

<https://doi.org/10.69639/arandu.v12i2.1005>

Retención del talento humano y sus diferencias por género en una organización gubernamental de salud en Perú. 2024

Retention of human talent and its gender differences in a government health organization in Peru. 2024

Ana Lucía Ugaldi Cordano

alucia.u.c@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0002-0724-3577>

Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Lima – Perú

Harrison Ronald Sandoval Castillo

harrison.sandovalcastillo@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-7214-894X>

Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Lima – Perú

Artículo recibido: 10 marzo 2025

- Aceptado para publicación: 20 abril 2025

Conflictos de intereses: Ninguno que declarar

RESUMEN

Objetivo: Determinar diferencias por género en la retención del talento humano en una organización gubernamental peruana en el año 2024 y sus factores asociados. **Método:** El diseño fue básico, cuantitativo y de corte transversal; aplicando una encuesta validada para medir la retención del talento en relación a diversas variables laborales analizando los datos mediante el ANOVA. **Resultados:** El puntaje de retención del talento fue menor en mujeres (126.3 +/-21.6) en comparación a los varones (139.7 +/- 22.8) con un p-value: 0.025. Los factores asociados a la retención fueron el mayor tiempo laboral (para ambos sexos) y la mayor edad del trabajador (para las mujeres). Para la retención los hombres priorizaron el logro de objetivos, mientras que las mujeres priorizaron aspectos como la comunicación, la flexibilidad laboral y la honestidad de los jefes. **Conclusiones:** Existen diferencias por género en la retención del talento humano, las instituciones deben valorar su manejo y control.

Palabras clave: talento, fuga de talentos, equidad de género, gestión de recursos humanos

ABSTRACT

Objective: To determine gender differences in the retention of human talent in a Peruvian government organization in 2024 and its associated factors. **Method:** The design was basic, quantitative and cross-sectional; applying a validated survey to measure talent retention in relation to various labor variables, analyzing the data using ANOVA. **Results:** The talent retention score was lower in women (126.3 +/- 21.6) compared to men (139.7 +/- 22.8) with a p value = 0.025.

The factors associated with retention were longer working hours (for both sexes) and older worker age (for women). Men valued the achievement of objectives more, while women prioritized aspects such as communication, work flexibility and honesty of bosses. **Conclusions:** There are gender differences in the retention of human talent, institutions must value its management and control.

Keywords: talent, retention of human talent, gender equality, human resource management

Todo el contenido de la Revista Científica Internacional Arandu UTIC publicado en este sitio está disponible bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 International. 

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones de hoy, afrontan nuevos retos en un mundo en constante evolución; la globalización, la inestabilidad económica, cambios en las expectativas de los usuarios, la sostenibilidad, la transformación digital y nuevas regulaciones, son algunos de los aspectos que deben tener en cuenta para conseguir sus objetivos (Prasloya, 2023), (Gestaldt Consulting Group, 2023)

El recurso humano desempeña un papel fundamental para abordar estos nuevos retos. Su innovación y creatividad, su adaptabilidad y aprendizaje continuo, su gestión del cambio y liderazgo transformacional, sus habilidades digitales, su compromiso y colaboración, su ética y responsabilidad social, son sólo algunas de las características que resultan esenciales en respuesta de adaptación hacia los nuevos retos de las empresas; por lo tanto, la gestión efectiva del talento y la retención de habilidades clave entre los empleados son fundamentales para el éxito (Siocon, 2023), (Ramirez Fomipaya, 2022)

Actualmente, se reconoce que las mujeres son una parte primordial del talento humano; la importancia de la mujer como fuerza laboral está respaldada por una amplia gama de evidencias provenientes de estudios económicos, informes de organizaciones internacionales y análisis sociológicos. Estas evidencias demuestran no solo la contribución significativa de las mujeres al crecimiento económico y desarrollo sostenible, sino también cómo su participación laboral conduce a resultados más equitativos y prósperos en las sociedades. Un informe del McKinsey Global Institute señaló que alcanzar la equidad de género en el trabajo podría añadir hasta \$28 billones al PIB global para el 2025 (McKinsey & Company, 2015), mientras que otro informe indica que las empresas con diversidad de género en sus equipos directivos tenían un 25% más de probabilidad de tener una rentabilidad superior a la del promedio (OIT, 2018).

