

**UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



**“IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE MOTIVACIÓN  
PARA LA RETENCION DEL TALENTO  
EN LA EMPRESA MIRCASEC S.R.L”**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

Para optar el Título Profesional de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

PRESENTADO POR EL BACHILLER

PUZA FERNANDEZ, SHIARA YAMILET

**Villa El Salvador**

**2016**

## DEDICATORIA

### A DIOS:

Porque a él le debo todo que soy y seré, porque me permitió alcanzar una meta más, no es con mis fuerzas si no en las tuyas. “Todo lo puedo en Cristo que me fortalece.” (Filipenses 4:13)

### A MIS PADRES:

Por todo el apoyo incondicional que me han brindado, por sus esfuerzos, agradecidos con ellos por siempre.

### A MIS HERMANOS:

Por su apoyo y amor.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios quien es el dador del soplo de vida, ya que sin Él no hubiera hecho nada.

A mis padres y hermanos, por siempre estar a mi lado y brindarme su confianza y creer en mí.

A mi asesor por sus conocimientos, orientación y paciencia, que han sido de gran ayuda para la elaboración de este trabajo de investigación.

A mi alma mater por acogerme en estos años de formación profesional.

A mis amigos que por su interés en la finalización de este trabajo de investigación.

A la empresa Mircasec S.R.L., por su apoyo en brindarme toda la información necesaria para la culminación del trabajo de investigación. En especial al Administrador de la empresa, por su apoyo incondicional.

## RESUMEN

En los últimos años el índice de rotación de personal de la empresa Mircasec S.R.L., ha ido en aumento, complicando la situación para la empresa, aumentando sus costos, y teniendo fuga de personal capacitado, talentoso en las labores designadas.

Esta investigación tiene como objetivo diseñar un modelo de motivación que ayude a la retención del talento humano. Para ello se revisó las diferentes teorías de motivación, con el objetivo de construir un modelo para ser aplicado y se ajuste a las necesidades de la empresa.

El estudio que se realizó es de tipo descriptivo – cuantitativo, teniendo una población de 1803 trabajadores, de los cuales se tomó una muestra de 180 trabajadores Obreros mina y planta. Para esta investigación se utilizó un Test de Likert de cinco grados, compuesta por 14 preguntas, más 1 pregunta con opción múltiple, estas a su vez estaban divididas en preguntas del factor motivacional y factor higiénico.

Concluyendo que, la teoría que más se ajusta a la empresa es la Bifactorial, de las cuales se obtuvo los siguientes resultados según los dos factores: la variable más resaltante en el factor motivación fue el reconocimiento (61%) y en el factor de higiene, tenemos a los incentivos (56%), seguidos de sueldo (47%), estos

factores conllevan a determinar que realmente el trabajador sería altamente motivado, cuando se dé más énfasis a estas variables, de manera que la retención de personal sea más efectiva. Por lo que se debe tener en consideración que la motivación contribuirá a la retención del personal.

**Palabras claves:** rotación de personal, retención del talento humano, motivación, teorías de motivación, factor motivacional, factor higiénico.

## ABSTRACT

In the last few years. It has seen a high turnover of staff from the company Mircasec S.R.L. Which it has constantly been increased, complicating the situation in the company, increasing its costs, and having leakage of staff qualified in the designated tasks.

This research aims to design a model of motivation that helps Retention of human talent. To do this different theories of motivation were revised in order to design a model to be applied and it adjusts to the needs of the company.

The study of this research is descriptive – quantitative, having a population of 1803 workers, of whom a sample of 180 workers, from mine and factory. For this a test of Likert was used. It had five categories, consisting of 14 questions, plus 1 multiple choice question, these in turn were divided into questions of motivational and hygiene factor.

To conclude, the theory most suitable for the company is Bifactorial, of which the following results were obtained according to the two factors. The most remarkable variable in the motivational factor was the recognition (61%) and hygiene factor was the incentives (56%) followed by salary (47%), these factors determine that the worker would be highly motivated when more emphasis is given to these variables, so that staff retention to be more effective. It should take into consideration that motivation will contribute to the retention of human talent.

**Keyword:** staff turnover, retention of human talent, motivation, motivation theories, motivational factor, hygienic factor.

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	9
<b>PROBLEMA, JUSTIFICACIÓN</b> .....	11
<b>1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA</b> .....	11
<b>1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	13
<b>1.3 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	14
<b>1.3.1 Conceptual</b> .....	14
<b>1.3.2 Espacial</b> .....	16
<b>1.3.3 Temporal</b> .....	16
<b>1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	16
<b>1.5 OBJETIVOS</b> .....	17
<b>1.5.1 Objetivos General:</b> .....	17
<b>1.5.2. Objetivos Específicos:</b> .....	17
<b>MARCO DE REFERENCIA TEÓRICO</b> .....	18
<b>2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	18
<b>2.2 MARCO TEÓRICO</b> .....	28
<b>2.2.1 Antecedentes de la Motivación Laboral</b> .....	28
<b>2.2.2 Definición de Motivación</b> .....	30
<b>2.2.3 Proceso de la Motivación:</b> .....	32
<b>2.2.4 Importancia de la Motivación</b> .....	34
<b>2.2.5 Tipo de Motivación:</b> .....	35
<b>2.2.6 Teorías de la Motivación</b> .....	38
<b>2.2.7 Retención del Talento Humano</b> .....	60
<b>2.3 MARCO CONCEPTUAL</b> .....	70
<b>DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA</b> .....	72
<b>3.1 ANÁLISIS DE CASO</b> .....	72

3.1.1	Información General de la empresa.....	72
3.1.2	Misión.....	73
3.1.3	Visión.....	73
3.1.4	Valores.....	73
3.1.5	Organigrama de la empresa:.....	75
3.1.6	Conformación del equipo Humano:.....	76
3.2	CONSTRUCCIÓN DEL MODELO.....	77
3.2.1	Aspecto a considerar en el modelo.....	79
3.2.2	Diseño del Instrumento:.....	83
3.3	Comparación de los Hallazgos (Resultado).....	85
3.4	Interpretación de Resultados:.....	94
	CONCLUSIONES.....	99
	RECOMENDACIONES.....	100
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	105
	ANEXOS.....	109



## INTRODUCCIÓN

La motivación del personal es siempre un tema de preocupación para una buena cantidad de empresarios, ¿Cómo motivar al personal?, es la pregunta que se plantea gran cantidad de empresarios cuando tienen personal a su cargo, y se busca que las personas contribuyan con actividades que ayuden a cumplir con la misión, objetivos y metas de una empresa, departamento, planta o alguna otra unidad organizada dentro de la misma.

El tema es de mucha importancia, ya que el mayor activo con el que cuenta una empresa son sus trabajadores; cada trabajador por si solo es valioso. Una de las preocupaciones es la adecuada administración que se realice al talento humano con el fin de alcanzar los objetivos personales y de la organización, en un ambiente de trabajo sano y productivo para lograr una mejor calidad de vida de todos los involucrados, siendo la motivación una de las formas para poder abordar este punto.

Bajo este planteamiento se presenta el trabajo de investigación titulado “Implementación de un modelo de motivación para la retención del talento humano en la empresa Mircasec S.R.L.”, en esta realidad problemática el propósito de este trabajo de investigación, es proporcionar un modelo para mantener motivados a los colaboradores, basado en las teorías y sus aplicaciones; contribuir a la retención del talento humano.

La estructura que se ha seguido en esta investigación se compone de 3 capítulos:

En el primer capítulo, se plantea el problema, la justificación y se presentan los objetivos para llevar a cabo la investigación.

El segundo capítulo aborda el desarrollo del marco teórico sobre las dos variables, motivación y retención del talento humano, los antecedentes, las bases teóricas relacionadas con el tema de la investigación.

En el tercer capítulo, se describe la metodología aplicada y el modelo de motivación como propuesta para contribuir a la retención del talento humano, tomando como base la situación actual de la empresa. Por último, se presentan las conclusiones y las recomendaciones.

## **CAPÍTULO I:**

### **PROBLEMA, JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA**

En la actualidad es un hecho que el Talento Humano se ha vuelto un recurso muy importante para el funcionamiento de cualquier organización, generando valor y favoreciendo a la competitividad de las mismas. Por eso en estos últimos años las empresas están poniendo mayor énfasis en la problemática de retener al talento humano, siendo una de las preocupaciones vigentes de quienes dirigen empresas y uno de los temas que más tiempo demanda a los gerentes de gestión de Talento.

En el Perú, la Cámara de Comercio Peruano Americana realizó un estudio en 2010 en el que 160 gerentes de recursos humanos fueron entrevistados y cuando se les preguntó cuál es el tema que les demanda mayor inversión de tiempo, su respuesta fue que la atracción y retención

del talento en un 23% (porcentaje más alto entre las respuestas obtenidas).<sup>1</sup>

Esta situación se agudiza cuando el grado de índice de rotación es muy elevado dentro de la organización, generando una inestabilidad laboral, pérdidas no solo económicas, sino de crecimiento, habilidades, competencias adquiridas dentro la organización.

Por ello muchas organizaciones hoy en día reconocen la importancia de retener al talento, manejando una tasa de rotación mínima para el desempeño adecuado de la organización; encontrándose en la búsqueda constante de mecanismos que ayuden a mantener motivados a sus colaboradores.

A lo largo de la historia, se han planteado diferentes enfoques respecto a la motivación y sus teorías, con el objetivo de conocer que es lo que impulsa al ser humano a desempeñar diferentes tareas y que condiciones son las necesarias para obtener resultados favorables.

Es necesario tener en cuenta que las necesidades que cada trabajador afronte no serán las mismas y cada uno responderá de manera distinta ante un estímulo.

---

<sup>1</sup> (Fuchs Ángeles, s.f.)

Es por ello que (Schutz, 1991) explica: la alta dirección creía que la solución era sencilla: si había que motivar a los empleados, bastaba con incrementarles el sueldo. Tal suposición gozo de aceptación, pero en la actualidad ya no es suficiente, debido a que existen otras necesidades que necesitan ser cubiertas. Los colaboradores de hoy en día, exigen trabajos que satisfagan sus necesidades más profundas, que no solo se refieren al bienestar económico.

Por lo tanto, surge la necesidad de analizar la motivación en los colaboradores de la empresa Mircasec S.R.L, con la finalidad de hallar aquellos motivantes que son necesarios para la retención del talento Humano como parte fundamental de la organización, y en consecuencia poder tener colaboradores motivados y comprometidos.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

El activo más importante de una organización es su recurso humano. Por lo tanto, un personal motivado es de suma importancia para el logro de los objetivos de la organización. Se deben idear mecanismos para tratar de satisfacer al máximo las necesidades de los trabajadores, con el propósito de lograr que estos permanezcan dentro de la organización, estando dispuestos a cooperar y aportar el mayor y mejor esfuerzo posible; a fin de alcanzar la máxima productividad en las tareas asignadas.

Es por eso que surge la propuesta de esta investigación basándose en su importancia y del impacto que posee la motivación en los trabajadores y su contribución para la Retención del talento humano. Esto permitirá, llegar a conocer aquellos aspectos que no son considerados por la empresa, pero que si son detectados por los trabajadores, afectando la relación existente entre ambas partes.

De ahí la importancia de esta investigación, que conduzca a descubrir los principales aspectos motivacionales que puedan influir en la decisión de los trabajadores de quedarse o no en la organización. De esta manera se podrá corregir deficiencias u omisiones que permitan mantener motivados a los trabajadores y estos mismos ayuden a retener al talento humano.

Con la presente investigación, se pretende elaborar una propuesta de un modelo motivacional cuya aplicación contribuya a resolver la problemática de Retención del talento Humano que presenta la empresa Mircasec S.R.L.

### **1.3 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1 Conceptual**

- **Retención del Talento Humano:** Es el proceso que implica mantener las competencias laborales de los empleados manteniéndolos motivados, emocionalmente activos e incentivados.

- **Motivación:** Voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad de ese esfuerzo de satisfacer necesidad individual.
- **Teoría de los dos factores:** Se relaciona factores intrínsecos con la satisfacción en el trabajo, y factores extrínsecos con la insatisfacción.
- **Factores Motivadores:** Son aquellas variables que están bajo el control del individuo, debido a que se relacionan directamente con las actividades que el empleado realiza y desempeña. Estos involucran sentimientos relacionados con el crecimiento individual, reconocimiento y necesidades de autorrealización que desempeña en su trabajo.
- **Factores Higiénicos:** Es el ambiente que rodea a las personas y como desempeñar su trabajo. Esto viene siendo una variable que esta fuera del control de los empleados. Los principales factores: El salario, beneficios sociales, condiciones físicas, etc.
- **Motivación Extrínseca:** El empleados señala conductas de trabajo atribuibles a resultados derivados de fuentes diferentes del trabajo mismo.

