresa, como la definición de estrategias de comunicación, usar diálogos e intercambio de información con claridad y precisión, hacer uso de la escucha activa, emplear flujos de comunicación bidireccionales, el fortalecer una comunicación con inicio y final efectiva, emplear métodos y técnicas tecnológicas actualizadas, y mantener una cultura abierta de comunicación (Albarrán, 2015).

Control. Sobre la fase de control en la gestión administrativa, Pérez (2013) formula que ésta refiere a un proceso de monitoreo y evaluación del rendimiento empresarial, con fines estratégicos de cumplir cada objetivo formulado. Los controles permiten verificar el acatamiento de los objetivos, detectar a tiempo posibles desviaciones o problemas en el trabajo, analizar la utilidad y manejo de los recursos para poder optimizarlos, decidir con sustento e información, y facilitar retroalimentaciones o continuas mejoras durante los tiempos de trabajo.

Ena et al. (2006) interpretan al control administrativo, como la fase que establece estándares de desempeño, compara los rendimientos, y toma decisiones de corrección cada vez que se necesite en la empresa. También agregan que, los controles permiten que se establezcan ciertos indicadores de rendimientos (KPIs), relacionados con cada objetivo formulado, para obtener así, una medición exacta del desempeño. En este proceso, se hará empleo y manejo de sistemas y técnicas de monitoreo alineados con el avance de los objetivos, se establecerán patrones de rendimiento, y se revisarán con minuciosidad y eventualidad, cada dato de control, con la finalidad de detectar tendencias y desafíos por afrontar. Un control oportuno, es aquel que se distingue por su propuesta de acciones correctivas, por conllevar los procesos a la automatización tecnológica, por la fomentación de una mejora continua, y por compartir capacitaciones constantes sobre los trabajadores y líderes de equipo.

- *Supervisión.* La supervisión administrativa consiste en un monitoreo del desempeño sobre las actividades de trabajo, realizadas con el fin de cumplir con las metas y objetivos estandarizados por la empresa. La función de los supervisores se centra en delimitar responsabilidades, comunicar de manera abierta y eficaz, determinar expectativas claras, brindar retroalimentaciones continuas, apoyar y potenciar las capacidades de los trabajadores, solucionar conflictos, ejercer un liderazgo

transformacional, fomentar un espíritu empático y dedicado a las necesidades del personal, realizar seguimientos de avances, saber reconocer y recompensar el esfuerzo, y desarrollar habilidades supervisoras. Por medio de la supervisión, la gestión administrativa podrá mejorar el funcionamiento de los procesos y el desempeño de los integrantes de la organización, de modo que, se cuenta con una oportunidad de analizar y detectar distractores, malos funcionamientos, técnicas desfasadas, entre otros (Pérez, 2013).

- *Base de datos.* Permite coleccionar organizadamente, informaciones que son almacenadas y estructuradas en un sistema electrónico. Estas bases de información incluyen unas razones sobre los trabajadores, clientes o usuarios, productos, operaciones, y otros asuntos estratégicos que permiten el funcionar de la empresa. Un sistema de datos se constituye mediante planificaciones claras, diseños estructurados, y recopilaciones precisas de información. Los datos abordados por la gestión administrativa, deberán estar implementados por una seguridad encriptada de acceso controlado, asegurando que no exista amenaza virtual o cibernética, que termine afectando en un largo plazo a la empresa. Asimismo, se requiere de una constante actualización de los datos, a fin de suprimir aquellos que van quedando en la obsolescencia. Por otro lado, se tiene a la base de información tradicional, que es viable en conjunto de la gestión documentaria, para una documentación estructurada y reglamentada de los archivos y carpetas de la empresa (Pérez, 2013).
- *Auditorías.* Comprenden unos procesos sistemáticos e independientes, alineados a revisar y evaluar aspectos claves de la empresa, como su operación, registro, procedimiento, sistema y control interno. Estas supervisiones se diferencian por ser exactas en la verificación de procesos financieros, y por su finalidad de velar por el acatamiento de las políticas y normas internas. El aval de una buena auditoría realizada se centra en aquellos informes finales, que traducen resultados y hallazgos sobre lo analizado, para llegar a una conclusión, y con ello poder generar sugerencias constructivas a la gestión y los involucrados. Con un proceso de auditoría se permiten saber dónde, cuándo y cómo ayudar, permitiendo que se tomen decisiones con una consistencia y respaldo seguro, que aquellas detecciones de fraudes o errores con o sin intención, y así afianzar el cumplimiento total de las normativas y regulaciones del mundo empresarial (Pérez, 2013).

Retención de Recursos Humanos

Para Urquijo & Bonilla (2008), “una empresa será viable, cada vez que es capaz de captar y emplear recursos humanos de manera adecuada, y cada vez que llegue a motivarlos en el trabajo” (p.13). Ante ello, surge lo que se conoce como retención de talentos o recursos humanos, la cual involucra una serie de actividades, direccionadas a contar con un personal, lo suficientemente estable y comprometido con la empresa.

El desafío de retener personas capacitadas en el trabajo, va más allá de mantener un buen programa de pago, como muchas veces se atribuye erróneamente.

La retención de recursos humanos, demanda atenciones especiales por parte de la dirección hacia los colaboradores, como planes de remuneración económica, política de prestaciones sociales, equipos e infraestructuras mejoradas, u otro formato de premio o recompensa, que busca reconocer el esfuerzo y desempeño laboral, y llegar a mantener al personal bajo un sistema de trabajo reconfortante y bastante oportuno (Chiavenato, 2017, p.236).

La retención de recursos humanos, “comprende la capacidad de gestión que involucra a la atracción, desarrollo, y retención de personas calificadas en el trabajo. Comprende, además, el manejo e integración de un sistema de satisfacción y compromiso con la entidad a largo plazo” (Tracy, 2001, p.81). La durabilidad de las políticas de retención, deberán centrarse a un largo periodo de tiempo, determinando consigo, la continua mejora de los procesos, y la debida aplicación de las estrategias.

Por otro lado, es conveniente citar a Patlán (2017), quien hace un breve análisis sobre esta responsabilidad de las empresas:

Toda retención de recursos humanos mantiene una cierta operatividad relacionada con los premios y castigos de trabajo, las cuales posibilitan ciertos estándares que delimitan si el trabajador debe ser reconocido o castigado, según lo presentado. Siendo este sistema, un protagonista tradicional en las empresas, la cual constituye algunos factores básicos que influyen en la salud anímica y productiva de las personas. (p.27)

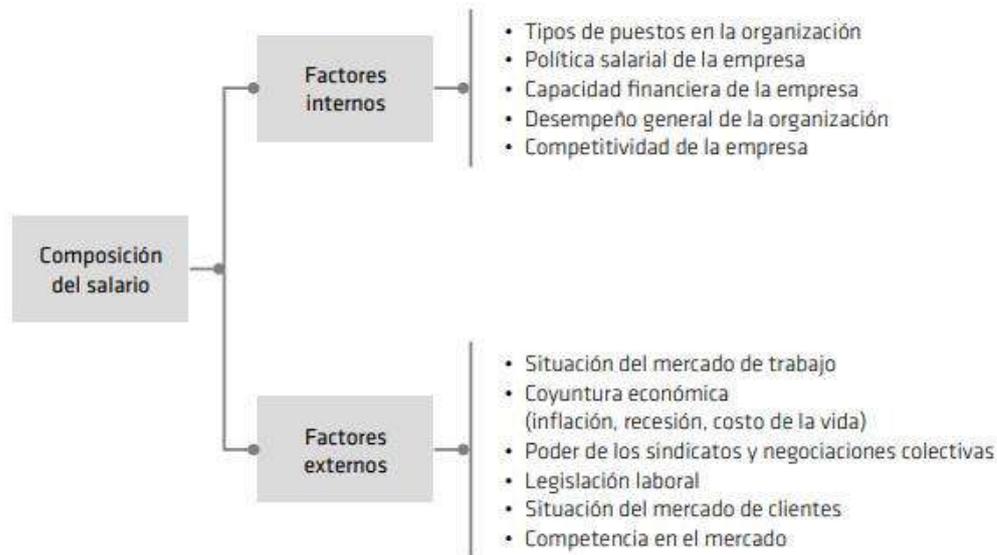
De igual modo, se referencia a Silva (2018), quien comparte la idea que, “con una buena comunicación y escucha activa de los líderes para con los trabajadores, la retención de recursos humanos, se verá firmemente posibilitada; convirtiéndose en una responsabilidad que evidencia el verdadero interés de la empresa sobre las personas” (p.48). Es decir que, gracias a la retención, los trabajadores podrán visualizar, qué tan importantes resultan ser, ante la mirada de sus líderes y de su empresa en general.

Dimensiones.

Remuneración. Chiavenato (2017) menciona que desde hace decenios atrás, se resolvió que, para contar con un trabajador lo suficientemente motivado y registrar con ello, una notoria productividad, será necesario que la retribución económica sea justa y compensadora, de tal manera que, el trabajador perciba que dicho incremento de recompensa monetaria se origine por el aumento del esfuerzo en el trabajo. De este modo, se entiende por remuneración, al equilibrio económico entre esfuerzo y retribución. El problema surge, cuando la gestión y la empresa, consideran que los trabajadores no perciben dicha relación, y que, por el contrario, la remuneración se debe a ciertos aspectos como la edad, el nivel de estudio, la experiencia, u otro criterio irrelevante. Ante esta problemática, surgen los sistemas de remuneración en el trabajo, como normativa de pago debidamente efectuada, y las medidas de tiempos libres, la cual abarcará aquellas tareas efectuadas desde la perspectiva de la empresa, y aquel nivel jerárquico que pertenece el trabajador.

Urquijo & Bonilla (2008) añaden que, dentro de la administración de recursos humanos, las remuneraciones comprenden compensaciones organizacionales que son ofrecidas por el trabajo realizado y las contribuciones en esta. Para esto, es necesario contarse con ciertas estrategias de remuneración, las cuales permitan que se impulse en el trabajador, su compromiso y productividad con la empresa y sus objetivos organizacionales. La modalidad de dichas compensaciones podrá basarse en un solo formato monetario y no monetario, a fin de obtener una motivación, retención y recompensación de los trabajadores.

- **Salarios.** Comprenden la forma básica de compensar a un trabajador, y por lo general son otorgados de manera mensual o por hora de trabajo. Dicho componente se determina en base de muchos factores sobre la persona, tales como su grado de estudios, habilidades, competencias, experiencia, u otros, que permiten la solidez económica o manera básica de ingresos. La fijación de estos salarios, está a cargo de la gestión de recursos humanos, y se rigen por las políticas de la empresa, el mercado, y el contexto geográfico. Estos salarios pueden darse de dos formas, directa o indirectamente. La primera forma se da cuando el pago se concreta en el mismo salario, bonificaciones, o algún otro tipo de premio o comisión. Mientras que, el salario otorgado de forma indirecta, es aquel que es desprendido por determinadas cláusulas del contrato de trabajo y del programa de prestación y servicio social que ofrece la organización, manifestándose en vacaciones, gratificaciones, alimentación etc. Se entiende como salario, a todo aquello que se le brinda al trabajador, ya sea de manera directa o indirecta, por el desarrollo del laburo (Chiavenato, 2017).

Figura 1*Composición del salario*

Nota. Tomado de Chiavenato (2017).

- *Gestión de sueldos y salarios.* Todo cargo o puesto de trabajo mantiene un valor individual, de modo que, el salario se verá otorgado con imparcialidad y justicia, al conocerse dicho valor de cargo, y con respecto a los cargos restantes en la empresa y al eje contextual del mercado. Toda empresa, al estar conformada por una serie de puestos con diferente jerarquía y especialidad, se requiere de la intervención de una administración equitativa que se encargue de los sueldos y salarios, a fin de abarcar las necesidades de todos sus trabajadores y sus repercusiones en niveles o secciones. Esta gestión de sueldos y salarios es definida como la agrupación de procesos y normativas que busca construir y preservar el orden salarial y remunerativo, mediante la aplicación de justicia e igualdad, es decir, que es la encargada de implementar y/o mantener estructuras salariales que vayan de acuerdo a valuaciones y clasificaciones de puestos, y a encuestas salariales, que son regidas por políticas de la empresa y por la política salarial, mediante una misma retroalimentación objetiva. Entre los principales roles de dicha gestión, está el brindar remuneración según el valor del puesto que se ha ocupado, recompensar efectivamente, obtener una atracción y retención de trabajo, otorgar un servicio flexible, incorporar la aceptación del trabajador para con su salario, y perdurar el equilibrio entre el interés financiero de la empresa y su política de relaciones (Urquijo & Bonilla, 2008).

- *Política salarial.* Las políticas salariales conforman principios y normas que reflejan un patrón y enfoque de la empresa con relación a temas de remuneración de los trabajadores. Además, estos principios salariales no son estáticos, es decir, son dinámicos y evolucionan de acuerdo a lo aprendido, y se potencializan por medio de aplicaciones selectivas en condiciones cambiantes. La base de estas políticas deberá centrarse sobre las estructuras de puestos y salarios, escalas salariales o de admisión, y previsiones de reajustes salariales (por reajustes colectivos que se originan de manera espontánea, o por reajustes sindicales y reajustes individuales, que se otorgan por ascenso lícito, o por mérito de su desempeño). No obstante, se menciona que la política salarial deberá de acatar ciertas reglas, como garantizar un pago equitativo y equilibrado, estar alejada de los niveles mínimos establecidos por las autoridades, comprender seguridad de la necesidad básica, no excederse en costos, ser un aliento y motivación en el trabajo, ser razonablemente aceptada por los trabajadores, y mantener una estabilidad laboral en la empresa (Urquijo & Bonilla, 2008).
- *Nuevas formas de remuneración.* Los sistemas de pago o remuneración presentan ciertas transformaciones dinámicas que van desde aumentos indefinidos hasta pagos por concepto de desempeño, desplazando consigo, aquellos métodos tradicionales de pagos, para pasar el mando a unos sistemas donde se incluya la flexibilidad, el alcance de metas consensuadas, o remuneraciones por equipos de trabajo. Así nace, la remuneración variable, la cual impulsa el incremento de la productividad individual, y se otorga de manera periódica y exclusiva, dependiendo de los resultados que se alcance por divisiones, equipos, o de manera personal, convirtiendo al trabajador en un socio más. Esta suele presentarse como pagos por desempeño, participaciones de utilidades, o salarios flexibles. Otra forma, se tienen a las remuneraciones por habilidades, las cuales pretenden realizar pagos por lo que se demuestra conocer y no por el rango que se ocupa. Aquí se incluyen los planes basados en los conocimientos y en habilidades múltiples. La primera refiere a los estudios adicionales que se presentan y que llegan ser medibles por créditos de estudios o capacitación, mientras que la segunda, hacen alusión al aumento por actividades operativas de producción, las cuales requieren de sistemas de evaluaciones y reforzamientos para el alcance de la excelencia. Asimismo, se tienen a las remuneraciones por competencias, las cuales se centran en el trabajo administrativo y profesional, formando atributos básicos que añadan valores agregados a la empresa (Chiavenato, 2017).

Prestaciones Sociales. Chiavenato (2017) asegura que, junto al otorgamiento del salario, se deben de presentar otros paquetes de remuneración, como son las prestaciones sociales. Estas prestaciones pueden ser consideradas como facilidades y beneficios que la empresa ofrece a sus trabajadores, a fines de ahorrar esfuerzo y preocupación sobre la distribución del pago total retributivo. Estos mismos son financiados por el trabajador, en conjunto y apoyo de la empresa, ya sea de manera total o parcial, garantizando consigo una relación de trabajo con productividad y satisfacción. Es una forma indirecta de pago, ofreciendo consigo, la satisfacción de determinadas necesidades básicas y personales. Entre ellos se tienen, pagos médicos, transporte, seguro de vida, seguridad social privada, alimentos, entre otros. La aplicación de estas prestaciones sociales surgió con la concientización de las empresas acerca de la responsabilidad social en el trabajo.

Puyana (2020) contempla que estas prestaciones sociales implican favores no salariales que una empresa puede ofrecer a su personal, como parte de aquellas compensaciones y beneficios totales. Su diseño se centra en poder mejorar el estilo de vida de las personas, brindándoles la seguridad necesaria, tanto en el aspecto integral como económica y financiera, variando de acuerdo a la comprensión de la empresa y diferenciándose de una a otra. Estos apoyos son de suma importancia en la atracción y retención de personas, y en el logro de una satisfacción laboral, donde se promueva la salubridad y equilibrio ambiental de trabajo. En suma, estos beneficios podrán ser aplicados, adaptándose ya sea en el ejercicio del puesto, fuera del puesto, o fuera de la organización.