Si bien la representatividad del talento femenino en el mundo laboral es cada vez mayor; su participación en la vida económica presenta enormes brechas en comparación a los varones. Según la OIT, el actual índice de participación de las mujeres en la población activa en el mundo se aproxima al 49%, en cambio, el de los hombres es del 75% (Michael Page, 2018). En Europa una encuesta realizada el 2020 indicaba que la ganancia media anual para los hombres era de 27,642 euros y para las mujeres de 22,467 euros, es decir el 81,3% del masculino (Zaldivar, 2023). En Estados Unidos un informe realizado por Mercer y Accenture indicaba que el índice de rotación en mujeres era del 31% vs el 24% en hombres; y en posiciones directivas, el 27% de las mujeres directoras estaban renunciando vs un 7% de hombres (OIT, 2016). En nuestro país, un informe para América Latina daba cuenta que en Perú la tasa de participación de la mujer en actividades económicas era del 59.8% mientras que de los varones 77.6%; la tasa de ocupación en las mujeres era 55.5% mientras que la de los varones 73.6% y la tasa de desempleo en mujeres es del 7.2% mientras que la de los varones 5.3% (ILOSTAT, 2022)

Si bien la falta de retención del talento humano es un problema global en todas las actividades laborales (Reaño, 2014), (Akinyomi, 2016), (Poon, Lin, Griffiths, & et al, 2020), (ONU, 2011) ; la falta de retención del talento humano femenino particularmente problemática para las organizaciones y la sociedad en general: no sólo es la pérdida de experiencia y conocimientos que es difícil de recuperar, sino, la pérdida de diversidad y perspectivas, impacto en la cultura organizacional, costos asociados a la fuga de talentos en puestos de trabajo difícilmente reemplazables, impacto en la reputación de las empresas y las brechas de género son algunas de ellas (Amazorrutia, 2018).

Se han descrito múltiples factores que influyen en la retención del talento humano, factores como la edad, el tiempo laboral y tipo de contrato; y otros como un ambiente laboral positivo, compensación competitiva, reconocimiento, recompensas, clima y cultura organizacional, políticas de bienestar y el salario emocional (Scott, 2017), (Kossyva, Georgios, Aggelidis, & Sariggianidis, 2021), (Bureau of Labor Statiscs EUA, 2023). Estos factores suelen diferir por el sexo del trabajador.

El problema de la presente investigación es encontrar si existen diferencias significativas en la retención del talento humano por género y cuáles son los factores asociados a esa diferencia, en una organización gubernamental del sector salud en Perú. Ya que, a pesar del creciente reconocimiento de la importancia de la mujer en la fuerza laboral, existen brechas significativas en cuanto a la participación y las oportunidades de retención entre géneros. Este fenómeno puede tener consecuencias perjudiciales para las organizaciones, ya que la rotación de personal femenino conlleva la pérdida de talento, experiencia y diversidad, lo que impacta negativamente en la productividad, el clima organizacional y la competitividad. Los objetivos de esta investigación son identificar las diferencias por género en la retención del talento humano en dicha organización, determinar los factores asociados a estas diferencias y determinar qué condiciones son más valoradas por hombre y mujeres para su retención. Para ello, se buscó analizar cómo varían las percepciones sobre los factores que afectan la retención, tales como el ambiente laboral, las políticas de bienestar, la compensación, y la flexibilidad laboral. El estudio se sustentó en un marco teórico que explora la gestión del talento humano, las teorías sobre motivación y retención, y los estudios previos sobre las brechas de género en el ámbito laboral. Este marco permitió contextualizar los hallazgos dentro de un análisis más amplio y brindar una base sólida para las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se llevó a cabo una investigación básica, con un diseño comparativo de corte transversal, cuyo objetivo fue medir, en un solo momento, las opiniones de los trabajadores sobre su probabilidad de retención en la organización y la relación de esta con diferentes variables como sexo, edad, tipo de contrato y tiempo laboral y otros factores laborales. Para el análisis

comparativo se utilizó ANOVA (análisis de varianza), el cual permitió identificar si existen diferencias significativas en las medias de la variable dependiente (probabilidad de retención) entre los grupos definidos por las variables independientes (sexo, edad, tipo de contrato, etc.). En este caso, el estadístico utilizado fue el valor F derivado del ANOVA, con un umbral de significancia de $p < 0.05$.

El universo de la población estuvo conformado por los trabajadores del área protección y promoción de derechos de una organización gubernamental de salud en Perú, la cual cuenta con un total de 135 trabajadores. De este universo, se seleccionó una muestra representativa de 100 trabajadores ($n = 100$), obtenida mediante muestreo aleatorio simple. La muestra fue determinada para obtener un margen de error del 5%, considerando que los datos disponibles permitían realizar una selección aleatoria de los participantes. La muestra se obtuvo de acuerdo con el siguiente procedimiento: se seleccionó aleatoriamente a los trabajadores de la lista completa de la institución, excluyendo a aquellos con menos de un mes en la organización y a quienes no completaron correctamente los instrumentos de recolección de datos.