- **Motivación Intrínseca:** El empleado muestra comportamientos de trabajo atribuibles a resultados derivados del trabajo mismo.

### **1.3.2 Espacial**

- La presente investigación se realizó en la empresa Mircasec S.R.L

### **1.3.3 Temporal**

- Este proyecto se desarrolló de Diciembre a Julio del presente año, identificándose una situación actual en la empresa Mircasec S.R.L con respecto a la motivación y su relación con la retención del talento humano.

## **1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿De qué manera la implementación del modelo de motivación contribuye a la retención de talento humano en la empresa Mircasec S.R.L?



## **1.5 OBJETIVOS**

### **1.5.1 Objetivos General:**

- Diseñar un modelo de Motivación que ayude a la Retención del Talento Humano de la empresa Minera Mircasec S.R.L.

### **1.5.2. Objetivos Específicos:**

- Identificar los factores que motivan a los colaboradores de la empresa Mircasec S.R.L.
- Proponer mecanismos motivacionales que contribuyan a la retención del Talento Humano.

## **CAPÍTULO II:**

### **MARCO DE REFERENCIA TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

#### **2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Para apoyar esta investigación, se revisó otras tesis y trabajos de investigación sobre las dos variables de estudio, como se muestra a continuación:

- En la tesis **“Estudio de la Motivación Laboral en los trabajadores del grupo Kozue en la ciudad de Iquitos”** del autor Jorge Pérez Santillán (2013), detalla que la investigación tiene como objetivo identificar y explicar el grado de motivación laboral en los trabajadores del Grupo Kozue, con la finalidad de determinar las acciones pertinentes para mejorar la motivación de los colaboradores.

El autor menciona lo siguiente: La motivación laboral es un aspecto de mucha importancia, tanto para el trabajador como para el Grupo Kozue. Un trabajador motivado tendrá un mejor

desenvolvimiento en su contexto familiar y social. Para la entidad esto es un aspecto positivo, pues contribuirá de un modo eficiente al logro de los objetivos empresariales, mejorando su posicionamiento y su participación en el mercado.

La investigación se fundamenta en la teoría de los dos factores, también llamada teoría de la motivación e higiene, propuesto por el psicólogo Frederick Herzberg. . Por lo que el aspecto de contenido del trabajo es considerado como motivadores, y los aspectos referidos al conocimiento de la filosofía de la gestión, liderazgo y políticas de contenido del trabajo son los factores de higiene o contexto de trabajo.

Para el análisis se organizó grupo de trabajadores en tres niveles jerárquicos según la naturaleza de sus funciones: (a) alta dirección: 5 trabajadores, (b) nivel intermedio (supervisores): 10 trabajadores, y (c) nivel operativo: 28 trabajadores.

La investigación ha registrado las siguientes conclusiones:

- La mayoría de los empleados conocen y se sienten identificados con los elementos que conforman la filosofía de Gestión de la empresa donde laboran (visión, misión, objetivos y valores), sin embargo, una pequeña parte de los trabajadores no conocen a profundidad dichos elementos.

- Referente al conocimiento que tiene los trabajadores sobre los aspectos que conforman la filosofía de la gestión del Grupo Kozue, respondieron de la siguiente manera:

Filosofía de la Gestión:

**Nivel Operativo:** 15% conoce completamente la visión y misión; 17% conocer completamente los objetivos; 22% conocer completamente los objetivos. Sin embargo, el 46% respondió, que el grado de conocimiento que tiene acerca de los aspectos que conforman la filosofía de la gestión necesariamente le impulsa a alcanzar las metas en el trabajo. En otros términos lo consideran un gran motivador.

**Nivel Intermedio:** 40% de los trabajadores respondieron conocer completamente la misión y valores, 30% respondieron conocer completamente la misión y objetivos. Pero solo el 20% respondió, que el grado de conocimiento que tiene acerca de los aspectos que conforman la filosofía de la gestión.

- En la tesis “**La motivación laboral: Estudio descriptivo de algunas variables**”, de Virginia García Sanz (2012), se realizó con la finalidad de demostrar que no sólo la retribución económica es un elemento motivador para que se llegue a la consecución de los objetivos de la empresa por los trabajadores. Existen elementos

motivadores con el mismo peso o más importantes que la retribución económica y que llevan a una mayor implicación del trabajador en el desarrollo de sus tareas, aún en el contexto económico en el que la estabilidad en el trabajo y la retribución económica tiene un peso muy importante.

El autor menciona que la motivación laboral será la fuerza que estimule al trabajador para conseguir satisfacer sus propias necesidades y alcanzar unos objetivos a través del desarrollo de su trabajo. Por ende las empresas intentarán motivar a sus trabajadores para que se esfuercen y muestren interés en la realización de su trabajo, implicándose así más en la tarea y en la consecución de los objetivos deseables por la empresa.

Sin embargo el elemento de retribución económica por si solo es escaso y deficiente motivador en la vida laboral de los trabajadores, sobre todo desde el punto de vista del empresario que con esta retribución sola no conseguirá la participación del trabajador ni su mayor productividad, ya que el trabajador se limitará a hacer su trabajo y no perderlo, sin buscar la consecución de los objetivos de la empresa.

Entre sus conclusiones destaca:

- El desarrollo del trabajo es fundamental para la consecución de los objetivos de la empresa, por lo que el poder definir de

forma adecuada una estrategia para potenciar su motivación y desarrollo es fundamental. La retribución económica es una parte importante, ya que como podemos observar es el motivo de abandono del trabajo por un 45% de los entrevistados, pero el salario emocional o motivador es fundamental, el 55% de los entrevistados abandonarían su trabajo por un mal ambiente laboral.

- El objetivo para las empresas debería ser no solo plantearse una retribución económica como elemento exclusivo motivador sino un conjunto de elementos distintos que permita el desarrollo pleno de las personas y en consecuencia, sus resultados aportarían más producción y el valor para la consecución de los objetivos de la empresa.
- Según los resultados los entrevistados exponían como se podría mejorar su situación personal dentro de la empresa, el 60% de las personas entrevistadas optaba por reconocimiento y remuneración económica, el 30% a las relaciones interpersonales y remuneración, y el 10% al reconocimiento y la disposición de recursos. El mayor porcentaje es para el reconocimiento y la remuneración económica, el segundo porcentaje sería para las relaciones interpersonales y remuneración, en ambos porcentajes mayoritarios se encuentra el elemento salario pero también

los entrevistados valoran el reconocimiento en su trabajo y las relaciones interpersonales como aportación del desarrollo de su trabajo, aunque no sea un salario retribuido económicamente. Se debe tener en cuenta que el 75% de los entrevistados soportaba cargas hipotecarias, familiares o ambas, por esta condición siempre va existir una mayor tendencia a valorar la remuneración económica. El trabajador necesita sentirse reconocido tanto por su jefe o directivo como por sus compañeros, por lo que su reconocimiento o diferenciación del resto de los trabajadores, actuara como elemento motivador para él.

- Los entrevistados valoran como elementos motivadores un buen salario y un trabajo estable con un 40%, un 15% buen salario y posibilidades de promoción, un 15% jornada laboral cómoda y trabajo estable, y un 25% jornada laboral cómoda y buen clima laboral. Todas estas características de estabilidad, promoción, jornada laboral o buen clima laboral no derivan en un gran gasto económico y son unos importantes motivadores de productividad y mejora del desempeño.
- Todo lo expuesto destaca que para el trabajador la parte económica solo es una parte de lo que le aporta a su trabajo, y aunque algunos casos implican la inversión de la empresa,

muchos se logran con simples elementos que no implican inversiones. Fomentar el reconocimiento laboral, mejorar el clima laboral y apostar por el sentimiento de autonomía y responsabilidad del trabajador.

- En la tesis **“Análisis de la motivación en el personal Administrativo de la empresa F.M.F. Construcciones C.A. según Victor Vroom”**, de Ortega Roberto & Piña Soris, (2005), detalla que la investigación tiene como objetivo analizar la motivación en el personal administrativo de la empresa FMF Construcciones. Para ello aplicaron un instrumento (encuesta) a la población objeto de estudio, conformada por 15 empleados, que representan la población total, los datos arrojados por la investigación, afirman que el 100% opino que la motivación es de gran importancia al momento de realizar sus labores, ya que el hecho de estar motivados les permite ejecutar sus tareas con más entusiasmo.

La investigación registro como conclusiones:

- Los empleados de la organización consideran que la motivación es un factor importante para la realización de sus labores cotidianas.
- Las recompensas o incentivos utilizados por la organización no son los adecuados; ya que se pudo determinar, a través de la opinión de los empleados, que los incentivos implementados por la organización, no cubren las expectativas de los



empleados y por ende no cumplen con su función, la cual es motivar al empleado hacia la realización de sus tareas.

- La falta de aplicabilidad de las políticas de incentivos influye negativamente en la prestación de servicios, por parte de los empleados, y por consiguiente en la utilidad general de la empresa.
- Los indicativos permiten deducir que los empleados no se encuentran motivados al trabajo por parte de la empresa, ocasionando que los procesos y tareas realizadas dentro del departamento no sean llevadas a cabo con un nivel máximo de eficacia y eficiencia.

Se brindaron las siguientes recomendaciones:

- Es conveniente que la empresa ofrezca cursos, tanto a los jefes como a los empleados en cuanto a relaciones personales, comunicación y motivación, que contribuyan a mejorar la calidad del medio ambiente en el cual se desenvuelven.
- Es recomendable que la empresa implemente estrategias que le permitan dar a conocer a todos los empleados las políticas de incentivos que ella posee.
- Es recomendable que la organización detecte las necesidades de cada empleado, para dirigir los incentivos dados a cada uno, a la satisfacción de estas necesidades, de manera que se obtenga un alto grado de satisfacción por parte de los

empleados, aumentando su disposición al trabajo y por consiguiente la productividad de la empresa.

- Sería satisfactorio que la empresa mejorara las condiciones de trabajo, ubicando a los empleados administrativos, en un local que reúna mejores condiciones físicas, para evitar el hacinamiento existente, y así aumentar su rendimiento y satisfacción en el sitio de trabajo.
- En la tesis **“La teoría motivacional de los factores: una caso de estudio”**, de Tatiana Iona, Jose Iturbe, Diana Osorio (2011), el presente estudio cualitativo aplico el enfoque de Herzberg para comparar sus resultados con los obtenidos en el sector retail, a nivel operativo.

Para ello se analizó una muestra de 472 trabajadores y se encontraron indicios que hay factores que coinciden en su impacto sobre la motivación, tal como lo halló Herzberg. Sin embargo se encontraron otros factores que muestran una tendencia contraria a sus resultados. En particular, las relaciones interpersonales constituyen un factor motivante y no higiénico como lo postuló Herzberg

Se brindaron las siguientes recomendaciones:

- Es importante conocer aspectos generales de la empresa desde el principio, porque, de esta forma, se puede tener en mente el contexto en el que se trabaja, ya que puede variar

entre empresas. Esto ayuda a la clasificación de las menciones de los colaboradores y a entender el porqué de sus descripciones.

- Respecto de la muestra, el presente estudio se desarrolló en solo una empresa representativa del sector; sin embargo, es recomendable que en el futuro se realice en varias y clasificadas por sector, esto con el objeto de hacer comparaciones e identificar los patrones entre ellas. Adicionalmente, la muestra debería incluir trabajadores de otros niveles jerárquicos, como lo son: (a) supervisores, (b) jefes de área,
- Asimismo, puesto que “Reconocimiento” se reportó como un factor de motivación; se recomienda mejorar y reforzar los programas de reconocimiento generales utilizadas en la organización, como lo son: (a) empleado del mes, (b) mejor empleado del año, (c) comisiones.
- El factor “Política y dirección de la empresa” no presenta una tendencia clara para clasificarlo como motivador o de higiene; sin embargo, ha sido mencionado por una gran parte de los trabajadores encuestados. En este caso, debería, entonces, considerarse la maximización de las referencias positivas que se dieron, tales como: (a) políticas de incentivos, (b) seguros, (c) cumplimiento de beneficios pactados, (d) horarios flexibles, y (e) actividades extra laborales (como celebraciones de cumpleaños)

- En el proyecto de investigación **“Retención del talento: conociendo a mi gente”** de los autores Yessica Abad, Úrsula Bermúdez, Laura Caravedo, Carla Morales y Fiorella Serván (2010), se propuso un modelo basado en 4 factores primordiales: selección y desarrollo, liderazgo, integración vida-trabajo y compensaciones; llegando a la conclusión que este modelo permitirá construir una imagen de marca para la empresa, lo cual beneficiará por una parte para la empresa implicará fortalecer su imagen a través de sus empleados que serán promotores de la marca, generando ventajas competitivas y asegurando la continuidad de la empresa en el mercado; y por otro lado, para el trabajador implicará generar valor profesional influyendo en su empleabilidad y desarrollo.