- *Prestaciones por exigencia.* Dentro de este grupo se encuentran aquellos beneficios legales o que se encuentran apoyadas y regidas por la ley, siendo de aplicación obligatoria dentro de todas las organizaciones en un determinado contexto, nacional e internacional. Primero se encuentran las prestaciones legales, aquellas que están por disposición legal en el trabajo, por seguridad social o determinado convenio colectivo sindical, teniendo entre ellas, a los aguinaldos, viviendas, vacaciones, horas extras, apoyo en el afronte de enfermedades, apoyo por maternidad, prima de antigüedad (tiempo de servicio), y prima dominical (por laborar en días domingos). Cabe señalar que, dichos beneficios son pagadas por la empresa y en conjunto de algunas instituciones enfocadas en apoyos sociales, como el seguro social, el Ministerio de trabajo, entidades privadas de seguro médico, institutos de seguridad social, agencias de compensaciones por accidentes en el trabajo, fondos de pensiones o cajas de compensaciones, u otros alineados en un solo contexto nacional e internacional. Y segundo, se encuentran las prestaciones que son adicionales a la

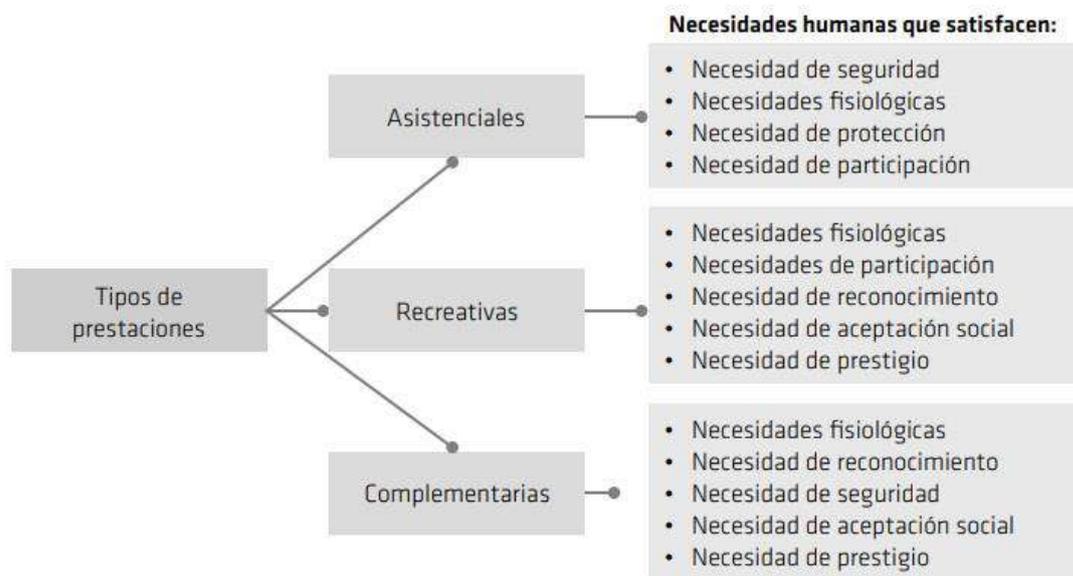
legislación, es decir, aquellas que son otorgadas sin tener que ser exigidas por el marco legal y otro convenio colectivo, incluyendo entre ellos, a la gratificación, los seguros de vida en colectivos, alimentos, transportes, prestaciones, pagos por atención médica privada, o apoyos para viviendas (Chiavenato, 2017).

- *Prestaciones por naturaleza.* Se denominan prestaciones por naturaleza aquellas que son referidas por su índole económica y de sustento, teniendo a las prestaciones económicas y las prestaciones extraeconómicas. La primera hace alusión a los beneficios que son entregados mediante una retribución económica monetaria, y que son posibilitadas por lo general en cheques de pago. Entre estas se tienen a los aguinaldos, vacaciones, viviendas, apoyo para jubilaciones, gratificaciones, programas de préstamos, complementos de salario cada vez que el personal requiere de mayor tiempo prolongado por alguna enfermedad, y reembolsos o pagos de medicamentos y medicinas. Por otro lado, se tienen a los apoyos extraeconómicos, las cuales son otorgadas mediante algún tipo de servicio o facilidades dentro y fuera del trabajo, teniendo entre ellas, alimentos, pagos por atención médica (incluyendo planes dentales), servicios sociales y algún tipo de asesoría, clubes o agrupaciones gremiales, seguro de vida en colectivo, transportes de recojo en casa, y horarios flexibles (Chiavenato, 2017).
- *Prestaciones por objetivos.* Y en cuanto a las prestaciones clasificadas por su objetivo, se presentan las agrupadas por su asistencia, recreación, y complemento. Los programas de ayuda asistencial, son aquellas que optan brindar determinadas condiciones de seguridad y salud al trabajador y a sus miembros familiares, con el fin de garantizarles un beneficio social en situaciones adversas, entre ellas se tienen a, pagos por atenciones médicas, asistencias odontológicas, seguridad social, apoyo económico a través de las prestaciones, apoyo en las jubilaciones, complementos salariales en caso de que el trabajador requiera de una mayor asistencia prolongada, seguros de vida en colectivo, y seguros de accidentes individuales. Sobre los programas de recreación, son aquellos que se otorgan por descanso, recreación, reposo mental, u otro caso en donde el trabajador requiera de algún tiempo de disfrute y goce extemporáneo, fortaleciendo así, la organización informal, y extendiéndose a familiares. Entre estas se tienen, agrupaciones gremiales o clubes, música ambientalista, excursiones o paseos, reuniones por deporte, y áreas programadas para descansos dentro del trabajo. Y en cuanto a los programas complementarios de apoyo, hacen referencia a la facilitación de comodidades y utilidades de mejora en

los estilos de vida de cada trabajador, acaparando a los transportes o traslados, comedores dentro del establecimiento laboral, estacionamientos para el personal, horarios de trabajo flexibles, cooperativas de bienes alimentarios, y sucursales bancarias dentro del lugar de trabajo (Chiavenato, 2017).

Figura 2

Tipos de prestaciones sociales y su vínculo con las relaciones humanas



Nota. Tomado de Chiavenato (2017).

Calidad de Vida. De acuerdo a Patlán (2017), se entiende por calidad de vida en el trabajo, a ciertas condiciones y rasgos característicos del entorno de empleo, las cuales, de una u otra manera, terminan afectando la satisfacción y bienestar de las personas para con su empresa, e incluso abarcando aspectos personales. Este asunto tomó revuelo en las décadas de los cincuenta y sesenta, considerando que las condiciones y los ambientes laborales terminan influenciando en gran manera sobre la perspectiva y posición de los trabajadores, surgiendo con ello, movimientos que apoyaban estas condiciones humanas, resaltando la necesidad de contar con diversas medidas que permitan la participación activa, segura e integral en los centros de empleos. Con los años, estas medidas fueron acatándose y evolucionando en gran manera, por medio de nuevas políticas, prácticas y estándares de calidad de vida, satisfaciendo así, sobre las necesidades y expectativas cambiantes de las personas.

Chiavenato (2017), menciona que desarrollar una adecuada calidad de vida en el trabajo, es una ardua labor con recompensas a un futuro no muy lejano. Y es que, con un

sistema íntegro que permita mejorar y mantener un buen estilo de vida de los trabajadores, implica que se mejoren los índices de productividad y eficiencia, que se reduzca el nivel de rotaciones y se retengan a los mejores trabajadores, que se promueva un bienestar físico, emocional y psicológico en todos, y que mejor que, demostrar una buena marca empresarial ante el mercado y ante la sociedad. Además, el autor menciona que, una calidad de vida en el trabajo, implica que los trabajadores son escuchados, que el ambiente es saludable, que existe flexibilidad y promoción de equilibrio, y que la cultura en general de la empresa, se enfoca en reconocer y recompensar las buenas obras en el trabajo.

- *Higiene laboral.* En todo trabajo, se requiere que se avale la seguridad, salud e integridad de la persona, y para ello, las organizaciones deberán contar con un sistema que proteja estos aspectos sobre los trabajadores, interponiendo condiciones y materiales que refuercen un nivel saludable en general. Con respecto a la higiene laboral, esta comprende normativas y procesos que buscan proteger y cuidar la salud física y mental de las personas en el trabajo, resguardándoles de posibles riesgos o acontecimientos que dañan la integridad. Asimismo, el cuidado de higiene permite que la empresa realice continuos diagnósticos y prevenciones de males ocupacionales, por medio de estudios y controles, las cuales deberán estar alineados a la persona y su ambiente. Estas planeaciones de higiene laboral, abarcan consigo unos planes organizacionales que buscan atender con servicios de medicina y enfermería a tiempo parcial y completo, unos planes de servicio médico inmediato, el cual se enfoca en atender casos de emergencia o de primeros auxilios, y unos planes de prevención de riesgos, los cuales abarcan tareas de detección a tiempo, diagnósticos y eliminaciones o reducciones de posibles riesgos en el ambiente de laburo, como son aquellos que atentan de manera química (tóxicos), de manera física (interrupciones y malestares físicas), y de manera biológica (virus y bacterias). Resaltan también, programas adicionales como, informaciones de higiene y salud, evaluaciones de áreas, previsiones de ayuda económica, extensiones médicas, o programas formales en conjunto de instituciones especializadas (Patlán, 2017).
- *Condiciones laborales.* El asunto de las condiciones laborales mantiene su comprensión en tres clases de condiciones: ambientales, sociales, y de tiempo. Las condiciones de ambiente, son aquellas relacionadas con la iluminación, la temperatura, el ruido, entre otros. Entender que los trabajadores necesitan de una adecuada iluminación que sea suficiente en proporciones de luz y estar distribuida de manera constante y uniforme. La temperatura de trabajo es un factor clave, pero

muchas veces es omitida por las empresas, de manera que, se necesita contar con un espacio y ambiente lo suficientemente equilibrado para tener una constante participación colectiva, es decir, no contar con temperaturas ni muy altas, ni muy bajas, procurando una inexistencia total de insalubridad. El ruido es otro aspecto que, por lo general, poco se tiene en cuenta, y por ende contar con barullos indeseables, mantiene variaciones de ritmos o irregularidades, intensidades de sonido, o una frecuencia poco amena para la concentración y desempeño en el trabajo. En las condiciones de tiempo, se tiene a la durabilidad de la jornada, horas extras, descansos; y respecto a las condiciones sociales, se presentan grupos informales, relaciones de poder, etc. (Chiavenato, 2017).

Figura 3

Niveles mínimos de iluminación para tareas visuales (Lux = 1 Lumen por m²)

Categorías	Luxes
1. Tareas visuales variables y simples	250 a 500
2. Observación continua de detalles	500 a 1 000
3. Tareas visuales continuas y de precisión	1 000 a 2 000
4. Trabajos muy delicados y detallados	+ de 2 000

Nota. Tomado de Chiavenato (2017).

Figura 4*Niveles generales de ruido*

Tipo de sonido	Decibelios
Vibración sonora mínima audible	1
Murmullo	30
Conversación normal	50
Tráfico intenso	70
Inicio de fatiga causada por barullo	75
Ruidos industriales extremos	80
Silbatos y sirenas	85
Escapes de camiones	90
Inicio de la pérdida de audición	90
Máquinas perforadoras	110
Sierras	115
Umbral de estruendo doloroso	120
Prensa hidráulica	125
Aviones jet	130

Nota. Tomado de Chiavenato (2017).

- *Seguridad laboral.* Es un tema que va muy arraigado con la higiene en el trabajo, ya que ambas influyen en gran manera sobre la continuación de los procesos productivos y la moralidad de las personas. La diferencia está, en que la seguridad laboral abarca unas mediciones técnicas, formadoras, médicas y psicológicas, a fin de reducir y prever accidentes, de modo que se eliminen esas circunstancias poco seguras del entorno, e informar y capacitar sobre las buenas prácticas de prevención. Por ello, las organizaciones de hoy en día, vienen incorporando sistemas de seguridad e higiene, los cuales posibiliten el establecimiento y acatamiento de normativas y procedimientos de prevención de accidentes y controles de resultados. Todo plan de seguridad deberá de contener ciertos requerimientos, como velar por la seguridad integral de los trabajadores, presentar condiciones adecuadas de trabajo, delimitar seguridad en todas las áreas y departamentos de la empresa, tornar un plan implícito, y dirigir hacia una constante capacitación y potencialización de habilidades de cuidado y mejora (Patlán, 2017).
- *Programas de bienestar.* En añadidura, con el fin de conseguir una adecuada calidad de vida en el trabajo, las organizaciones vienen implementando una serie de programas que velan por la seguridad, salud e integridad del trabajador, teniendo

entre ellas, programas de prevención de accidentes, de antirrobo, contra incendios, entre otros. Se destaca a los programas de prevención de accidentes por su ardua búsqueda de reducción de accidentes que derivan o surgen en el trabajo, de manera que se clasifica a estos accidentes, primero por ausencia, es decir, cuando la situación no escaló a mayores y el individuo retorna con prontitud a sus labores, y la segunda con ausencia, aquella que comprende resultados que van desde incapacidades temporales (con periodo de reposo en días), e incapacidades parciales (con periodo de reposo en meses, inferior a un año) e inclusive incapacidades totales o permanentes (consecuencias irresolutas, o yacimiento del empleado). Se destaca también, a los programas de prevención de robos, los cuales involucran en una primera instancia, el servicio de control y vigilancia, incluyendo controles de entrada y salida de personas y vehículos, estacionamientos fuera del lugar de trabajo, rondas de vigilancia, unos controles contables, inventarios de máquinas, equipamientos, y herramientas. Y sobre los programas de prevención de incendios, son aquellos que protegen cada instalación y equipo mediante un conjunto de equipos y métodos de extinción de incendios, las cuales deberán estar acompañados de continuos cursos y reforzamientos sobre el afronte correcto (Chiavenato, 2017).

Relaciones Laborales. Tracy (2001) menciona que es necesario e imprescindible que las empresas tomen intervenciones para mejorar las relaciones laborales, debido a que éstas toman un papel principal en la productividad y rendimiento de los trabajadores, así como en la decisión de continuar laborando en la empresa con un sentido de conformidad y satisfacción. Gracias a la formación de buenas relaciones en el trabajo, aquellos conflictos podrán ser reducidos en una gran escala, y la propuesta de prevenir y resolverlos, se verán cada vez más posibilitados. Asimismo, mejoran la reputación e imagen de la empresa ante la demanda laboral y el mercado, lo que permite la fácil atracción de candidatos suficientes y capacitados.

En cuanto a Chiavenato (2017) y su aporte sobre relaciones laborales, se distingue como aquellas tareas de personas relacionadas al trato y actividad en la empresa. De modo que, la gestión de recursos humanos se viene adaptando a los cambios de diversidad que involucra la organización y comprensión de personas, teniendo en cuenta sus necesidades, capacidades y situación personal e intrapersonal. Ante esto, es recomendable poder mantener una comunicación lo suficientemente abierta y transparente entre los trabajadores y los altos mandos, garantizando el abordaje ideal de aquellas preocupaciones y exigencias, junto a una promoción de participación en conjunta de oportunidad equitativa, integración de planes de

reconocimiento y recompensas, procedimientos adecuados de resolución de conflictos, acatando y respaldando las normativas legales de trabajo, entre otros. En consecuencia, toda organización pretender mejorar sus relaciones con los trabajadores, por medio de enfoques como son las comunicaciones abiertas, los reconocimientos, el equilibrio entre trabajar y disfrutar en la vida, y de desarrollar al potencial humano.

- *Gestión de conflictos.* La administración de conflictos en las empresas, surge por las diferencias de intereses y objetivos de los trabajadores, las cuales terminan resultando en determinados conflictos. Comúnmente, los conflictos organizacionales se ven ocasionados y expandidos por aquellos conflictos personales del personal. Por ello, la gestión de recursos humanos, tiene el deber de solucionarlos y de velar por las relaciones armoniosas entre las personas y la empresa. Cada vez que se cuenta con una resolución efectiva de conflictos, se genera un proceso de cambio e innovación en la empresa, a diferencia de, cuando son omitidas, o resueltas de manera incorrecta, produciéndose mayores enfrentamientos y afectando en los índices de productividad (Chiavenato, 2017).