El instrumento utilizado para la recolección de información fue el "Cuestionario de Retención de Empleados", validado por (Musso & Salgado, 2012). Este cuestionario, en su versión reducida, consta de 34 preguntas de tipo Likert (puntajes del 1 al 5), y mide la probabilidad de retención de los trabajadores. La versión utilizada fue la adaptada a la población de interés y con las modificaciones pertinentes para el contexto local. Por otro lado, se usó una encuesta Trust Index™; que consta de 58 ítems/afirmaciones para evaluar los factores que valora el trabajador de su institución para considerarlo un buen lugar para seguir trabajando (Great Place to Work, 2018).

La información recolectada fue organizada y procesada en una base de datos utilizando el software SPSS Versión 21.0. Los datos fueron analizados mediante estadísticas descriptivas (medias, frecuencias y desviaciones estándar), presentados en tablas y gráficos. Para el análisis inferencial, se utilizó el ANOVA de una vía, con el fin de explorar la relación entre la variable dependiente probabilidad de retención y las variables independientes, tales como sexo, edad, tipo de contrato, tiempo laboral, entre otras. El análisis consideró un nivel de significancia de $p < 0.05$, para determinar las diferencias significativas entre los grupos. Además, se realizaron pruebas de normalidad para asegurar la validez de los análisis estadísticos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

De los 100 trabajadores encuestados, 81% eran de sexo femenino y 19% de sexo masculino. Al comparar la distribución de los grupos por edad, tipo de contrato y tiempo laboral para ambos sexos, se observan las siguientes diferencias: En la distribución por grupos de edad: La población femenina es más joven, con una mayor proporción de trabajadoras en el grupo de 25 a 30 años (22% frente a 11% en los hombres), mientras que la proporción de trabajadoras con

más de 41 años es significativamente menor (6% frente a 32% en los hombres). En la distribución por tipo de contrato: La mayoría de los trabajadores, tanto hombres como mujeres, están contratados bajo Contrato Administrativo de Servicios (CAS), representando 87% de la muestra, con una pequeña diferencia entre ambos sexos. En la distribución por tiempo laboral: La mayoría de los trabajadores tiene más de un año en la institución, con 58% de los trabajadores de ambos sexos en este grupo. Ver Tabla 01.

Tabla 1
Características de la muestra del estudio de investigación

ÍTEM	Masculino		Femenino		Total	
	N	%	N	%	N	%
Encuestados	19	19%	81	81%	100	100%
Edad						
- De 25-30 años	2	11%	18	22%	20	20%
- De 31-40 años	11	58%	58	72%	69	69%
- De 41-más años	6	32%	5	6%	11	11%
Tipo de Contrato						
- CAS	16	84%	71	88%	87	87%
- Nombrado	3	16%	10	12%	13	13%
Tiempo Laboral						
- 01-05 meses	2	11%	9	11%	11	11%
- 06-11 meses	7	37%	24	30%	31	31%
- 12-35 meses	10	53%	48	59%	58	58%

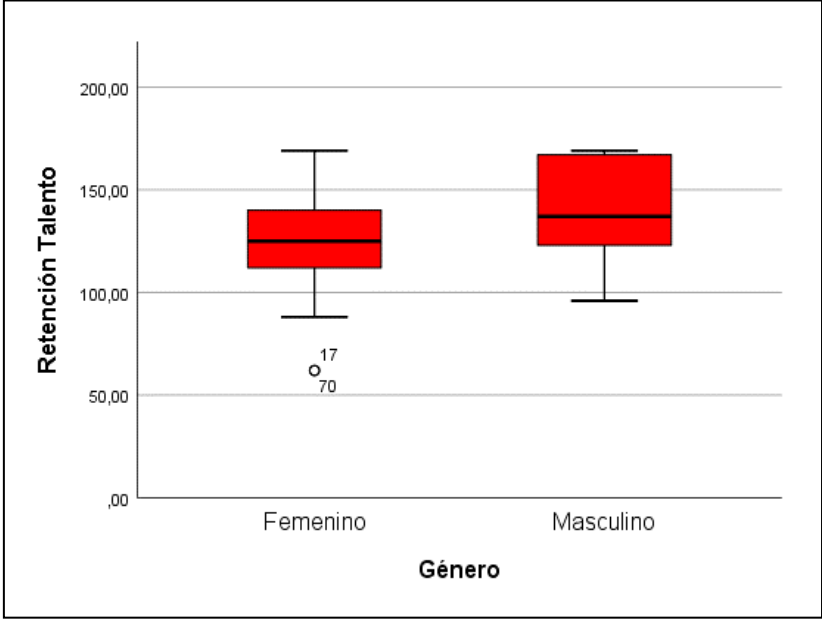
Fuente: Base de datos

En la Tabla 02 se observa que La probabilidad de retención de talento humano (medida como el promedio de la puntuación obtenida en la encuesta) es significativamente mayor en los hombres que en las mujeres, con una media de 139.4 (± 22.8 1DS) en los hombres, frente a 126.7 (± 21.6 1DS) en las mujeres. Al realizar el ANOVA para analizar la diferencia entre las medias, se obtuvo una diferencia estadísticamente significativa ($p\text{-value} = 0.025$), lo que indica que el sexo tiene un impacto significativo en la probabilidad de retención.