## **2.2 MARCO TEÓRICO**

### **2.2.1 Antecedentes de la Motivación Laboral**

La Motivación Laboral surge alrededor del año 1700, en el continente europeo, cuando los talleres de artesanos tradicionales se transformaron en fábricas con maquinaria operada por cientos de personas, con intereses y formas de pensar diferentes a los intereses patronales, reflejándose en problemas de baja productividad y desinterés por el trabajo.

Para remediar esta situación era necesario encontrar el modo de conjugar los intereses de la empresa y de los trabajadores. Sin embargo, no sería hasta 1919 cuando naciera la Organización Internacional del Trabajo (OIT), institución gracias a la cual empezó a cobrar importancia el bienestar de los trabajadores y se comenzó a legalizar al respecto, teniendo como objetivos principales mejorar las condiciones de trabajo, promover empleos productivos para el necesario desarrollo social, así como mejorar el nivel de vida de las personas en todo el mundo.

A mediados del siglo XX surgieron algunas teorías que estudiaban la motivación; a partir de entonces se empezó a relacionar la motivación del trabajador con su rendimiento laboral y su satisfacción personal. Las conclusiones de estos estudios señalaron que un trabajador motivado es más eficaz y más responsable y, además, genera un buen clima laboral.

Es así, que la motivación laboral surge como una alternativa ante conflictos como: la falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, la baja productividad y el desinterés por el trabajo, por mencionar algunos.

A partir de entonces las empresas decidieron analizar que buscan las personas en el trabajo, cuál es su escala de necesidades, que deseos conscientes o inconscientes quieren satisfacer. La finalidad de estos estudios era conseguir que el trabajador se sintiera

realizado como persona y como trabajador mediante la función que desempeñara dentro de la organización.

### 2.2.2 Definición de Motivación

Según (Villegas, 1998): “ La motivación puede ser referida como el proceso por medio del cual la persona experimenta necesidades y pone en marcha mecanismos para la satisfacción de las mismas”.

(McClelland, 1989), menciona que es el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural, un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos.

La motivación, **según** (Koontz & Wehrich, 2004) es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerza similares.

(Chiavenato I. , 2000) Define como “el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea”, según Chiavenato para que una persona este motivada debe existir una interacción entre el individuo y la situación que se esté viviendo en ese momento, el resultado arrojado por esta interacción es lo que va permitir que el individuo este o no motivado.

Es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico (Organization and Management: A systems approach, 1970).

**Stephen P. Robbins**, define motivación como los procesos que indican en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. (Stephen P. Robbins, 2009)

De acuerdo con Solana, la motivación es, en síntesis, lo que un individuo actúa y se comporta de una determinada manera. Es la combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encausa la energía (Ricardo, 1993).

Por su parte, Stoner, la define como: “Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido” (Administración, 1996).

En concordancia con Koontz: “La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares (Administración, 1999)

### **2.2.3 Proceso de la Motivación:**

Los seres humanos somos motivados por una gran variedad de factores. A una persona le puede gustar su trabajo porque satisface sus necesidades sociales y de seguridad. Sin embargo las necesidades humanas se encuentran en constantes cambios. Lo que hoy puede motivar a una persona podría no estimularla mañana. Entender el concepto de las necesidades o las carencias es importante para tratar el comportamiento humano dentro de la organización.

La mayor parte de las teorías mencionan que el proceso de motivación está orientado al logro de las metas o a la satisfacción de las necesidades. Las metas son el resultado que todo individuo busca y actúan como fuerzas vitales que atraen. Una vez alcanzadas las metas deseadas disminuyen, estas pueden ser positivas (elogios, reconocimientos interés personal, aumento de sueldo o ascensos) o pueden ser negativas (criticas, advertencias, desinterés personal y ausencia de promociones).



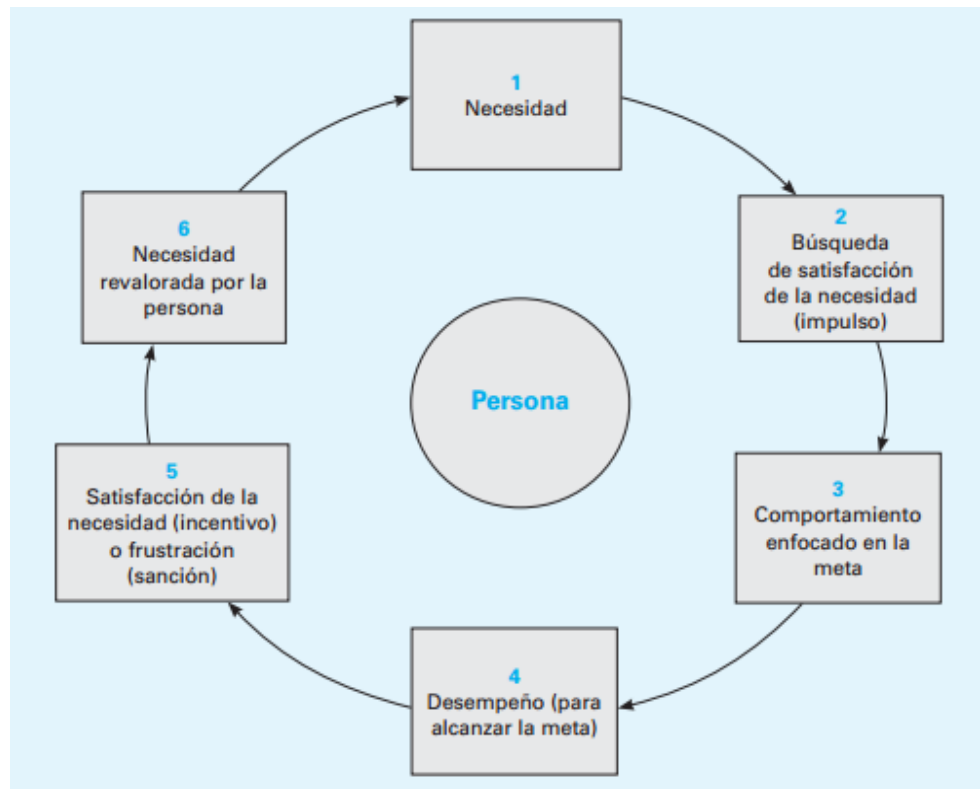
El proceso de motivación se puede explicar de la siguiente manera:<sup>2</sup>

1. Las necesidades y carencias provocan tensión e incomodidad en la persona, lo que desencadena un proceso que busca reducir o eliminar esa tensión.
2. La persona escoge un curso de acción para satisfacer determinada necesidad o carencia y surge el comportamiento enfocado en esa meta (impulso)
3. Si la persona satisface la necesidad, el proceso de motivación habrá tenido éxito. La satisfacción elimina o reduce la carencia. No obstante si por algún obstáculo no logra la satisfacción, surgen la frustración, el conflicto o el estrés.
4. Esa evaluación del desempeño determina algún tipo de recompensa (incentivo) o sanción para la persona.
5. Se desencadena un nuevo proceso de motivación y se inicia otro ciclo.

---

<sup>2</sup> (Chiavenato I. , Comportamiento Organizacional, la dinamica del éxito en las organizaciones, 2009)

Figura 1. Modelo simple del proceso de Motivación



Fuente: (Chiavenato I. , Comportamiento Organizacional : la dinámica del éxito en la organización 2º edición, 2009)

#### 2.2.4 Importancia de la Motivación

El Personal y el rendimiento son dos pilares fundamentales en la organización. La dirección tiende a maximizar la eficacia y la productividad del individuo y este, a su vez centra su esfuerzo en sus propias necesidades. Para que la motivación del personal tenga éxito, intereses personales y empresariales deberán coincidir.

El trabajador trata de satisfacer en la empresa necesidades de toda índole y se integrará con la empresa en la medida en que esta se preocupe de satisfacer sus necesidades, y no solo pagarle.

Si una persona no está interesada en su tarea, la rechazará automáticamente, actuará con desgana y no le dedicará toda la atención que merece. Por lo contrario, aquellos empleados identificados con su tarea emprenderán su función con más ilusión y energía.

Para lograr una buena motivación laboral deberemos conocer con profundidad los factores vinculados con las necesidades humanas (Del Carmen, 2012). Por ende la motivación se convierte en un factor importante, ya que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona. Por esta razón, los administradores o gerentes deberían interesarse en recurrir a aspectos relacionados con la motivación, para coadyuvar a la consecución de sus objetivos. (Motivación, s.f)

#### **2.2.5 Tipo de Motivación:**

Existen diversos criterios que se pueden utilizar para poder clasificar la motivación dependiendo de su origen y destino. Estas pueden emanar de las necesidades internas del individuo o puede surgir a partir de las presiones y los incentivos externos. Desde el punto de vista conductual se deriva la existencia de dos clases de motivación: la extrínseca y la intrínseca.

### **2.2.5.1 La motivación extrínseca**

Se denomina motivación extrínseca cuando lo que atrae no es la acción que se realiza, sino lo que se recibe mediante esta, debido a que proviene de fuentes ambientales externas. Se considera que “las causas fundamentales de la conducta se encuentra fuera y no dentro de la empresa” (Reeve, 1994), es decir, alude a fuentes artificiales de satisfacción que han sido programadas socialmente.

Dentro del estudio de esta motivación podemos encontrar dos conceptos fundamentales: recompensa y castigo. Tanto las recompensas como los castigos ocurren después de una determinada conducta y afectan la probabilidad futura de ocurrencia de dicha conducta y afectan la probabilidad futura de ocurrencia de dicha conducta. Una recompensa es “un objeto ambiental atractivo que se da después de una secuencia de conducta y aumenta las probabilidades de que esa conducta se vuelva a dar”. Por otra parte, un castigo se refiere a “un objeto ambiental no atractivo que se da después de una secuencia de comportamiento y que reduce las probabilidades de que esa conducta se vuelva a dar” (Reeve, 1994).

### **2.2.5.2 La motivación intrínseca**

Se denomina motivación intrínseca a toda acción realizada por el hombre llevada a cabo por gusto o interés propio, que no trae consigo una recompensa en ello, más que la gratificación de la acción al realizarlo. La acción se puede poner en marcha cuando se considera oportuno ya que no depende del exterior ni de ninguna condición ambiental.

Esta motivación también se basa en una pequeña serie de necesidades psicológicas (por ejemplo, auto-determinación, efectividad, curiosidad) que son responsables de la iniciación, persistencia y reenganche de la conducta frente a la ausencia de fuentes extrínsecas de motivación. (Soriano, 2001)

Las conductas intrínsecamente motivadas animan al individuo a buscar novedades y enfrentarse a retos y, al hacerlo satisfacer necesidades psicológicas importantes. La motivación intrínseca empuja al individuo a querer superar los retos del entorno y los logros de adquisición de dominio hacen que la persona sea capaz de adaptarse a los retos y las curiosidades del entorno. (Soriano, 2001)

En el ámbito laboral la motivación extrínseca e intrínseca juegan un papel muy importante, ambas motivaciones van de la mano, con el fin de que el empleador pueda desarrollar actitudes positivas, las cuales puedan acrecentar su desempeño en el trabajo. Es esencial que el trabajador responda a la necesidad de sentirse auto realizado sintiendo satisfacción personal por realizar sus funciones y a la vez ser recompensado por el rendimiento y la dedicación del trabajo.

## **2.2.6 Teorías de la Motivación**

Existen diversas maneras de motivar al personal, ya que están formadas por diversos factores, caracteres, actitudes, aptitudes y rasgos diferentes, por lo tanto el estimularlas se podrá lograr de diferentes modos. Debido a esto se presenta a continuación las diversas teorías sobre la motivación que algunos autores proponen.

### **2.2.6.1 Pirámide de las Necesidades de Maslow<sup>3</sup>**

La teoría de Maslow, se basa en la conocida pirámide de necesidades, es decir estas necesidades se pueden jerarquizar o clasificar por orden de importancia y de influencia.

