



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“MOTIVACIÓN LABORAL Y SU RELACIÓN CON LA
RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA
ASEGURADORA PACIFICO VIDA DE LA CIUDAD DE
TRUJILLO- 2017”

Tesis para optar el título profesional de:
Licenciado en Administración

Autoras:

Bach. León Angulo, Evelyn
Bach. Calderón Vela, Lupe

Asesor:

Lic. D´Angelo Panizo Carmen

Trujillo – Perú
2018

APROBACIÓN DE LA TESIS

La asesora y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por las Bachilleres **Evelyn León Angulo y Lupe Calderón Vela**, denominada: “MOTIVACIÓN LABORAL Y SU RELACIÓN CON LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA ASEGURADORA PACÍFICO VIDA DE LA CIUDAD DE TRUJILLO- 2017”

Lic. D´Angelo Panizo Carme
ASESORA

Mg. Dora Luz Zegarra Escalante
JURADO
PRESIDENTE

Mag. Marlies Alicia Cueva Urra
JURADO

Mg. Luz Angélica Moncada Vergara
JURADO

DEDICATORIA

Gracias a Dios por permitirme desarrollar mi tesis, doy gracias a mi esposo, mi hija, mi madre por su apoyo en todo momento.

Evelyn León Angulo

Dedico esta tesis a Dios por haberme dado la oportunidad de realizarlo, a mi madre, a mi hijo y a mi hermano por apoyarme constantemente.

Lupe Calderón Vela.

AGRADECIMIENTO

Este trabajo fue desarrollado gracias a la colaboración del personal que labora en la Aseguradora Pacífico Vida, quienes colaboraron y apoyaron en el desarrollo de los objetivos planteados. A ellos expresamos nuestro agradecimiento puesto que sin su ayuda no se hubiera obtenido los resultados esperados.

De igual manera agradecemos a los docentes de la Universidad Privada del Norte - Trujillo, cuya participación y colaboración fue esencial en el desarrollo del presente trabajo de tesis.

INDICE DE CONTENIDOS

<u>APROBACIÓN DE LA TESIS</u>	ii
<u>DEDICATORIA</u>	iii
<u>AGRADECIMIENTO</u>	iv
<u>ÍNDICE DE CONTENIDOS</u>	v
<u>ÍNDICE DE TABLAS</u>	vi
<u>ÍNDICE DE FIGURAS</u>	vii
<u>RESUMEN</u>	viii
<u>ABSTRACT</u>	ix
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	14
2.2. Bases teóricas.....	17
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA	40
CAPÍTULO 4. RESULTADOS	45
CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN	53
CONCLUSIONES	55
RECOMENDACIONES	56
ANEXOS	60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	
Relación que ejerce la Motivación laboral y la retención del talento humano de la Empresa Pacíficos Seguro de la ciudad de Trujillo- 2017	46
Tabla 2	47
Análisis de resultados sobre del nivel de motivación laboral en la Empresa Pacíficos Seguro Vida.	
Tabla 3	48
Análisis de resultados de las dimensiones del nivel de motivación laboral en la Empresa Pacíficos Seguro Vida.	
Tabla 4	49
Nivel de retención del talento humano de la Empresa Pacíficos Seguro Vida	
Tabla 5	50
Análisis de resultados de las dimensiones de la retención del talento humano en la Empresa Pacíficos Seguro Vida	

ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1	
Relación que ejerce la Motivación laboral y la retención del talento humano de la Empresa Pacíficos Seguro de la ciudad de Trujillo- 2017	46
Gráfico 2	
Análisis de resultados sobre del nivel de selección del personal de los colaboradores del área administrativa de la Aseguradora Pacífico Vida – 2017	47
Gráfico 3	
Nivel de retención del talento humano de la Empresa Pacíficos Seguro Vida	49

RESUMEN

La presente tesis tiene como propósito establecer la relación que ejerce la Motivación laboral y la retención del talento humano de la Empresa aseguradora Pacífico Vida de la ciudad de Trujillo-2017, para el cual se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta, que permitió obtener información de primera mano sobre las necesidades y expectativas de los colaboradores de la Empresa Pacífico Seguro durante el período de estudio y como instrumento se consideró un cuestionario para evaluar la motivación laboral y otro sobre retención del talento humano.

Como procedimiento se utilizó el diseño correlacional, porque busca establecer la relación de variables medidas en una muestra, en un único momento del tiempo. Se usa este diseño porque permitirá identificar la relación entre las dos variables, determinando si la motivación laboral influye en la retención del talento humano.

Los resultados encontrados nos indican que al relacionar el nivel de selección de motivación laboral con la retención del talento humano, se reporta en el grupo con motivación laboral alto, un alto nivel de retención del talento humano en el 78.57% en los trabajadores de la Empresa Pacífico Seguro Vida, por otro lado, cuando se presenta un nivel de motivación laboral bajo, el 80% de trabajadores calificó en la retención del talento humano como bajo. Es así, que al aplicar la prueba Chi cuadrado ($\chi^2=20.98$) se encontró relación significativa entre ambas variables ($p < 0.001$).

Palabras claves: Motivación laboral, diversidad laboral, compromiso con el trabajo, valoración del trabajo, autoderminación laboral, evaluación del desempeño, retención del talento humano, logros laborales, autoestima, destreza laboral, propósito, intimidad, refuerzos laborales.

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to establish the relationship exercised by the Work Motivation and the retention of human talent of the Pacific Life Insurance Company of the city of Trujillo-2017, for which the survey was used as a data collection technique, which allowed obtain first-hand information on the needs and expectations of the employees of the Pacific Insurance Company during the study period and as an instrument, a questionnaire was considered to evaluate the work motivation and another on retention of human talent. As a procedure, the correlational design was used, because it seeks to establish the relationship of variables measured in a sample, in a single moment of time. This design is used because it will allow to identify the relationship between the two variables, determining if the labor motivation influences the retention of human talent.

The results indicate that when relating the level of selection of work motivation with the retention of human talent, a high level of retention of human talent is reported in the group with high work motivation in the 78.57% of the workers of the Company. Pacífico Seguro Vida, on the other hand, when there is a low level of work motivation, 80% of workers rated the retention of human talent as low. Thus, when applying the Chi square test ($\chi^2 = 20.98$), a significant relationship was found between both variables ($p < 0.001$).

Keywords: Work motivation, work diversity, commitment to work, job evaluation, job self-determination, performance evaluation, retention of human talent, work achievements, self-esteem, work skills, purpose, intimacy, work reinforcements.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

A nivel internacional, se observa que las personas en el mundo laboral se encuentran en constante movimiento, ya sea dentro de la misma empresa o con entradas y salidas de una organización a otra. Es así, como las empresas pueden caer fácilmente en la inestabilidad laboral, aspecto que genera consecuencias negativas, ya que posteriormente se agudiza cuando resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo vacante (De la torre, 2000).

Por otro lado, en países de América Latina han tenido mayor énfasis en las empresas aseguradoras donde la motivación laboral de los trabajadores es el pilar fundamental para la organización; y determinar la influencia del talento humano del personal. Es así, que la motivación es un impulso orientado a todos los individuos de las organizaciones prestadoras donde es necesarios implementar una área de motivación para lograr mejoras progresivas en el desempeño laboral y así fortalecer a todas las organizaciones a un cambio motivador para el logro de la retención del talento humano (Vásquez, 2013).

(Hellriegel, 2004) considera que en algunos países como Ecuador, Colombia y Bolivia, se encuentra que las causas más comunes que se sitúan al interior de las organizaciones, pueden ser por desajuste entre el empleado y el jefe directo, la filosofía de la organización, el entrenamiento incorrecto del empleado, la poca remuneración salarial, las políticas de la organización que debilitan la satisfacción por el trabajo (reconocimiento, evaluaciones de desempeño, asuntos de vacaciones, etc.), malas condiciones económicas y financieras de la organización, entre otros.

Sin embargo, es inevitable también, cierta cantidad de movilidad por motivos de enfermedades, accidentes, envejecimiento, muerte y otras razones personales que producen la deserción de un puesto de trabajo.

En nuestro país, el 78% de peruanos ha renunciado alguna vez a su trabajo; de ellos, el 41% lo hizo por un mejor salario, 40% en razón de nuevos retos profesionales, mientras que un 11% lo hizo por una mala relación con sus compañeros o jefes. Un 10% lo hizo por temas de estrés y salud (Jaén, 2016).

Esto es, debido a que el recurso principal de cualquier organización, se deben estar ejerciendo esfuerzos dirigidos a su coordinación, mantenimiento, mejoramiento y desarrollo, que ayuden a alcanzar eficientemente las metas organizacionales.

Es este mismo capital humano quien da la cara día a día, generando ideas, produciendo bienes y servicios, cerrando proyectos, negocios y contratos, y logrando satisfacer las necesidades que demanda el resto de la sociedad. Sus competencias, su conducta y actitudes son la clave para el éxito de cualquier compañía. No obstante, en toda empresa siempre existirá un cierto grado de rotación de personal, lo que es saludable para la organización, renueva aires, y con ello llegan nuevas ideas, proyectos y visiones más frescas. Sin embargo, no se puede obviar, que la mayoría de las veces esto suele ser costoso y por lo tanto sólo es factible con un nivel de rotación de personal bajo, que refleje seguridad y confianza en la compañía por parte de todos los empleados (Kenneth, 2010).

En lo que compete a nuestra realidad, en la actualidad, las empresas de seguros en el Perú han tomado gran importancia, lo cual se percibe en el crecimiento sostenible desde hace ya algunos años. Esto es debido a que las personas están más concientizadas y con un mayor interés en su seguridad actual y en su futuro. A la actualidad, las empresas que lideran el mercado asegurador peruano son Pacifico Seguros, Rímac, Mapfre y La Positiva, liderando el mercado las dos primeras (Gutiérrez, 2015).

Al tener en cuenta que a las dos empresas líderes las separa una diferencia pequeña, existe alta rivalidad entre ambas y, en este nivel, cada detalle suma para que ese porcentaje aumente. Es por ello que ambas tienen un alto grado de preocupación e interés, tanto en el cliente externo como en el interno. Sin embargo, este es un aspecto que no tomaron en cuenta años atrás: no pensar en la gestión de sus colaboradores, como preocuparse en el bienestar del trabajador, brindarle los beneficios adecuados para una mejor calidad de vida tanto en el aspecto social, salarial, como en beneficios de capacitaciones y clima organizacional, ocasionó grandes pérdidas de talento humano: gente del mismo rubro que iba y venía de una empresa a otra y que desencadenó grandes pérdidas monetarias, las cuales se reflejaron en los estados financieros anuales, reducción de personal, y que la competencia sea número uno en el mercado asegurador peruano (fuente publicada en la SBS por años y rubros).

Pacifico Seguros fue líder en el mercado de seguros generales hasta el año 2002, pero Rímac Seguros tomó la posta a partir de ese año. En el transcurso de estos últimos años, Pacifico ha reaccionado y ha empezado a gestionar mejor sus operaciones e implementado mejores estrategias. Con ello, se logró aminorar la brecha que alejaba de Rímac, pero que aún no logra sobrepasar para volver a ser líder nacional, lo cual se puede observar en las estadísticas de la SBS sobre el mercado asegurador peruano.

En lo que concierne a la retención del talento humano, hay que mencionar que en la empresa Pacífico Seguros se ingresa un total de 35 personas en un período de 6 meses donde salen aproximadamente un total de 2 personas por mes quedando un total de 18 personas en un periodo de contratación. Esto es debido que estos trabajadores no encuentran las condiciones de trabajo que ellos esperaban y lo que hacen es dejar el trabajo y optar por otras fuentes de trabajo.

Es por eso que nace la idea de esta tesis, con el fin de acercarse más a entender los problemas de Pacífico Seguros, los cuales están asociados a la deserción del talento humano dentro de esta empresa aseguradora.

1.2. Formulación del problema

¿Cuál es la relación que existe entre la Motivación laboral y la retención del talento humano en una empresa aseguradora Pacífico Vida de la ciudad de Trujillo- 2017?

1.3. Justificación

Esta investigación, se justifica teóricamente, porque existen estudios precedentes que fundamentan a las variables investigadas sobre motivación y su relación con la retención del talento humano en la Empresa Pacíficos Seguro.

Como justificación del presente estudio se pretende describir los factores que determinan la alta rotación y baja permanencia de los colaboradores de la empresa Aseguradora Pacífico Vida de la ciudad de Trujillo, como consecuencia de la ausencia de estrategias de motivación y retención del talento humano de los trabajadores en esta empresa aseguradora y la vez se puedan establecer las medidas correctivas para solucionar esta situación con la finalidad de Incrementar la productividad y mejorar la toma de decisiones para el logro de los objetivos de la empresa. Asimismo, esta investigación permitirá evaluar el potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado dentro de la organización.

La justificación social de este estudio es que ayuda a identificar, capacitar, seleccionar y determinar un área de actividad a empleados que tienen condiciones potenciales, también disminuir la rotación del personal y mejorar el clima laboral.

En lo que respecta a los trabajadores, este estudio pretende lograr un mayor estímulo laboral en los trabajadores y obtener mejores resultados, mejorar el nivel de la autoestima, recibir capacitaciones permanentes, recibir incentivos salariales por buen desempeño, comprometerse con los objetivos de la empresa. También oportunidad de crecimiento económico y mejorar la condición afectiva para con su familia.