Tabla 2
Análisis de varianza del puntaje obtenido para la retención del talento humano por género. 2024

Sexo	N	Media	1 DS	F	Sig
Femenino	81	126.73	21.58	5,208	,025
Masculino	19	139.42	22.83		
Total	100	129.14	22.28		

Gráfico 1
Diferencias en la puntuación de la retención del talento humano por género. 2024



En la Tabla 03 se analizan las diferencias de los puntajes obtenidos en la retención del talento humano por género, en relación con las variables estudiadas en esta investigación. En cuanto al tiempo laboral, se observa qué a más tiempo de trabajo, mayor es el puntaje de probabilidad de retención del talento. Esta relación resultó estadísticamente significativa para ambos sexos (p-valor = 0.050 para hombres y p-valor = 0.035 para mujeres). Al analizar la variable tipo de contrato, se encontró que la modalidad “Nombrado” tuvo mayores puntajes de probabilidad de retención en comparación con la modalidad “CAS”, tanto para hombres como para mujeres. Sin embargo, esta diferencia no resultó estadísticamente significativa para ninguno de los sexos (p-valor = 0.367 para hombres y p-valor = 0.086 para mujeres). Por otro lado, al analizar la variable edad del trabajador, se observa qué a mayor edad del trabajador, mayor es el puntaje de probabilidad de retención del talento humano. Esta relación solo resultó estadísticamente significativa para el sexo femenino (p-valor = 0.012 para mujeres vs. 0.107 para hombres).

Tabla 3
Diferencias por género de las varianzas de los puntajes obtenidos en la retención del talento humano y su relación con el tiempo laboral, tipo de contrato y edad. 2024

ITEM	Masculino					Femenino				
	N	Media	l DS	F	Sig	N	Media	l DS	F	Sig
Tiempo Laboral										
De 01-05 meses	2	110.00	19.80	3,642	,050	9	111.44	26.28	3,503	,035
De 06-11 meses	7	133.71	23.63			24	124.21	20.77		
De 12-35 meses	10	149.30	17.34			48	130.85	19.98		
Tipo de Contrato										
CAS	16	137.31	21.80	0,857	,367	71	125.18	21.47	3,022	,086
Nombrado	3	150.67	30.04			10	137.70	20.01		

Edad										
De 25-30 años	2	120.00	5.66	2,572	,107	18	121.44	26.73	4,658	,012
De 31-40 años	11	134.91	21.32			58	126.10	18.78		
De 41-más años	6	154.17	22.45			5	153.00	16.23		
TOTAL	19	139.42	22.83	---	--	81	126.73	21,58	---	---

Fuente: Base de datos

En la tabla 04, se observan los ítems de la encuesta Trust Index™ que se valoraron con mayores puntajes (más del 80%) para la retención de talento humano, diferenciándoselos por género. De los 58 ítems, cinco (05) fueron factores comunes para ambos sexos; así se tiene que, tanto varones como mujeres: se sienten orgullosos de trabajar en la institución, sienten que la organización contribuye con la comunidad, sienten que hay un trato justo en la organización sin importar la orientación sexual, la raza o el género y se sienten orgullosos por los logros que se obtienen.

Por otro lado, se puede observar que existen factores mejor valorados por el sexo masculino y femenino. El sexo masculino puntúa mejor su probabilidad de retención si los jefes tienen claro los objetivos de la institución, si las personas están dispuestas a hacer algo extra, se usa como último recurso el despido del personal, y sienten que a la gente le gusta venir a trabajar. En cambio, las mujeres valoran mejor su probabilidad de retención si, los jefes son accesibles y se puede hablar con ellos, si en la institución son flexibles si tienen que atender asuntos familiares, si los jefes actúan de manera honesta y ética y si se sienten bienvenidas al momento de su ingreso.