Abraham Maslow identifico las siguientes necesidades:

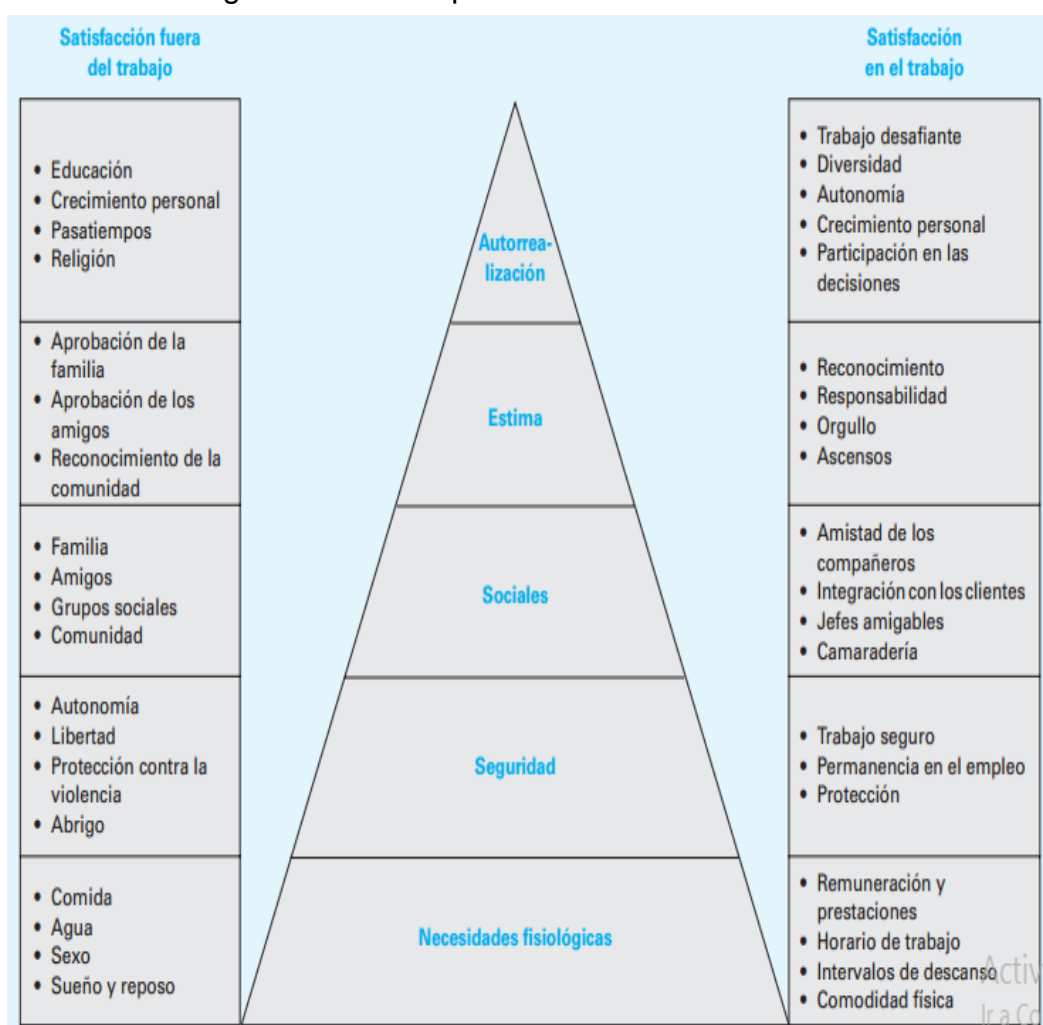
---

<sup>3</sup> ( Maslow, Abraham H., Motivation and Personality, Harper & Row, New York, 1954)

- **Necesidades fisiológicas:** son las de alimentación, habitación y protección contra el dolor o el sufrimiento. También se les llama necesidades biológicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo.
- **Necesidades de seguridad:** son las de estar libre de peligros (reales o imaginarios) y estar protegido contra amenazas del entorno externo. También están estrechamente relacionadas con la supervivencia del individuo.
- **Necesidades sociales:** son las de amistad, participación, pertenencia a grupos, amor y afecto. Se relaciona con la vida del individuo en la sociedad y con su deseo de recibir y dar afecto.
- **Necesidades de estima:** son las relacionadas con la forma en que una persona se percibe y evalúa, como la autoestima, el amor propio y la confianza en uno mismo.
- **Necesidades de autorrealización:** son las más elevadas del ser humano y lo llevan a realizarse mediante el desarrollo de sus aptitudes y capacidades. Se encuentran en la parte más alta de la pirámide y reflejan el esfuerzo de cada persona por alcanzar su potencial y desarrollarse continuamente a lo largo de la vida.

En resumen, existen dos clases de necesidades, las de orden inferior o primarias, como las fisiológicas y las de seguridad, las cuales son satisfechas de forma externa (por medio de la remuneración, la permanencia en el empleo y las condiciones de trabajo) y las de orden superior o secundarias, como las necesidades sociales, de estima y de realización personal, que el individuo satisface en su interior.

Figura N° 2 Jerarquía de las Necesidades de Maslow



Fuente: (Chiavenato I. , Comportamiento Organizacional : la dinámica del éxito en la organización 2º edición, 2009)



### 2.2.6.2 Teoría ERC<sup>4</sup>

Alderfer trabajó con la pirámide de Maslow, pero la ajustó por medio de la investigación empírica<sup>5</sup> y la resumió en necesidades de existencia, de relaciones y de crecimiento, de ahí el nombre de teoría ERC.

1. Las necesidades de existencia se refieren al bienestar físico: la existencia, la preservación y la supervivencia. Incluyen las necesidades fisiológicas y las de seguridad de Maslow.
2. Las necesidades de relaciones se refieren al deseo de interacción con otras personas, es decir, a las relaciones sociales. Incluyen las categorías sociales y los componentes externos de las necesidades de estima de Maslow.
3. Las necesidades de crecimiento se refieren al desarrollo del potencial humano y al deseo de crecimiento personal. Incluyen los componentes intrínsecos de la necesidad de estima de Maslow, así como la necesidad de autorrealización.

Existen algunas diferencias entre los planteamientos de Maslow y Alderfer:

1. Alderfer reemplazó las cinco necesidades básicas de Maslow por tres.

---

<sup>4</sup> (Chiavenato I. , Comportamiento Organizacional : la dinámica del éxito en la organización 2ª edición, 2009)

<sup>5</sup> (Alderfer, Clayton P., An Empirical Test of a New Theory of Human Needs, 1969, pp. 142-175)

2. Más de una necesidad puede estar activa al mismo tiempo. Una persona puede buscar crecimiento, preservar su existencia y relacionarse, en cualquier orden, y todas esas necesidades pueden actuar en forma simultánea.
3. Si una necesidad de orden más alto es reprimida, el deseo de satisfacer otra de orden más bajo aumentará.
4. A diferencia de la pirámide de necesidades de Maslow, que muestra etapas consecutivas, la teoría ERC no se basa en una jerarquía rígida en la cual el individuo deba satisfacer una necesidad básica de orden inferior antes de concentrarse en una de orden superior.
5. Según la teoría ERC, cuando una necesidad de orden más alto no ha sido satisfecha, aumenta el deseo de satisfacer una de orden inferior. Si la persona no ha satisfecho su necesidad de relaciones, puede tratar de ganar más dinero o mejorar su ambiente de trabajo. Esto se relaciona con la relación frustración-regresión, es decir, la frustración puede provocar una regresión a niveles más bajos y estimular una necesidad de orden inferior. Muchas personas comen en exceso cuando se sienten ansiosas o frustradas en cuanto a sus necesidades de orden más elevado.

### **2.2.6.3 Teoría de los dos factores de Herzberg**

En la década de 1950, Frederick Herzberg desarrolló un modelo de motivación de dos factores. Se basó en investigaciones realizadas con ingenieros y contadores acerca de qué es lo que las personas buscan en su trabajo. Así pidió a las personas que pensarán en qué momento se habían sentido particularmente bien en su trabajo y cuándo particularmente mal. Se les solicitó, además, que describieran las condiciones que produjeron dichos sentimientos. Así, se descubrió que los empleados nombraban diferentes tipos de condiciones y satisfacción (Bedodo & Carla, 2006).

Aunque algunas condiciones producían sentimientos favorables, la carencia de éstas fue rara vez citada como una causa de malestar. Asimismo, la ausencia de algunas condiciones ocasionaba desagrado en los empleados y la presencia de esas mismas condiciones no necesariamente motivada a los empleados en la misma proporción (Davis & Newstrom, 1993). Así se descubrió que los empleados nombraban diferentes tipos de condiciones de bienestar y satisfacción.

Debido al ejemplo anterior (Herzberg, 2009) también logra manifestar la existencia de dos factores íntimamente relacionados que influyen en la motivación y que operan en la satisfacción de las personas en su trabajo y corresponden a las condiciones que rodean a las personas cuando trabajan.

Figura Nº 3 Factores higiénicos y motivacionales



Fuente: (Chiavenato I. , Comportamiento Organizacional : la dinámica del éxito en la organización 2º edición, 2009)

- **Los factores higiénicos:**

Estos factores se le denominan como las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Estos factores además poseen una capacidad muy limitada para influir en el

comportamiento de los empleados. A lo que se destinan éstos son a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente, como amenazas potenciales que pueden romper su equilibrio. Dicho de otro modo, cuando estos factores se desarrollan de manera óptima lo que hacen es evitar la insatisfacción. (Herzberg, Mauner, & Snyderman, The motivation, 1993)

- **Los factores motivacionales**

El otro grupo de factores que Herzberg considera son los denominados factores motivacionales o satisfactores. Estos factores 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 centran en el puesto, en los deberes relacionados con el cargo en sí e incluyen: la responsabilidad, la libertad de decidir cómo hacer un 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 del crecimiento (Bedodo & Carla, 2006).

#### 2.2.6.4 Teoría de las necesidades de McClelland<sup>6</sup>

La teoría de las necesidades de McClelland fue desarrollada por David McClelland y sus asociados. Se centra en tres necesidades: logro, poder y afiliación, que se definen como sigue:

- Necesidad de logro (nLog): Impulso por sobresalir, por obtener un logro en relación con un conjunto de estándares, de luchar por el triunfo.
- Necesidad de poder (nPod): Es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por sí mismos.
- Necesidad de afiliación (nAfi): Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

Para que el personal esté motivado deberá ubicarse en los puestos en donde se satisfaga su necesidad predominante de acuerdo con su perfil psicológico; ya sea el logro, el poder o la afiliación. (Ramos, 2012)

Estas tres necesidades son aprendidas y adquiridas a lo largo de la vida como resultado de las experiencias de cada persona. Como las necesidades son aprendidas, el

---

<sup>6</sup> Stephen P., Robbins & Timothy A., Judge, Comportamiento Organizacional 13ª edición, Pearson Educación, México, 2009, pp. 180)

comportamiento que es recompensado tiende a repetirse con más frecuencia. Como resultado de ese proceso de aprendizaje, las personas desarrollan pautas únicas de necesidades que afectan su comportamiento y desempeño. (Chiavenato I. , 2009)

Las investigaciones sobre motivación han llegado a las siguientes conclusiones:

1. Las personas que tienen una elevada necesidad de realización prefieren las actividades que implican mucha responsabilidad, que ofrecen realimentación y que entrañan riesgo. Cuando se reúnen estas tres características, los realizadores se sienten muy motivados. Los realizadores son personas que alcanzan el éxito en actividades empresariales o en negocios propios.<sup>7</sup>
2. La necesidad de realización no garantiza un buen desempeño como ejecutivo en las grandes organizaciones. En general, el realizador se inclina más por hacer las cosas personalmente que por influir en los demás para que tengan un mejor desempeño.

---

<sup>7</sup> D. C. McClelland y D. G. Winter, *Motivating Economic Achievement*, Free Press, Nueva York, 1969.

3. La combinación de una gran necesidad de poder y una escasa necesidad de socialización parecen estar relacionadas con el éxito de los gerentes.<sup>8</sup>
  
4. Las personas pueden aprender a satisfacer sus necesidades de realización por medio de programas de capacitación que se concentran en las luchas y los éxitos. Estos programas estimulan el lado realizador y omiten las demás necesidades.

#### **2.2.6.5 Teoría de la equidad de Adams<sup>9</sup>**

Existe una importante función que cumple la equidad en la motivación. Regularmente, los empleados comparan lo que se aportan al trabajo (esfuerzo, competencias, experiencia, educación) y sus resultados (salario, aumento, reconocimiento) con los de sus pares en el mundo laboral. Las personas perciben lo que obtienen en su trabajo de acuerdo a lo que invierten en él y lo cotejan con sus compañeros en términos de aportaciones y resultados. Si dicha relación es considerada la presencia de un estado de equidad; en otras

---

<sup>8</sup> D. C. McClelland y D. H. Burnham, "Power is the Great Motivator", Harvard Business Review, marzo-abril de 1976, pp. 100-110.