Para los nuevos estudiantes, este estudio aporta con nuevos antecedentes sobre el impacto de la motivación en la retención del talento humano

1.4. Limitaciones

Una limitación de esta investigación es que muchos trabajadores antiguos que conocen la situación laboral de la empresa ya no trabajan en ella por buscar mejoras económicas en otras empresas. Sin embargo, se hizo un seguimiento al nuevo personal que se encontraba laborando, al menos por dos meses a fin de que se encuentren familiarizados con el trabajo.

Otra limitación es el escaso acceso a la información, pues existe mucho hermetismo por parte de los directivos de la empresa. Esto fue superado entrevistando a personal que se encontró laborando por más de 5 años. La experiencia de este personal fue vital para por conocer la problemática que vive la empresa.

Sin embargo, podemos afirmar que esta investigación tiene valor dada la importancia de las variables en estudio, y que pueden servir a otras organizaciones para establecer buenas políticas laborales.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Establecer la relación que ejerce la Motivación laboral en la Retención del talento humano en la Empresa Aseguradora Pacífico Vida de la ciudad de Trujillo- 2017

1.5.2. Objetivos específicos

1. Identificar el nivel de motivación laboral en las dimensiones: Diversidad laboral, compromiso con el trabajo, valoración del trabajo, autodeterminación laboral y evaluación del desempeño, en la Empresa Pacíficos Seguro.
2. Identificar el nivel de motivación laboral en las dimensiones: Diversidad laboral, compromiso con el trabajo, valoración del trabajo, autodeterminación laboral y evaluación del desempeño, en la empresa Aseguradora Pacífico Vida de la Ciudad de Trujillo - 2017.
3. Determinar el nivel de retención del talento humano en las dimensiones; Logros laborales, autonomía, destreza laboral, propósito, intimidad y refuerzos laborales de la Empresa Aseguradora Pacífico Vida.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

(Latorre, 2011) La gestión de recursos humanos y desempeño laboral" realizada en Valencia, España. El propósito y objetivo general de la investigación es probar que las organizaciones se adaptan al entorno mediante las estrategias y políticas empresariales. La gestión de la fuerza laboral es clave a la hora de adaptarse a las demandas del entorno y esto puede llevar en muchas ocasiones al éxito o el fracaso de la empresa. La gestión de la fuerza laboral se realiza mediante el sistema de gestión de recursos humanos. Las organizaciones se adaptan al entorno mediante las estrategias y políticas empresariales. Los objetivos que perseguimos con la consecución esta tesis doctoral son los siguientes: 1. Analizar si los recursos humanos de las organizaciones se relacionan con el desempeño percibido por parte del trabajador. Evaluar el rol mediador del apoyo organizacional, la inseguridad laboral y la satisfacción laboral en esta relación. 2. Analizar si la gestión de los recursos humanos se relaciona con el desempeño organizacional. Evaluar el rol mediador del clima de apoyo organizacional, el clima de inseguridad laboral y la satisfacción laboral colectiva en esta relación. 3. Analizar el rol mediador del apoyo del supervisor, la autonomía, y la satisfacción laboral entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral. La finalidad de este proyecto de tesis es aportar información que ayude esclarecer que relación se establece entre la gestión de los recursos humanos y el desempeño. Además de analizar si influyen y cómo influyen las prácticas de recursos humanos en las percepciones y las actitudes de los empleados, y como ello afecta al desempeño tanto de los empleados como de la empresa.

(Vásquez, 2013). En su investigación sobre el "Nivel de motivación y su relación con la satisfacción laboral del profesional de enfermería en el Hospital Nacional Arzobispo Loayza" realizada en Lima, Perú, de la Universidad Mayor de San Marcos, la facultad de Medicina Humana, de la Escuela de Enfermería. En la investigación se percibe que las(os) profesionales de Enfermería son un 48%; tienen un nivel medio de motivación siendo las dimensiones identidad y autonomía las más significativas, mientras que las dimensiones retroalimentación, importancia y variedad de la tarea, caracterizan el nivel de motivación baja. En cuanto a la satisfacción laboral el 54% de las(os) profesionales de Enfermería presentan un nivel medio, siendo los factores que alcanzaron mayor valor porcentual: Desempeño de tareas, Relación con la autoridad y Beneficios laborales y remunerativos. El presente estudio es de tipo cuantitativo, descriptivo de

corte transversal que permite identificar el nivel de motivación de las enfermeras y su relación con la satisfacción laboral en el profesional de Enfermería. Se comprueba que existe relación directa entre el nivel de motivación y el nivel de satisfacción laboral de las(os) profesionales de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, a través, de la prueba estadística chi - cuadrado, cuyos resultados fueron: X^2 calculado = 24.36 y X^2 tabulado = 7.815, por lo que se rechaza la hipótesis nula.

(Arraita, 2014). En la tesis titulada "Desempeño Laboral y condiciones de trabajo docente en Chile: influencias y percepciones desde los evaluados" realizada en Chile. El propósito de la investigación es comprender el proceso de Evaluación de Desempeño Docente (EDD), considerando la estructura social y analizando aspectos como las condiciones materiales y sociales de los docentes, aparece como un elemento central en el proceso de producción de la realidad social. El tipo de estudio que se realizó fue principalmente descriptivo, debido a que el tema que estudiaremos pretende identificar en qué medida ciertas variables influyen en los resultados de la Evaluación de Desempeño Docente (EDD) de los docentes, consideramos pertinente utilizar este tipo de estudio. La muestra que se tomó fue de 12 docentes quienes se agruparon en 3 grupos según su experiencia, los primeros docentes participantes (entre 0 a 10 años de experiencia), docentes con experiencia intermedia (entre 11 y 20 años de experiencia) y los docentes consolidados (de 21 años a mas). Respecto a esta tesis el autor concluye cuatro elementos: - En primer lugar, es claro que, a la luz de la investigación, es posible indicar que la profesión docente es una profesión compleja que está profundamente determinada por fuerzas políticas y sociales. Si bien esta relación no era clara al inicio de la investigación y se encontraba enunciada más bien como una hipótesis de trabajo, luego de la investigación es posible encontrar vínculos entre estas tres variables. Así, es posible indicar que para los docentes las condiciones materiales de trabajo y la satisfacción laboral se encuentran relacionadas y mediadas por el sentido vocacional de la profesión, aun cuando aquellos con mejores resultados se centran aún más en el sentido profesional y en la necesidad de realizar procesos de evaluación docente, lo que permite vislumbrar una clara conexión entre estos elementos.

En la tesis de (Gutiérrez, 2015) titulada "Motivación y retención de obreros de construcción civil", realizada en Lima, Perú, de la Pontificia Universidad Católica del Perú, de la Facultad de Ciencias e Ingeniería, de la Escuela Profesional de Ingeniería Civil. Asesorado por el Ing. Pablo Orihuela Astupinaro. Este trabajo tiene como objeto general, generar un aporte al estudio de la Motivación y Satisfacción laboral de los Obreros del sector de la Construcción en la Comunidad Peruana. De la investigación se infiere que en relación a los factores motivadores de los trabajadores manuales u

obreros de la construcción identificados en gran parte de las investigaciones, además de información relevante sobre el sector construcción en Perú, podemos identificar el contexto en el que se desarrolla hoy en día este sector y el diagnóstico actual sobre los principales factores motivadores que podrían afectar la motivación y satisfacción laboral de los obreros de construcción, dentro de ellos se puede destacar: el dinero, estabilidad de empleo, posibilidad de ascender y promocionar, condiciones de trabajo, condición social de ser obrero de construcción, ambiente social de trabajo, naturaleza de propio trabajo, autonomía, posibilidades de aplicar sus conocimientos, habilidades y destrezas e importancia de la buena gestión de obras.

La tesis elaborada por (Jaén, 2016) titulada "Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales", para optar el grado de doctor. La hipótesis establecía la existencia de relación positiva y significativa entre las puntuaciones en motivación y la evaluación del rendimiento, es decir, que los individuos que obtuviesen puntuaciones más altas en motivación, tendrían un mejor rendimiento general en el trabajo. De manera más concreta, predecíamos que a mayores puntuaciones en el nivel de Ejecución de los distintos motivos, mejores evaluaciones del rendimiento obtendrían los trabajadores.

(Rios, 2017) en el estudio titulado Motivación laboral para mejorar las relaciones interpersonales de los empleados de la empresa OTE S.A. Asesores y Corredores de Seguros, 2016, tuvo como objetivo proponer un plan de motivación laboral a fin de mejorar las relaciones interpersonales de los empleados, del cual se desprenden cuatro objetivos específicos, orientados al logro del objetivo general. El sintagma para esta investigación fue holístico con un enfoque mixto (cuantitativo-cualitativo) lo que permitió un mejor análisis del estudio, fue de tipo proyectiva debido a que se diseñó y construyó una propuesta, y con un diseño no experimental longitudinal. La población fue de 22 trabajadores que conforman la organización en su totalidad. Luego de la aplicación de los instrumentos, se obtuvo como resultado que las relaciones interpersonales se encuentran en 50% en nivel regular, esto indicó que es necesario aplicar una estrategia para mejorar los resultados, por ello se planteó la propuesta "Todos somos OTE" con la finalidad de que las relaciones interpersonales alcancen el nivel adecuado, manteniendo una mejora continua en el tiempo.

En la investigación desarrollada por (Lacayo, 2017) La investigación está dirigida a determinar el nivel de los factores de motivación laboral; si estos han sido cubiertos o llenan las expectativas de los trabajadores en el personal administrativo y operativo en una empresa que se dedica a la venta de seguros diversos en la ciudad de Guatemala. En la presente investigación se trabajó bajo el enfoque de tipo descriptivo, se elaboró un cuestionario para calificar factores de motivación, se aplicó por medio de elección

de una muestra con la totalidad de los empleados de una entidad aseguradora. Debido a los resultados que presento la muestra, sobre la medición del nivel de motivación laboral tomando en consideración los factores de higiene y motivación, en una compañía de seguros, es importante que la gerencia de la empresa pueda mejorar los niveles de motivación laboral del área administrativa, a través de la creación e implementación de políticas para el reconocimiento de la motivación, porque a pesar de que los empleados en esa área están de acuerdo, su resultado tiene una tendencia homogénea a estar algo de acuerdo, estableciéndose que existe un nivel bajo de motivación laboral en esta entidad aseguradora.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Motivación laboral

La palabra motivación proviene de los términos latinos motus (movido) y motio (movimiento), para la Psicología son aquellas cosas que impulsan a una persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas hasta el cumplimiento de sus objetivos. Implica la existencia de alguna necesidad y es precisamente la motivación la que lleva a un individuo a realizar una determinada tarea para satisfacer esa necesidad.

Se manifiesta con una mayor necesidad en el campo laboral, teniendo en cuenta que es al trabajo al que se le dedica la mayor parte de nuestras vidas.

El estar motivados hacia el trabajo trae consecuencias psicológicas positivas, tales como: autorrealización, sentirnos competentes, y ser útiles y mantener nuestra autoestima; las satisfacciones proporcionadas por el trabajo sí contribuyen al bienestar general del individuo y a su sentimiento de valor personal (Gonzales, 2018).

El término motivación ha sido usado en diversos sentidos. Definirlo implica moverse entre algunas alternativas que hacen énfasis en uno o en otro aspecto del fenómeno. Algunos autores conciben la motivación como una fuerza o conjunto de fuerzas. De la (De la torre, 2000), por ejemplo, señala que la motivación es la "fuerza que impulsa al sujeto a adoptar una conducta determinada". (Gibson, 2001), dentro de la misma perspectiva, la definen como "fuerzas que actúan sobre el individuo o que parten de él para iniciar y orientar su conducta".

Comprende tanto los procesos individuales que llevan a un trabajador a actuar y que se vinculan con su desempeño y satisfacción en la empresa, así también son los procesos organizacionales que influyen para que tanto los motivos del trabajador como los de la empresa vayan en la misma dirección. (Gonzales, 2018).

En las Políticas de Recursos Humanos (PHR) se menciona que la motivación en el entorno laboral se puede definir como el grado de disposición que tiene una persona para hacer un esfuerzo sostenido para lograr las metas institucionales. Es un proceso psicológico interno y a la vez transaccional: la motivación para el trabajo es resultado de las interacciones entre las personas y su entorno laboral, con la mediación del contexto social general (Kenneth, 2010).

Durante muchos años, la motivación ha sido un tema de investigación para estudiosos y analista tanto de la conducta humana como de las organizaciones. Una de las más conocidas teorías sobre la motivación es la Teoría de la Jerarquía de la Necesidades propuesta por el psicólogo Abraham Maslow uno de los clásicos en los que se fundamentó el análisis de la motivación laboral; quien menciona que todo hombre comparte cinco niveles de satisfacción de las necesidades en su experiencia vital. Estos niveles son jerarquizados conforme a su importancia:

a) Necesidades fisiológicas: Estas son las necesidades básicas para el sustento de la vida humana, tales como alimento, agua calor abrigo y sueño.

b) Necesidades de seguridad: Estas son las necesidades para librarse de riesgos físicos y del temor a perder el trabajo, la propiedad, los alimentos o el abrigo.

c) Necesidades de asociación o aceptación: En tanto que seres sociales, los individuos experimentan la necesidad de pertenencia, de ser aceptados por los demás.

d) Necesidades de estimación: De acuerdo con Maslow, una vez que las personas satisfacen sus necesidades de pertenencia, tienden a desear la estimación tanto la propia como de los demás.

e) Necesidades de autorrealización: Maslow consideró a esta como la necesidad más alta de la jerarquía. Se trata del deseo de llegar a ser lo que es capaz de ser; de optimizar el propio potencial y de realizar algo valioso.