Figura 5

Situaciones de conflicto y métodos de resolución



Nota. Tomado de Chiavenato (2017).

Es necesario comprender que cada conflicto en la empresa demanda un esfuerzo colectivo en poder comprender las condiciones que les predisponen, como son aquellas diferenciaciones de tareas, los recursos compartidos, y actividades interdependientes. En cuanto al plan de resolución de conflictos, esta debe de integrarse, siguiendo el enfoque de ganar-perder (uno alcanza su objetivo, y el otro no), del perder-perder (ambos desisten y ambos no logran el objetivo), y del ganar-ganar (ambos permiten ayudarse para alcanzar el mismo objetivo en conjunto) (Tracy, 2001).

- *Negociación colectiva.* Para que la resolución de conflictos termine en un contrato colectivo, en donde se acuerda legalmente que ambas partes están llegando a un

acuerdo, se necesitarán entablar negociaciones previas colectivas. Esta negociación en colectivo se desarrolla en tres niveles, empresa, sindicato, y confederación sindical. Las negociaciones permiten obtener una aceptación de idea o interés colectivo, manteniendo el orden y la implacabilidad total de todo trabajador. Además, es en esta etapa, donde se proponen soluciones y se busca llegar al acuerdo legal, presentando argumentos, y propuestas individuales de mejora, que no solo beneficie a un grupo en cuestión, sino que, permita a la empresa a mejorar de manera global, marcando un antecedente en la historia de esta organización. La similitud de este proceso con la toma de decisiones es real y notoria, ya que en ambas se proponen ideas y se escoge la más viable y la más cercana a la realidad expuesta, demostrando así, unos diagnósticos que resultan esclarecedores y beneficiosos. Sin embargo, la diferencia se centra en que las negociaciones cuentan con partes en conflictos, e inclusive riñas que parecen imposibles de ser reparadas, siendo un motor para el cambio y para la mejora continua (Tracy, 2001).

- *Políticas de relaciones laborales.* Una primera política de relaciones laborales es la denominada paternalista. Dicha política se centra en poder aceptar con facilidad y rapidez, aquellos reclamos de insatisfacción de los trabajadores, demostrando poca seguridad, capacidad y competencia de negociación, conllevando así, a una cadena de presentación de reclamos, al tenerse una percepción de refuerzo positivo, generando mayores costos en proceso, soluciones de corto plazos, y mayores inseguridades en la gerencia. Otra de las políticas es la de estilo autocrático, la cual consiste en contar con una gestión rígida e impositiva, que no está a disposición arbitraria de realizar negociaciones entre sindicatos y empresa, lo que genera mayores problemas relacionados a la disciplina en el trabajo, y mayores grupos opositores. Sobre la política de reciprocidad, esta propone un trato recíproco entre los grupos sindicales y la empresa, constituyendo unos acuerdos mutuos y dejando el deber de vigilar el acatamiento al sindicato. Esta política por lo general se queda en el plano teórico, ya que el apoyo y compromiso de los trabajadores se ve imposibilitada por la desconfianza con la empresa. Una cuarta alternativa, es la política participativa, y la que más se alinea con resultados favorables para todos, al comprender buenas relaciones y un clima saludable, donde rigen las normas legales y el sentido común de hacer lo correcto (Tracy, 2001).
- *Medios sindicales.* La presencia de sindicatos en las organizaciones, cada vez más es natural y posible, al tenerse y emplearse ciertos medios de acción, para presionar y

hacer valer los derechos. La huelga, es uno de estos medios, y el más usado, debido a que es considerado como un derecho, la abstención de laborar como forma de protesta y lograr una necesaria reivindicación general. Cuando una huelga ocurre, el trabajo se ve paralizado, en su mayoría de forma completa, la cual evidencia la voluntad colectiva de los trabajadores y su manifestación de exteriorizar alguna disconformidad con sus autoridades. Las huelgas están en función desde diferentes puntos de vista, sea objetiva (para exigir derechos legales), subjetiva (para manifestar desacuerdos de percepción), y política (para obtener mayor intervención de poder). Otro medio sindical, son aquellos grupos activistas que impiden el deseo de laborar de los demás trabajadores, imponiendo huelgas coactivas, siendo prohibidas por el código penal. Junto a ello, también están aquellos medios ilícitos de presión sindical, las cuales se forman con fines de huelgas simbólicas (dentro del mismo lugar y horario de trabajo), y huelgas de advertencias (interrupciones en horario de trabajo para presionar de forma constante) (Chiavenato, 2017).

- *Medios patronales.* Al igual que los trabajadores, las empresas tienen el derecho de hacer valer sus propuestas e ideas, generando presiones en el personal, ya sea con cierres temporales o desarrollo de listas negras. Los cierres temporales se enfatizan en imposibilitar el trabajo a favor de los altos mandos, generando problemas en los trabajadores con relación a sus salarios y relaciones laborales, ya que, en ese periodo de pausa, la empresa se queda laborando únicamente con áreas administrativas y trabajadores temporales. Mientras que, las listas negras, son aquellas relaciones de trabajadores que ya han sido retirados por causa de sindicato, brindando dicha lista a todo el sector empresarial, y negándole al individuo su reinserción en cargos y empresas similares, siendo un acto ilícito de coacción ante la ley de trabajo (Chiavenato, 2017).

2.3. Bases filosóficas

La gestión administrativa incluye diferentes acciones realizadas a fines de conseguir resultados favorables, eficiencia sobre los continuos procesos, y retribuciones económicas. Estas actividades permiten que se tomen decisiones de acuerdo a lo que se quiere obtener, es decir, los resultados, y consigo, de los recursos disponibles, los cuales permitan el manejo óptimo de las decisiones sobre las exigencias del trabajo. Además, teniendo en cuenta las normativas y funciones internas de la gestión administrativa, se sume que el acatamiento de

ciertas actividades está relacionado con la planeación, organización, dirección, y control de la empresa, permitiendo consigo, un desarrollo funcional interno (Martínez, 2003).

La retención de recursos humanos está enfocada en la implementación de un sistema que permita mantener satisfecho al trabajador, con su puesto o función, con su institución, con las políticas, y con el trabajo en general. La finalidad de la retención, está alineada a presentar mejoras sobre el sistema de retención, sobre el plan de prestaciones de índole social, sobre la calidad de vida laboral, y sobre el manejo y dirección de las relaciones de la empresa para con sus trabajadores, siguiendo normas administrativas (Patlán, 2017).

2.4. Definición de términos básicos

Auditoría

Procesos sistemáticos e independientes, alineados a revisar y evaluar aspectos claves de la empresa, como su operación, procedimiento, y control interno (Pérez, 2013).

Calidad de Vida

Condiciones y rasgos característicos del entorno de empleo, las cuales, terminan por afectar en la satisfacción y bienestar de las personas para con su empresa, e incluso en los aspectos personales (Patlán, 2017).

Control

Un proceso de monitoreo y evaluación del rendimiento empresarial, con fines estratégicos de cumplir cada objetivo formulado (Pérez, 2013).

Dirección

Fase que consiste en un proceso de liderazgo, coordinación y supervisión de tareas y recursos organizacionales, el cual asegura que se alcancen las metas y objetivos previamente definidos (Silva, 2018).

Gestión Administrativa

Permite potencializar en gran manera el termino y culminación de actividades, así como, la presentación de proyectos solventes (Silva, 2018).

Gestión de Conflictos

Surge por las diferencias de intereses y objetivos de los trabajadores, las cuales terminan resultando en determinados conflictos (Chiavenato, 2017).

Higiene Laboral

Comprende normativas y procesos que buscan proteger y cuidar la salud física y mental de las personas en el trabajo, resguardándoles de posibles riesgos o acontecimientos que dañan la integridad (Patlán, 2017).

Modelado de Trabajo

Contemplan procesos de diseño, documentación, y optimización de procedimientos y tareas a realizarse en el laburo de los trabajadores (Martínez, 2003).

Organización

Fase de la gestión administrativa donde se diseña y se implementa una estructura organizativa para mantener un orden empresarial (Ena, Delgado, & Ena, 2006).

Planeación

Proceso donde se definen metas y objetivos a futuro, y donde se define todo tipo de recurso que será empleado para el alcance los mismos (Ena, Delgado, & Ena, 2006).

Política Salarial

Conforman principios y normas que reflejan un patrón y enfoque de la empresa con relación a temas de remuneración de los trabajadores (Urquijo & Bonilla, 2008).

Prestaciones Sociales

Facilidades y beneficios que la empresa ofrece a sus trabajadores, a fines de ahorrar esfuerzo y preocupación sobre la distribución del pago total retributivo (Chiavenato, 2017).

Relaciones Laborales

Gracias a la formación de buenas relaciones en el trabajo, aquellos conflictos podrán ser reducidos en una gran escala, y la propuesta de prevenir y resolverlos, se verán cada vez más posibilitados (Tracy, 2001).

Remuneración

Comprende el equilibrio económico entre esfuerzo y retribución. La remuneración se debe a ciertos aspectos como la edad, el nivel de estudio, la experiencia, u otro criterio irrelevante (Chiavenato, 2017).

Retención de Recursos Humanos

Comprende la capacidad de gestión que involucra a la atracción, desarrollo, y retención de personas calificadas en el trabajo (Tracy, 2001).

Seguridad Laboral

Abarca unas mediciones técnicas, formadoras, médicas y psicológicas, a fin de reducir y prevenir accidentes (Patlán, 2017).

2.5. Hipótesis de la investigación

2.5.1. Hipótesis general

La gestión administrativa incide de forma significativa sobre la retención de recursos humanos en la Municipalidad Distrital de Huaura, a lo largo del año 2023.

2.5.2. Hipótesis específicas

- La gestión administrativa incide de forma significativa sobre el sistema de remuneración en la Municipalidad Distrital de Huaura, 2023.
- La gestión administrativa incide de forma significativa sobre el plan de prestaciones sociales en la Municipalidad Distrital de Huaura, 2023.
- La gestión administrativa incide de forma significativa sobre la calidad de vida laboral en la Municipalidad Distrital de Huaura, 2023.
- La gestión administrativa incide de forma significativa sobre el manejo y dirección de relaciones laborales en la Municipalidad Distrital de Huaura, 2023.

2.5. Operacionalización de las variables

Variables	Definición conceptual	Definición Operacional			
		Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y rango
VARIABLE X: GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Abarca cada actividad que llega a estar emprendida para llevarse a cabo una coordinación colectiva, de tal manera que, el esfuerzo en equipo logre ser capaz de alcanzar las metas y objetivos, mediante el planear, organizar, direccionar, y controlar de la empresa, las cuales también son conocidas como las etapas del proceso administrativo (Anzola, 2002, p.70).	X1: Planeación	<ul style="list-style-type: none"> • Misión • Valores • Visión • Objetivos • Estrategias • Factores 	1-6	Escala Ordinal (Likert): <ul style="list-style-type: none"> • Nunca • Casi nunca • A veces • Casi siempre • Siempre Rango: <ul style="list-style-type: none"> • Bueno • Regular • Deficiente
		X2: Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Autoridad • Orientación • Modelado de trabajo • Evaluación del desempeño 	7-10	
		X3: Dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación • Liderazgo • Comunicación 	11-13	
		X4: Control	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión • Base de datos • Auditorías 	14-16	
VARIABLE Y: RETENCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Sobre la retención de recursos humanos, demanda atenciones especiales por parte de la dirección hacia los colaboradores, como planes de remuneración económica, política de prestaciones sociales, equipos e infraestructuras mejoradas, u otra forma de	Y1: Remuneración	<ul style="list-style-type: none"> • Salarios • Gestión de sueldos y salarios • Política salarial • Nuevas formas de remuneración 	17-20	

	premio o recompensa, que busca reconocer el esfuerzo y desempeño laboral, y llegar a mantener al personal bajo un sistema de trabajo reconfortante y bastante oportuno (Chiavenato, 2017, p.236).	Y2: Prestaciones sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Prestaciones por exigencia • Prestaciones por naturaleza • Prestaciones por objetivos 	21-23	
		Y3: Calidad de vida	<ul style="list-style-type: none"> • Higiene laboral • Condiciones laborales • Seguridad laboral • Programas de bienestar 	24-27	
		Y4: Relaciones laborales	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de conflictos • Negociación colectiva • Políticas de relaciones laborales • Medios sindicales • Medios patronales 	28-32	

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico

Enfoque

Para la continuidad y aplicación del estudio, se siguió un enfoque cuantitativo, el cual de acuerdo a Bernal (2010), señala que es “aquella donde se recolectan informaciones de respaldo para una debida contrastación de resultados, mediante mediciones numéricas y análisis estadísticos que ayudarán a fijar determinadas normativas de conducta” (p.60).

Por ende, al tenerse como objetivo el detallar de qué manera la gestión administrativa se relaciona con la retención de recursos humanos, se comprende un enfoque cuantitativo, el cual permite que se reúnan datos estadísticos, y resultados numéricos, procesados a fines de obtener análisis exactos de los temas tratados.

Diseño

Se siguió un diseño no experimental de corte transversal, el cual es definido como un “proceso científico de tiempo definido, donde se busca recolectar datos e información, sin tener que alterar alguna variable, diferenciándose de otros, por su cantidad de movilización llevados a cabo por un mismo proceso de investigación” (Bernal, 2010, p.115).

Por ello, al tenerse como objetivo el detallar de qué manera la gestión administrativa se relaciona con la retención de recursos humanos, se realizaron análisis en la Municipalidad Distrital de Huaura, durante el presente año 2023, y sin tener que modificar alguna norma legal o política de esta entidad, relacionada con la gestión administrativa y el sistema actual de retención de recursos humanos.

Nivel

Específicamente, el estudio se centró en un análisis correlacional, el cual “permite aplicarse a investigaciones que requieran conocer el grado de asociación entre dos o más elementos por analizarse, de modo que, se descubra el patrón conductual del ejercicio de cada elemento estudiado” (Bernal, 2010, p.114).

Así, al tenerse como objetivo el detallar de qué manera la gestión administrativa se relaciona con la retención de recursos humanos, se plantearon sugerencias y alternativas

de mejora en la Municipalidad Distrital de Huaura, una vez que se detectó y distinguió el grado de intervención entre las variables estudiadas.

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

En palabras de Cortés & Iglesias (2004), la población de un estudio comprende “el total de participantes pertenecientes a un mismo caso y contexto, compartiendo afinidades, ya sea de función, idea, u otro aspecto diferenciador. La población permite tener un enfoque de investigación, sobre la aplicación y manejo de controles y herramientas” (p.54).

De este modo, se estableció a la participación administrativa de la Municipalidad Distrital de Huaura, como población del presente estudio correlacional, es decir, a un total de 200 trabajadores administrativos del municipio en mención.

3.2.2. Muestra

Sobre una muestra de estudio, se resalta la afirmación de Cortés & Iglesias (2004), que esta “comprende una subdivisión integrante de la población de estudio, agrupado por algún método en específico a conveniencia del autor, quien deberá de demostrar la afinidad de estos individuos, como elementos representativos” (p.54).

Por tratarse de una población significativa y de considerable cantidad, se empleó el cálculo de la muestra, siguiendo la fórmula de poblaciones finitas:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{(N - 1)e^2 + Z^2 P Q}$$

En donde:

- **n** = tamaño de la muestra
- **P y Q** = cada uno tiene un valor de 0.5
- **Z** = valor estándar de 1.96
- **N** = total de la población
- **e** = error estándar de 0.05

Reemplazando los datos:

$$n = \frac{(1.96^2)(0.5)(0.5)(200)}{(200 - 1)(0.05^2) + (1.96^2)(0.5)(0.5)} = 131.75 = 132$$

Tras aplicarse la fórmula de cálculo de muestra, se obtiene una cifra que asciende a 132 trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Huaura.

3.3. Técnicas de recolección de datos

Técnicas

La única técnica que se empleó en este estudio, fue la encuesta, la cual permitió conocer las opiniones de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Huaura, sobre la actual gestión administrativa y el su sistema de retención de personal.