Tabla 4

Factores con mayor puntaje de valoración en las encuestas de retención de talento humano diferenciado por género. Perú. 2024

Masculino	%
57. La institución contribuye con la comunidad	91%
55. Estoy orgulloso de trabajar aquí.	89%
37. El trato es justo no importa la orientación sexual	88%
38. El trato es justo no importa si existe discapacidad	88%
35. El trato es justo no importa la raza	87%
52. Siento orgullo por lo que logramos	87%
09. Los jefes tienen claro los objetivos	86%
36. El trato es justo no importa el género	85%
53. Las personas están dispuestas a hacer algo extra	84%
12. Se despediría a las personas como último recurso	84%
34. El trato es justo sin importar la edad	84%
14. Se me ofrece capacitación y oportunidades de desarrollo	83%
56. A la gente le gusta venir aquí.	82%
51. Este trabajo tiene un significado especial para mi	82%
58. Este es un buen lugar para trabajar	82%

Femenino	%
55. Estoy orgulloso de trabajar aquí.	89%
57. La institución contribuye con la comunidad	88%
35. El trato es justo no importa la raza	86%
36. El trato es justo no importa el género	86%
37. El trato es justo no importa la orientación sexual	86%
52. Siento orgullo por lo que logramos	86%
14. Se me ofrece capacitación y oportunidades de desarrollo	85%
04. Los jefes son accesibles y fácil de hablar con ellos	84%
58. Este es un buen lugar para trabajar	84%
25. Son flexibles para atender asuntos familiares	84%
13. Los jefes actúan de manera honesta y ética	83%
38. El trato es justo no importa si es discapacitado	83%
45. Cuando ingresas se te hace sentir bienvenido	83%
34. El trato es justo sin importar la edad	82%
51. Este trabajo tiene un significado especial para mi	82%

En muchos países y sectores de la economía mundial, las mujeres han enfrentado desafíos relacionados con la retención laboral en comparación con los varones. En esta investigación las mujeres resultaron tener menos probabilidad de retención que los varones (un 10% menos en su calificación de probabilidad de retención), este hallazgo es congruente con informes mundiales respecto de este tema. Según la Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos, la situación de las mujeres ha mejorado respecto de años anteriores, sin embargo, tienen entre un 10% y un 66% menos probabilidad de retención en las empresas, sobre todo en algunos rangos de edad y tiempo laborales (Gutierrez & Soto, 2018). Un informe de la OIT indica que las inequidades entre hombres y mujeres aún subsisten en el campo laboral; en el mundo, la tasa mundial de participación femenina en la fuerza de trabajo es 26.5% menor en comparación a la participación masculina; el desempleo en las mujeres es en promedio 6.0% más alto que el de los varones y los salarios promedio de las mujeres son un 36% menor que el de los varones, ejerciendo la misma labor (Instituto de las Mujeres, 2020), (Be Ambassador Team, 2023).

En nuestra investigación, las personas con más de un año de tiempo en el trabajo, tuvieron mayor probabilidad de retención laboral, en comparación a aquellos trabajadores con menor tiempo en la institución. Esta situación se da para ambo sexos con relaciones estadísticamente significativas. Similares hallazgos se encontraron en estudios realizados en España y Colombia (Bocigas-Solar, 2019), (Velasquez, 2023), (Stirpe, Trullen, & Bonache, 2018). La explicación que dieron los autores fue que los empleados con más de un año de experiencia han tenido más tiempo para adaptarse y familiarizarse con la cultura, procesos y dinámica de la organización, y este conocimiento puede crear un sentido de pertenencia y comodidad, lo que influye en su

decisión de quedarse. Por otro lado, los empleados con mayor tiempo laboral crean relaciones más sólidas y estables con sus colegas y superiores, la calidad de estas relaciones es un factor clave en su decisión de retención. A medida que los empleados invierten más tiempo en la organización, es probable que hayan realizado inversiones personales y profesionales significativas, estas inversiones pueden expresarse en tiempo, esfuerzo y dedicación, lo que puede hacer que sea más difícil para ellos dejar la organización. La Oficina de Estadísticas Laborales de EE. UU. tiene datos sobre el porcentaje de hombres y mujeres que permanecen en el mismo trabajo durante períodos de tiempo específicos, la probabilidad de que hombres y mujeres permanezcan en un trabajo por más tiempo cambia a medida que aumenta la antigüedad. Una vez que se alcanzan los 3 años o más, cada aumento medido del tiempo muestra que es más probable que los hombres permanezcan más tiempo en sus funciones. Para EUA la mayor diferencia se encuentra en 12 meses o menos en un empleo, donde las mujeres tienen un 2,7% más de probabilidades de permanecer que los hombres.