(Herzberg, 1968) reformula la teoría de Maslow en dos tipos de factores laborales que actúan de manera diferente en la motivación de los trabajadores:

El primer grupo se denomina de mantenimiento, higiene o contexto de trabajo los cuales son políticas y administración de la compañía, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, salario, categoría, seguridad en el empleo y vida personal. Estos factores se identifican usualmente con los niveles fisiológicos, de seguridad, amor y pertenencia propuestos por Maslow.

En el segundo grupo ciertos satisfactores (y por lo tanto motivadores), relacionados todos ellos con el contenido del trabajo. Entre ellos se encuentran: el logro, el reconocimiento, el trabajo interesante, el avance y el crecimiento laboral.

Partiendo de los trabajos de Herzberg, Hackman y Oldham elaboran un Modelo de las Características del trabajo (JCM), en el que se establecen cinco dimensiones laborales medulares de enriquecimiento del trabajo: variedad, identidad de tarea, significado de la tarea, autonomía y retroalimentación. Según este modelo el individuo obtiene recompensas internas cuando sabe (conocimiento de resultados) que él personalmente (experiencia de responsabilidad) ha cumplido bien una actividad que le interesa (experiencia de algo que tiene sentido). Cuanto mayor sea la presencia de estos tres aspectos tanto mayor será la motivación, el rendimiento y la satisfacción del empleado y tanto menos su ausentismo y la probabilidad que abandone la organización (Alvarez, 2003).

Psicología de la motivación

Por motivación se entiende la compleja integración de procesos psíquicos que efectúa la regulación inductora del comportamiento, pues determina la dirección (hacia el objeto meta buscado, o el objeto evitado), la intensidad y el sentido (de aproximación o evitación) del comportamiento.

La motivación despierta, iniciativa, mantiene, fortalece o debilita la intensidad del comportamiento y pone fin al mismo, una vez lograda la meta que el sujeto persigue.

En la vida cotidiana, el ser humano refleja objetos indicadores de la satisfacción de sus necesidades que le inducen a actuar, experimenta deseos, sentimientos, emociones, aspiraciones y propósitos que, de existir las condiciones adecuadas, dirigen e impulsan su actividad hacia determinadas metas, cuya obtención le proporciona satisfacción. En parte, debido a su propia actividad, constantemente surgen nuevas circunstancias externas, insatisfacciones, deseos y proyectos que modifican la dirección y el grado de intensidad de dicha actividad.

Es una definición más amplia, la motivación es el conjunto concatenado de procesos psíquicos (que implican la actividad nerviosa superior y reflejan la realidad objetiva a través de las condiciones internas de la personalidad) que al contener el papel activo y relativamente autónomo y creador de la personalidad y en su constante transformación y determinación recíprocas con la actividad externa, sus objetivos y estímulos, van dirigidos a satisfacer las necesidades del ser humano y como consecuencia, regulan la dirección (el objeto - meta) y la intensidad o activación del comportamiento y se manifiestan como actividad motivada.

LA motivación es una compleja integración de procesos psíquicos que implican la actividad nerviosa superior. Los reflejos psíquicos, ideales, se producen en virtud del funcionamiento fisiológico del cerebro. Motivación y actividad nerviosa son 2 facetas

esenciales distintas, pero inesperadamente unidas. La motivación es un fenómeno, psíquico, ideal y subjetivo (Gonzales, 2018).

El Comportamiento Humano y la Motivación:

En el desarrollo de este tema es necesario comprender el comportamiento humano para lo cual es importante conocer la motivación humana. Estas posiciones presuponen la existencia de ciertas leyes o principios que pueden explicar el comportamiento humano y los procesos motivacionales desde varios puntos de vista (Davis, 2003).

El concepto de motivación se ha utilizado con diferentes sentidos. En general, motivo es el impulso que lleva a la persona a actuar de determinada manera, es decir, que origina un comportamiento específico, este impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo que proviene del ambiente o generado por procesos mentales de la persona (Furnham, 2001).

Todos de alguna u otra forma vivimos con algún motivo, las cuales se basan en necesidades primarias (aire, alimento, sueño, etc.), o en necesidades secundarias (autoestima, afiliación, etc.) un sentimiento que nos lleva, nos impulsa a realizar lo que deseamos para luego sentirnos satisfechos. La motivación representa la acción de fuerzas activas o impulsoras, solo se comprende parcialmente, implica necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas. Esto implica que existe algún desequilibrio o insatisfacción dentro de la relación existente entre el individuo y su medio: Identifica las metas y siente la necesidad de llevar a cabo determinado comportamiento que varía de individuo a individuo, tanto los valores y los sistemas cognitivos, así como las habilidades para poder alcanzar los objetivos personales, éstas necesidades, valores personales y capacidades varían en el mismo individuo en el transcurso del tiempo, está sujeta a las etapas por las que atraviesa el hombre, desde niño busca culminar sus estudios o cuando es trabajador tiene otras aspiraciones y motivaciones (Hellriegel, 2004).

Determinantes de la motivación laboral

Las evidencias indican que los principales factores son un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores.

Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan

fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarán placer y satisfacción.

Los empleados quieren sistemas de pagos y políticas de ascensos que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. Cuando el salario les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del lugar, es muy probable que el resultado sea la satisfacción. Del mismo modo, quienes creen que las decisiones sobre los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial, tienden a sentirse satisfechos con su trabajo.

Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. Por último, la gente obtiene del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal. Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral (Roobins, 1988).

Como se ha visto, la índole del trabajo y del contexto o situación en que el empleado realiza sus tareas influye profundamente en la satisfacción personal. Si se rediseña el puesto y las condiciones del trabajo, es posible mejorar la satisfacción y productividad del empleado. Así pues, los factores situacionales son importantes, pero también hay otros de gran trascendencia: sus características personales. En la satisfacción influye el sexo, la edad, el nivel de inteligencia, las habilidades y la antigüedad en el trabajo. Son factores que la empresa no puede modificar, pero sí sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores.

Clases de Motivos y Características

a) Clases de motivos

Muchos psicólogos distinguen 3 clases de motivos: los fisiológicos, sociales y psicológicos (Roobins, 1988).

- Los motivos fisiológicos: Se originan en las necesidades fisiológicas y los procesos de autorregulación del organismo, son innatos, es decir que están presentes en el momento del nacimiento ejemplo: necesidad de aire, de dormir, etc.
- Los motivos sociales: Son adquiridos en el curso de la socialización dentro de una cultura determinada, se forman con respecto a las relaciones interpersonales, valores sociales, las normas se deben tener en cuenta que una vez despertado un motivo influye sobre la conducta independientemente de su origen.

- Los motivos psicológicos: Se desarrollan mediante procesos de aprendizaje, solamente aparecen cuando se han satisfecho las necesidades fisiológicas este tipo de motivación varía de un individuo a otro, y esa está en función de sus experiencias pasadas y de la clase de aprendizaje que haya tenido.

b) Características:

1. Las necesidades o motivos se caracterizan porque no son estáticos, por el contrario, son fuerzas dinámicas y persistentes que provocan comportamientos. Con el aprendizaje y la repetición (refuerzo), los comportamientos se vuelven más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades.

2. Por otra parte una necesidad satisfecha no es motivadora de comportamiento, puesto que no causa tensión o incomodidad. Una necesidad puede ser satisfecha, frustrada o compensada (transferencia a otro objeto). En el ciclo motivacional muchas veces la tensión provocada por el surgimiento de una necesidad, encuentra una barrera o un obstáculo para su liberación. Al no encontrar la salida normal, la tensión del organismo busca un medio indirecto de salida, ya sea por vía psicológica (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.), o por la vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardiacas y digestivas, etc.). En otras ocasiones, la necesidad no es satisfecha, no frustrada, sino transferida o compensada. Ello ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad reduce la intensidad de una necesidad que no puede ser satisfecha, por ejemplo, cuando el motivo de una promoción para un cargo superior es compensado por un aumento de salario o por un nuevo puesto de trabajo.

3. La satisfacción de algunas necesidades es temporal. Pues al quedar satisfecha una necesidad, aparecen otras. Es decir, la motivación humana es cíclica y orientada por diferentes necesidades ya sean psicológicas, fisiológicas o sociales.

El comportamiento es casi un proceso de resolución de problemas, de satisfacción de necesidades, cuyas causas pueden ser específicas o genéricas. El motivo busca un curre al motivo y trata de hacerle actuar mediante la promesa del logro de una necesidad urgente.

4. En cualquier modelo de motivación, el factor inicial es el motivo para actuar, la razón, el deseo, la necesidad inadecuadamente satisfecha.

Los motivos hacen que el individuo busque la realización e inicie la acción, inicialmente los motivos pueden satisfacer en muchas formas. La existencia del motivo mismo determina inmediatamente el curso final del comportamiento.

5. El incentivo es la fuerza imantada que atrae la atención del individuo, porque le promete recompensas y logros que pueden satisfacer sus deseos y motivos. La consideración principal de este punto se centra en el grado de satisfacción que logrará mediante el esfuerzo dedicado a ellos si el esfuerzo es eficaz y si percibe la recompensa prometida.

El trabajador como empleado potencial investiga sus propias aptitudes y conocimientos para determinar si se considera capaz de trabajar para lograr la recompensa anticipada, analiza los recursos de que dispone, considera también el grado y tipo de ayuda que puede esperar de sus superiores, compañeros y demás personal del que puede depender. Es por ello, que el comportamiento humano, es un proceso de resolución de problemas, de satisfacción de necesidades, cuyas causas pueden ser especificadas o genéricas. Las necesidades humanas específicas cambian con el tiempo, y con cada persona, un motivo urgente hoy puede dejar de serlo mañana (Werther, 2000).

Esto significa que un incentivo que puede servir en determinado momento, puede perder su fuerza después, por lo que hay que descubrir otros incentivos que concuerden con otros nuevos motivos. Estas características están en relación con las experiencias vividas y las expectativas de las personas, por lo que debemos pensar en dar un incentivo igual a todas las personas, cada individuo es diferente.

Dimensiones de la motivación laboral

Diversidad laboral: Permite que los trabajadores realicen operaciones diferentes, que suelen requerir habilidades también distintas. Los empleados sienten que los trabajos con gran variedad son más retadores debido a la gama de habilidades necesarias. Además, alivian la monotonía que surge con cualquier acción repetitiva.

Compromiso con el trabajo. Denota la unidad de un puesto, esto es, hacer una tarea de principio a fin con un resultado visible.

Valoración con el trabajo: Se refiere a la magnitud del efecto de su trabajo en otras personas. Este efecto puede influir a otros miembros de la institución. El punto clave es que los trabajadores deben creer que hacen algo importante para la organización, la sociedad o ambas.

Autodeterminación laboral: Grado en que se siente independiente en el trabajo para tomar decisiones relacionadas con sus tareas. Lo cual está en estrecha relación con la responsabilidad en el proceso de trabajo y en sus consecuencias.

Evaluación del desempeño: Es el grado en que la organización proporciona información clara y directa a los trabajadores sobre la eficacia de su rendimiento, o si prefiere el grado en que el trabajador conoce cuales son los resultados de su trabajo.

Puede provenir directamente del trabajo mismo (retroalimentación de tarea) o ser proporcionado de manera verbal por jefes de servicio, ejecutivos y gerentes (Hackman, 1980).

La importancia de la motivación en el trabajo

La motivación laboral es una técnica esencial en las empresas, ésta técnica se basa en mantener a los empleados con un alto estímulo en el cual ellos puedan desarrollar actitudes positivas, las cuales puedan mejorar su desempeño en el trabajo, se menciona que es una técnica esencial para las empresas, puesto que la presencia de empleados correctamente motivados para ejecutar lo mejor posible sus funciones y tareas laborales es beneficiosa (Gonzales, 2018).

Teorías sobre la Motivación

Mientras Maslow sustenta su teoría de la motivación en las diversas necesidades humanas (enfoque orientado hacia el interior de la persona), Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior) (George, 2003).

El psicólogo Frederick Herzberg propuso la teoría motivación – higiene. Al creer que la relación que un individuo tiene con su trabajo es básica, y que su actitud hacia el mismo puede determinar su éxito o fracaso, Herzberg investigó la pregunta, "¿qué desea la gente de sus puestos?" (Herzberg, 1968).

Les pidió a las personas que describieran con todo detalle aquellas situaciones en que se sintieron muy bien o mal en relación a sus puestos.

Teoría de Maslow

Abraham Maslow (1954) planteó que todas las necesidades humanas no poseen la misma fuerza para ser satisfechas. Postuló que en cada persona se encuentra un ordenamiento particular de cinco necesidades fundamentales. Se trata de un sistema o pirámide de necesidades que van desde las necesidades primarias a las necesidades secundarias (Roobins, 1988).