Instrumento

Para apoyar y poner en práctica la técnica de la encuesta, se elaboró un cuestionario en escala Likert, la cual involucrará lineamientos sobre las variables en estudio. A mayor detalle, de la composición del instrumento señalado se tiene el siguiente cuadro:

Variab les	Dimensiones	Ítems
Gestión administrativa	Planeación	6
	Organización	4
	Dirección	3
	Control	3
Sub total de la V1		16
Retención de recursos humanos	Remuneración	4
	Prestaciones sociales	3
	Calidad de vida	4
	Relaciones laborales	5
Sub total de la V2		16
TOTAL		32

3.4. Técnicas para el procedimiento de la información

Para el análisis del estudio se empleó el monitoreo y reunión de los datos, los cuales fueron permitidos por el instrumento en aplicación. Mientras que, para el debido proceso de los datos, se tuvo en cuenta el manejo de tabulaciones en cuadros, y análisis de gráficos, los cuales fueron otorgados por el programa informático Microsoft Excel 2018, y el Paquete Estadístico SPSS vr.25.0, siendo este último, el procesador de la correlación de Rho de Spearman, con un asegurado nivel de confiabilidad.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Análisis de resultados

4.1.1 Resultados de la primera variable y sus dimensiones

Tabla 1

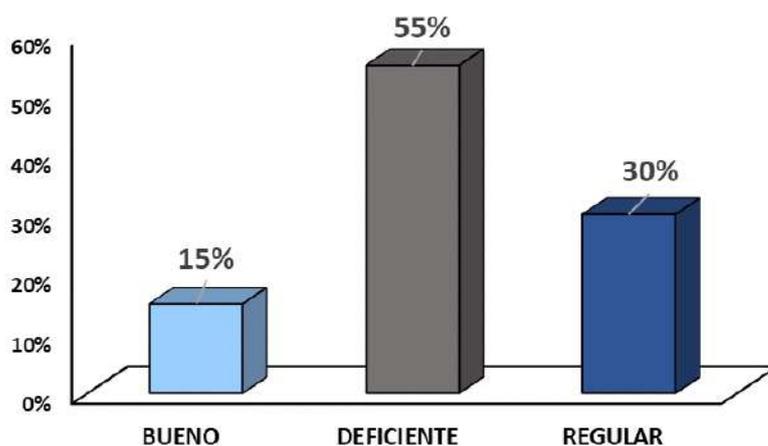
Gestión administrativa

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	19	15%
DEFICIENTE	73	55%
REGULAR	40	30%
TOTAL	132	100%

Nota: Test aplicado en Municipalidad Distrital de Huaura.

Figura 6

Gestión administrativa

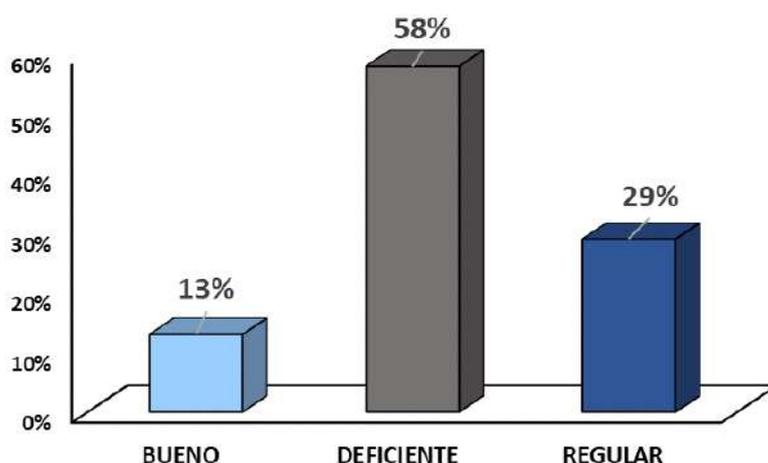


El 55% registró una deficiencia en la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de Huaura, debido a una planeación con inadecuadas identificaciones de problemas, una organización con falta de personal altamente capacitado, una dirección con ausencia de un buen liderazgo efectivo, y un control que evidencia una falta de transparencia en la toma de decisiones y unas inadecuadas rendiciones de cuentas. No obstante, el 30% registró una regularidad en la gestión administrativa de la mencionada municipalidad, y solo el 15% registró una efectividad sobre aquella gestión.

Tabla 2*Planeación*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	18	13%
DEFICIENTE	76	58%
REGULAR	38	29%
TOTAL	132	100%

Nota: Test aplicado en Municipalidad Distrital de Huaura.

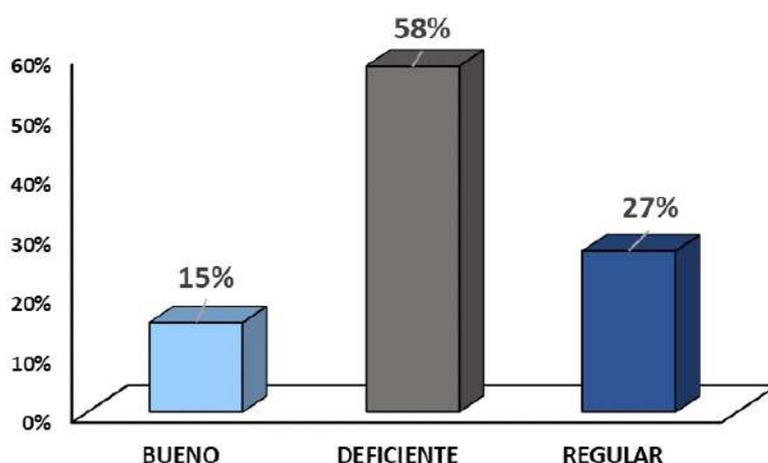
Figura 7*Planeación*

El 58% registró una deficiencia en la planeación administrativa de la Municipalidad Distrital de Huaura, debido a que el personal no logra alinear sus actividades con la misión de la entidad, no llega a aprobar y familiarizarse con todos los valores de trabajo, no se encuentran informados sobre la visión de la institución, no llegan a estar de acuerdo con los objetivos internos, consideran que las estrategias de trabajo no conducen a un desarrollo y cambio efectivo de las actividades, y señalan que la gestión actual no logra identificar y afrontar adecuadamente, aquellos factores que influyen sobre el municipio. No obstante, el 29% registró una regularidad en la planeación administrativa de la mencionada municipalidad, y solo el 13% registró una efectividad sobre el nivel de planeación.

Tabla 3*Organización*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	20	15%
DEFICIENTE	77	58%
REGULAR	35	27%
TOTAL	132	100%

Nota: Test aplicado en Municipalidad Distrital de Huaura.

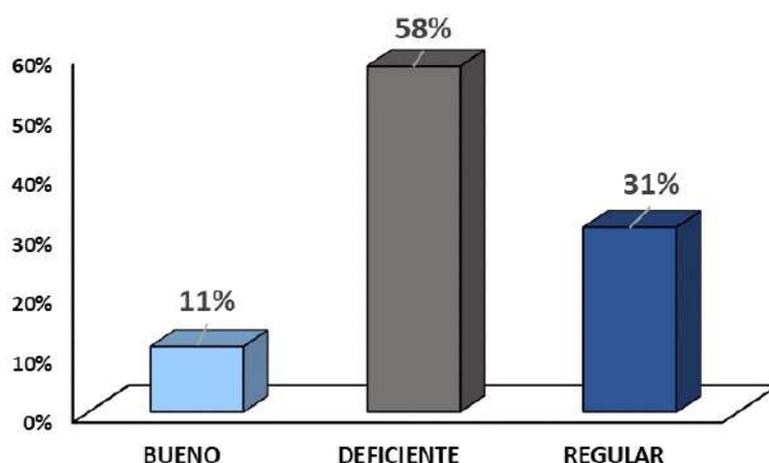
Figura 8*Organización*

El 58% registró una deficiencia en la organización administrativa de la Municipalidad Distrital de Huaura, debido a que el personal considera que la gestión toma decisiones sin la transparencia y objetividad necesaria, no llegan a formar parte de algún programa de orientación, consideran que sus líderes de trabajo no reflejan buenos valores y conductas regidas por la ética y moral, y señalan unas escasas evaluaciones retroalimentadoras sobre el rendimiento presentado. No obstante, el 27% registró una regularidad en la organización administrativa de la mencionada municipalidad, y solo el 15% registró una efectividad sobre el nivel organizativo.

Tabla 4*Dirección*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	14	11%
DEFICIENTE	77	58%
REGULAR	41	31%
TOTAL	132	100%

Nota: Test aplicado en Municipalidad Distrital de Huaura.

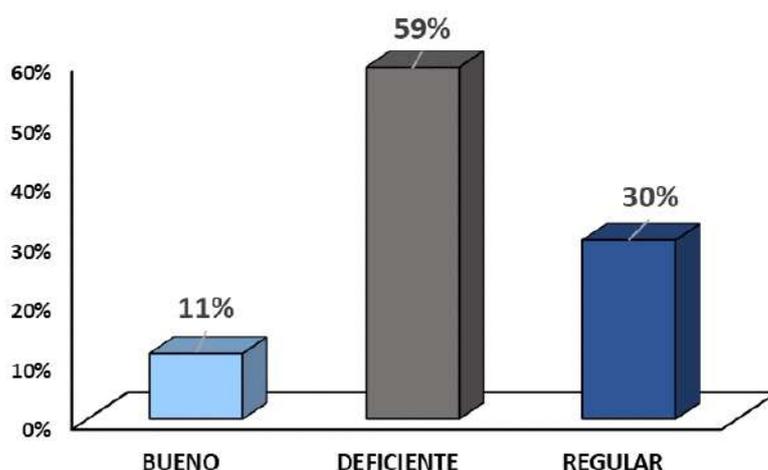
Figura 9*Dirección*

El 58% registró una deficiencia en la dirección administrativa de la Municipalidad Distrital de Huaura, debido a que el personal no llega a sentirse valorado y reconocido por su trabajo, no consideran que sus superiores ejerzan un estilo de liderazgo transformacional, y creen que la comunicación compartida no logra ser clara y oportuna para la generación de un ambiente colaborativo e informado. No obstante, el 31% registró una regularidad en la dirección administrativa de la mencionada municipalidad, y solo el 11% registró una efectividad sobre el nivel directivo.

Tabla 5*Control*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	15	11%
DEFICIENTE	78	59%
REGULAR	39	30%
TOTAL	132	100%

Nota: Test aplicado en Municipalidad Distrital de Huaura.

Figura 10*Control*

El 59% registró una deficiencia en el control administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, debido a que el personal rechaza las supervisiones que se vienen realizando al no asegurar la calidad y eficiencia necesaria para las actividades, consideran que cuentan con una base de datos con acceso lento y tedioso, y llegan a ser testigos de unas auditorías poco eficientes para la mejora de los procesos administrativos. No obstante, el 30% registró una regularidad en el control administrativo de la mencionada municipalidad, y solo el 11% registró una efectividad sobre el nivel de control.

4.1.2 Resultados de la segunda variable y sus dimensiones

Tabla 6

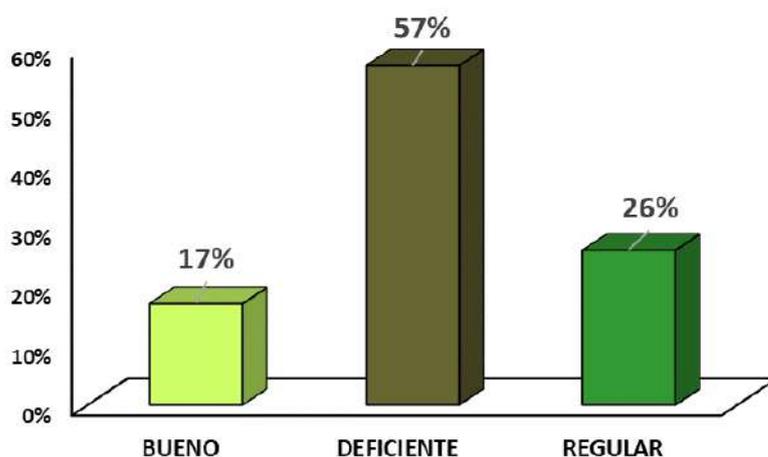
Retención de recursos humanos

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	23	17%
DEFICIENTE	75	57%
REGULAR	34	26%
TOTAL	132	100%

Nota: Test aplicado en Municipalidad Distrital de Huaura.

Figura 11

Retención de recursos humanos

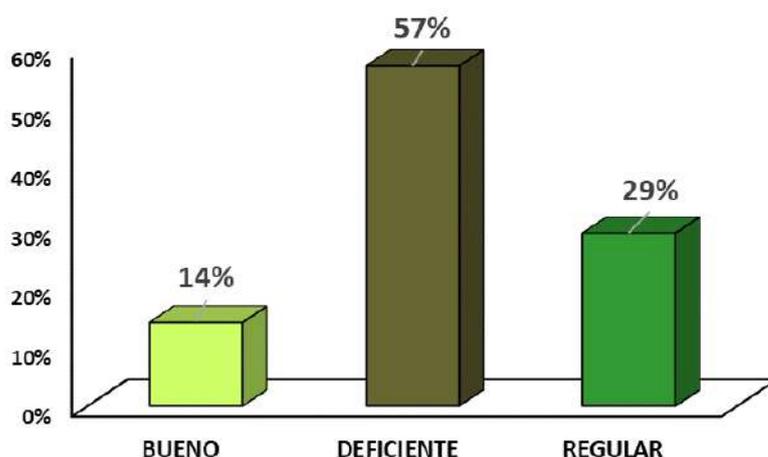


El 57% registró una deficiencia en la retención de recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Huaura, debido a que se presenta un sistema de remuneración con inequidad salarial y falta de transparencia, un plan de prestaciones sociales con cobertura insuficiente y falta de flexibilidad, un nivel de calidad de vida laboral con ambiente tóxico y falta de desarrollo profesional, y un manejo y dirección de relaciones laborales con ausencia de reconocimientos, comunicación ineficaz, e incapacidad de manejo y resolución efectiva de conflictos. No obstante, el 26% registró una regularidad en la retención de recursos humanos de la mencionada municipalidad, y solo el 17% registró una efectividad en esta capacidad de retención.

Tabla 7*Remuneración*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	19	14%
DEFICIENTE	75	57%
REGULAR	38	29%
TOTAL	132	100%

Nota: Test aplicado en Municipalidad Distrital de Huaura.

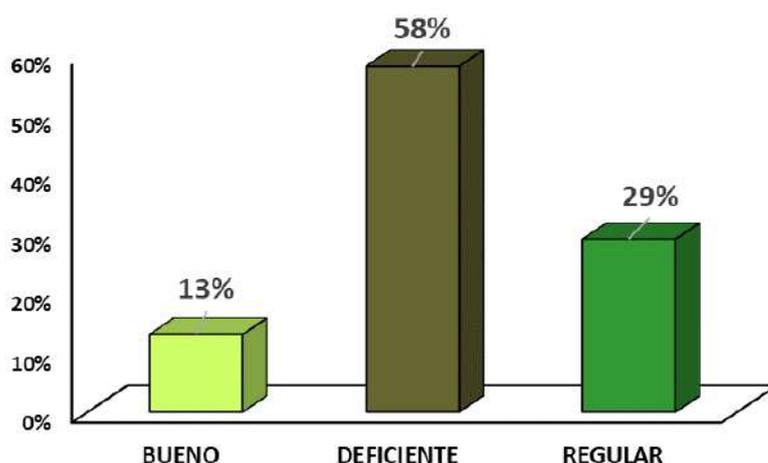
Figura 12*Remuneración*

El 57% registró una deficiencia en el sistema de remuneración de la Municipalidad Distrital de Huaura, debido a que el personal no llega a considerar como adecuado y competitivo al salario ofrecido por la institución, no han llegado a recibir orientaciones sobre la estructura de sueldos y salarios a fin de mantener una total transparencia de pagos, consideran que la política salarial no logra ser coherente con la misión, visión y objetivos de la entidad; y señalan que, no se les otorgan otras formas de remuneración como bonos o adicionales, para recompensar el alcance de los objetivos. No obstante, el 29% registró una regularidad en el sistema de remuneración de la mencionada municipalidad, y solo el 14% registró una efectividad sobre este sistema remunerativo.

Tabla 8*Prestaciones sociales*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	18	13%
DEFICIENTE	76	58%
REGULAR	38	29%
TOTAL	132	100%

Nota: Test aplicado en Municipalidad Distrital de Huaura.