<sup>9</sup> (Robbins, Stephen; Timothy, Judge, Comportamiento Organizacional, Pearson, Florida)



palabras, a iguales resultados. Sin embargo, si la relación parece inequitativa, se considera un estado de desigualdad.

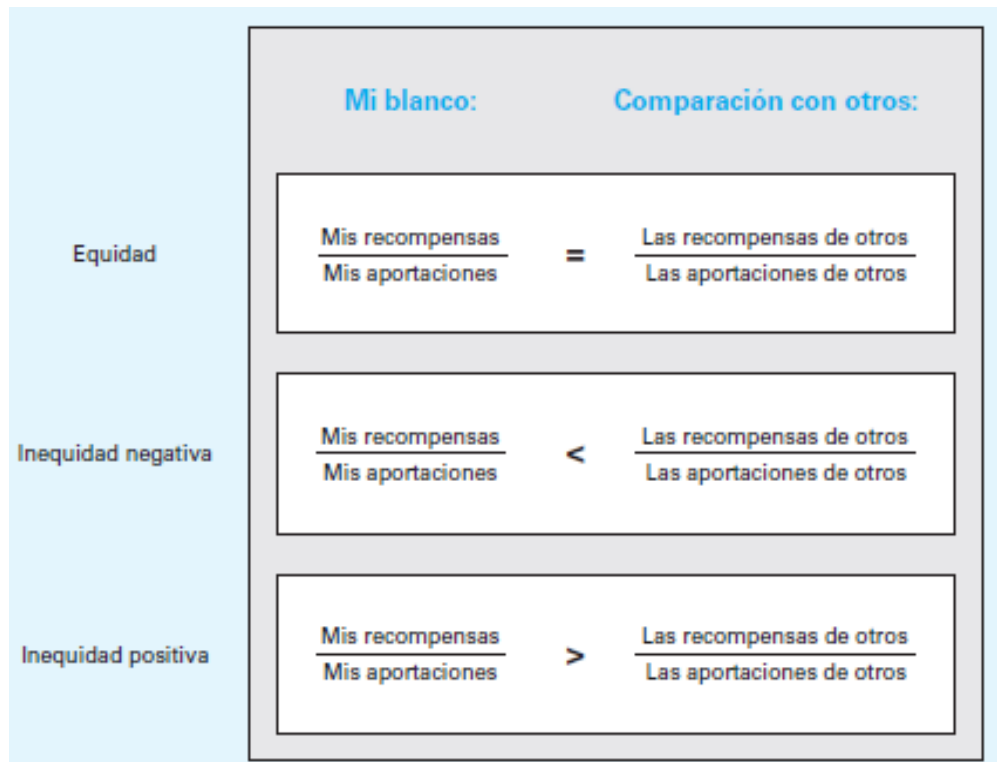
Stacey Adams, a través de dos conceptos de equidad e inequidad, destaca cinco aspectos importantes al respecto:<sup>10</sup>

- a) Los trabajadores son capaces de distinguir entre las compensaciones obtenidas y las contribuciones que ellos aportan a la empresa.
- b) Comparación Social: Los trabajadores comparan la razón de sus contribuciones y compensaciones con el obtenido por otros compañeros. Tras este razonamiento de comparación social, el trabajador puede tener una percepción de equidad si estima que hay igualdad en estos o por el contrario, la percepción de inequidad.
- c) La inequidad tiene consecuencias e impulsa al trabajador a intentar eliminar esa desigualdad.
- d) Cuanto mayor sea la inequidad existente, mayor será la tensión por parte de los empleados y la desmotivación.
- e) El trabajador preferirá alterar antes las cogniciones sobre los resultados de otros compañeros que sobre las suyas.

---

<sup>10</sup> (Huseman, Hatfield, & Miles, 2013)

Figura N° 4 Equidad en el intercambio Social



Fuente: (Chiavenato I. , Comportamiento Organizacional : la dinámica del éxito en la organización 2º edición, 2009)

#### 2.2.6.6 Teoría de la definición de objetos de Locke<sup>11</sup>

Locke reconoce el papel motivacional relacionado directamente con la intención de la persona por realizar una actividad en el trabajo, ya que actúa como estímulo interno.

Las metas y objetivos que tiene cada trabajador, ya que actúa como estímulo interno. Las metas y los objetivos que

<sup>11</sup> (Peña, Carlota, La motivación laboral como herramienta de Gestión en las organizaciones empresariales, Universidad Pontificia Icaicaide comillas, Madrid, 2015)

tiene cada trabajador son determinantes para conocer el nivel de esfuerzo que éste empleará en su realización. Este modelo explica cuáles son las consecuencias sobre el desempeño de los objetivos. Cuanto más complejo sean los objetivos aceptados, mayor será el desempeño. Locke presupone que cada empleado necesita poseer unos determinados grados de conocimientos y habilidades para desempeñar correctamente las habilidades y lograr los objetivos propuestos.

Locke busca demostrar varios aspectos de la definición de los objetivos.<sup>12</sup>

- 1) La importancia de los objetivos para motivar a las personas.
- 2) Por qué los objetivos bien definidos mejoran el desempeño individual.
- 3) Por qué los objetivos más difíciles, cuando son aceptados, mejoran más el desempeño que los objetivos fáciles.
- 4) La realimentación generada por el logro de objetivos favorece un mejor desempeño.

---

<sup>12</sup> (Locke, Edwin A.; Latham, G. P, A Theory of Goal Setting and Task Performance, Prentice – Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1990)

Según la teoría de la determinación de objetivos, existen cuatro métodos básicos para motivar a las personas.<sup>13</sup>

- 1) El dinero. No debe ser el único motivador, sino que se debe aplicar junto con los tres métodos siguientes.
- 2) Definición de objetivos.
- 3) Participación en la toma de decisiones y en la definición de objetivos.
- 4) Rediseño de los puestos y las tareas, de modo que representen un desafío mayor y atribuyan más responsabilidad a las personas

#### **2.2.6.7 Teoría de las expectativas de Vroom<sup>14</sup>**

También es conocida como teoría de la expectativa, y parte del supuesto de que las necesidades humanas se pueden satisfacer observando ciertos comportamientos. En una situación cualquiera, las personas deben optar por varios comportamientos que podrían satisfacer sus necesidades. La teoría de las expectativas ofrece una explicación de la manera en que las personas escogen un comportamiento entre un conjunto de opciones. Se basa en el postulado, aparentemente simple, de que los individuos eligen aquellas

---

<sup>13</sup> (Locke, Edwin A., Toward a Theory of Task Motivation and Incentives, Organizational Behavior & Human Performance, 1968, pp.157-189)

<sup>14</sup> (Chiavenato I. , Comportamiento Organizacional : la dinámica del éxito en la organización 2ª edición, 2009)

conductas que consideran que les darán resultados (recompensas como salario, reconocimiento y éxito), y que resultan atractivos porque satisfacen sus necesidades específicas. A partir de este principio, la teoría de las expectativas muestra cómo analizar y predecir los comportamientos que las personas eligen.

Vroom, creador de la teoría de las expectativas, afirma que ésta se basa en tres conceptos.<sup>15</sup>

- 1) La valencia es el valor o la importancia que se concede a una recompensa específica. Cada persona tiene preferencias (valencias) por determinados resultados finales, lo cual recuerda la teoría del campo de Lewin. Una valencia positiva indica el deseo de alcanzar determinado resultado final, mientras que una valencia negativa implica el deseo de evitar determinado resultado final.
  
- 2) La expectativa es la creencia de que el esfuerzo llevará al desempeño deseado. Existen objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un resultado final (fines). Cuando una persona quiere obtener un

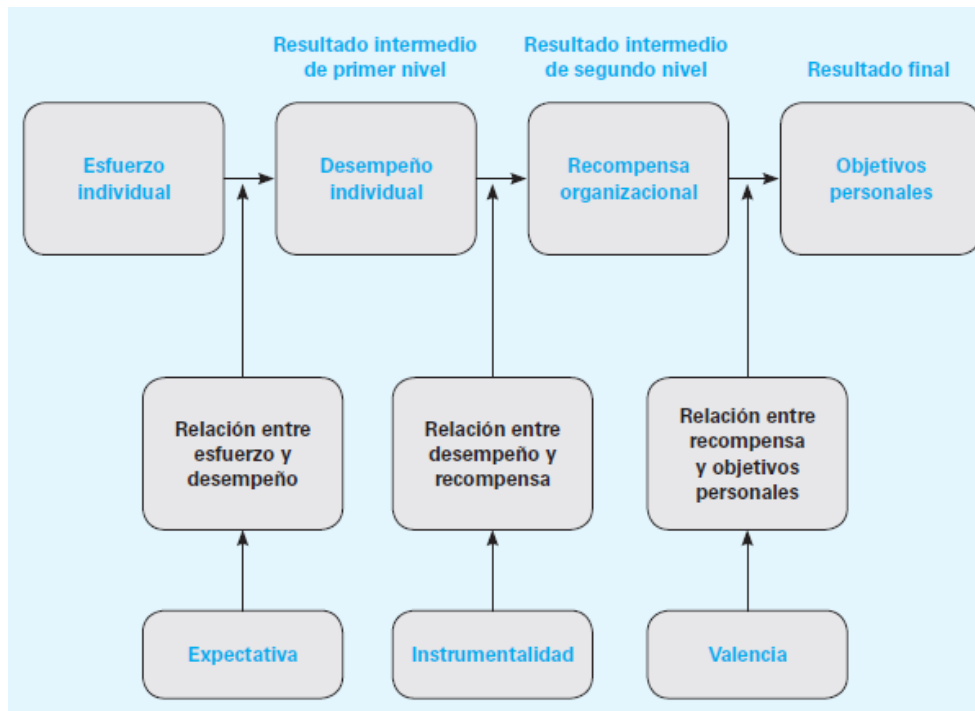
---

<sup>15</sup> Victor H. Vroom, *Work and Motivation*, John Wiley and Sons, Nueva York, 1964.

resultado intermedio, por ejemplo, una productividad elevada, está buscando medios para obtener un resultado final, más dinero, reconocimiento del gerente o la aceptación del grupo. Los resultados intermedios no tienen valencia por sí mismos, pero la adquieren en la medida en que se relacionan con el deseo de alcanzar los resultados finales.

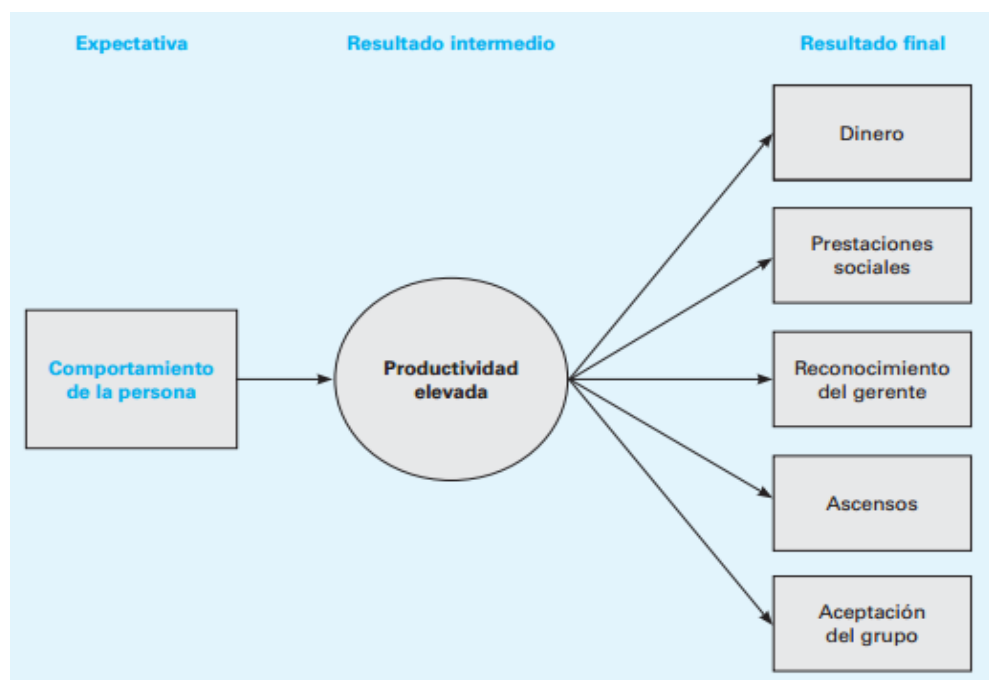
- 3) La instrumentalidad es la creencia de que el desempeño está relacionado con las recompensas deseadas. Se establece una relación causal entre el resultado intermedio y el final. Si la persona percibe que no existe relación alguna entre una productividad alta y una recompensa económica, la instrumentalidad será nula; es decir, la productividad no le servirá para ganar más.