La jerarquía de las necesidades de Maslow: señala que nunca se alcanza un estado de satisfacción completa. Tan pronto como se alcancen y satisfagan las necesidades de un nivel inferior, predominan las de niveles superiores. En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menos prioridad. Las necesidades según Maslow, de menor a mayor nivel en la jerarquía son:

a) Básicas o fisiológicas: necesidades relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas encontramos, entre otras, el homeóstasis (esfuerzo del organismo por mantener

un estado normal y constante de riego sanguíneo), la alimentación, la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad.

b) Seguridad: Necesidades relacionadas con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, el temor a lo desconocido, a la anarquía. Dentro de éstas encontramos la necesidad de estabilidad, la de orden y la de tener protección, entre otras.

c) Sociales o de pertenencia: Necesidades relacionadas con la compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de éstas necesidades tenemos la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.

d) Estima o reconocimiento: También conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.

e) Autorrealización: También conocidas como de superación o autorrealización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En éste nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.

Las necesidades juegan un papel muy importante en las motivaciones, debido a que estas funcionan como un motor generador de la misma, Maslow cree que el hombre es un ser cuyas necesidades crecen y cambian a lo largo de su vida. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas o primarias, otras más elevadas como las secundarias ocupan el predominio de su comportamiento y se vuelven imprescindibles.

Teoría de Herzberg

Esta es la teoría desarrollada por Frederick Herzberg a finales de los años cincuenta, en la cual se dice que tanto la satisfacción como la insatisfacción laboral derivan de dos series diferentes de factores. Por un lado, tenemos a los factores higiénicos o de insatisfacción, y por el otro a los motivante o satisfactores.

Los factores higiénicos o de mantenimiento corresponden a las condiciones que rodean a las personas cuando trabajan. Implican las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de las empresas, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre los directivos y los empleados, el reglamento interno, las oportunidades existentes, entre otros. Estos factores poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los empleados, cuando estos factores son óptimos lo que hacen es evitar la insatisfacción **(Herzberg, 1968)**

Los factores Motivacionales o satisfactorios tienen que ver con otras condiciones del empleo que operan principalmente para crear motivación, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales, pero su ausencia pocas veces es muy insatisfactoria. Estos factores motivacionales tienen que ver con el contenido del cargo, se centra en el puesto, en los deberes relacionados con el cargo en sí e incluyen: la responsabilidad, la libertad de decidir cómo hacer su trabajo, los ascensos (progreso o avance), la utilización plena de las habilidades personales, el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo y la posibilidad de crecimiento (Davis, 2003).

2.2.2. Retención del talento humano

a) Conceptualización

La retención del talento humano es la que evita la salida de personas con formación de alto nivel de las organizaciones, como consecuencia de una frustración que pueden derivarse de diversos elementos como lo puede ser la falta de oportunidades para realizarse y cumplir sus aspiraciones profesionales en dicha organización (Piñango, 1991).

Otro término que se le otorga a la retención del talento humano, es la del proceso que desarrolla técnicas que se basan en buenas políticas salariales y otras iniciativas que permitan conservar al talento humano por medio de la generación de compromiso y motivación, que a su vez construyan una relación sólida entre la empresa y el empleado.

Tomando en cuenta los conceptos anteriores, se puede afirmar, otorgándole un concepto propio, que la retención de talento humano representa el esfuerzo ejercido por personas con diferentes capacidades (pudiendo hacer énfasis en el departamento de recursos humanos como el principal responsable) para conservar a personas con alto nivel de formación dentro de la organización, tomando como las variables que

influyen en el deseo de permanecer en la empresa la motivación y la satisfacción del talento humano con respecto a la organización y su superior.

b) La retención desde diferentes teorías

Para poder adentrarse en el tema de la retención del talento humano, es necesario conocer las variables que permiten que esta acción se lleve a cabo, por lo cual a su vez es indispensable hablar de los autores más resaltantes de cada variable. Los autores y sus teorías que se emplean en el presente estudio son los que se desarrollan a continuación:

b.1. Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg.

Tras diversos estudios realizados por Frederick Herzberg en el año 1959, llegó a la conclusión de que existen factores que generan satisfacción en las personas y otros que generan insatisfacción, pero que estos son de naturaleza diferente.

Al afirmar en sus estudios que los hombres tienen un "doble sistema de necesidades", que se dividen en los que desean evitar el dolor y situaciones desagradables y otros que tienen la necesidad de crecer emocional e intelectualmente; Herzberg reconoce que en el mundo laboral se requieren de incentivos diferentes para satisfacer el doble sistema de necesidades.

En su teoría, Herzberg plantea los factores que generan motivación en los individuos y que orientan el comportamiento de las personas en el ambiente laboral, estos factores son los "factores higiénicos" y los "factores motivacionales".

Los factores higiénicos representan las condiciones o el contexto en el que el individuo desempeña sus labores. Estos factores son ajenos al personal porque son variables externas a ellos, pues es la empresa quien los decide y administra.

Los principales factores higiénicos son: las condiciones ambientales, el salario, los beneficios sociales, seguridad laboral, las políticas y directrices de la organización, las relaciones empresariales entre los empleados y los directivos y las reglas y relaciones entre los colegas de trabajo.

Según Herzberg, la presencia de estos factores higiénicos evitan fuentes de insatisfacción laboral, mas no elevan el nivel de satisfacción; es decir que estos factores son esenciales en la organización para evitar la insatisfacción, pero no son suficientes para mantener satisfecho y motivado al personal.

Los factores motivacionales, también llamados factores intrínsecos, se relacionan de manera directa con el individuo ya que él es quien los controla, pues se basa en el puesto de

trabajo que ocupa con las tareas y actividades que desempeña; y están relacionados con la estima y la autorrealización de la persona, con sentimientos de crecimiento y desarrollo personal, reconocimiento profesional y el nivel de responsabilidad a su cargo.

Los factores motivacionales por su lado elevan el nivel de satisfacción de los individuos, mientras que al ser precarios disminuyen la satisfacción del empleado.

Las variables que influyen en los factores intrínsecos son: la delegación y responsabilidad del empleado, la libertad de decidir las acciones en sus actividades, la formulación de objetivos y su evaluación, los aportes del individuo a la empresa, los ascensos y las metas planteadas y alcanzadas.

Para Frederick Herzberg "el opuesto de la satisfacción laboral no sería la insatisfacción, sino ninguna satisfacción profesional; así mismo, el opuesto de la insatisfacción profesional sería ninguna insatisfacción profesional, y no la satisfacción".

Para proponer motivación laboral, Herzberg propone lo que denomina como "enriquecimiento de tareas" o "enriquecimiento del cargo", el cual consiste en sustituir, o darle un nuevo enfoque a las tareas que ya posee el individuo, haciendo que las tareas más simples y elementales se transformen en actividades más complejas que requieran el esfuerzo del empleado planteándole desafíos y crecimiento personal y laboral, lo que a su vez lo motivará y lo mantendrá satisfecho. El enriquecimiento de tareas o del cargo trae consecuencias sobre los individuos que se divide en deseables e indeseables; los efectos deseables vienen dados por mayor motivación en los individuos para realizar sus actividades, mayor productividad laboral, reducción del ausentismo laboral y rotación del personal; mientras que los factores indeseables generan un aumento de la ansiedad y stress del individuo, crecimiento del conflicto y la reducción de las relaciones interpersonales, incluso aparición del síndrome de Burnout.

Herzberg, en sus estudios realizados, concluyó que la eficiencia y permanencia de una organización está determinada en gran medida por el nivel de satisfacción y motivación de los trabajadores que son la base de la pirámide, la estructura principal y el recurso más importante de las organizaciones.

La teoría de los dos factores de Herzberg, es de vital importancia para los departamentos de recursos humanos, pues estos son los encargados de determinar, enfatizar y mejorar, por medio de diferentes estrategias y políticas, los factores y variables que influyen de forma positiva o negativa en los trabajadores, cuestión que se puede determinar con mayor facilidad gracias a la división de factores de Herzberg.

b.2. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow

Para explicar el comportamiento organizacional es necesario entender el comportamiento individual, para el cual a su vez es necesario entender qué motiva a las personas. En este aspecto Abraham Maslow, hizo una contribución importante al clasificar por categorías las diferentes necesidades de las personas según su importancia.

Maslow, clasificó las necesidades motivacionales en dos grandes bloques: las necesidades primarias que incluye las necesidades fisiológicas y las necesidades de seguridad; mientras que las necesidades secundarias están compuestas por: necesidades de socialización, de autoestima y de autorrealización. En el ámbito laboral cada nivel de necesidad incluye diversos elementos o factores que deben ser satisfechos

La teoría de Maslow, plantea que las necesidades ubicadas en la base de la pirámide son prioritarias, y por lo tanto más potentes que las de orden superior; en esta teoría se establece que las personas buscan satisfacer sus necesidades inferiores en primera instancia y luego de cubrirlas pasa a las necesidades siguientes inmediatas con sus intenciones de solventarlas.

La pirámide de Maslow puede desglosarse de la siguiente manera:

1- Necesidades primarias:

1.1- Necesidades Fisiológicas: en este nivel se encuentran las necesidades más básicas que todas las personas tienen, tanto personal como laboralmente; en el ámbito personal los factores que se encuentran dentro de esta necesidad son: la necesidad de alimentos, bebida, abrigo y descanso; en los aspectos laborales estos son básicamente: períodos de descanso, comodidad física y horarios de trabajos flexibles y adaptables.

1.2- Necesidades de Seguridad: son necesidades que pasan a ser prioritarios una vez que las necesidades fisiológicas se han satisfecho, estas necesidades buscan protección contra el peligro o la privación. Personalmente hablando estas son: estabilidad, protección, incertidumbre y seguridad; en el ámbito laboral está compuesta por: seguridad laboral, remuneración, beneficios estables y productivos y estabilidad laboral.

2- Necesidades secundarias:

2.1- Necesidades sociales: pasan a primer plano una vez que los eslabones anteriores han sido cubiertos; están relacionadas al individuo como ser social con necesidades de relacionarse. Se compone en el aspecto personal con: la integración, aceptación,

afecto, amistad, comprensión y consideración; en el trabajo los factores que lo integran son: relación o amistad con los colegas, integración con clientes y supervisores y la gestión amigable del departamento de recursos humanos y otros departamentos.

2.2- Necesidades de autoestima: tienen que ver directamente con necesidades que se relacionan con la evaluación propia y el reconocimiento por terceros. La autoconfianza, la independencia, el logro de confianza, necesidades de status, amor propio y auto respeto, progreso, confianza, el aprecio y la admiración permiten la satisfacción por parte del individuo en este nivel; mientras que elementos como: la responsabilidad por los resultados obtenidos, el orgullo y los ascensos permiten cumplir estas necesidades laboralmente.

2.3- Necesidades de autorrealización: corresponden a las necesidades de los individuos en convertirse en las personas que creen que pueden llegar a ser, de cumplir con sus expectativas. Algunos componentes a nivel personal son: la realización, el desarrollo y la satisfacción; laboralmente los elementos que lo componen son: realizar trabajos creativos y desafiantes, contar con diversidad y autonomía, tanto en las diferentes actividades como en los resultados, y tener participación en las decisiones.

La teoría de la jerarquía de las necesidades, le permite al departamento de recursos humanos reconocer en cuáles necesidades deben influir para que el empleado las vaya cumpliendo en un orden tal que permita la correcta motivación de la persona.

b.3. Estudios de Mc Carter y Schreyer

Estos dos autores plantean cuales deben ser las iniciativas de las organizaciones para retener al talento humano, y se enfocan en los siguientes aspectos:

- a- Los costos de reemplazo de un empleado.
- b- La deficiencia del talento humano complica cubrir puestos vacantes dentro de la organización que cumpla con los requisitos esperados.
- c- Cuando la retención no es efectiva dentro de una organización y hay constantes egresos en la misma, esto genera perturbación en el equipo de trabajo y en el desarrollo de sus actividades.

Según Mc Carter y Schreyer, los aspectos que influyen en la retención del talento humano son los que se mencionan a continuación:

- 1- Trabajo desafiante: al colocarles retos laborales a los empleados, estos se ven más motivados, satisfechos y felices; pues para cumplir con estos retos, éstos deben desarrollar sus habilidades y ejercitar sus conocimientos.

2- Trabajo personal interesante: la satisfacción de los empleados se va a ver intensificada al colocar dentro de sus actividades labores que encuentren interesantes a nivel personal y no deban realizarla como parte de una obligación.

3- Compensación y paga justa: el pago, compensación y otros beneficios del empleado importan pues esto le permite sentirse seguro, social y económicamente. El recurso humano debe sentirse bien remunerado en relación con sus compañeros y basándose en el cargo que ocupe y las actividades que realiza.

4- Condiciones de trabajo satisfactorias: las organizaciones deben cubrir este aspecto haciendo que los trabajadores se sientan seguros y cómodos en la organización y en los puestos de trabajo; para esto es necesaria la evaluación de diversos factores como lo son: la iluminación, acceso a las personas, equipos y materiales necesarios, calma, privacidad, entre otros.

5- Confiables y respetuosos compañeros de trabajo, supervisores y gerentes: toda relación laboral debe ser respetuosa y no debe ser descortés, para que el empleado se sienta satisfecho.

6- Políticas organizacionales y procedimientos que soportan la adquisición de las recompensas del empleado: los empleados deben sentirse seguros al saber que dentro de la organización a la cual pertenecen, existen políticas que se encargan de otorgar recompensas que vayan a la par del desempeño del empleado.

7- Problema de roles organizacionales: se genera al momento en que los empleados desconocen las funciones y responsabilidades a la que están a cargo y a su vez cuando no cuentan con los recursos necesarios para cumplir con las labores que reconocen como suyas, esto genera insatisfacción y desmotivación en los trabajadores al sentirse ajenos a la organización; es por esto que el proceso de atracción e inducción del personal es tan importante dentro de la organización.