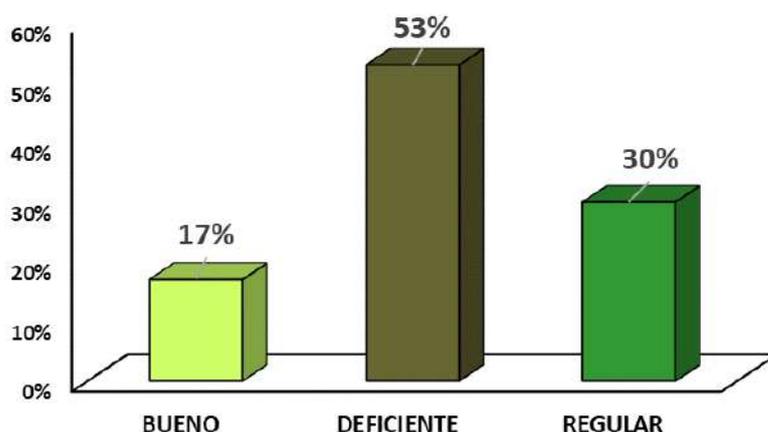
Figura 13*Prestaciones sociales*

El 58% registró una deficiencia en el plan de prestaciones sociales de la Municipalidad Distrital de Huaura, debido a que el personal considera a las prestaciones sociales otorgadas como insuficientes ante los requerimientos legales y normativos de trabajo, señalan que no llegan a tener una buena calidad de vida al no formar parte de prestaciones sociales, y consideran que la institución no logra hacerse cargo de la motivación y retención laboral requerida. No obstante, el 29% registró una regularidad en el plan de prestaciones sociales de la mencionada municipalidad, y solo el 13% registró una efectividad sobre este plan de prestaciones.

Tabla 9*Calidad de vida*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	22	17%
DEFICIENTE	70	53%
REGULAR	40	30%
TOTAL	132	100%

Nota: Test aplicado en Municipalidad Distrital de Huaura.

Figura 14*Calidad de vida*

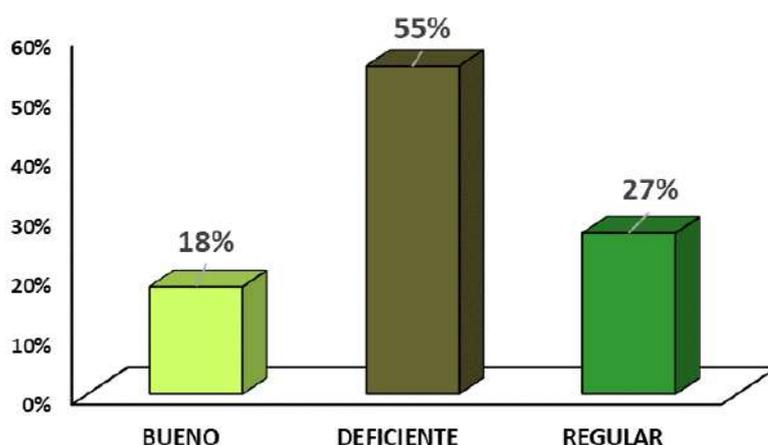
El 53% registró una deficiencia en la calidad de vida laboral de la Municipalidad Distrital de Huaura, debido a que el personal cuestiona y discrepa con su entorno laboral poco limpio y organizado, no llegan a contar con unos buenos equipos y recursos de trabajo, no forman parte de algún programa preventivo de accidentes u otro tipo de riesgo laboral, así como, de ciertos programas de bienestar a cargo del municipio donde se promueva la salud física y mental. No obstante, el 30% registró una regularidad en la calidad de vida laboral de la mencionada municipalidad, y solo el 17% registró una efectividad sobre la calidad de vida de estos trabajadores.

Tabla 10
Relaciones laborales

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	24	18%
DEFICIENTE	72	55%
REGULAR	36	27%
TOTAL	132	100%

Nota: Test aplicado en Municipalidad Distrital de Huaura.

Figura 15
Relaciones laborales



El 55% registró una deficiencia en el manejo y dirección de relaciones laborales de la Municipalidad Distrital de Huaura, debido a que el personal percibe un insuficiente aborde y manejo de conflictos, indican que la institución no llega a realizar efectivas negociaciones colectivas, consideran que las políticas de relaciones laborales no fomentan una equidad y respeto en el trabajo, señalan que la entidad no logra trabajar en equipo junto a los grupos sindicales, denotando una alta preocupación; y consideran que deberían de permitirse con mayor libertad, aquellos medios sindicales avalados por la normativa legal laboral. No obstante, el 27% registró una regularidad en el manejo y dirección de relaciones laborales de la mencionada municipalidad, y solo el 18% registró una efectividad sobre este manejo y dirección de relaciones.

4.1.3 Tablas de contingencia y figuras

Tabla 11

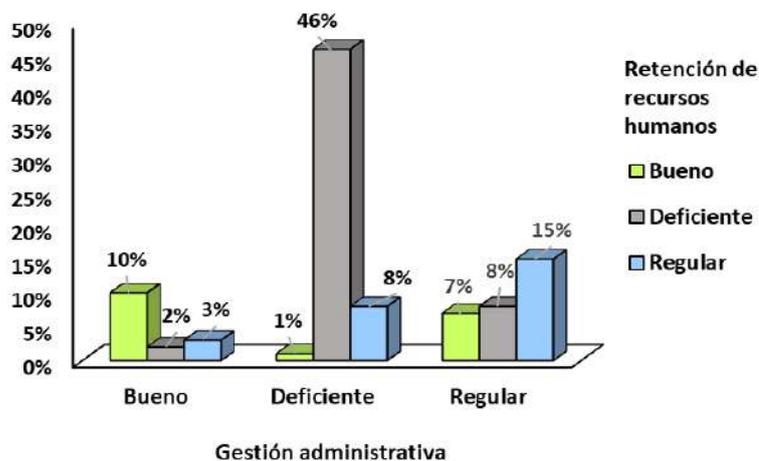
Tabla cruzada de Gestión administrativa y Retención de recursos humanos

		Retención de recursos humanos			Total
		Bueno	Deficiente	Regular	
Gestión administrativa	Bueno	10%	2%	3%	15%
	Deficiente	1%	46%	8%	55%
	Regular	7%	8%	15%	30%
Total		18%	56%	26%	100%

Nota: Test aplicado en Municipalidad Distrital de Huaura.

Figura 16

Gestión administrativa y Retención de recursos humanos

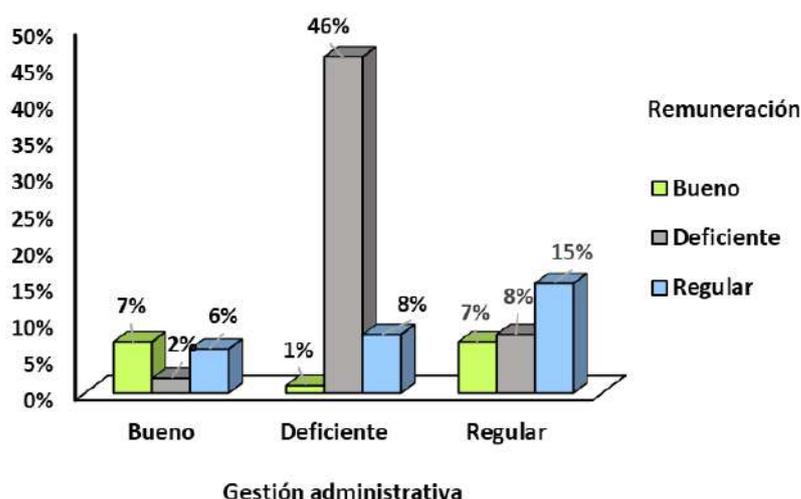


El 46% señaló una deficiencia en la gestión administrativa y en la retención de recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Huaura. El 15% señaló una regularidad en la gestión administrativa y en la retención de recursos humanos. El 10% destacó la efectividad de ambas variables. Un 8% señaló una deficiencia en la gestión administrativa, junto a una regularidad en la retención de recursos humanos. Otro 8% señaló una regularidad en la gestión, y una deficiencia en la retención. El 7% señaló una regularidad en la gestión administrativa, pero destacó una efectividad en la retención de recursos humanos. El 3% destacó una efectividad en la gestión, pero señaló una regularidad en la retención. El 2% destacó también, una efectividad en la gestión administrativa, pero señaló una deficiencia en la retención de recursos humanos. Y solo el 1% resaltó una deficiencia en la gestión, pero destacó una efectividad en la retención.

Tabla 12*Tabla cruzada de Gestión administrativa y Remuneración*

		Remuneración			Total
		Bueno	Deficiente	Regular	
Gestión administrativa	Bueno	7%	2%	6%	15%
	Deficiente	1%	46%	8%	55%
	Regular	7%	8%	15%	30%
Total		15%	56%	29%	100%

Nota: Test aplicado en Municipalidad Distrital de Huaura.

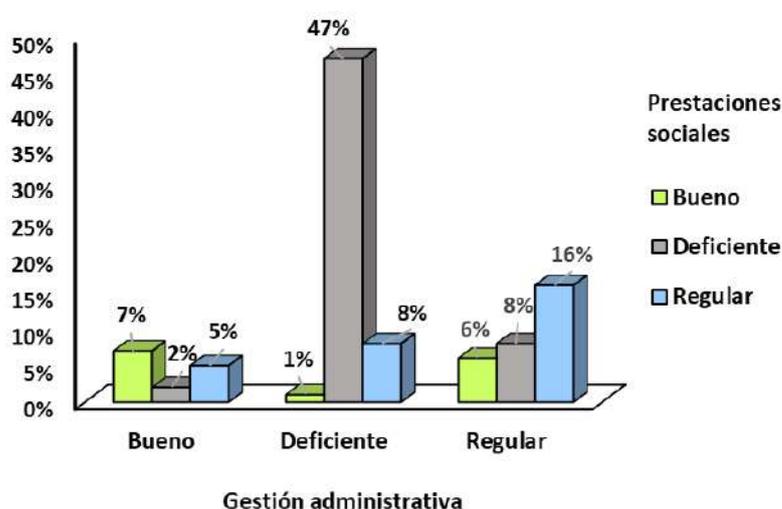
Figura 17*Gestión administrativa y Remuneración*

El 46% señaló una deficiencia en la gestión administrativa y en el sistema de remuneración de la Municipalidad Distrital de Huaura. El 15% señaló una regularidad en la gestión administrativa y en el sistema de remuneración. Un 8% señaló una deficiencia en la gestión administrativa, junto a una regularidad en el sistema remunerativo. Otro 8% señaló una regularidad en la gestión, y una deficiencia en la remuneración brindada. Un 7% destacó la efectividad de ambas variables, y otro 7% señaló una regularidad en esta gestión administrativa, mientras destaca una efectividad en dicho sistema de remuneración. El 6% destacó una efectividad en la gestión, pero señaló una regularidad en la remuneración. El 2% destacó también, una efectividad en la gestión administrativa, pero señaló una deficiencia en el sistema de remuneración. Y solo el 1% resaltó una deficiencia en la gestión, pero destacó una efectividad en la remuneración.

Tabla 13*Tabla cruzada de Gestión administrativa y Prestaciones sociales*

		Prestaciones sociales			
		Bueno	Deficiente	Regular	Total
Gestión administrativa	Bueno	7%	2%	5%	14%
	Deficiente	1%	47%	8%	56%
	Regular	6%	8%	16%	30%
Total		14%	57%	29%	100%

Nota: Test aplicado en Municipalidad Distrital de Huaura.

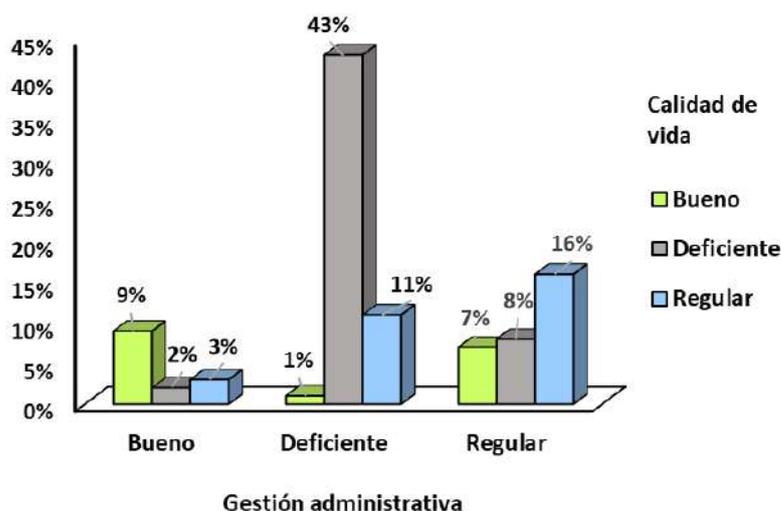
Figura 18*Gestión administrativa y prestaciones sociales*

El 47% señaló una deficiencia en la gestión administrativa y en el plan de prestaciones sociales de la Municipalidad Distrital de Huaura. El 16% señaló una regularidad en la gestión administrativa y en el plan de prestaciones sociales. Un 8% señaló una deficiencia en la gestión administrativa, junto a una regularidad en el plan de prestaciones. Otro 8% señaló una regularidad en la gestión, y una deficiencia en las prestaciones otorgadas. El 7% destacó la efectividad de ambas variables. El 6% señaló una regularidad en esta gestión administrativa, mientras destacó una efectividad en dicho plan de prestaciones sociales. El 5% destacó una efectividad en la gestión, pero señaló una regularidad en las prestaciones. El 2% destacó también, una efectividad en la gestión administrativa, pero señaló una deficiencia en el plan de prestaciones. Y solo el 1% resaltó una deficiencia en la gestión, pero destacó una efectividad en el plan de prestaciones sociales.

Tabla 14*Tabla cruzada de Gestión administrativa y Calidad de vida*

		Calidad de vida			Total
		Buena	Deficiente	Regular	
Gestión administrativa	Buena	9%	2%	3%	14%
	Deficiente	1%	43%	11%	55%
	Regular	7%	8%	16%	31%
Total		17%	53%	30%	100%

Nota: Test aplicado en Municipalidad Distrital de Huaura.

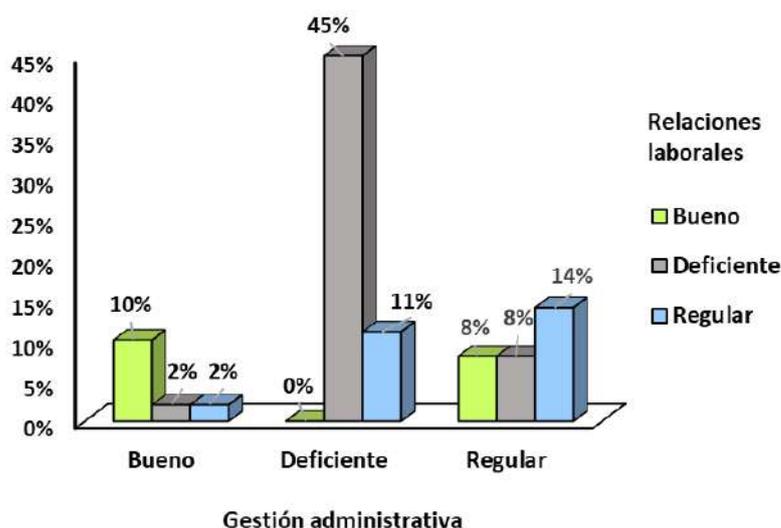
Figura 19*Gestión administrativa y calidad de vida*

El 43% señaló una deficiencia en la gestión administrativa y en la calidad de vida laboral de la Municipalidad Distrital de Huaura. El 16% señaló una regularidad en la gestión administrativa y en la calidad de vida laboral. El 11% señaló una deficiencia en la gestión administrativa, junto a una regularidad en la calidad de vida. El 9% destacó la efectividad de ambas variables. El 8% señaló una regularidad en la gestión, y una deficiencia en la calidad de vida. El 7% señaló una regularidad en esta gestión administrativa, mientras destacó una efectividad en la calidad de vida laboral. El 3% destacó una efectividad en la gestión, pero señaló una regularidad en la calidad de vida. El 2% destacó también, una efectividad en la gestión administrativa, pero señaló una deficiencia en la calidad de vida laboral. Y solo el 1% resaltó una deficiencia en la gestión, pero destacó una efectividad en la calidad de vida.

Tabla 15*Tabla cruzada de Gestión administrativa y Relaciones laborales*

		Relaciones laborales			Total
		Buena	Deficiente	Regular	
Gestión administrativa	Buena	10%	2%	2%	14%
	Deficiente	0%	45%	11%	56%
	Regular	8%	8%	14%	30%
Total		18%	55%	27%	100%

Nota: Test aplicado en Municipalidad Distrital de Huaura.