Por otro lado, esta investigación halló qué para el sexo femenino, a mayor edad de la trabajadora, mayor es la probabilidad de retención laboral, esta relación no resultó ser estadísticamente significativa en los varones. Algunas investigaciones explican nuestro hallazgo e indican que los trabajadores de mayor edad tienden a valorar más la estabilidad y seguridad laboral y es probable que establezcan conexiones más arraigadas y maduras con la cultura y el clima organizacional de la empresa; mientras que los empleados más jóvenes a menudo están en etapas de vida donde su crecimiento profesional y el asumir retos son más importantes especialmente entre los varones (Nithyajothi, 2017), (Flores-Dávila & et al, 2018), (Rajini, 2017). Los datos de la Oficina de Estadísticas Laborales de EE. UU. muestran que más mujeres que hombres abandonan la fuerza laboral, específicamente en los rangos de edad más jóvenes, puesto que es el rango de edad en el que más del 90% de las mujeres deciden tener sus hijos. Según esta misma encuesta, solo el 66% de los varones utiliza la licencia parental en comparación con el 96% de las nuevas madres. Según los autores, esto ha llevado a que las mujeres sean vistas como menos comprometidas con sus trabajos, con menos probabilidades de ser recontratadas, promovidas a puestos directivos o de recibir aumentos salariales una vez finalizada su licencia.

Factores más específicos relacionados a la retención del talento humano, diferenciados por género se observan en la Tabla 4. En esta investigación, los varones le dieron más importancia a tener objetivos claros, hacer algo extra para conseguirlos, despedir a las personas como último recurso y tener el gusto por venir a trabajar. Existen varias posibles explicaciones; desde una edad temprana, las niñas y los niños a menudo son socializados de manera diferente, con énfasis en diferentes valores y comportamientos. Es posible que los hombres hayan sido alentados a priorizar la productividad y el logro de metas, mientras que a las mujeres se les ha enseñado a dar más importancia a otros aspectos (Elsawy & Elbadawi, 2022), (Cleveland, Menendez, & Wallace, 2017). Por otro lado, si existe una cultura organizacional que valora las características

tradicionalmente asociadas con el liderazgo masculino, como la toma de decisiones orientada a objetivos, y crear entornos positivos en el trabajo, los hombres pueden sentirse más alineados con esos valores y, por lo tanto, otorgarles más importancia (Wei, 2024), (Velera, 2023).

En cambio, las mujeres encuestadas revelaron que les daban más valor a factores de diferente clase y más diversos; estos factores están relacionados con: contar con mayor accesibilidad a los jefes para comunicarse, la flexibilidad que da la organización para atender asuntos familiares, una actitud honesta y ética de los jefes, y sentirse bienvenido en la institución.

En principio, varios estudios psicológicos y sociológicos sugieren que las mujeres tienden a valorar más las relaciones interpersonales y la comunicación como componentes clave de sus interacciones sociales y empatía, esto puede reflejarse en su enfoque hacia la comunicación en el ámbito laboral. (Yousaf, Humayon, Rasheed, Ahmed, & Danish, 2014). Así mismo, a menudo, las mujeres han asumido roles más tradicionales en el cuidado de los hijos y responsabilidades domésticas. Las mujeres pueden enfrentar desafíos únicos, como el embarazo, la maternidad y el cuidado familiar, que pueden requerir una mayor flexibilidad en el trabajo. La flexibilidad les facilita la conciliación de las demandas laborales y familiares que les permite equilibrar ambos aspectos de su vida (Faster Capital Blog, 2023), (Maurer, 2019).

Por otro lado, aunque la honestidad no está determinada por el género y es imprescindible evitar estereotipos, las mujeres pueden ser más propensas a tener una conciencia social y una mayor sensibilidad hacia la responsabilidad ética. Las mujeres pueden haber enfrentado históricamente discriminación y desigualdad en el trabajo, lo que podría hacerlas más conscientes de la importancia de la ética en el liderazgo como un medio para abordar estas cuestiones. La honestidad y la ética en la toma de decisiones pueden alinearse con estos valores y ser considerados esenciales para las mujeres para construir relaciones de confianza (Luna-Arocas & Davila-Del-Valle, 2022), (Brown & Treviño, 2014). Finalmente, las mujeres tienden a valorar más las relaciones interpersonales y la construcción de conexiones significativas, ellas pueden ser más sensibles a la inclusión, de tal forma que, sentirse bienvenida puede ser un factor crucial para superar posibles barreras y construir una presencia más sólida en la fuerza laboral y en la retención del talento (Jones, 2020), (Sevensson & Lynn Danielsson, 2020).

CONCLUSIONES

La retención de buenos trabajadores en una organización está determinada por una combinación de factores que tienen que ver con aspectos inherentes al trabajador y aspectos institucionales, que van más allá del aspecto económico.