8- Margen de beneficios: las empresas deben contar con beneficios que atraigan y que a su vez retengan a su personal, si el departamento de recursos humanos –encargado en dichos procesos– no crea un amplio abanico de beneficios, el personal puede verse motivado a egresar de la empresa para buscar una que le ofrezca mejores beneficios personales y laborales.

9- Empleo a largo plazo: la estabilidad es un factor que genera satisfacción en los trabajadores, pues estos se sienten seguros, lo cual representa una de las primeras necesidades del ser humano. Para lograr esta estabilidad laboral y generar un empleo a largo plazo, es necesario que exista un proceso disciplinado de atracción y reclutamiento del personal, un complejo proceso de entrenamiento, un grupo gerencial

con fuerza y políticas de recursos humanos que logren promover el crecimiento personal y el alcance de metas tanto laborales como personales.

b.4. La retención según Navarro y Quijano

(Quijano, 1998), realizaron un estudio en el que integran las diversas visiones de los grandes estudiosos de la motivación, para analizar la motivación desde un punto más general. Lo primero que hacen es conceptualizar el término inspirados en (Vroom, 1964) como "el nivel de esfuerzo que las personas están dispuestas a realizar en su trabajo".

Todas las personas tienen lo que (Quijano, 1998), denominan "ecuación de motivación", en la que existen una serie de elementos estructurales que inciden en cada individuo de manera diferente y aportan diversos valores para cada uno, generando desiguales niveles de motivación; pues a algunos les motivan unas cosas y a otros otras.

Quijano y Navarro, hacen una recolección de diversos autores, haciendo énfasis en sus aspectos más sobresalientes, en el cual sacan las conclusiones que se mencionan a continuación:

Las personas tienen necesidades activadas que orientan sus acciones hacia acciones que permitan satisfacerlas, basándose en los diversos estudios de (Maslow, 1954), (McClelland, 1951) y (Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings, 1972), proponen siete grupos de necesidades laborales: 1) fisiológicas relacionadas con la retribución económica, 2) fisiológicas relacionadas con las condiciones físicas del entorno laboral, 3) seguridad y estabilidad cara al futuro, 4) afiliativas de relación con los compañeros, 5) afiliativas con relación a los superiores, 6) de autoestima, fruto del reconocimiento de los superiores por el trabajo bien hecho y 7) de autorrealización o desarrollo personal y profesional.

Luego, se centran en el concepto de instrumentalidad de (Vroom, 1964), en el cual la conceptualizan como "la percepción subjetiva de un individuo sobre la conexión existente entre su nivel de ejecución y los resultados o recompensas deseados".

En tercer lugar, integran el concepto de (Bandura, 1977) de autoeficacia, denominándolo como "la creencia personal de autoeficacia o capacidad de dar respuestas eficaces a los retos y demandas de su puesto de trabajo"; por lo cual (Quijano, 1998), consideran que el nivel de autoeficacia va a condicionar la motivación laboral de la persona.

Posteriormente, incluyen el concepto de equidad de (Adams, 1965), el cual enfocan hacia el aspecto laboral, determinando que la equidad es la percepción por parte del trabajador de igualdad de condiciones y justicia en la forma de actuar en la empresa",

es decir, que la equidad es la igualdad o la justicia en cuanto a la relación esfuerzo-recompensa.

Por último, incluyen tres estados psicológicos establecidos inicialmente por (Hackman, 1980):

- Conciencia de resultados: es el conocimiento que el empleado tiene sobre los resultados obtenidos en las actividades realizadas en su trabajo.
- Responsabilidad sobre los resultados: es el grado en que el empleado se siente responsable por las acciones y resultados finales de su labor.
- Significado percibido: es el grado en que el empleado siente que su trabajo y su presencia es importante para la organización y es relevante para los demás.

En conclusión, el modelo integrado de la motivación en el trabajo de Navarro y Quijano (1998), se sustentan en los siguientes tres aspectos básicos:

- 1) La conducta motivada de las personas dependen básicamente del tipo de necesidades que estas puedan tener presentes y operen en un momento preciso.
- 2) Las personas realizan una conexión entre el trabajo bien hecho y la satisfacción de las necesidades.
- 3) La presencia e intervención de procesos cognitivos como lo son la percepción de autoeficacia, percepción de equidad, el significado del trabajo realizado, la conciencia sobre los resultados obtenidos y sobre la responsabilidad que se tiene sobre los mismos.

b.5. Teoría de Mc Clelland

En el año 1989, el investigador Mc Clelland desarrolla su teoría de la motivación y la enfoca, en lo que a él respecta, en lo que son las tres clasificaciones para la motivación de las personas; éstas se refieren al logro, el poder y la afiliación.

- Logro: es la necesidad que tiene todo individuo de sobresalir y tener éxito. Las personas que corresponden a este tipo de motivación, constantemente se plantean actividades y nuevos objetivos que alcanzar con la finalidad de superarse ellos mismos y alcanzar la excelencia.
- Poder: es la necesidad de sentirse importante para otros, las personas con este tipo de motivación tienen la necesidad de influir en terceros.
- Afiliación: dichas personas sienten la necesidad de un apego personal, de tener relaciones personales cercanas y afectuosas, trabajar en grupos, formar parte de un grupo, tener contacto con terceros, entre otros.

c. Estrategias de Retención

De acuerdo con los autores vistos anteriormente en materia de retención como tal, funcionan de acuerdo a sistemas de recompensas que constituyen en sí los procedimientos y herramientas básicas necesarias que hacen al individuo trabajar en función a la organización. Básicamente una estrategia de retención representa el conjunto de unas decisiones implantadas y adoptadas por una organización, dirigidas a elevar la permanencia o mantenimiento de los trabajadores en las empresas a través de gratificaciones para el logro de los objetivos. El fin esencial de una estrategia de retención puede resumirse en fortalecer la actitud de permanencia de los trabajadores (decisión de participar en la empresa), y buscar (una vez logrado el objetivo anterior), que el personal contribuya con su tiempo, esfuerzos u otros recursos válidos.

Las estrategias de retención basadas en la opinión de los autores se enmarcaran en las prácticas salariales a desarrollar, los planes de beneficios sociales a utilizar, los programas de preparación constante y los programas de incentivos. Bajo este punto la estrategia de retención puede incluir diferentes modalidades, de acuerdo a los métodos que aplica para cumplir con su objetivo dentro de la organización, de esta manera puede basarse en:

1. En el desarrollo de personal (uso de cursos de mejoramiento profesional, becas de estudio, programas de adiestramiento, etc.)
2. Mejoramiento continuo de las condiciones físicas que rodean el desempeño de las tareas (uso de programas de higiene y seguridad industrial, por ejemplo).
3. Utilización de componentes no efectivos y remunerativos como estrategia (salarios competitivos, ofrecer un menú de opciones de beneficios y emolumentos como facilidad para los empleados).

(Chiavenato I. , 2008) es posible agrupar las estrategias de retención de personal en dos grandes categorías:

1. Estrategias de retención de personal basada en la utilización de componentes no remunerativos.

Se enfoca en los denominados emolumentos y programas de incentivos que aluden a recompensas no monetarias y procedimientos también no remunerados. Su objetivo es aumentar el bienestar del empleado y lograr su permanencia en la empresa con el fin de que sigan contribuyendo con su esfuerzo y desempeño. En este tipo de estrategia de retención, los programas de incentivos utilizados hacen referencia al otorgamiento de premios o gratificaciones informales a los empleados de la compañía como viajes, productos de la empresa, botones, emblemas de reconocimiento y mérito. Para el caso

de los emolumentos, esta estrategia se vale de una serie de menús o beneficios (no completados en la ley), que se otorgan al empleado según sus necesidades.

Esta serie de menús o beneficios repercuten en gran medida en la retención de personal, porque constituyen actividades asistenciales que proveen al empleado y en algunos casos a sus familias, de cierta seguridad. Además, representan servicios que crean condiciones de descanso y reposo constructivo para los empleados y ofrecen conveniencias y utilidades a los mismos.

2. Estrategias de retención de personal basada en compensaciones monetarias.

Se enfoca en otorgar recompensas remunerativas bien sea directas o indirectas. Su objetivo es guiar el despliegue de todos los recursos y desembolsos monetarios a realizar de acuerdo a los programas y planes de recompensas fijados para estimular e incentivar la permanencia del trabajador en la empresa. Los programas de compensación monetaria hacen parte de un sistema de recompensas y gratificaciones que las empresas brindan a sus participantes para desestimular la insatisfacción y se desarrollan, a través de las prácticas salariales, los planes de beneficios sociales alusivos a componentes monetarios y los programas de incentivos.

La estrategia de retención basada en compensación monetaria usa tres diferentes modalidades de remuneración para garantizar la retención del recurso humano más calificado y altamente satisfecho dentro de la organización, que son los beneficios sociales, la remuneración tradicional y la remuneración variable.

Según (Kleiman, 2010) establece algunos factores para la retención del personal, sin importar la edad, el sexo o la nacionalidad las motivaciones que cualquier empleado espera en su organización son:

- Tener un buen líder como jefe y compañeros de trabajo.
- Desafíos laborales.
- Oportunidades para crecer (aprender y hacer cosas nuevas).
- Equilibrio entre la vida laboral y personal.
- Reconocimiento.
- Comunicación y conocimientos.

De igual modo dicho autor determina algunas claves para retener el talento las cuales son:

- Respeto: Los empleados necesitan recibir un buen trato.
- Reconocimiento: Felicitar por un gran trabajo y resaltar las capacidades del trabajador.
- Recompensa: Además de la remuneración puede brindársele al empleado tiempo libre pago y premios mensuales.
- Reglas claramente definidas.

- Responsabilidad: Los empleados tienen la opción de gestionar ellos mismos su propio trabajo. Hay que aprender a delegarles y saber en qué circunstancias puede hacerse.
- Comunicaciones: Son esenciales para que toda la planta de trabajo sepa y comprenda lo que ocurre en todo momento.

Dimensiones de la retención del talento humano

Como ya se había señalado anteriormente las necesidades básicas de los trabajadores se dividen en seis; el logro, la autonomía y la maestría conforman la parte intelectual del trabajador; el propósito, la intimidad y el refuerzo, cubren lo emocional con lo que todo ser humano cuenta. Dichas necesidades, pueden ser cubiertas al más bajo costo, así como también son vistas como estrategias para retener al personal dentro de la organización. Cada una de ellas es especificada a continuación.

Logro: Esta necesidad es una de las más visibles en la sociedad, definida como la obtención de todo aquello que se ha venido intentando desde hace un tiempo y a lo cual también se le destinaron esfuerzos tanto psíquicos como físicos para finalmente conseguirlo y hacerlo una realidad. Toda persona desea lograr sus objetivos para sentirse satisfecha en un nivel u otro. El logro se puede sentir al momento de realizar deportes, en la música, la política e incluso en el día a día. Cuando lo observamos desde el punto de vista organizacional podemos percibir que al no satisfacer esta necesidad los empleados tienden a frustrarse y decepcionarse, obteniendo así una baja producción laboral.

Para ayudar a los empleados a cubrir sus necesidades de logro hay eliminar barreras y definir metas claras.

Eliminar las barreras para el logro es una de las maneras más poderosas de comprometer a tu equipo. Los empleados quieren lograr resultados para ellos mismos, para el equipo y para ti. De hecho, la necesidad humana de logro es tan fuerte que, en su mayoría, todo lo que se necesita hacer como líder es quitarse del camino. No se trata de bajar tus estándares. Se trata de eliminar los obstáculos para que se les facilite cubrir su necesidad de logro. Estas barreras incluyen: insuficiencias de materiales, equipos o herramientas; falta de autoridad para conseguir metas, poco claros o lentos procesos de toma de decisiones y metas indefinidas.

La segunda estrategia para alcanzar el logro consiste en definir metas claras y mantener a los empleados enfocados en ellas. Con metas claras se requiere menos energía y esfuerzo de los empleados para la consecución de grandes resultados, además les facilita la distribución de tiempo y priorización de acciones a tomar en función del éxito del equipo de:

Autonomía: Se centra en el proceso de conseguir la realización del trabajo. Los líderes de las organizaciones deben ser capaces de brindar a su equipo la libertad para determinar la mejor forma de llevar a cabo sus actividades y la oportunidad de realizar el trabajo como se desee (Colan, 2004). La autonomía proporciona a los empleados control sobre su trabajo, no es algo que se dé de forma intuitiva, requiere tener confianza en los trabajadores.

Maestría: En el trabajo la maestría se basa en competir, debido a que una sola función puede requerir diferentes tipos de conocimientos y habilidades, y es la organización quien debe proporcionarlas (Colan, 2004). Esta consiste en desarrollar y poner en práctica las destrezas y habilidades de los trabajadores. Para satisfacer esta necesidad es necesario lograr un buen ajuste, colocar a los empleados cuidadosamente en un puesto de trabajo adecuado es fundamental, de otra forma el empleado podría enfrentarse con la posibilidad de no dominar sus actividades. Lo positivo para una organización es aprovechar todas las oportunidades que se presenten para entrenar a los trabajadores hacia la maestría.