Figura 20*Gestión administrativa y Relaciones laborales*

El 45% señaló una deficiencia en la gestión administrativa y en el manejo de relaciones laborales de la Municipalidad Distrital de Huaura. El 14% señaló una regularidad en la gestión administrativa y en el manejo de relaciones. El 11% señaló una deficiencia en la gestión administrativa, junto a una regularidad en el manejo de relaciones laborales. El 10% destacó la efectividad de ambas variables. Un 8% señaló una regularidad en la gestión administrativa, pero destacó una efectividad en el manejo de relaciones laborales. Otro 8% también señaló una regularidad en la gestión, pero indicando una deficiencia en el manejo de relaciones. Un 2% destacó una efectividad en la gestión, pero señaló una deficiencia en el manejo de relaciones laborales, y otro 2% destacó también, una efectividad en la gestión administrativa, pero señaló una regularidad en el manejo de relaciones.

4.1.4 Prueba de Normalidad

1. Hipótesis

Ho: Variables y dimensiones son normales

Ha: Variables y dimensiones no son normales

2. Significancia

Valor calculado (p) = 5%

3. Criterio

Cuando (p) > 5%, se admite la (Ho).

Cuando (p) < 5%, se admite la (Ha).

4. Resultado

Tabla 16

Prueba de normalidad

Variable y Dimensiones	Kolmogorov – Smirnov		
	Estadístico	Gl	Sig.
Gestión administrativa	0.185	132	0.000
Retención de recursos humanos	0.165	132	0.000
Planeación	0.191	132	0.000
Organización	0.169	132	0.000
Dirección	0.173	132	0.000
Control	0.174	132	0.000
Remuneración	0.192	132	0.000
Prestaciones sociales	0.132	132	0.000
Calidad de vida	0.173	132	0.000
Relaciones laborales	0.134	132	0.000

Nota. Elaboración propia

5. Decisión

Se obtuvieron unas significancias iguales a cero e inferiores al 5%, incumpléndose el supuesto de normalidad. Por ende, se emplea el estadístico Rho de Spearman para las correlaciones.

4.2. Contrastación de hipótesis

4.2.1 Contrastación general

1. Hipótesis generales:

Ho: La gestión administrativa no incide sobre la retención de recursos humanos en la Municipalidad Distrital de Huaura, a lo largo del año 2023.

Ha: La gestión administrativa incide de forma significativa sobre la retención de recursos humanos en la Municipalidad Distrital de Huaura, a lo largo del año 2023.

2. Criterio:

Cuando $(p) > 5\%$, se admite la (Ho)

Cuando $(p) < 5\%$, se admite la (Ha)

3. Aplicación del SPSS

Tabla 17

Correlación entre Gestión administrativa y Retención de recursos humanos

			Gestión administrativa	Retención de recursos humanos
Rho de Spearman	Gestión administrativa	Coeficiente de correlación	1.000	0.662
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	132	132
	Retención de recursos humanos	Coeficiente de correlación	0.662	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	132	132

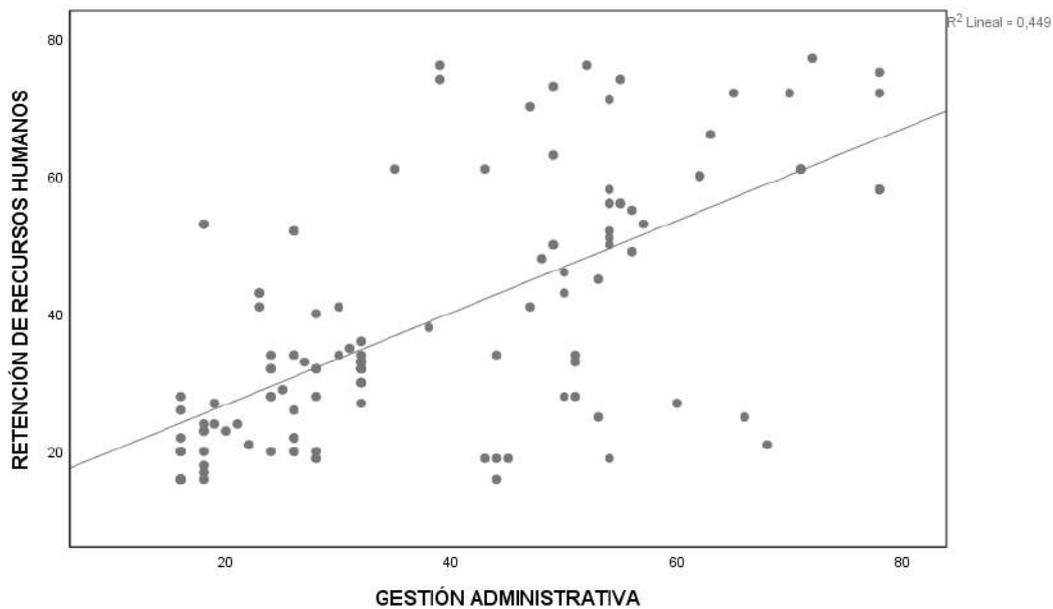
Nota. Elaboración Propia

4. Conclusión

Se admite que la gestión administrativa incide de forma significativa sobre la retención de recursos humanos en la Municipalidad Distrital de Huaura, con una correlación moderada de 0.662 Rho de Spearman.

Figura 21

Correlación entre Gestión administrativa y Retención de recursos humanos



Tras una proximidad relativa de los puntos a la recta, la relación entre la gestión administrativa y la retención de recursos humanos en la Municipalidad Distrital de Huaura, resulta ser moderada.

4.2.2 Contrastación de la primera hipótesis específica

1. Hipótesis:

Ho: La gestión administrativa no incide sobre el sistema de remuneración en la Municipalidad Distrital de Huaura, 2023.

Ha: La gestión administrativa incide de forma significativa sobre el sistema de remuneración en la Municipalidad Distrital de Huaura, 2023.

2. Criterio:

Mismo criterio aplicado a la hipótesis general, es decir, admitirse la (Ho) cuando (p) resulta ser superior al 5%, o admitirse la (Ha), cuando (p) resulta ser inferior al 5%.

3. Aplicación del SPSS

Tabla 18

Correlación entre Gestión administrativa y Remuneración

			Gestión administrativa	Remune- ración
Rho de Spearman	Gestión administrativa	Coefficiente de correlación	1.000	0.672
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	132	132
	Remuneración	Coefficiente de correlación	0.672	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	132	132

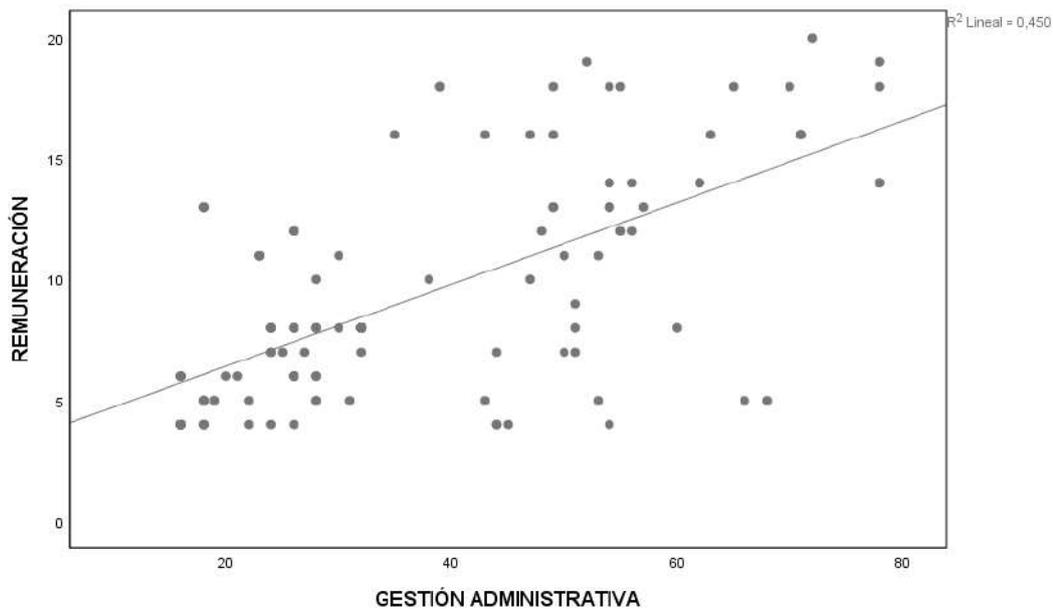
Nota. Elaboración Propia

4. Conclusión

Se admite que la gestión administrativa incide de forma significativa sobre el sistema de remuneración en la Municipalidad Distrital de Huaura, con una correlación moderada de 0.672 Rho de Spearman.

Figura 22

Correlación entre Gestión administrativa y Remuneración



Con una proximidad relativa de los puntos a la recta, la relación entre la gestión administrativa y el sistema de remuneración en la Municipalidad Distrital de Huaura, resulta ser moderada.

4.2.3 Contrastación de la segunda hipótesis específica

1. Hipótesis:

Ho: La gestión administrativa no incide sobre el plan de prestaciones sociales en la Municipalidad Distrital de Huaura, 2023.

Ha: La gestión administrativa incide de forma significativa sobre el plan de prestaciones sociales en la Municipalidad Distrital de Huaura, 2023.

2. Criterio:

Mismo criterio aplicado con anterioridad, es decir, admitirse la (Ho) cuando (p) resulta ser superior al 5%, o admitirse la (Ha), cuando (p) resulta ser inferior al 5%.

3. Aplicación del SPSS

Tabla 19

Correlación entre Gestión administrativa y Prestaciones sociales

			Gestión administrativa	Prestaciones sociales
Rho de Spearman	Gestión administrativa	Coeficiente de correlación	1.000	0.632
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	132	132
	Prestaciones sociales	Coeficiente de correlación	0.632	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	132	132

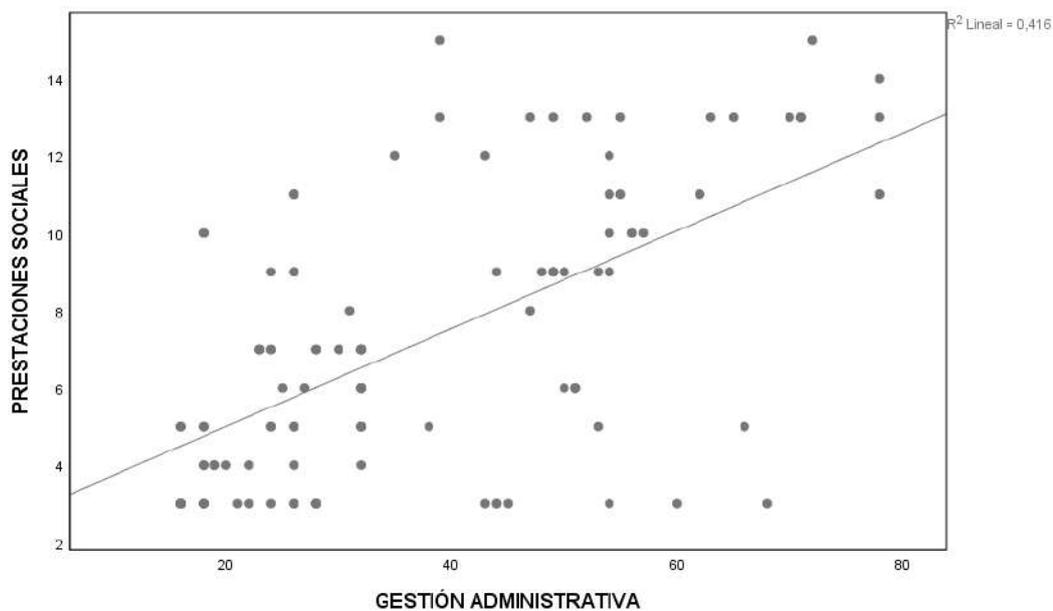
Nota. Elaboración Propia

4. Conclusión

Se admite que la gestión administrativa incide de forma significativa sobre el plan de prestaciones sociales en la Municipalidad Distrital de Huaura, con una correlación moderada de 0.632 Rho de Spearman.

Figura 23

Correlación entre Gestión administrativa y Prestaciones sociales



Tras una proximidad relativa de los puntos a la recta, la relación entre la gestión administrativa y el plan de prestaciones sociales en la Municipalidad Distrital de Huaura, resulta ser moderada.

4.2.4 Contratación de la tercera hipótesis específica

1. Hipótesis:

Ho: La gestión administrativa no incide sobre la calidad de vida laboral en la Municipalidad Distrital de Huaura, 2023.

Ha: La gestión administrativa incide de forma significativa sobre la calidad de vida laboral en la Municipalidad Distrital de Huaura, 2023.

2. Criterio:

Mismo criterio aplicado, es decir, admitirse la (Ho) cuando (p) resulta ser superior al 5%, o admitirse la (Ha), cuando (p) resulta ser inferior al 5%.

3. Aplicación del SPSS

Tabla 20

Correlación entre Gestión administrativa y Calidad de vida

			Gestión administrativa	Calidad de vida
Rho de Spearman	Gestión administrativa	Coefficiente de correlación	1.000	0.621
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	132	132
	Calidad de vida	Coefficiente de correlación	0.621	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	132	132

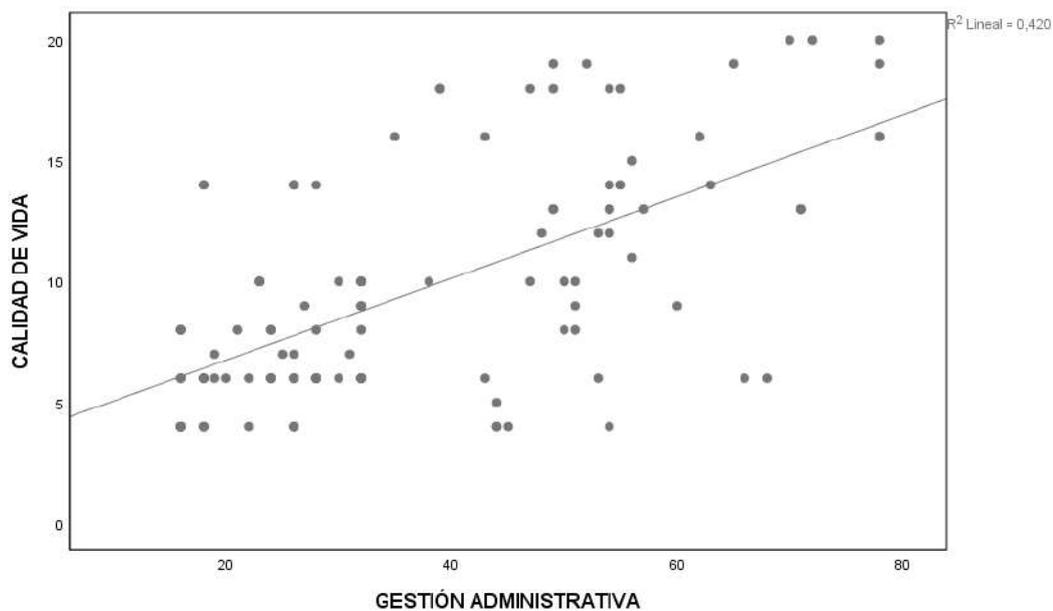
Nota. Elaboración Propia

4. Conclusión

Se admite que la gestión administrativa incide de forma significativa sobre la calidad de vida laboral en la Municipalidad Distrital de Huaura, con una correlación moderada de 0.621 Rho de Spearman.

Figura 24

Correlación entre Gestión administrativa y Calidad de vida



Tras una proximidad relativa de los puntos a la recta, la relación entre la gestión administrativa y la calidad de vida laboral en la Municipalidad Distrital de Huaura, resulta ser moderada.

4.2.5 Contrastación de la cuarta hipótesis específica

1. Hipótesis:

Ho: La gestión administrativa no incide sobre el manejo y dirección de relaciones laborales en la Municipalidad Distrital de Huaura, 2023.

Ha: La gestión administrativa incide de forma significativa sobre el manejo y dirección de relaciones laborales en la Municipalidad Distrital de Huaura, 2023.

2. Criterio:

Mismo criterio aplicado, es decir, admitirse la (Ho) cuando (p) resulta ser superior al 5%, o admitirse la (Ha), cuando (p) resulta ser inferior al 5%.