Figura N° 5 Modelo de las expectativas



Fuente: (Chiavenato I. , Comportamiento Organizacional : la dinámica del éxito en la organización 2º edición, 2009)

Figura N° 6 Aplicación del modelo de las actividades



Fuente: (Chiavenato I. , Comportamiento Organizacional : la dinámica del éxito en la organización 2º edición, 2009)

#### **2.2.6.8 Desempeño y satisfacción de Porter Lawler<sup>16</sup>**

Lyman W. Porter y Edward E. Lawler, hicieron sus aportaciones con base en la teoría de las expectativas.

En esta teoría plantea que el esfuerzo o la motivación para el trabajo es el resultado de lo atractiva que sea la recompensa y la manera como el individuo percibe la relación existente entre esfuerzo y recompensa, también señala la relación entre el desempeño y las recompensas. Las personas esperan que quienes realizan los mejores trabajos, sean quienes perciban los mejores salarios y de igual forma obtengan mayores y más rápidas promociones.

Es evidente que lo anterior en la realidad no siempre suceda, sin embargo el modelo pretende convencer de la importancia de tomar en cuenta lo que el individuo espera y su percepción de lo que es justo para quienes toman decisiones en la empresa, con el objetivo de que no se cometan errores que ocasionen insatisfacción de tal manera que se refleje en la motivación para trabajar y ser productivos.

---

<sup>16</sup> Koontz, H., y Weihrich, H. (6 Ed.). (2002). Elementos de administración: enfoque internacional. México: Mc Graw Hill, p. 309



Esta teoría está basada en cuatro supuestos específicos acerca de las causas del comportamiento en las organizaciones.<sup>17</sup>

- a) El comportamiento está determinado por la combinación de fuerzas individuales y fuerzas del medio organizacional. Lo que significa que ni el individuo ni el ambiente organizacional por sí solos determinan el comportamiento.
- b) Las personas toman decisiones acerca de su propio comportamiento en la organización.
- c) Cada persona tiene diferentes tipos de necesidades, deseos, objetivos y metas.
- d) Las personas toman decisiones entre planes alternativos de comportamiento basados en las percepciones o expectativas del grado en el que ellos actuarán para lograr los resultados logrados.

La teoría propone varios pasos específicos para motivar a los empleados:

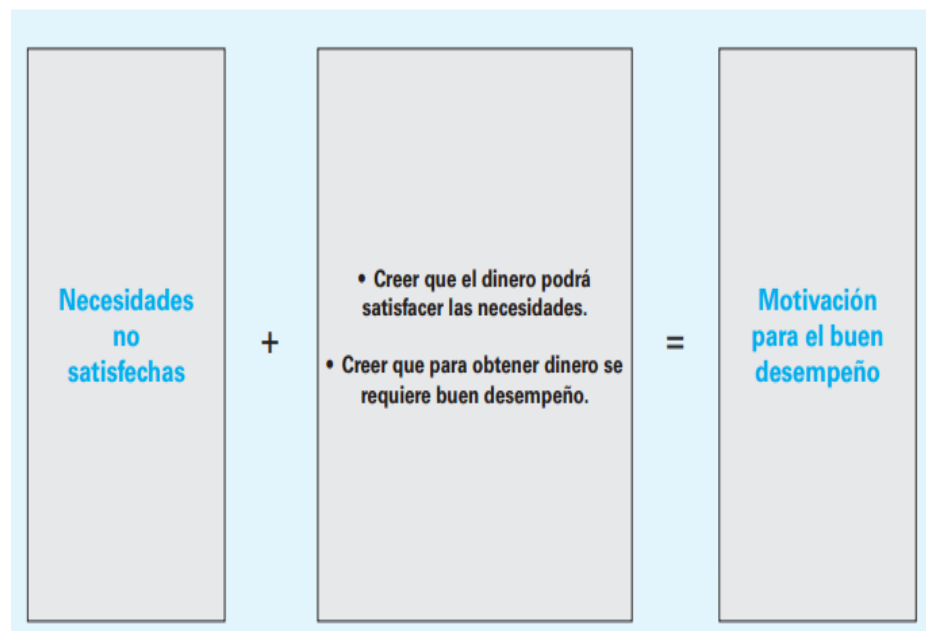
- 1) “Determinar las retribuciones que valora cada empleado
- 2) Identificar claramente el nivel de desempeño deseado

---

<sup>17</sup> Nadler, D. A y Lawler III E. E. (1977) Motivation: a diagnostic approach. En Hackman, E. E., Lawler E. E.

- 3) Comprobar que los niveles de desempeño sean alcanzables
- 4) Establecer una relación explícita entre retribuciones y desempeño
- 5) Confirmar que las retribuciones sean adecuadas.

Figura N° 7 Teoría de las expectativas de Lawler



Fuente: (Chiavenato I. , Comportamiento Organizacional : la dinámica del éxito en la organización 2º edición, 2009)

#### 1.2.6.9 Teoría de X y Y de Douglas McGregor<sup>18</sup>

Este autor propuso por su parte, dos puntos distintos respecto a la naturaleza humana; por un lado se refiere a lo

<sup>18</sup> Schermerhorn, J. (2004). Administración. México: Limusa Wiley, p.79

negativo, al cual le puso el nombre de teoría X, supuesto donde dice que los empleados son flojos por naturaleza, les disgusta el trabajo, buscan evitar la responsabilidad y a los cuales se les debe coercer para desempeñarse. Y el otro que representa lo positivo llamado teoría Y, supuesto que establece que los empleados son creativos, responsables y son capaces de ejercer su propia dirección.

Según McGregor la teoría X está sustentada por tres supuestos<sup>19</sup>

- a) A los individuos les disgusta el trabajo y lo evitarán según les sea posible.
- b) Como les disgusta el trabajo, entonces se les debe ejercer coerción, controlar y amenazar con sanciones para alcanzar las metas planteadas.
- c) Derivado de lo anterior los seres humanos preferirán que se les dirija, evitando cualquier responsabilidad, mostrando poca ambición y sobre todo ansían seguridad.

---

<sup>19</sup> Koontz, Harold y Heinz Weihrich. (2004). Administración una perspectiva global. (12ª. Ed.). México: Mc Graw Hill, p. 498.

La teoría Y está sustentada por seis supuestos:

- a) Los empleados pueden tomar el trabajo como una cosa natural como lo es el descanso o la diversión.
- b) Tanto hombres como mujeres ejercerán una buena autodirección y un autocontrol siempre y cuando estén comprometidos con los objetivos organizacionales.
- c) Este compromiso se dará en proporción con la importancia de los premios o recompensas que se dan por su cumplimiento.
- d) Los seres humanos buscan y aceptan las responsabilidades, siempre que se encuentren en condiciones adecuadas.
- e) Ejercen un alto grado de imaginación, ingenio y creatividad en la resolución de problemas.
- f) La administración es responsable de proporcionar las condiciones para que los recursos humanos desarrollen y reconozcan sus potencialidades intelectuales en beneficio de la empresa, ya que en promedio se utilizan sólo parcialmente.

### **2.2.7 Retención del Talento Humano**

### 2.2.7.1 Retención del talento

Según (Chiavenato I. , 1998) la retención del personal constituye en sí un aspecto importante en la administración de talento humano.

La gestión del talento puede definirse como la planificación, organización, dirección y control del talento humano en una organización. Vista como un proceso, esta se encuentra formada por seis subsistemas interdependientes, los cuales son:

- Proceso para integrar personas: en ellos se abordan los conceptos de reclutamiento y selección de personas, y parte de los modelos clásicos de planeación de recursos humanos para de esta manera iniciar el proceso de reclutamiento.
- Proceso para organizar a las personas: son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en una organización, para orientar y acompañar su desempeño. Incluye el diseño organizacional y de puestos, el análisis y descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación de desempeño.
- Proceso para recompensar a las personas: son los procesos para incentivar a las personas y satisfacer sus

necesidades individuales más elevadas. Incluye recompensas, remuneración, prestaciones y servicios sociales.

- Proceso para desarrollar a las personas: son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implica la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambio y el desarrollo de carrera y los programas de comunicación y conformidad.
- Proceso para retener a las personas: son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluye la administración de cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.
- Proceso para auditar a las personas: son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluye banco de datos y sistemas de información administrativa.

Todos estos procesos tienen estrecha relación entre sí, de manera que unos penetran en otros y tienen influencias recíprocas. Cada proceso tiene a favorecer o perjudicar a los demás cuando es bien o mal utilizado.

Desde el punto de vista de la administración de personas, la organización viable es aquella que no solo consigue captar y aplicar de forma conveniente su recurso humano, sino que también los mantiene satisfechos, a largo plazo, dentro de la organización. La retención de las personas exige poner atención en especial a un conjunto de cuestiones, entre las cuales sobresalen los estilos administrativos, las relaciones con los empleados y programas de higiene y seguridad en el trabajo que se aseguren la calidad de vida dentro de la organización. (González & Douglas, 2013)

Los procesos para retener a las personas tienen por objeto mantener a los participantes satisfechos y motivados, así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la organización, se comprometan con ella y se pongan la camiseta.

Todos estos procesos pretenden proporcionar un ambiente físico, psicológico y social de trabajo agradable seguro y también

garantizar relaciones sindicales amigables y cooperativas, porque se trata de elementos importantes que definen la permanencia de las personas en las organizaciones y, más que eso, que las motivan a trabajar y alcanzar los objetivos organizacionales.

(Ulrich, 1987) Nos dice que:

“La retención de talento humano no es un instrumento o herramienta necesaria para realizar efectivamente el proceso de gerencia de la contribución de los empleados dentro de la ARH. La retención de talento humano representa un reto de competitividad para las organizaciones en este medio de negocios cambiantes, global y tecnológicamente exigente hoy en día las organizaciones empresariales deben competir enérgicamente por los mejores talentos capaces de contar con individuos con una capacidad, perspectiva y experiencia suficiente para conducir un negocio global”.

Ulrich, plantea que para asegurarse el talento intelectual las organizaciones con los siguientes objetivos o elementos:

- Mayor calificación y nuevos modelos en la conducción de personal que apunten al funcionamiento en equipo y a la gerencia compartida.
- Aprender e intercambiar con mayor rapidez ideas e información en toda la organización. Uso de redes de



conocimientos que emplean tecnología de punta (internet, entre otros). Generación y generalización de nuevas ideas (nuevas maneras de abordar el trabajo). Los gerentes y profesionales de recursos humanos deben crear las políticas y las practicas que alimenten ese aprendizaje.

- Las tareas de asegurar capital intelectual cambia los procedimientos de evaluación de una firma. Las medidas tradicionales de éxitos centradas en el capital económico (desempeño financiero, por ejemplo), ahora deben unirse a medidas de capital intelectual.
- Los profesionales de recursos humanos deben realizar efectivamente y de manera activa su rol defensor o guía de los empleados.

La fuga de talento disminuye y la magnitud de la contribución de los empleados se incrementa cuando estos sientan la libertad de compartir sus ideas, cuando sienten que individuos claves en las firmas piensan en sus intereses y cuando sienten que tienen unas relaciones de empleados válidas y valoradas por la organización (González & Douglas, 2013).

Para garantizar la retención y compromiso de empleados es fundamental la utilización de las siguientes herramientas (González & Douglas, 2013).

- Reingeniería: rediseño de los procesos de trabajo con la utilización de la actualización, la automatización y la simplificación. Simplificar procesos complejos reduce el nivel de exigencia sobre los empleados. En requerimiento del trabajo, proporcionarle tareas atractivas que den oportunidad de aprender.
- Aumento de los recursos necesarios (informática y tecnología), para facilitar el trabajo.
- Delegación y control: permitirle a los empleados controlar y decidir sobre los procesos de clave referentes a la forma en que se trabaje.
- Colaboración y trabajo en equipo: posibilidad de formar equipos para lograr objetivos.
- Proporcionar un medio laboral como oportunidades para celebrar, divertirse, hacer cosas interesantes: todo esto en un ambiente de apertura.
- Comunicación: garantizar que los empleados puedan intercambiar frecuentemente información con los gerentes. Experiencia de trabajo, actividades de entrenamiento en la acción para adquirir competencia, realización de proyectos en equipo.
- Compensación: los empleados deben tener la oportunidad de compartir las ganancias de los trabajos realizados. Contar con suficientes ingresos extras y planes de

beneficios adecuados para cada necesidad de los empleados.