Propósito: Se basa en hacer que el empleado se sienta parte de la organización y parte del equipo que está a su alrededor fomentando las relaciones interpersonales, dando a conocer en la visión, proyecto de la empresa a fin de crear el sueño, que este sea compartido por todo el personal de la empresa. En consecuencia, a esto los trabajadores se enfocan más en sus actividades, que en cómo trabajar para una empresa (Colan, 2004). Al establecer un propósito o visión en una organización los empleados se sentirán orientados hacia lo que se quiere lograr.

El propósito de una organización debe ser visto como una razón para que el empleado asista a su trabajo solo con pensar en él, puede estar basado en muchas razones como ayudar a terceros, innovar o ganar y hacer sentir al empleado que realmente está contribuyendo con la organización a lograrlo. Asimismo, también conviene que exista una conexión emocional entre el empleado y el propósito, para que éste pueda enfocarse en su consecución; una vez que vean la clara relación entre sus roles y la visión, habrá una mayor productividad en la empresa.

Intimidad: Para todos los seres humanos es importante ser parte de algo, es considerado como una necesidad básica que trasladamos incluso a nuestra área de trabajo para poder satisfacerla, sentirnos parte del equipo y estar conectados con nuestro alrededor, (Colan, 2004). Esta se basa en hacer que el empleado se sienta parte de la organización y parte del equipo que está a su alrededor fomentando las relaciones interpersonales y manteniendo la pequeñez; mientras el grupo de trabajo sea reducido, será más fácil para el empleado mantener la intimidad, tanto con sus

compañeros como son sus clientes, esto ayuda también a crear relaciones más profundas entre los grupos de trabajo, lo que conlleva a que los empleados se sientan como en familia al estar en la organización. "Cuando los empleados forman relaciones cercanas con otros, se apasionan por su trabajo, van por encima y más allá, por cada uno y por el equipo" (Colan, 2004). Por último, tenemos la necesidad más básica en todos los seres humanos.

Refuerzo: Se basa en la retribución que se le da al empleado para que se sienta completamente apreciado por su trabajo, ya sea de forma monetaria, como también con un simple agradecimiento verbal por sus actividades. El hecho está en que las organizaciones generalmente creen que son más reforzantes sobre sus trabajadores, de lo que realmente son; eso sucede debido a que los empleados suman subconscientemente sus esfuerzos, lo comparan con la apreciación que tiene por él y luego se cuestionan si la diferencia es positiva o negativa (Colan, 2004).

La apreciación hacia las contribuciones; se refiere a lo monetario, el cual debe ser en función al desempeño realizado por el trabajador, no obstante, existe la posibilidad de que las apreciaciones en efectivo tiendan a tener un potencial limitado para comprometer al empleado, y es por eso que deben ser otorgadas conjuntamente con otro tipo de refuerzo.

La apreciación hacia a las personas; reforzando efectivamente aquellos comportamientos que se desean ver más a menudo dentro del trabajo; el aprecio debe ser memorable, sincero, motivante y significativo para el trabajador.

C. Definición de términos básicos.

- **Motivación laboral:** La motivación laboral es la capacidad que tienen las empresas y organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetos de la misma, es decir, en relación al trabajo.
- **Retención del talento humano:** Se refiere a la condición que hace a los individuos, que una vez reclutados, seleccionados, socializados y que han comenzado a trabajar en la organización, se mantengan dentro de ella (Sherman, 2004).

2.1 Hipótesis

La aplicación de adecuadas estrategias de motivación inciden positivamente en la retención de personal. A un nivel de motivación alto se presentará un nivel alto de retención del talento humano en la empresa Aseguradora Pacífico Vida de la Ciudad de Trujillo – 2017.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

3.1 Operacionalización de variables

TABLA Nº 01: Operacionalización de la Variable Independiente

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Motivación laboral	Comprende tanto los procesos individuales que llevan a un trabajador a actuar y que se vinculan con su desempeño y satisfacción en la empresa, así también son los procesos organizacionales que influyen para que tanto los motivos del trabajador como los de la empresa vayan en la misma dirección (González, 2001).	Diversidad laboral	Oportunidad de realizar tareas diferentes Número de habilidades complejas en el trabajo. Trabajo simple y repetitivo. Trabajo con tareas diferentes. Trabajo rutinario y predecible.
		Compromiso con el trabajo	Trabajo completo de principio a fin. Esfuerzo visible e identificable. Contribuciones al servicio o producto final. Trabajo organizado. Oportunidad para terminar cualquier labor que se empieza. Clientes afectados por el servicio recibido.
		Valoración del trabajo	Bienestar de las personas por el trabajo realizado. Las actividades no afectan a los clientes. Importancia del trabajo para el funcionamiento de la empresa. Reconocimiento cuando se hace bien las tareas.
		Autodeterminación laboral	Responsabilidad de decisión de cómo y dónde se debe hacer el trabajo. Libertad de decidir como el trabajo se puede realizar. Oportunidad de emplear la discreción o participar en la toma de decisiones. Libertad para desarrollar las labores. Trabajo organizado sin necesidad de dejarlo inconcluso.
		Evaluación del desempeño	Retroalimentación en la tarea realizada. Conocimiento del trabajo realizado. Autoevaluación del trabajo realizado. Retroalimentación de las actividades laborales. Trabajo desarrollado adecuadamente.

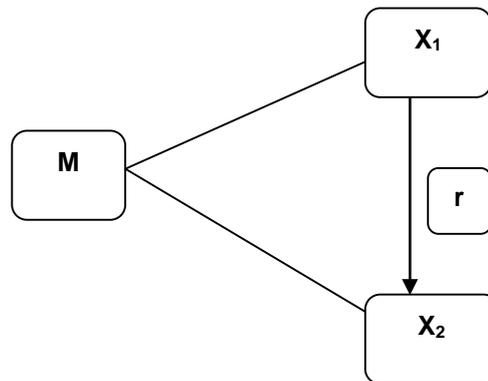
TABLA Nº 02: Operacionalización de la Variable Dependiente

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Retención del talento humano	Proceso que desarrolla técnicas que se basan en buenas políticas salariales y otras iniciativas que permitan conservar al talento humano por medio de la generación de compromiso y motivación, que a su vez construyan una relación sólida entre la empresa y el empleado (Piñango, 1991)	Logros laborales	Abastecimiento de recursos Metas Claras Necesidad del Logro Cumplimiento de las Metas
		Autonomía	Realización del Trabajo Iniciativa en el equipo Realización de su trabajo como lo desee Confianza para llevar a cabo sus actividades
		Destreza laboral	Conocimientos y habilidades Poner en práctica las destrezas Ubicar en su puesto de trabajo tomando en cuenta sus habilidades Formación y capacitación
		Propósito	Integración hacia la organización y equipo de trabajo Orientación hacia lo que se quiere lograr Compromiso emocional Propósito organizacional
		Intimidad	Relaciones Interpersonales Sentimiento de familiaridad entre colegas Técnicas de Integración Ayuda mutua
		Refuerzos laborales	Incentivos Beneficios económicos Bonificaciones Préstamos Reconocimiento Ilustración de Aprecio sincero Simpatía y cordialidad Oportunidad para elegir proyectos

3.2 Diseño de investigación

Se trata de un diseño correlacional, porque busca establecer la relación de variables medidas en una muestra, en un único momento del tiempo.

La representación del diseño de investigación es el siguiente:



Donde:

"M" = Muestra (Trabajadores de la Aseguradora Pacífico)

"X₁" = Variable 1: Motivación laboral

"r" = Relación de causalidad de las variables: influencia

"X₂" = Variable 2: Retención del talento humano

Se usa este diseño porque permitirá identificar la relación entre las dos variables, determinando si la motivación laboral influye en la retención del talento humano.

3.3 Unidad de estudio

Cada uno de los colaboradores de Pacífico Seguro Vida

3.4 Población

Corresponde a un total de 32 colaboradores del área de Pacífico Seguros.

3.5 Muestra

Se toma una muestra de 32 colaboradores seleccionados mediante un muestreo no probabilístico, debido a la accesibilidad de la muestra.

3.6 Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos

Para esta investigación se aplicó dos instrumentos de recolección de datos uno sobre motivación laboral (Job Diagnostic Survey de Hackman y Oldham, 1980) y el otro sobre retención del talento humano desarrollado por Robles y García (2010) y modificado por Dirinott y Ferreira (2013).

TECNICA	INSTRUMENTO	PROCEDIMIENTO
Cuestionario sobre nivel de motivación laboral	Cuestionario	Se aplica un cuestionario para obtener información de los colaboradores, referente a la motivación, se considera un total de 25 ítems en 5 dimensiones, con un total de 50 puntos: Las dimensiones consideradas fueron: Diversidad laboral, compromiso con el trabajo, valoración del trabajo, autodeterminación laboral y evaluación del desempeño.
Cuestionario de retención del talento humano.	Cuestionario	El cuestionario, referente la retención del talento humano, se considera un total de 44 ítems, divididos en 6 dimensiones, con un total de 132 puntos. Las dimensiones consideradas fueron: Logros laborales, autonomía, destreza laboral, propósito, intimidad y refuerzos laborales.

3.7 Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos

Se conversó con cada uno de los colaboradores de Pacífico Vida a fin de explicarles los objetivos de la aplicación de los cuestionarios para que puedan dar su consentimiento para participar en la investigación.

Luego de aplicar los cuestionarios sobre motivación laboral y retención del talento humano se procederá a vaciar la información en una base de datos. Esta etapa consiste en procesar los datos dispersos, desordenados, obtenidos de la población objetivo de estudio durante el trabajo de campo. Para el procesamiento de datos, se hará uso de la estadística descriptiva con la media y la desviación estándar y se utilizará la estadística no paramétrica como es la prueba Chi cuadrado con un nivel de significancia $\alpha = 5\%$. Los datos serán resumidos numéricamente y gráficamente, con el apoyo del computador.

La distribución chi cuadrada es toda una familia de distribuciones. Existe una distribución chi-cuadrada para cada grado de libertad. A medida que se incrementan los grados de libertad la distribución se vuelve menos sesgada.

Prueba chi-cuadrada
$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

Donde k : Número de categorías o clases

$K-m-1$: grados de libertad donde m es el número de parámetros a estimar.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

Tabla 1

Relación que ejerce la Motivación laboral en la retención del talento humano de la Empresa Aseguradora Pacífico Vida de la ciudad de Trujillo- 2017

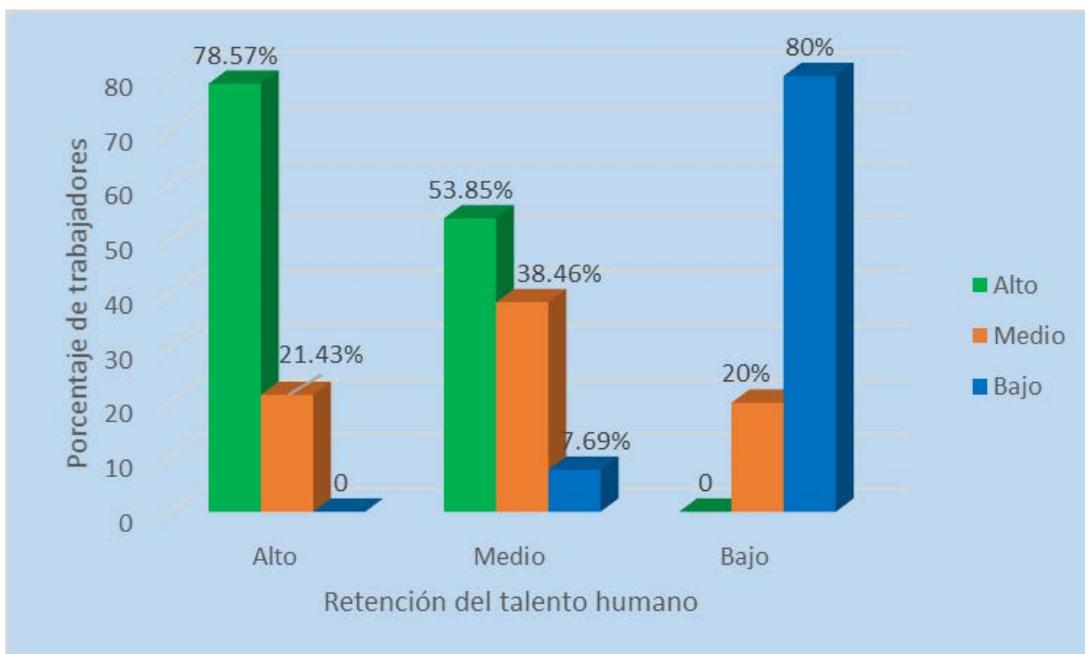
Nivel de motivación laboral	Retención del talento humano						TOTAL	
	Alto		Medio		Bajo		Nº	%
	Nº	%	Nº	%	Nº	%		
Alto	11	78.57	7	53.85	0	0	18	56.25
Medio	3	21.43	5	38.46	1	20.00	09	28.13
Bajo	0	0	1	7.69	4	80.00	5	15.62
	14	100.00	13	100.00	5	100.00	32	100.00

$X^2 = 20.98$ $p = 0.0000049$ Nivel de significancia $p < 0.001$

Interpretación:

Al relacionar el nivel de motivación laboral con la retención del talento humano, se reporta en un alto nivel de motivación laboral en el 78.57% y a la vez alto nivel de retención del talento humano en los trabajadores de la Empresa Aseguradora Pacífico Vida. Por otro lado, cuando se presenta un nivel de motivación laboral bajo, el 80% de trabajadores calificó la retención del talento humano como bajo. Es así, que al aplicar la prueba Chi cuadrado ($\chi^2=20.98$) se encontró relación significativa entre ambas variables ($p < 0.001$).