En la presente investigación, las mujeres tuvieron menor probabilidad de retención laboral en la organización gubernamental de salud en el Perú, en comparación a los varones (hasta un 10% menos). Los factores que estuvieron relacionados con la retención del talento fueron: el

tiempo laboral (para ambos sexos) y la edad (sólo para el sexo femenino), p-value del ANOVA < 0.05.

Existen diferencias por género en los factores más valorados para la retención del talento humano. Mientras que los varones tienden a valorar mejor, aspectos de: claridad en los objetivos institucionales y disposición para el trabajo extra para conseguirlos; las mujeres tienden a dar más valor a aspectos comunicacionales, de flexibilidad laboral para atender temas familiares, un actuar ético-honesto de sus jefes y aspectos de bienvenida e inclusión laboral.

Nuestros hallazgos respaldan la importancia de crear un ambiente de trabajo equitativo, respetuoso, justo y comprometido para retener al personal clave sin ningún tipo de discriminación por género; Los gestores de las organizaciones, previo análisis de su contexto, necesidades y expectativas, deben identificar sus propios elementos clave de cara a retener a los mejores talentos, personalizar su paquete de acciones teniendo en cuenta la equidad de género y evaluar su impacto.

Los roles y responsabilidades culturales que se tienen por género, no constituyen un obstáculo para que las mujeres cumplan con la jornada laboral, realicen trabajo extra y pueden desempeñarse en un cargo de dirección; más bien, debería promoverse la armonización saludable de la vida laboral y familiar, y en la distribución equitativa de las labores entre mujeres y hombres.

REFERENCIAS

- Akinyomi, J. (2016). Labour turnover: causes, consequences and prevention. *Fountain University Journal of Management and Social Sciences*, 105-112.
- Amazorrutia, J. (2018). Retención del Talento Humano: Un indicador clave en el mundo. *Rev Great Place to work*, 22-24.
- Be Ambassador Team. (2023). *Employee Experience. What yo need to know to retain talent*.
<https://be-ambassador.com/employee-experience-what-you-need-to-know-to-retain-talent/>
- Bocigas-Solar, M. (2019). Retención del Talento relacionado con la experiencia del empleado. *Rev. Comillas Univ. Pontificia. España*.
- Brown, M., & Treviño, L. (2014). Do role models matter?. An investigation of role modeling as an antecedent of perceived ethical leadership. *Journal of Business Etics*, 587-598.
- Bureau of Labor Statiscs EUA. (2023). *The Gap betwwen men´s and women´s retention rates*. Retrieved from <https://www.skillsforchicagolandsfuture.com/blog/the-gap-between-mens-and-womens-retention-rates#:~:text=Once%203%20years%20or%20more,likely%20to%20stay%20than%20men.>
- Cleveland, J., Menendez, J., & Wallace, L. (2017). Talent management in a gneder diverse workforce. *Rev American psycological association*.
- Elsawy, M., & Elbadawi, M. (2022). The impact of gender based human resource practice on employee performance: An empirical analisis. *Rev International Journal of business and management*, 01-12.
- Faster Capital Blog. (2023). *Workplace flexibility can impact how your attract hire retain talent*. Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/workplace-flexibility-can-impact-how-you-attract-hire-retain/>
- Flores-Dávila, J., & et al. (2018). La contratación de personal en la administración del talento humano. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 50-59.
- Gestaldt Consulting Group. (2023). *Gestaldt Consulting Group*. Retrieved from The Biggest Challenge for Organization: <https://www.linkedin.com/pulse/biggest-challenges-organisations-2023/>
- Gutierrez, L., & Soto, H. (2018). *Manual para la incorporación del enfoque de género en la gestión del Talento Humano en las instituciones de Derechos Humanos*. Costa Rica: Federación Iberoamericana del Ombudsman.
- ILOSTAT. (2022). *Estadísticas Laborales en la Organización Internacional del Trabajo*. Retrieved from OIT: <https://ilostat.ilo.org/es/>