3. Aplicación del SPSS

Tabla 21

Correlación entre Gestión administrativa y Relaciones laborales

			Gestión administrativa	Relaciones laborales
Rho de Spearman	Gestión administrativa	Coefficiente de correlación	1.000	0.655
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	132	132
	Relaciones laborales	Coefficiente de correlación	0.655	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	132	132

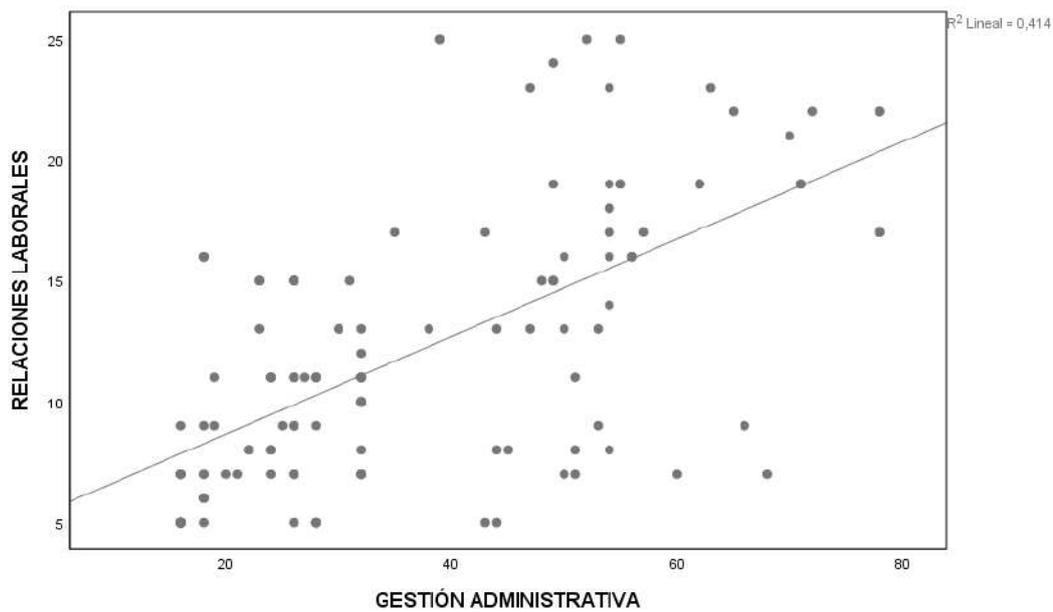
Nota. Elaboración Propia

4. Conclusión

Se admite que la gestión administrativa incide de forma significativa sobre el manejo y dirección de relaciones laborales en la Municipalidad Distrital de Huaura, con una correlación moderada de 0.655 Rho de Spearman.

Figura 25

Correlación entre Gestión administrativa y Relaciones laborales



Tras una proximidad relativa de los puntos a la recta, la relación entre la gestión administrativa y las relaciones laborales en la Municipalidad Distrital de Huaura, resulta ser moderada.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1. Discusión de resultados

Se comparte el resultado de Chumpitaz (2023) en su tesis “*La gestión administrativa y la calidad de servicios en el Banco de la Nación, Lima Metropolitana 2021*”, porque encontró un índice de correlación de 0.872 entre la gestión administrativa y calidad de servicios, significando una incidencia fuerte y directa. Siendo este hallazgo, una descripción compatible y referente al resultado presentado, el cual detalla la incidencia significativa entre la gestión administrativa y la retención de recursos humanos en la Municipalidad Distrital de Huaura, con un 0.662 en Rho de Spearman.

Meneses (2022) en su estudio “*La gestión administrativa y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del proyecto especial Carretera Federico Basadre, Pucallpa 2022*”, determinó que la relación era significativa entre la gestión administrativa y el desempeño laboral, al obtener un valor de 0.798 Rho de Spearman. Siendo aquello, una descripción compatible y referente al resultado presentado, el cual detalla la incidencia significativa entre la gestión administrativa y el sistema de remuneración en la MDH, con un 0.672 en Rho de Spearman.

Shulca (2023) en su tesis “*La gestión administrativa y el desarrollo organizacional en la Jurech, periodo 2019-2021*”, determinó que la gestión administrativa incide de manera directa sobre el desarrollo cotidiano de los diversos procesos administrativos, al haberse obtenido un valor de chi-cuadrado Pearson igual a 5,455. Siendo aquello, una descripción compatible y referente al resultado presentado, el cual detalla la incidencia significativa entre la gestión administrativa y el plan de prestaciones sociales en la MDH, con un 0.632 en Rho de Spearman.

Paredes (2020) en su estudio “*Gestión administrativa y calidad de servicio que brindan las instituciones de educación superior públicas*”, concluyó que existe relación directa entre gestión administrativa y calidad de servicio con una correlación total de 0.898 Rho de Spearman. Siendo aquello, una descripción compatible y referente al resultado presentado, el cual detalla la incidencia significativa entre la gestión administrativa y la calidad de vida laboral en la MDH, con un 0.621 en Rho de Spearman.

León (2023) en su estudio “*Retención de talento humano y el compromiso organizacional en los trabajadores del INEI - Ayacucho 2023*”, tuvo como resultado, un valor de 0.523 de incidencia en Rho de Spearman, reportando una correlación positiva y considerable entre la retención de TH y el compromiso organizacional. Siendo aquello, una descripción compatible y referente al resultado presentado, el cual detalla la incidencia significativa entre la gestión administrativa y el manejo y dirección de relaciones laborales en la MDH, con un 0.655 en Rho de Spearman.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Se detalla que la gestión administrativa incide de forma significativa sobre la retención de recursos humanos en la Municipalidad Distrital de Huaura, tras hallarse un nivel de correlación de 0.662 en Rho de Spearman. Se determina que, debido a una planeación con pocas identificaciones de problemas, una organización con poco personal capacitado, una dirección con un pasable liderazgo, y un control que evidencia una regular transparencia en la toma de decisiones, se presenta una mediana retención de recursos humanos que refleja un sistema de remuneración con poca equidad salarial, un plan de prestaciones sociales con cobertura insuficiente, una calidad de vida laboral con poco desarrollo profesional, y un manejo de relaciones laborales con pocos reconocimientos, comunicación regular, y una baja capacidad de manejo y resolución de conflictos.

Se detalla que la gestión administrativa incide de forma significativa sobre el sistema de remuneración en la municipalidad estudiada, tras hallarse un nivel de correlación de 0.672 Rho de Spearman. Se establece que, el salario ofrecido por la institución resulta ser poco adecuado y competitivo, pocas veces se otorgan orientaciones sobre la estructura de sueldos y salarios, la política salarial no logra ser totalmente coherente con la misión, visión y objetivos de la entidad; y raras veces se brindan otras formas de remuneración, como bonos o adicionales, para recompensar el alcance de los objetivos.

Se detalla que la gestión administrativa incide de forma significativa sobre el plan de prestaciones sociales en la municipalidad señalada, tras hallarse un nivel de correlación de 0.632 Rho de Spearman. Se establece que, las prestaciones sociales otorgadas resultan ser insuficientes ante los requerimientos legales y normativos de trabajo, la calidad de vida se ve amenazada ante unos pocos otorgamientos de prestaciones sociales, y solo en determinadas ocasiones, se motiva y se busca la retención del personal administrativo.

Se detalla también que la gestión administrativa incide de forma significativa sobre la calidad de vida laboral en la municipalidad indicada, tras hallarse un nivel de correlación de 0.621 Rho de Spearman. Se establece que, se cuenta con un entorno laboral poco limpio y organizado, se cuenta con unos equipos y recursos de trabajo que requieren de mejoras y

mantenimientos, y son pocos los programas preventivos de accidentes u otro tipo de riesgo laboral, así como, programas de bienestar física y mental, que se le facilita al personal.

Se detalla que la gestión administrativa incide de forma significativa sobre el manejo y dirección de relaciones laborales en la municipalidad mencionada, tras hallarse un nivel de correlación de 0.655 Rho de Spearman. Se establece que, existe un insuficiente aborde y manejo de conflictos, se realizan pocas negociaciones colectivas, no todas las políticas de relaciones laborales fomentan una equidad y respeto en el trabajo, pocas veces se trabaja en equipo junto a los grupos sindicales, y existe poca libertad sobre los medios sindicales.

6.2. Recomendaciones

Para mejorar la retención de personal en la Municipalidad Distrital de Huaura, junto a los hallazgos mencionados con anterioridad, recomiendo a las autoridades locales y a la gestión de recursos humanos, realizar un análisis de necesidades de capacitación para abordar aquellas deficiencias presentadas en la planeación e identificación de problemas, revisar y ajustar la estructura organizativa para asegurar una distribución efectiva de roles y funciones, fortalecer el liderazgo proporcionando programas de desarrollo y mejoras de habilidades, y mejorar la transparencia en las decisiones, implementando nuevas prácticas con comunicación abierta y estableciendo mecanismos para reunir retroalimentaciones, y así, tomar en cuenta las opiniones e ideas de los trabajadores.

Sugiero, en base a los problemas presentados en la retención de recursos humanos, revisar y ajustar el sistema actual de remuneraciones, realizando evaluaciones comparativas del sistema con el mercado laboral a fin de velar por una equidad salarial, y reajustar los salarios para abordar las actuales inequidades existentes.

Sugiero que se fortalezca el presente plan de prestaciones sociales, realizando una revisión completa del plan a fin de mejorar aquellas áreas con coberturas insuficientes. A su vez, sugiero que se considere la inclusión de beneficios adicionales, a fin de responder las necesidades y expectativas de todo el personal.

Sugiero que se promueva el desarrollo profesional y la calidad de vida en el trabajo, implementando programas de desarrollo y bienestar, las cuales posibiliten el crecimiento y capacitación constante de los trabajadores. Asimismo, sugiero trabajar sobre el ambiente de trabajo, por medio de la comunicación, compartición de ideas, y reuniones de confraternidad.

Por último, sugiero fortalecer el manejo y dirección de las relaciones en el trabajo, otorgando mayores reconocimientos que destaquen y premien los logros alcanzados, mejorar la comunicación interna abordando nuevas herramientas y/o medios digitales, y capacitar sobre la gestión de conflictos a fin de potenciar la resolución de problemas en el personal.

REFERENCIAS

7.1 Fuentes documentales

- Chávez, E., Chuchón, A., & Vílchez, A. (2023). Compensación laboral y retención del talento humano en los colaboradores de la empresa Contratista Minera Explo Drilling Perú Colquijirca - 2022. (Tesis de Posgrado). Universidad Continental, Huancayo, Perú. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12394/12919>
- Chumpitaz, J. (2023). La gestión administrativa y la calidad de servicios en el Banco de la Nación, Lima 2021. (Tesis de Posgrado). Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima, Perú. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.13084/6902>
- Larios, S. (2020). Propuesta de estrategias para la retención del talento humano en la empresa Generación Eléctrica 2021 – 2022. (Tesis de Grado). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, Nicaragua. Obtenido de <http://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/15518>
- León, M. (2023). Retención de talento humano y el compromiso organizacional en los trabajadores del INEI - Ayacucho 2023. (Tesis de Titulación). Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/115223>
- Meneses, K. (2022). La gestión administrativa y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del proyecto especial Carretera Federico Basadre, Pucallpa 2022. (Tesis de Titulación). Universidad Nacional de Ucayali, Pucallpa, Perú. Obtenido de <http://repositorio.unu.edu.pe/handle/UNU/6017>
- Monroy, J. (2021). Propuesta de intervención para la retención del talento humano en la empresa comercializadora Performance S.A.S. a partir de la herramienta MMGO. (Tesis de Posgrado). Universidad EAN, Bogotá, Colombia. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10882/10995>
- Paredes, V. (2020). Gestión administrativa y calidad de servicio que brindan las instituciones de educación superior públicas. (Tesis de Titulación). Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/31522>

Reyna, I. (2022). Retención del talento humano y el compromiso organizacional en los colaboradores del Bazar Central del Ejército en Lima, 2020. (Tesis Posgrado). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12759/8788>

Sánchez, D. (2020). Estudio de la motivación como elemento fundamental para garantizar la retención de personal en la empresa automotriz Casabaca S.A. Quito. (Tesis de Posgrado). Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10644/7318>

Shulca, B. (2023). La gestión administrativa y el desarrollo organizacional en la Jurech, periodo 2019-2021. (Tesis de titulación). Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba, Ecuador. Obtenido de <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/10337/>

7.2 Fuentes bibliográficas

Albarrán, J. (2015). Gestión administrativa de las relaciones laborales. Madrid, España: Editorial RA-MA.

Anzola, S. (2022). Administración de pequeñas empresas. Ciudad de México: McGraw Hill Interamericana.

Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación (Tercera edición ed.). Colombia: Pearson Educación.

Chiavenato, I. (2017). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones (Décima edición ed.). México: McGraw - Hill Interamericana Editores S.A.

Cortés, M., & Iglesias, M. (2004). Generalidades sobre metodología de la investigación. México: Universidad Autónoma del Carmen.

Ena, B., Delgado, S., & Ena, T. (2006). Gestión administrativa de personal. Madrid, España: International Thomson Editores Paraninfo.

Martínez, M. (2003). La gestión empresarial equilibrando objetivos y valores. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

- Patlán, J. (2017). *Calidad de vida en el trabajo*. México: Editorial El manual moderno S.A.
- Pérez, J. (2013). *Control de la gestión empresarial*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Puyana, A. (2020). *Las prestaciones sociales en el sector público y en el privado*. Colombia: Universidad del Externado.
- Silva, J. (2018). *La gestión y el desarrollo organizacional marco para mejorar el desempeño del capital humano*. España: Editorial Área de Innovación y Desarrollo.
- Tracy, B. (2001). *Cómo contratar y retener a los mejores empleados. 21 técnicas probadas para utilizar inmediatamente*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Urquijo, J., & Bonilla, J. (2008). *La remuneración del trabajo. Manual para la gestión de sueldos y salarios*. Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.
- Vallejo, L. (2015). *Gestión del talento humano*. Riobamba, Ecuador: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

7.3 Fuentes hemerográficas

- CEPAL. (enero de 2012). *Panorama de la gestión pública en América Latina y el Caribe: un gobierno abierto centrado en el ciudadano*. Obtenido de Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL): <https://hdl.handle.net/11362/42396>
- Chang, R., Fernandez, W., & Gutiérrez, K. (2022). *Una primera mirada a la rotación laboral en el sector peruano: Determinantes y efectos sobre el desempeño*. Instituto Peruano de Economía. Obtenido de <https://cies.org.pe/wp-content/uploads/2022/01/>

7.4 Fuentes electrónicas

- Diario Gestión. (09 de agosto de 2013). *El 60% de las empresas peruanas no sabe retener a sus talentos*. Obtenido de Gestión - Tendencias: <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/60-empresas-peruanas-retener-talentos-45271-noticia/>

Forbes. (11 de octubre de 2022). World's Best Employers. (B. E., Editor) Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com/lists/worlds-best-employers/>

World Economic Forum. (9 de octubre de 2019). Global Competitiveness Report 2019. Obtenido de Weforum.org: <https://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2019/>.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES E INDICADORES	METODOLOGÍA
PRINCIPAL	¿De qué manera la gestión administrativa incide sobre la retención de recursos humanos en la Municipalidad Distrital de Huaura, a lo largo del año 2023?	Detallar de qué manera la gestión administrativa incide sobre la retención de recursos humanos en la Municipalidad Distrital de Huaura, a lo largo del año 2023.	La gestión administrativa incide de forma significativa sobre la retención de recursos humanos en la Municipalidad Distrital de Huaura, a lo largo del año 2023.	VARIABLE X: Gestión administrativa	<p>X1: Planeación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Misión - Valores - Visión - Objetivos - Estrategias - Factores <p>X2: Organización</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autoridad - Orientación - Modelado de trabajo - Evaluación del desempeño <p>X3: Dirección</p> <ul style="list-style-type: none"> - Motivación - Liderazgo - Comunicación <p>X4: Control</p> <ul style="list-style-type: none"> - Supervisión - Base de datos - Auditorías 	<p>Enfoque de la investigación: Cuantitativo</p> <p>Diseño de investigación: No Experimental de corte transversal</p> <p>Nivel de investigación: Correlacional</p> <p>Población: 200 trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Huaura</p> <p>Muestra: 132 trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Huaura</p>

ESPECÍFICOS	¿Cómo incide la gestión administrativa sobre el sistema de remuneración en la Municipalidad Distrital de Huaura, 2023?	Detallar cómo incide la gestión administrativa sobre el sistema de remuneración en la Municipalidad Distrital de Huaura, 2023.	La gestión administrativa incide de forma significativa sobre el sistema de remuneración en la Municipalidad Distrital de Huaura, 2023.	VARIABLE Y: Retención de recursos humanos	Y1: Remuneración - Salarios - Gestión de sueldos y salarios - Política salarial - Nuevas formas de remuneración Y2: Prestaciones sociales - Prestaciones por exigencia - Prestaciones por naturaleza - Prestaciones por objetivos Y3: Calidad de vida - Higiene laboral - Condiciones laborales - Seguridad laboral - Programas de bienestar Y4: Relaciones laborales - Gestión de conflictos - Negociación colectiva - Políticas de relaciones laborales - Medios sindicales - Medios patronales	Técnicas de recolección de datos: Encuesta Instrumentos Cuestionario con escala Likert Técnicas para el procesamiento de la información: Software Excel y SPSS
	¿Cómo incide la gestión administrativa sobre el plan de prestaciones sociales en la Municipalidad Distrital de Huaura, 2023?	Detallar cómo incide la gestión administrativa sobre el plan de prestaciones sociales en la Municipalidad Distrital de Huaura, 2023.	La gestión administrativa incide de forma significativa sobre el plan de prestaciones sociales en la Municipalidad Distrital de Huaura, 2023.			
	¿Cómo incide la gestión administrativa sobre la calidad de vida laboral en la Municipalidad Distrital de Huaura, 2023?	Detallar cómo incide la gestión administrativa sobre la calidad de vida laboral en la Municipalidad Distrital de Huaura, 2023.	La gestión administrativa incide de forma significativa sobre la calidad de vida laboral en la Municipalidad Distrital de Huaura, 2023.			
	¿Cómo incide la gestión administrativa sobre el manejo y dirección de las relaciones laborales en la Municipalidad Distrital de Huaura, 2023?	Detallar cómo incide la gestión administrativa sobre el manejo y dirección de las relaciones laborales en la Municipalidad Distrital de Huaura, 2023.	La gestión administrativa incide de forma significativa sobre el manejo y dirección de relaciones laborales en la Municipalidad Distrital de Huaura, 2023.			