Gráfico 1
Relación que ejerce la Motivación laboral en la retención del talento humano de la Empresa Aseguradora Pacífico Vida de la ciudad de Trujillo- 2017



Fuente: Tabla 1

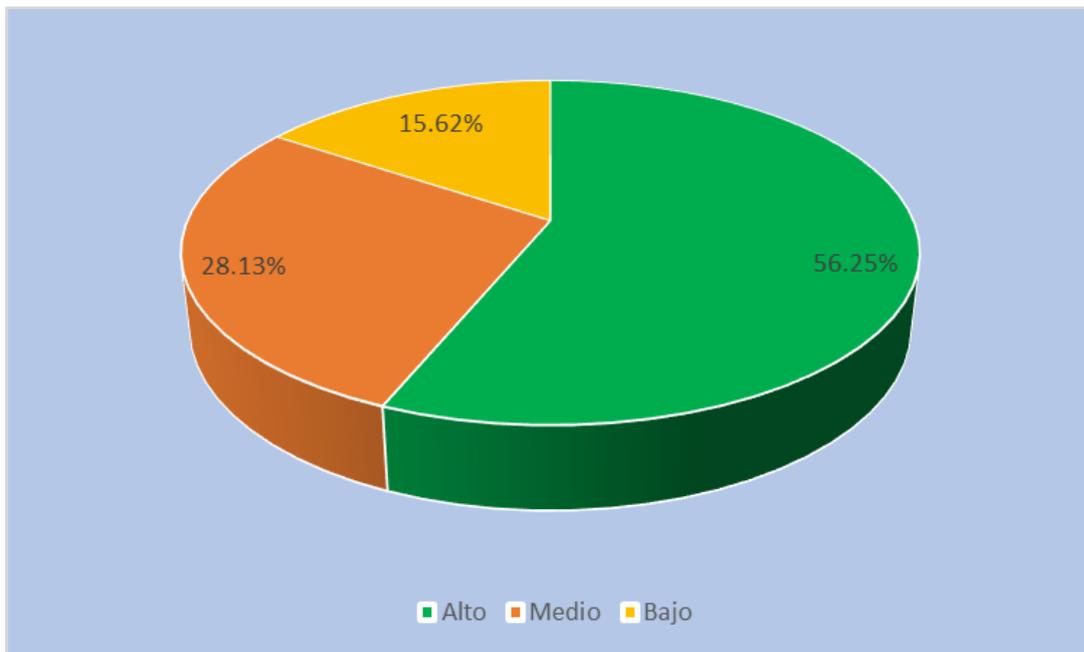
Tabla 2
**Análisis de resultados sobre del nivel de motivación laboral en la
Empresa Aseguradora Pacífico Vida.**

Nivel de motivación laboral	TOTAL	
	N°	%
Alto	18	56.25
Medio	09	28.13
Bajo	5	15.62
TOTAL	32	100.00

Interpretación: En el reporte de resultados sobre el nivel de motivación laboral de los colaboradores de la Empresa Aseguradora Pacífico Vida se encontró que un 56.25% de los trabajadores calificaron el nivel de motivación laboral como alto, el 28.13% como medio y 15.62% como bajo.

Gráfico 2

Análisis de resultados sobre del nivel de motivación laboral en la Empresa Aseguradora Pacífico Vida.



Fuente: Tabla 2

Tabla 3
**Análisis de resultados de las dimensiones del nivel de motivación
laboral en la Empresa Aseguradora Pacífico Vida.**

Diversidad laboral	TOTAL	
	N°	%
Alto	16	50.0
Medio	13	40.63
Bajo	3	9.37
TOTAL	32	100.00
Compromiso con el trabajo	N°	%
Alto	19	59.37
Medio	7	18.75
Bajo	6	18.75
TOTAL	32	100.0
Valoración del trabajo	N°	%
Alto	17	53.13
Medio	10	31.25
Bajo	5	15.63
TOTAL	32	100.0
Autodeterminación laboral	N°	%
Alto	18	56.25
Medio	11	34.38
Bajo	3	9.37
TOTAL	32	100.0
Evaluación del desempeño	N°	%
Alto	16	50.0
Medio	10	31.25
Bajo	6	18.75
TOTAL	32	100.0

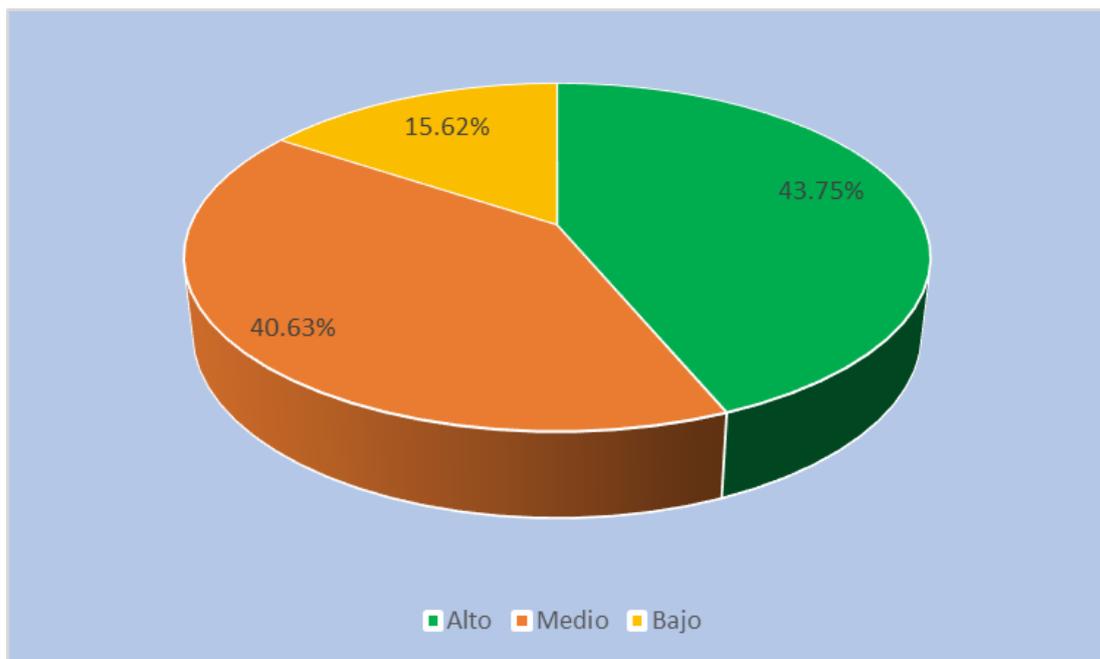
Fuente: Base de datos del nivel de motivación laboral en la empresa Aseguradora Pacífico Vida.

Tabla 4
Nivel de retención del talento humano de la Empresa Aseguradora Pacífico Vida

Nivel de retención del talento humano	TOTAL	
	N°	%
Alto	14	43.75
Medio	13	40.63
Bajo	5	15.62
TOTAL	32	100.00

Interpretación: En relación a la retención del talento humano de los trabajadores de la Empresa Aseguradora Pacífico Vida se encontró que un 43.75% de los trabajadores consideran que la retención del talento humano se encuentra en un nivel alto, el 40.63% en el nivel medio y un 15.62% en el nivel bajo.

Gráfico 3
**Nivel de retención del talento humano de la Empresa Aseguradora
Pacífico Vida**



Fuente: Tabla 3

Tabla 5
Análisis de resultados de las dimensiones de la retención del talento humano en la Empresa Aseguradora Pacífico Vida.

Logros laborales	TOTAL	
	N°	%
Alto	17	53.13
Medio	10	31.25
Bajo	5	15.63
TOTAL	32	100.00
Autonomía	N°	%
Alto	20	62.50
Medio	10	31.25
Bajo	2	6.25
TOTAL	32	100.0
Destreza laboral	N°	%
Alto	19	59.37
Medio	10	31.25
Bajo	3	9.37
TOTAL	32	100.0
Propósito	N°	%
Alto	18	56.25
Medio	8	25.00
Bajo	6	18.75
TOTAL	32	100.0
Intimidad	N°	%
Alto	15	46.87
Medio	9	28.13
Bajo	8	25.00
TOTAL	32	100.0
Refuerzos laborales	N°	%
Alto	16	50.0
Medio	10	31.25
Bajo	6	18.75
TOTAL	32	100.0

Fuente: Base de datos del nivel de retención del talento humano en la empresa Aseguradora Pacífico Vida.

CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN

En los resultados encontrados en la Tabla 1, se muestra la relación entre la motivación laboral y la retención del talento humano en la empresa Pacífico Seguro donde se encuentra que cuando el nivel de motivación es alto un 78.57% de empleados perciben un nivel alto en relación a la retención del talento humano. Contrariamente, cuando el nivel de motivación fue bajo el 80.0% consideró un bajo nivel de retención del talento humano.

Puede decirse que son importantes las estrategias aplicadas en la empresa ya que ayuda aumentar la motivación laboral de los empleados, ya que por esto se ha logrado mantener el recurso humano dentro de la misma, a través de la utilización de componentes monetarios y no monetarios como son los incentivos.

Estas estrategias le proporcionan al trabajador mayor bienestar, seguridad y comodidad dentro de la empresa, lo que contribuye a que el empleado mantenga una actitud afectiva, una relación de relativo agrado que los empleados sienten con respecto al trabajo que desempeñan y el ambiente que se genera dentro de la empresa, ya que se le permite al trabajador sentirse cómodo con lo que está haciendo, se le proporciona seguridad ya que sabe hacia dónde va dirigido su trabajo, con que finalidad y se generan sentimientos de respeto y ayuda mutua. En consecuencia, a esto las estrategias de retención de personal y la satisfacción laboral, comprometen la motivación, desempeño y compromiso de los empleados ya que es importante que la empresa cubra las necesidades de sus trabajadores.

Los elementos más importantes que determinan la motivación laboral son las recompensas ya que estas son importantes para los individuos como la remuneración monetaria ya que esta va ligada al grado de responsabilidad del trabajador, muy ligado a esto también se encuentra el reconocimiento que se da por el trabajo realizado y el desarrollo de las capacidades y aptitudes profesionales que conllevan una mayor confianza en el empleado. (Fayol, 2001).

Por otro lado, es importante que se mantenga una balanza entre las estrategias de retención de personal, para que las necesidades dirigidas al intelecto y a lo emocional sean atendidas de igual forma y mantener satisfecho, motivado y comprometido al personal. Cubriendo las necesidades del personal, los empleados demostrarán un desempeño apasionado, demostrando entusiasmo. El equipo de trabajo tendrá mejor ánimo generando mejores resultados, estarán completamente concentrados en las actividades que realizan. Su desempeño será de alto nivel, estarán motivados y tendrán mayor motivación laboral (Colan, 2004).

Como se observa en la tabla 2 y 3, por medio de los resultados se puede decir que no hay diferencias entre estos hallazgos se concuerdan con lo que (Roobins, 1988) afirma en relación a que la Motivación laboral en el trabajo viene dada como consecuencia de las diversas actitudes que poseen los trabajadores dado que sus actividades requieren la interacción con compañeros de trabajo y superiores, cumplimiento de reglas y políticas organizacionales, satisfacción de las normas de desempeño, condiciones de trabajo, identificación o compenetración con el puesto, salarios, beneficios, reconocimiento y evaluación. Es así que, bajo este enfoque, el trabajador asume su compromiso de trabajo a medida que sus expectativas personales fuera del contexto laboral satisfagan sus necesidades personales de desarrollo, crecimiento y estabilidad socio-familiar.

En el mismo orden de ideas, las relaciones interpersonales representan la interacción por medio de la comunicación que se desarrolla o se entabla entre una persona y el grupo al cual pertenece, en relación a esto se puede decir que el nivel de motivación laboral en los colaboradores de la Empresa Pacífico Seguro es alto (56.25%)

En lo que corresponde a la Tabla 4 y 5, sobre retención del talento humano se encontró que el 43.75% la percibe en un nivel alto, el 40.63% en el nivel medio y un 15.62% en el nivel bajo. En relación a estos resultados se puede observar que esta variable está dirigida a mantener a los empleados en la empresa, cuyo objetivo principal es aumentar el bienestar del empleado y lograr su permanencia en la empresa con el fin de que sigan contribuyendo con su esfuerzo. Por su parte, las dimensiones consideradas están basadas en los componentes monetarios y no monetarios, siendo este el despliegue de todos los recursos a realizar de acuerdo a los programas y planes de recompensas fijados para estimular e incentivar la permanencia del trabajador en la empresa (Chiavenato I. , 2008).

Al cubrir sus necesidades el empleado se muestra mucho más comprometido con la empresa mostrando mayor desempeño, motivación y satisfacción. Es importante destacar que las organizaciones deben atender por igual tanto las necesidades emocionales como intelectuales y monetarias: en los presentes resultados se evidencia que casi en su totalidad ocurre de esta manera, ya que entre los porcentajes más altos se encuentran estrategias que van dirigidas tanto al intelecto como a las retribuciones percibidas por los trabajadores, y que el grupo de estrategias menos percibidas son aquellas dirigidas a lo emocional. En relación a esto, se puede decir que la empresa en su mayoría le da más importancia a aquellas estrategias dirigidas al intelecto y retribuciones (Colan, 2004).