- Instituto de las Mujeres. (2020). *Buenas prácticas para la atracción y retención de talento y la promoción profesional con perspectiva de género*. España: Ed. Ministerio de la Igualdad. España.
- Jones, O. (2020). *How to retain the best employees through effective talent management*. Retrieved from <https://www.beapplied.com/post/how-to-retain-the-best-employees-through-effective-talent-management>
- Keller, S. (2017). *Attracting and retaining the right talent. People & Organizational Performance*. Retrieved from Rev. McKinsey&Company.
- Kossyva, D., Georgios, T., Aggelidis, V., & Sariggianidis, L. (2021). Talent Retention through Employee Engagement, Human Resource, Knowledge and Change Management: A Conceptual Framework. *International Journal of Applied Research in Management and Economics*, 35-45.
- Luna-Arocas, R., & Davila-Del-Valle, I. (2022). The impact of talent management on ethical behavior and intention to stay in the organization. *Journal of management a& organization*, 1-16.
- Maurer, R. (2019). *Flexible work critical retention, survey finds flexible work policies must be*. Retrieved from <https://www.shrm.org/topics-tools/news/talent-acquisition/flexible-work-critical-to-retention-survey-finds>
- McKinsey & Company. (2015). *Diversity wins: How inclusion matters*. Retrieved from Rev. McKinsey Global Institute: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>
- Michael Page. (2018). *¿Por qué debería preocuparnos la brecha salarial de género?* Retrieved from Michael Page: <https://www.michaelpage.es/advice/empresas/desarrollo-profesional-y-retenci%C3%B3n-de-talento/%C2%BFpor-qu%C3%A9-deber%C3%ADa-preocuparnos-la-brecha-salarial-de-g%C3%A9nero%3F>
- Musso, M., & Salgado, J. (2012). *Retención y permanencia laboral: validación de un cuestionario para evaluar retención laboral en nuestro país*. Argentina: Facultad de psicología de la Universidad de Buenos Aires.
- Nithyajothi, G. (2017). Demographic Factors Influence on Employee Retention. *Journal International of engineering studies and technical approach*, 390-400.
- OIT. (2016). *Aprovechar el Talento Humano de hombres y mujeres. Guía de Gestión de recursos humanos con enfoque de género*. Italia: OIT ed.
- OIT. (2018). *La brecha de género en el empleo ¿Que frena el avance de la mujer?* Retrieved from OIT: <https://www.ilo.org/infostories/es-ES/Stories/Employment/barriers-women#intro>
- ONU. (2011). *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*. Geneve: ONU.

- Poon, Y., Lin, Y., Griffiths, P., & et al. (2020). A global overview of healthcare workers turnover intention amid COVID-19 pandemic: a systematic review with future directions. *Rev Hum Resource Helath*, 70-71.
- Praslova, L. (2023). Today's most critical workplace challenges are about systems. *Harvard Business Review*, 50-62.
- Rajini, G. (2017). Decisive variables discriminating employee retention: A gender based analysis. *Journal advanced research in dynamical and control system*, 712-717.
- Ramirez Fomipaya, P. (2022). *Recursos Humanos. Concepto e Importancia hoy en día*. Retrieved from Datatec: <https://www.datadec.es/blog/recursos-humanos-concepto-e-importancia-hoy>
- Reaño, L. (2014). *El Perú tiene el más alto índice de rotación laboral en Latinoamérica*. Retrieved from Infocapital: <https://infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/noticias-y-movidas/el-peru-tiene-el-mas-alto-indice-de-rotacion-laboral-en-latinoamerica/>
- Scott, K. (2017). *Attracting and retaining the right talent*. Retrieved from People & Organizational Performance. McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/attracting-and-retaining-the-right-talent#/>
- Sevensson, J., & Lynn Danielsson, W. (2020). *The effect of social relationships on employee retention in a remote working context*. Suecia: JonKopinmg Universitu.
- Siocon, G. (2023). *Why is Human Resources Important? 8 top reasons*. Retrieved from AIHR Academy to Innovate HR: <https://www.aihr.com/blog/why-is-human-resources-hr-important/>
- Stirpe, L., Trullen, J., & Bonache, J. (2018). Retaining and ageing workforce: The effects on high-performance work systems and flexible work programmes. *Human Resource Management Journal*, 585-604.
- Velasquez, J. (2023). *Employee experience: Estrategia y clave para retener talento*. Retrieved from Portal Gestión Humana: <https://gestionhumana.com/noticias-y-tendencias/employee-experience-estrategia-y-clave-para-retener-talento>
- Velera, W. (2023). *It's not always them, It's you: workplace environments that decrease female employee retention*. Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/its-always-them-you-workplace-environments-decrease-female-wilson/>
- Wei, W. (2024). Factors influencing women talent retention and organizational performance: empirical evidence from China. . *Rev. Migration Letters*, 320-331.
- Yousaf, S., Humayon, A., Rasheed, M., Ahmed, H., & Danish, R. (2014). *Factors affecting retention of female employees on organizations*. Retrieved from Journal of basic and

applied scientific: <https://www.linkedin.com/pulse/its-always-them-you-workplace-environments-decrease-female-wilson/>

Zaldivar, M. (2023). *Retener el talento humano: ¿Qué valoran las mujeres en el trabajo?*
Retrieved from Rev. Great Place to Work: <https://greatplacetowork.com.mx/retener-al-talento-femenino-que-valoran-las-mujeres-en-los-lugares-de-trabajo/>