Anexo 2: Instrumento

Universidad Nacional
José Faustino Sánchez Carrión
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



ENCUESTA SOBRE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y RETENCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUAURA

La presente encuesta busca conocer su opinión sobre la actual gestión administrativa y la retención de recursos humanos, por lo que se agradece que responda a las preguntas con sinceridad. Sus respuestas serán confidenciales y anónimas.

De antemano: ¡muchas gracias por su colaboración!

INSTRUCCIONES

Las preguntas tienen cinco opciones de respuesta. Elija la que mejor crea conveniente. Solamente una opción. Marque con claridad y con un aspa “X”.

1=Nunca; 2= Casi Nunca; 3=A veces; 4=Casi siempre; 5=Siempre

Si no puede contestar una pregunta o si la pregunta no tiene sentido para usted, por favor pregúntele a la persona que le entregó este cuestionario, para su correcta participación.

GESTIÓN ADMINISTRATIVA					
I. Planeación (Marcar con una “X” en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
1. Considera que el desarrollo de las actividades laborales están alineados con la misión de la Municipalidad Distrital de Huaura.					
2. Conoce y acata cada uno de los valores de su centro de trabajo, considerándolos como un modelo efectivo para la toma de decisiones.					
3. Se encuentra informado sobre la visión de la institución municipal, y considera que es motivadora para el alcance de las metas.					
4. Comprende cada objetivo estratégico de la municipalidad y demuestra consigo, una participación activa en su consecución dentro de su área.					
5. Se mantiene al tanto de las estrategias de la municipalidad, y considera que éstas permiten un desarrollo y cambio efectivo de las actividades.					
6. Considera que la gestión logra identificar aquellos factores que influyen negativamente sobre el logro de los objetivos del municipio.					
II. Organización (Marcar con una “X” en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
7. Considera que la gestión actual toma decisiones de forma transparente y objetiva, asumiendo las responsabilidades y autoridad de cargo.					

8. Forma parte de un programa de orientación genuina para la realización de tareas y funciones, el cual es otorgado por la municipalidad.					
9. Considera que los líderes de trabajo son ejemplares, ya que reflejan buenos valores y conductas que se rigen por la ética y la moral.					
10. En su trabajo se realizan evaluaciones periódicas justas y transparentes sobre el rendimiento laboral de los trabajadores.					
III. Dirección (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
11. Se siente valorado y reconocido por sus autoridades, considerando a la municipalidad, como un buen centro de trabajo motivador.					
12. Considera que las autoridades desarrollan un estilo de liderazgo que resulta ser transformadora y beneficiosa para todo el equipo laboral.					
13. Cree que la comunicación compartida en su centro de trabajo, es clara y oportuna, permitiendo un ambiente colaborativo e informado.					
IV. Control (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
14. Las supervisiones que se realizan en su trabajo, aseguran la calidad y eficiencia de las tareas, alineándolas a las políticas del municipio.					
15. Considera que la municipalidad cuenta con una buena base de datos, el cual permite acceder con gran facilidad y rapidez a la información.					
16. Es testigo de la realización de auditorías efectivas que buscan evaluar y mejorar aquellos procesos administrativos con problemas internos.					
RETENCIÓN DE RECURSOS HUMANOS					
I. Remuneración (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
17. El salario que ofrece su institución es adecuada y competitiva en comparación de otras organizaciones, además, éste resulta ser justo y equitativo, de acuerdo a la contribución y experiencia del personal.					
18. Se le ha brindado orientación sobre la estructura de sueldos y salarios, evidenciando una gestión eficiente de remuneraciones.					
19. Considera que la política salarial de su trabajo, mantiene una gran coherencia con la misión, visión, y objetivos de la municipalidad.					
20. Se otorgan nuevas formas de remuneración con efectividad, cada vez que se cumplen o superan los objetivos, como bonos, o adicionales.					
II. Prestaciones sociales (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
21. Considera que las prestaciones sociales que se le brinda al personal, cumplen con los requerimientos legales y normativas de trabajo.					
22. Forma parte de prestaciones sociales entregadas por la municipalidad, de manera que su calidad de vida se ve mejorada y satisfecha.					
23. Considera que la municipalidad se hace cargo de la motivación y retención de personal, por medio de alguna una prestación social.					

III. Calidad de vida (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
24. Su centro de trabajo se caracteriza por mantener un entorno laboral totalmente limpio y organizado, además, de promover buenas prácticas de limpieza y desinfecciones de los espacios y equipos.					
25. Mantiene un acceso de equipos y recursos disponibles para cada tarea, y considera que la condición infraestructural es adecuada y segura.					
26. Ha sido parte de capacitaciones y equipos de seguridad, como parte de un programa preventivo de accidentes u otro tipo de riesgo laboral.					
27. Forma parte de algún programa de bienestar, donde se promueva la salud física y mental del cuerpo laboral de la municipalidad.					
IV. Relaciones laborales (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
28. Considera que, en su centro de trabajo se aborda de manera correcta y oportuna aquellas situaciones de conflictos, promoviendo un buen ambiente laboral, donde prima la tranquilidad y el sentido de justicia.					
29. Su institución realiza efectivas negociaciones colectivas, ejecutando acuerdos beneficiosos para todos los trabajadores y el municipio.					
30. Considera que las políticas de relaciones laborales de su municipalidad buscan fomentar una necesaria equidad y respeto dentro del trabajo.					
31. Cree que la municipalidad busca el apoyo y trabajo en equipo de los grupos sindicales, a fin de abordar todas aquellas preocupaciones que alteran de una u otra manera en el desarrollo de actividades.					
32. En la municipalidad se acata la norma legal vigente, y solo se hace uso de medios sindicales permitidos, a fin de promover el buen trato y la transparencia necesaria de las tomas de decisiones.					

Anexo 3: Baremaciones

V1: GESTIÓN ADMINISTRATIVA

1. Baremación de Gestión administrativa

- Máximo: $16(5) = 80$
- Mínimo: $16(1) = 16$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 80 - 16 = 64$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 64/3 = 21.333$

A. Baremación de Planeación

- Máximo: $6(5) = 30$
- Mínimo: $6(1) = 6$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 30 - 6 = 24$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 24/3 = 8$

B. Baremación de Organización

- Máximo: $4(5) = 20$
- Mínimo: $4(1) = 4$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 20 - 4 = 16$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 16/3 = 5.333$

C. Baremación de Dirección

- Máximo: $3(5) = 15$
- Mínimo: $3(1) = 3$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 15 - 3 = 12$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 12/3 = 4$

D. Baremación de Control

- Máximo: $3(5) = 15$
- Mínimo: $3(1) = 3$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 15 - 3 = 12$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 12/3 = 4$

V2: RETENCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2. Baremación de Retención de recursos humanos

- Máximo: $16(5) = 80$
- Mínimo: $16(1) = 16$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 80 - 16 = 64$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 64/3 = 21.333$

A. Baremación de Remuneración

- Máximo: $4(5) = 20$
- Mínimo: $4(1) = 4$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 20 - 4 = 16$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 16/3 = 5.333$

B. Baremación de Prestaciones sociales

- Máximo: $3(5) = 15$
- Mínimo: $3(1) = 3$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 15 - 3 = 12$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 12/3 = 4$

C. Baremación de Calidad de vida

- Máximo: $4(5) = 20$
- Mínimo: $4(1) = 4$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 20 - 4 = 16$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 16/3 = 5.333$

D. Baremación de Relaciones laborales

- Máximo: $5(5) = 25$
- Mínimo: $5(1) = 5$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 25 - 5 = 20$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 20/3 = 6.667$

Anexo 4: Base de datos

N°	V1	V2	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8
1	65	72	20	19	14	12	18	13	19	22
2	52	76	18	13	10	11	19	13	19	25
3	24	20	11	4	4	5	4	3	6	7
4	21	24	8	6	3	4	6	3	8	7
5	18	20	7	4	4	3	5	3	6	6
6	54	71	20	13	10	11	18	12	18	23
7	20	23	8	4	5	3	6	4	6	7
8	78	72	29	20	14	15	18	13	19	22
9	31	35	8	11	7	5	5	8	7	15
10	26	26	11	7	3	5	6	4	7	9
11	27	33	6	11	6	4	7	6	9	11
12	22	21	9	5	4	4	4	3	6	8
13	18	24	7	5	3	3	5	4	6	9
14	38	38	16	9	6	7	10	5	10	13
15	47	70	17	13	8	9	16	13	18	23
16	44	34	15	10	11	8	7	9	5	13
17	49	63	17	13	9	10	16	9	19	19
18	53	45	19	12	11	11	11	9	12	13
19	54	51	20	13	11	10	13	9	13	16
20	16	20	6	4	3	3	4	3	6	7
21	25	29	9	7	4	5	7	6	7	9
22	16	20	6	4	3	3	4	3	6	7
23	28	32	10	7	7	4	8	7	6	11
24	28	32	10	7	7	4	8	7	6	11
25	47	41	18	12	9	8	10	8	10	13
26	26	34	11	4	4	7	8	9	6	11
27	30	41	12	8	3	7	11	7	10	13
28	18	23	6	4	5	3	5	5	6	7
29	51	34	20	13	10	8	8	6	9	11
30	16	16	6	4	3	3	4	3	4	5
31	32	27	12	8	7	5	7	4	8	8
32	55	74	20	14	11	10	18	13	18	25
33	26	52	11	4	4	7	12	11	14	15
34	23	41	8	6	3	6	11	7	10	13
35	49	73	17	11	10	11	18	13	18	24
36	50	46	17	15	11	7	11	9	10	16
37	28	40	10	8	7	3	10	7	14	9
38	39	74	14	9	6	10	18	13	18	25
39	60	27	19	20	11	10	8	3	9	7
40	28	28	11	7	3	7	6	3	8	11
41	18	53	6	4	3	5	13	10	14	16
42	78	75	29	19	15	15	19	14	20	22
43	19	27	7	5	3	4	5	4	7	11
44	32	36	12	8	5	7	8	6	10	12

45	72	77	26	18	15	13	20	15	20	22
46	54	19	21	14	11	8	4	3	4	8
47	62	60	24	16	10	12	14	11	16	19
48	51	33	18	13	10	10	9	6	10	8
49	50	28	19	13	10	8	7	6	8	7
50	16	16	6	4	3	3	4	3	4	5
51	24	28	9	7	4	4	7	5	8	8
52	16	16	6	4	3	3	4	3	4	5
53	32	30	12	8	7	5	8	5	10	7
54	32	30	12	8	7	5	8	5	10	7
55	48	48	18	12	9	9	12	9	12	15
56	26	22	11	4	4	7	6	5	4	7
57	30	34	12	8	3	7	8	7	6	13
58	18	16	6	4	5	3	4	3	4	5
59	54	52	20	13	10	11	13	10	12	17
60	32	30	12	8	7	5	8	5	10	7
61	54	58	20	14	11	9	14	11	14	19
62	26	22	11	4	4	7	6	5	4	7
63	22	21	8	6	3	5	5	4	4	8
64	57	53	19	16	11	11	13	10	13	17
65	32	34	12	8	5	7	8	7	6	13
66	70	72	26	18	15	11	18	13	20	21
67	56	55	21	14	11	10	14	10	15	16
68	63	66	24	16	10	13	16	13	14	23
69	54	50	20	13	11	10	13	9	14	14
70	54	52	20	13	10	11	13	10	12	17
71	16	16	6	4	3	3	4	3	4	5
72	24	28	9	7	4	4	7	5	8	8
73	16	28	6	4	3	3	6	5	8	9
74	32	32	12	8	7	5	8	7	6	11
75	32	32	12	8	7	5	8	7	6	11
76	49	50	18	12	9	10	13	9	13	15
77	26	34	11	4	4	7	8	9	6	11
78	28	19	12	8	3	5	5	3	6	5
79	18	23	6	4	5	3	5	5	6	7
80	50	43	20	13	9	8	11	9	10	13
81	16	16	6	4	3	3	4	3	4	5
82	26	20	11	7	3	5	4	3	4	9
83	18	53	6	4	3	5	13	10	14	16
84	78	58	29	19	15	15	14	11	16	17
85	19	24	7	5	3	4	5	4	6	9
86	32	33	12	8	5	7	8	6	9	10
87	71	61	26	18	15	12	16	13	13	19
88	45	19	18	11	11	5	4	3	4	8
89	62	60	24	16	10	12	14	11	16	19
90	54	56	20	13	11	10	14	11	13	18

91	43	19	18	9	10	6	5	3	6	5
92	16	16	6	4	3	3	4	3	4	5
93	24	32	9	7	4	4	8	7	6	11
94	16	22	6	4	3	3	6	3	8	5
95	32	32	12	8	7	5	8	7	6	11
96	32	32	12	8	7	5	8	7	6	11
97	49	50	18	12	9	10	13	9	13	15
98	24	34	11	4	4	5	8	9	6	11
99	28	19	12	8	3	5	5	3	6	5
100	43	61	13	13	7	10	16	12	16	17
101	55	56	20	14	11	10	12	11	14	19
102	26	52	11	4	4	7	12	11	14	15
103	23	43	8	6	3	6	11	7	10	15
104	66	25	26	16	13	11	5	5	6	9
105	78	58	29	19	15	15	14	11	16	17
106	18	17	7	5	3	3	4	3	4	6
107	32	33	12	8	5	7	8	6	9	10
108	71	61	26	18	15	12	16	13	13	19
109	44	19	19	9	11	5	4	3	4	8
110	62	60	24	16	10	12	14	11	16	19
111	35	61	12	8	7	8	16	12	16	17
112	55	56	20	14	11	10	12	11	14	19
113	26	52	11	4	4	7	12	11	14	15
114	23	43	8	6	3	6	11	7	10	15
115	53	25	23	9	13	8	5	5	6	9
116	56	49	22	15	11	8	12	10	11	16
117	28	20	10	8	7	3	6	3	6	5
118	39	76	14	9	6	10	18	15	18	25
119	68	21	27	17	14	10	5	3	6	7
120	26	20	11	7	3	5	6	3	6	5
121	18	53	6	4	3	5	13	10	14	16
122	78	58	29	19	15	15	14	11	16	17
123	18	18	7	5	3	3	4	4	4	6
124	32	33	12	8	5	7	8	6	9	10
125	71	61	26	18	15	12	16	13	13	19
126	44	16	18	10	11	5	4	3	4	5
127	62	60	24	16	10	12	14	11	16	19
128	54	56	20	13	11	10	14	11	13	18
129	51	28	20	13	10	8	7	6	8	7
130	16	16	6	4	3	3	4	3	4	5
131	24	32	9	7	4	4	8	7	6	11
132	16	26	6	4	3	3	6	5	8	7