#### **2.2.7.2 Factores que afectan la retención del personal**

Las consecuencias de la retención significan ventajas, significa éxito. No es simplemente hacer sentir bien a los trabajadores y así crear un buen clima laboral, si no muchos otros factores que benefician a ambas partes (Prieto, 2013):

Estrategia directiva. Retener a los empleados mejor considerados significa desarrollar un marco de trabajo estratégico que pueda funcionar para las 40 distintas categorías de personas que están en riesgo por diferentes razones, al tiempo que pueda ser efectiva en diferentes ambientes y localidades de trabajo. Debe ser lo suficientemente flexible para incluir los diferentes tipos de incentivos para reconocer el valor estratégico de los recursos clave de la empresa, considerando que no se debe menospreciar el buen desempeño de otros. Los responsables de las áreas de gestión del talento pueden actuar como una fuerza de equilibrio, ayudando a los gerentes de línea a entender los impactos del mercado y del entorno laboral y cómo pueden minimizar sus vulnerabilidades.

No existe una sola estrategia de retención de capital humano, pero las empresas pueden mejorar y ser más

proactivas en ella. Para ello, se requieren grandes líderes. El nuevo papel del director de gestión del talento, debe estar integrado indiscutiblemente a la dirección de la empresa, responsabilizándose de que la estrategia del área se mantenga alineada con la estrategia global de la misma y viceversa.

Tenemos en consecuencia, que la estrategia directiva para retener a los mejores, debe orientarse a:

- Contar con procesos integrales para identificar los empleados claves en la empresa. Hay que definir un proceso consistente y continuo para descubrir talentos ocultos y valiosos para la empresa. Una base de datos centralizada y organizada donde, por un lado, se registren los aportes y logros más importantes de las personas a la organización.
- Una excelente visión para seleccionar los nuevos empleados. Se necesita pensar muy bien a quién contratar y cómo se va a ajustar con la organización y su cultura. Los aspectos del futuro de una organización son impredecibles, por esto, es importante reclutar personal que sea capaz de evolucionar con la organización, de desaprender y aprender nuevas competencias y asumir nuevos retos.

- Generar sentido de pertenencia, amor y respeto por la organización. Se recomienda implementar un proceso detallado de marketing interno desde el reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, capacitación, desarrollo de carreras y otras actividades relacionadas al factor humano, de la misma manera que un departamento de marketing trabaja en la fidelización a un producto o servicio
- Planear estrategias de retención diferentes a los referentes económicos. Generalmente las compañías exitosas ofrecen incentivos variables, bonos de reconocimiento ligados a cumplimiento de metas, e inclusive opciones de acciones (a nivel internacional), pero, asimismo, crear y/o fortalecer programas de reconocimiento interno a fin de alinearlos con la estrategia global de retención. Asimismo, las oportunidades de carrera y programas de desarrollo profesional necesitan ser diseñados a la medida para que tengan éxito
- Desarrollar controles que nos permitan detectar problemas potenciales relacionados con la retención. Se deben estructurar encuestas (por ejemplo de clima organizacional), analizarlas de manera que se permita identificar problemas que se estén gestando a nivel de retención. Hay que detectar porqué se van los empleados clave.

## 2.3 MARCO CONCEPTUAL

- **Motivación:** Conjunto de procesos que proporcionan energía y direccionan la conducta.
- **Ciclo Motivacional:** Ciclo que nace cuando un estímulo rompe el estado de equilibrio, finaliza cuando la acción vuelve a la persona al estado de equilibrio.
- **Reconocimiento:** Es la necesidad de aprobación y estima de los demás.
- **Condiciones de trabajo:** Se refiere a las condiciones físicas del lugar de trabajo.
- **Salario:** Es la contraprestación monetaria por un trabajo realizado.
- **Factor Higiénicos:** Son causa de instalación y desmotivación de los trabajadores cuando no están correctamente atendidos, pero por muy bien que se cubran, nunca llegan a generar satisfacción y motivación.
- **Factor motivador:** Son los que producen satisfacción y motivación en los trabajadores cuando están bien atendidos, y cuando no lo están, son neutros, pero no pueden provocar insatisfacción y desmotivación.

- **Recurso Humano:** Es el conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas a cada sector.
- **Talento Humano:** Personas inteligentes o aptas para determinada ocupación inteligente, en el sentido que entienden y comprenden, tiene la capacidad de resolver problemas dado que tienen las habilidades, destrezas y experiencias necesarias para ello.
- **Gestión del Talento Humano:** Es la capacidad de las empresas para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a los profesionales más competente, más capaces, más comprometidos y sobre todo de su capacidad para convertir el Talento Individual, a través de un proyecto ilusionante.
- **Retención del Talento Humano:** Es el proceso que implica mantener las competencias laborales de los empleados manteniéndolos motivados, emocionalmente activos e incentivados.
- **Rotación del Personal:** Es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella.

## **CAPITULO III**

### **DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA**

#### **3.1 ANÁLISIS DE CASO**

##### **3.1.1 Información General de la empresa**

Minera Rio Caudaloso y Servicio Complementarios S.R.L, una empresa con 9 años de experiencia en el rubro minero.

- Razón Social: Minera Rio Caudaloso y Servicio Complementarios S.R.L.
- RUC: 20514788945
- Dirección: Av. Reducto N° 1310, oficina 301, Miraflores – Lima
- Teléfono: 446-6787

Mircasec S.R.L, es una empresa contratista minera que vende servicios referidos a la ejecución de avances subterráneos, además de trabajos de explotación, extracción de mineral y transporte.



Adicionalmente también brinda servicios de encofrado, enmaderado y sostenimiento, así como de rellenado de lozas y tajos. Sus servicios son ofrecidos y vendidos a empresas de la mediana Minería, actualmente cuenta con un contrato de operación con Compañía Minera Casapalca S.A., Compañía Minera Londres, Compañía Minera Aurea, siendo la primera con la que se tiene mayor cantidad de personal.

### **3.1.2 Misión**

Brindar servicios a la industria minera, con altos estándares en la gestión de Seguridad y Salud en el trabajo de sus colaboradores, generando valor a nuestros clientes y sociedad.

### **3.1.3 Visión**

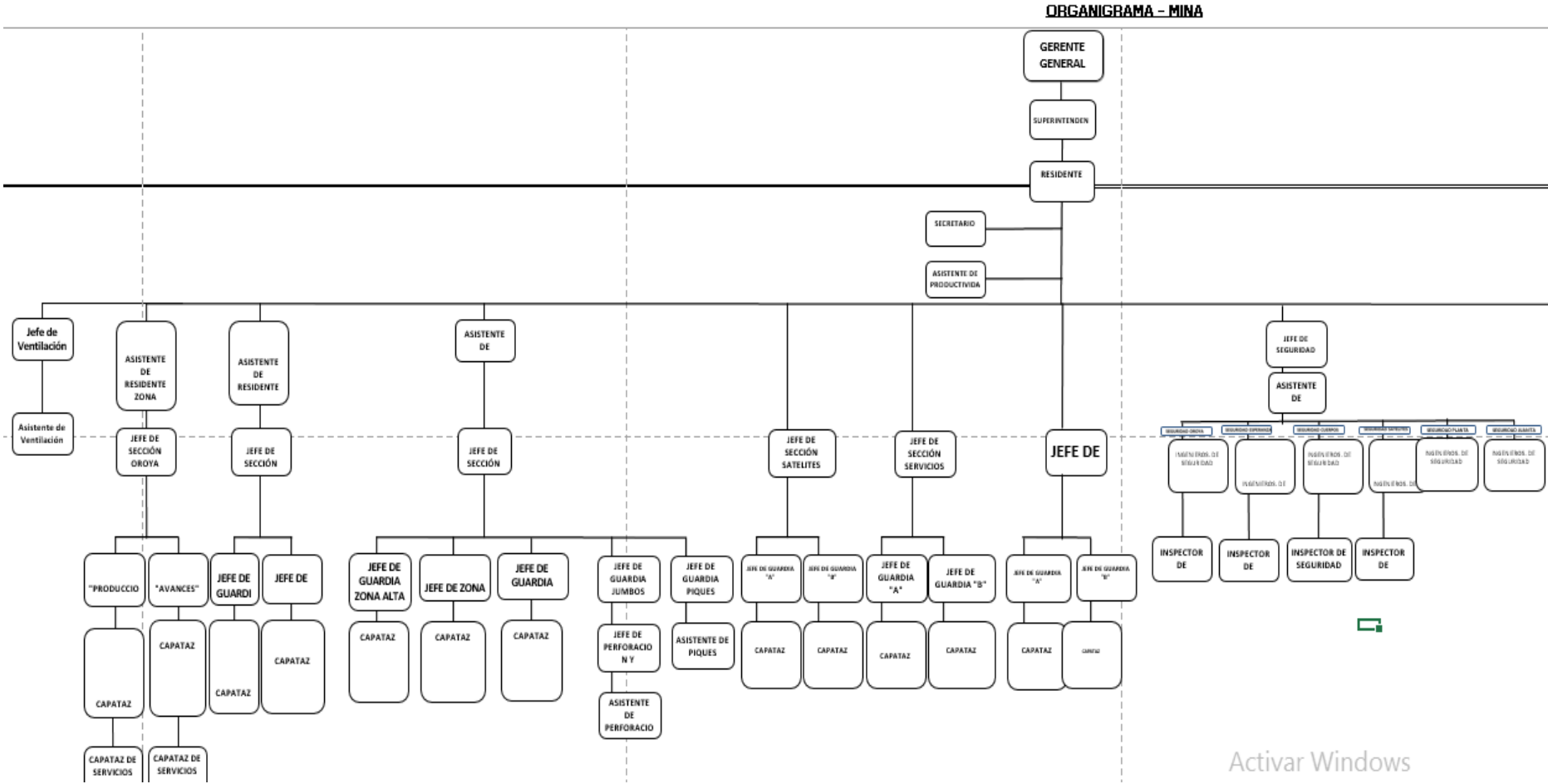
Ser una empresa líder en servicios especializados en la industria minera subterránea en el Perú, aplicando altos estándares de trabajo orientado a la calidad, medio ambiente y seguridad en las operaciones mineras.

### **3.1.4 Valores**

- **Integridad:** Ejemplo y coherencia entre lo que decimos y hacemos (honestidad, justicia y credibilidad).

- **Compromiso:** Cumplimiento de los objetivos de la empresa, sus valores, la sociedad, el medio ambiente, la salud y seguridad.
- **Compromiso:** Cumplimiento de los objetivos de la empresa, sus valores, la sociedad, el medio ambiente, la salud y seguridad.
- **Lealtad:** Afirmar nuestro compromiso con la empresa y nuestros integrantes.
- **Solidaridad:** Para coadyuvar al desarrollo sostenible del entorno.
- **Respeto y trabajo en equipo:** Fomentar el respeto a las personas, compartiendo el conocimiento.
- **Comunicación:** Establecer una comunicación efectiva (ida y vuelta) responsable y honesta, tanto interna como externa.
- **Honestidad:** Expresar y comportarnos con sinceridad y coherencia, respetando los valores de la justicia y la verdad.

3.1.5 Organigrama de la empresa:



### 3.1.6 Conformación del equipo Humano:

**MIRCASEC S.R.L.**, cuenta con un equipo humano de trabajo, clasificados por empleados lima, empleados mina, obreros mina y obreros planta, que a su vez se ve conformado por profesionales de la rama Minera entre ellos Ingeniero de Minas, Ingeniero Ambiental, Ingenieros Geólogos, Ingenieros Químicos, Ingenieros Metalúrgicos, topógrafos, también contamos con talento Humano experimentado en la realización de labores no calificadas pero esenciales en el proceso de las operaciones mineras. Además se cuenta con personal administrativo, nutricionistas, asistentes sociales y técnicos en enfermería, que permiten lograr las metas propuestas en el tiempo indicado.