CONCLUSIONES

Conclusión del Objetivo General

1. Al relacionar el nivel de selección de motivación laboral con la retención del talento humano, se reporta en el grupo con motivación laboral alto, un alto nivel de retención del talento humano en el 78.57% en los trabajadores de la empresa Aseguradora Pacífico Vida de la Ciudad de Trujillo - 2017.

Conclusiones de los Objetivos Específicos

2. En el reporte de resultados sobre el nivel de motivación laboral de los colaboradores de la empresa Aseguradora Pacífico Vida de la Ciudad de Trujillo - 2017 se encontró que un 56.25% de los trabajadores calificaron el nivel de motivación laboral como alto, el 28.13% como medio y 15.62% como bajo.
3. En relación a la retención del talento humano de los trabajadores de la empresa Aseguradora Pacífico Vida de la Ciudad de Trujillo - 2017, se encontró que un 43.75% de los trabajadores consideran que la retención del talento humano se encuentra en un nivel alto, el 40.63% en el nivel medio y un 15.62% en el nivel bajo.

RECOMENDACIONES

1. Dar a conocer los resultados a la empresa Aseguradora Pacífico Vida de la Ciudad de Trujillo y así mismo incentivar para que brinde buen clima laboral con el fin de favorecer la autorrealización de cada trabajador asegurador. Ya sea a través de talleres vivenciales, capacitaciones eventuales que les permita su desarrollo como profesional.
2. Afianzar la aplicación de estrategias dirigidas a las emociones específicamente el refuerzo hacia las contribuciones para lograr una mayor motivación laboral y seguir manteniendo motivado al empleado y comprometer más sus corazones con la empresa.
3. Considerar en el manual de organización y funciones el desarrollar de políticas de retención de personal a fin de que los trabajadores tengan incentivos para mantenerse en la organización.
4. Mejorar la comunicación entre los servidores, empezando por un análisis sobre las redes de comunicación dentro de la Empresa Pacífico Seguros y en base a ellos elaborar programas de mejoramiento continuo escogiendo a los consultores expertos en el tema, con la finalidad de mantener una buena relación entre los servidores y gerentes sobre todo en situación donde no se están de acuerdo con las decisiones tomadas.

Referencias bibliográficas

Adams, J.S. (1965). *Injustice in Social Exchange*. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*. Vol. 2. Nueva York: Academic Press.

Alderfer, C.P. (1972). *Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings*. Nueva York: The Free Press

Alvarez, C. (2003). *Motivación Laboral en un servicio de urgencias hospitalario*. Enfermería Clínica. Vol. (13) Enero - Febrero, pp.23.

Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Chiavento, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México D.F., México: Mc Graw Hill.

Colan, L (2004). *Minds and Hearts. Passionate Performance*. Edit. Corner Astone. Pp. 12- 55.

Davis, K. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. 11ma Ed. Mc Graw Hill interamericana. México.

De la torre, F. (2000). *Relaciones humanas en el ámbito laboral*. Mexico: Editorial Trillas.

Fayol, H. (2001). *General and Industrial*. Edit Irwin, Mc Graw Hill

Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional*. Editorial Oxford University. México.

George, B (2003). *Teorías de la personalidad de Abraham Maslow* Traducción: Rafael Gautier.

Gibson, J, Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2001). *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos* (10ª ed.). Santiago de Chile: McGraw-Hill Interamericana.

Gonzales, M. (2008). *Comportamiento Organizacional un Enfoque Latinoamericano*. México.

- Gutiérrez, D. (2015). *Motivación y retención de obreros de construcción civil*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Facultad de Ciencias e Ingeniería. Escuela Profesional de Ingeniería Civil. Lima. Perú.
- Hackman, J.R. y Oldham, G.R. (1980). *Development of the job characteristics*. Journal of Applied Psychology, 60. pags. 159-170.
- Hellriegel, D. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 10ma Ed. Interamericana Thomson Editores. México.
- Herzberg, F. (1968) *The motivation to work*. Estados Unidos: John Wiley,
- Jaén, M. (2016). *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales*. Universidad Inca Garcilazo de la Vega. Lima. Perú.
- Kenneth N. (2010). *Conducta Organizacional y Psicología del Personal*. Compañía Editorial Continental. SA México.
- Kleiman, M (2010). *Factores para la retención del personal en la organización*. Ed. Mc Graw Hill. México.
- Lacayo, J (2017). *Los factores determinantes de la motivación laboral en el personal administrativo y operativo de una empresa que se dedica a la venta de seguros en Guatemala*. Universidad Rafael Landívar Facultad de Humanidades Licenciatura en Psicología Industrial. Guatemala.
- Latorre, M. (2011). *La gestión de recursos humanos y desempeño laboral*. Valencia, España.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and Personality*. Nueva York: Harper & Row
- McClelland, D.C. (1951). *Personality*. Nueva York: Holt, Rinehart & Winston.
- Piñango, R. (1991). *La fuga como opción de carrera ante las limitaciones de las organizaciones venezolanas para aprovechar el talento* (p. 8-28). Caracas, Venezuela: Ediciones IESA.

Quijano, S.D de, y Navarro, J. (1998). *Un modelo integrado de la motivación en el trabajo: conceptualización y medida*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 14 (2), 193-216.

Rios, K. (2017). *Motivación laboral para mejorar las relaciones interpersonales de los empleados de la empresa OTES S.A. Asesores y Corredores de Seguros, 2016*. Universidad Privada Norbert Wiener Facultad de Ingeniería y Negocios Escuela Académico Profesional de Negocios y Competitividad.

Roobins (1998). *Comportamiento Organizacional Conceptos, Controversias y Aplicaciones*. 6ta Edición. Editorial Prentice. Hispanoamericana. México.

Sherman, A y Bohlander, G (2004). *Administración de Recursos Humanos*. 12. Ed. Ed. Mc Graw Hill.

Vásquez, M (2013). *Nivel de motivación y su relación con la satisfacción laboral del profesional de enfermería en el Hospital Nacional Arzobispo Loayza*. Universidad Mayor de San Marcos. Lima. Perú.

Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. Nueva York: Wiley.

Werther, W. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. 5ro Edición. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana. México.

ANEXOS

Anexo 1

CUESTIONARIO SOBRE NIVEL DE MOTIVACION LABORAL

(Job Diagnostic Survey de Hackman y Oldham, 1980)

Indicaciones:

Se le solicita responder los siguientes enunciados con veracidad. Agradeciéndole atentamente su colaboración.

EDAD:

SEXO:

A continuación, se presenta una serie de enunciados a los cuales usted deberá responder marcando con un aspa (X) de acuerdo a lo que considere conveniente.

No.	Enunciado	Nunca	A veces	Siempre
	DIVERSIDAD LABORAL			
1	Tengo la oportunidad de realizar un número diferente de tareas empleando una gran variedad de habilidades			
2	Suelo emplear un número de habilidades complejas en este trabajo			
3	El trabajo es bastante simple y repetitivo.			
4	Mi trabajo implica realizar un número de tareas diferentes			
5	La demanda de mi trabajo es altamente rutinaria y predecible.			
	COMPROMISO CON EL TRABAJO	Nunca	A veces	Siempre
6	Completo una tarea de principio a fin.			
7	Los resultados de mi esfuerzo son claramente visibles e identificables			
8	Realizo contribuciones insignificantes al servicio o resultado final.			
9	Mi trabajo es bien organizado de modo que no tengo la necesidad de realizar solo una parte del trabajo durante el turno.			
10	Mi trabajo me da la oportunidad para terminar totalmente cualquier función que empiece.			
11	Los clientes se ven beneficiados por el trabajo que realizo.			

	VALORACIÓN DEL TRABAJO	Nunca	A veces	Siempre
12	Lo que realizo afecta el bienestar de mis compañeros de muchas maneras importantes.			
13	Lo que realizo es de mínimas consecuencias para mis compañeros de trabajo.			
14	Mi trabajo es muy importante para el funcionamiento de la empresa.			
15	Los supervisores me hacen saber cuan bien ellos piensan de lo que estoy haciendo.			
	AUTODERMINACIÓN LABORAL	Nunca	A veces	Siempre
16	Yo tengo la completa responsabilidad de decidir cómo y dónde se debe hacer el trabajo			
17	Tengo muy poca libertad de decidir cómo se puede realizar el trabajo			
18	Mi trabajo no me da la oportunidad de participar en la toma de decisiones			
19	Mi trabajo me concede libertad considerable para desarrollar mi labor			
20	Mi trabajo es bien organizado de modo que no tengo la necesidad de realizar solo una parte del trabajo durante el turno.			
	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Nunca	A veces	Siempre
21	Mi jefe me provee de constante retroalimentación sobre lo que estoy realizando.			
22	El trabajo por sí mismo me provee la información cuan bien lo estoy realizando.			
23	El solo hecho de realizar mi trabajo me da la oportunidad de deducir cuan bien lo estoy realizando.			
24	Mis supervisores y compañeros esporádicamente me dan retroalimentación de cuan bien estoy realizando mi trabajo.			
25	Mi trabajo me provee indicios acerca si estoy desarrollándolo en forma adecuada.			

Escala de evaluación

MOTIVACIÓN LABORAL	Motivación alta	34 – 50
	Motivación media	17 – 33
	Motivación baja	0 – 16

Anexo 2

CUESTIONARIO DE RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO

Robles y García (2010) modificado por Dirinott y Ferreira (2013)

INSTRUCCIONES:

Lea cada ítem para efectos de comprensión y marque con una "X" en la casilla que considere conveniente.

ÍTEMS	Siempre	Frecuente	Casi siempre	Nunca
LOGROS LABORALES				
1. La empresa me ofrece los recursos necesarios para llevar a cabo mi trabajo				
2. La empresa ofrece escasos recursos a la hora de realizar mi trabajo eficazmente				
3. La empresa me ofrece las metas de trabajo de forma clara				
4. La empresa deja en duda su propósito.				
5. Cuando realizo mi trabajo trato de dar lo mejor de mi				
6. Pienso que mis compañeros se sienten incómodos al trabajar conmigo				
7. Siento un gran compromiso con la empresa				
8. Pienso que mi jefe se siente insatisfecho con mi trabajo				
AUTONOMÍA	Siempre	Frecuente	Casi siempre	Nunca
9. La empresa me da confianza para realizar mi trabajo como lo desee				
10. Siento que me esfuerzo un poco más que mis compañeros				
11. Mi jefe brinda poca motivación para realizar bien nuestro trabajo				
12. La organización me brinda la confianza para tomar iniciativa en cuanto a mi trabajo				
13. Tengo potestad para realizar mi trabajo de la manera más adecuada				
14. Pienso que al realizar mi trabajo como lo deseo mi jefe se siente insatisfecho				
15. Mi jefe me brinda poca confianza al momento de realizar mi trabajo				

16. Me siento en confianza con la empresa al realizar mi trabajo				
DESTREZA LABORAL	Siempre	Frecuente	Casi siempre	Nunca
17. La empresa me ofrece habilidades para un mejor y fácil desempeño.				
18. Me siento inseguro al demostrar mis habilidades a la empresa				
19. Me siento insatisfecho con mi trabajo				
20. La empresa ofrece pocas ambiciones profesionales				
21. Recibo adiestramiento de la empresa				
PROPOSITO	Siempre	Frecuente	Casi siempre	Nunca
22. Me siento a gusto tanto en la empresa como en mi equipo de trabajo				
23. Trabajo en pro del logro de la misión de la empresa				
24. Siento poca identificación con la misión de la empresa				
25. La empresa le toma poco valor al trabajo que realizo				
26. Pienso en el logro de la misión de la empresa al realizar mi trabajo				
INTIMIDAD	Siempre	Frecuente	Casi siempre	Nunca
27. Me siento aceptado dentro de mi grupo de trabajo y mis superiores				
28. Siento un ambiente poco agradable en mi grupo de trabajo				
29. La empresa pasa por alto mi cumpleaños				
30. La empresa me permite alejarme de mi área de trabajo para ayudar a un compañero con alguna inquietud				
31. Me decepciono al ver que la empresa prestar poca ayuda a mis compañeros cuando lo necesitan				
REFUERZO LABORALES	Siempre	Frecuente	Casi siempre	Nunca
32. La empresa me otorga los incentivos correspondientes a mi esfuerzo.				
33. Cuando un trabajo es realizado a tiempo la empresa pasa por alto reconocimientos en cuanto a incentivos				

34. La empresa debe generar beneficios económicos en favor de las carencias de los empleados				
35. La empresa tarda en cancelar las bonificaciones.				
36. Sin importar las circunstancias, la empresa me otorga los beneficios económicos que me corresponden				
37. La empresa ha creado un plan de prestaciones para satisfacer nuestras necesidades				
38. La empresa ha otorgado escasos préstamos solicitados por mis compañeros.				
39. La empresa asigna reconocimiento mensual a los empleados que no tengan faltas				
40. La empresa en ningún momento reconoce públicamente mi esfuerzo				
41. Me siento menospreciado por mis superiores				
42. Mis superiores me tratan con simpatía y respeto				
43. Mi jefe se muestra desinteresado ante mis problemas personales				
44. Me siento bien al elegir la tarea que desempeñaré				

Escala de evaluación

RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO	Bajo nivel de retención	0 – 43
	Nivel medio de retención	44 – 88
	Alto nivel de retención	89 – 132