En la actualidad MIRCASEC S.R.L cuenta con 1830 colaboradores, distribuidos de la siguiente manera:

Cuadro N° 1 Áreas y cargos de la empresa MIRCASEC S.R.L

<b>ÁREAS – CARGOS</b>	<b>N° PERSONAS</b>
<b>Administración Mina</b>	<b>9</b>
<b>Almacén Mina</b>	<b>12</b>
<b>Auditoría y control</b>	<b>1</b>
<b>Dpto. de Contabilidad</b>	<b>2</b>
<b>Dpto. de Exploraciones</b>	<b>14</b>
<b>Dpto. de Logística</b>	<b>2</b>
<b>Dpto. de Medio Ambiente</b>	<b>23</b>
<b>Dpto. de propiedades Mineras</b>	<b>1</b>
<b>Dpto. de Sistemas</b>	<b>1</b>
<b>Geología y Topografía</b>	<b>37</b>
<b>Gerencia de Adm. Y finanzas</b>	<b>6</b>
<b>Gerencia General</b>	<b>6</b>

<b>Laboratorio de Análisis Químicos</b>	<b>23</b>
<b>Mantenimiento-Mina</b>	<b>380</b>
<b>Operaciones – Mina</b>	<b>1117</b>
<b>Planeamiento e Ingeniería</b>	<b>12</b>
<b>Planta concentradora</b>	<b>54</b>
<b>Relaciones Industriales</b>	<b>16</b>
<b>Seguridad Especial</b>	<b>57</b>
<b>Seguridad Mina</b>	<b>29</b>
<b>Superintendencia Mina</b>	<b>1</b>

### **3.2 CONSTRUCCIÓN DEL MODELO**

En el transcurso de esta investigación se ha analizado varias teorías referentes a la motivación, el problema se presenta en el momento mismo que todas han sido apoyadas por diversas personas y empresas, lo cual representa ya un grado de validez de cada una de ellas.

Lo que se debe destacar de las teorías anteriores es que todas pretenden explicar el comportamiento humano y la manera en que pueden ayudar a encontrar el camino más adecuado para alcanzar los resultados buscados dentro de una organización, capturando el interés de todos los directivos, debido a su gran importancia.

El presente capítulo describe el proceso de construcción del Modelo de Motivación que contribuya a la retención el Talento Humano de la empresa Mircasec S.R.L; para ello se partió del diseño de un instrumento que permite la recolección de información y posteriormente se realizó el levantamiento a la población objetivo.

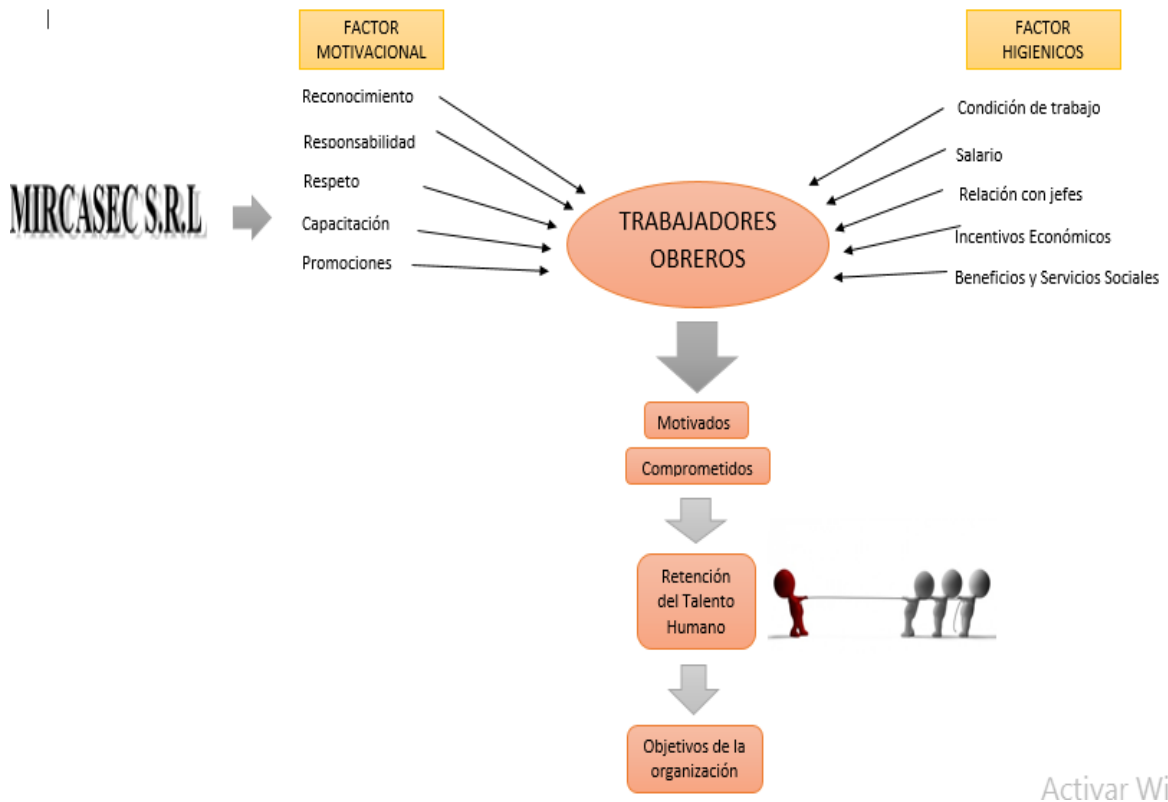
El cuestionario estuvo compuesto por 18 preguntas, con opciones de respuesta en escala de Likert de cinco grados, más 1 pregunta con respuesta de opción múltiple, que permitió la recolección de la información demográfica de la muestra (Anexo 1).

El instrumento se aplicó a 180 trabajadores de 1600 del nivel Operativo Mina de MIRCASEC S.R.L; para la elaboración del instrumento se utilizó como base la teoría bicfactorial de Frederick Herzberg, factores motivacionales y factores higiénicos.

Se tomó como base esta teoría, debido a que se pueden llegar a conocer las necesidades que tienen los trabajadores y como influir en su motivación extrínseca o intrínseca. De esta forma, la aplicación de esta teoría tiene una finalidad práctica que conduce al desarrollo y progreso de la organización. Su amplia diversidad de aplicaciones con la finalidad de mejorar las condiciones de la empresa, convierten a esta teoría en un factor de mucha importancia.

A continuación se presenta el modelo, con el cual establecerán, según la realidad de la empresa Mircasec S.R.L, los factores intrínsecos y extrínsecos que contribuirán con mejorar la retención del talento humano, considerando la teoría bifactorial de Frederick Herzberg.

## MODELO DE MOTIVACION LABORAL



### 3.2.1 Aspecto a considerar en el modelo

- 1. Factores Motivacionales e Higiénicos:** Se han definido algunos factores que pueden incidir en la motivación de los colaboradores de la empresa objeto de estudio. Para que posteriormente, éstos sean evaluados a través de un instrumento que permita determinar cuáles de estos factores estarían siendo tomados en cuenta y cuales no según la percepción de los colaboradores, y así hacer las recomendaciones respectivas.

**a. Factor Motivacional:** Son aquellas variables que están bajo el control del individuo, debido a que se relacionan directamente con las actividades que el empleado realiza y desempeña.

- **Reconocimiento:** Conjunto de prácticas diseñadas para premiar y felicitar públicamente a sus colaboradores con la finalidad de reforzar comportamientos y conductas positivas que se encuentren alineadas con la estrategia de su empresa y orientadas a incrementar la productividad.
- **Responsabilidad:** Es la capacidad de comprometerse con el cumplimiento de las tareas encomendadas. Son aquellas responsabilidades que asumimos (y nos delegan). Cuanto mayor sea el nivel de responsabilidad que asume un empleado, mayor será su posición en la empresa.
- **Respeto:** El respeto es una de las bases sobre la cual se sustenta la ética y la moral en cualquier campo y en cualquier época. El respeto exige un trato amable y cortés; el respeto es la esencia de las relaciones humanas, del trabajo en equipo.
- **Capacitación:** Es el conjunto de medios que se organizan de acuerdo a un plan, para lograr que un



individuo adquiera destrezas, valores o conocimientos teóricos, que le permitan realizar ciertas tareas o desempeñarse en algún ámbito específico, con mayor eficacia.

- **Promociones Internas:** Se ha revelado como una gran herramienta para alcanzar la satisfacción de los trabajadores. Promover a un trabajador dentro de la organización implica la concesión de un ascenso a un puesto superior, con responsabilidad y salario mayores.

**b. Factor Higiénicos:** Es el ambiente que rodea a las personas y como desempeñar su trabajo. Esto viene siendo una variable que esta fuera del control de los empleados.

- **Condición de trabajo:** Está vinculada al estado del entorno laboral donde desempeña sus funciones. La seguridad y salud en el trabajo es un área interdisciplinaria relacionada con la seguridad, la salud y la calidad de vida en el empleo.
- **Salario:** Es toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo.
- **Relaciones con su supervisor:** Uno de los temas fundamentales en cualquier empresa, es el de las relaciones laborales. Que el ambiente de trabajo sea

ameno y distendido contribuirá, sin duda, a mejorar la productividad el rendimiento.

- **Incentivos Económicos:** es todo pago que realiza una empresa a sus colaboradores, puede ser en forma de bonos, oportunidades de progreso, entre otras. El propósito de estos incentivos es motivar a los colaboradores a cumplir con sus objetivos y destacar su labor en periodos determinados.
- **Beneficios y Servicio Social:** aquellos adicionales a la remuneración que no representan una compensación en efectivo, sino en especie. Estos beneficios se le conceden a los colaboradores por el sólo hecho de pertenecer o desempeñar un puesto en la empresa. Con estos beneficios la empresa transmite un mensaje de preocupación y de atención por la situación social de sus colaboradores, introduciendo beneficios que precisamente atiendan estas cuestiones. Dentro de los beneficios más comunes otorgados por las empresas se encuentran: los préstamos al personal, alimentación, transporte, entre otros.

En este modelo a través de los factores motivacionales, se busca que los colaboradores estén motivados y

comprometidos para poder realizar sus labores de una mejor manera.

2. **Retención del Talento Humano:** la retención es un concepto en el cual una organización procura retener su talento, esta práctica y concepto que guía a organizaciones de todo tipo es practicado ya sea de una manera metodológica o simplemente porque existe la necesidad, se calculan cualitativa o cuantitativamente los costos de que un colaborador que conoce y aporta a la organización puede retirarse para una mejor oferta u oportunidad. Las organizaciones que reconocen que deben de retener a sus colaboradores han dado un paso adelante en la gestión de recursos humanos.
3. **Objetivos de la organización:** Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr.

### **3.2.2 Diseño del Instrumento:**

Para el diseño del instrumento se tomó en cuenta las siguientes preguntas, según el factor de motivación al cual corresponden.

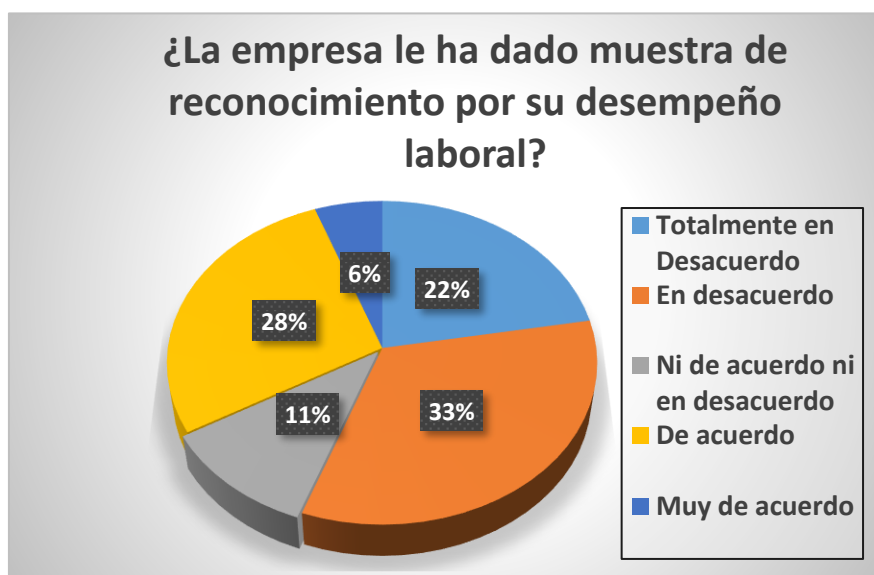
**Cuadro N° 2 Diseño de instrumento:  
Factores a medir dentro del cuestionario**

<b>Preguntas</b>		<b>Teoría Bifactorial</b>	<b>Variable</b>
1)	¿La empresa le ha dado muestra de reconocimiento y aprecio por su desempeño laboral?	Factor Motivacional	Reconocimiento
2)	¿Me motiva que reconozcan mi trabajo?	Factor Motivacional	Reconocimiento
3)	¿La relación laboral con su jefe es buena?	Factor Higiénico	Relación con su jefe
4)	¿Considera que el salario recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo?	Factor Higiénico	Salario
5)	¿El salario que recibes satisface tus necesidades básicas?	Factor Higiénico	Salario
6)	¿La empresa realiza constantemente capacitaciones para mejorar su desempeño laboral?	Factor Motivacional	Capacitación
7)	¿Recibe algún incentivo por parte de la empresa (Bonos, vales, cupones) cuando hago bien mi trabajo y se cumplen las metas	Factor Higiénico	Incentivo Económicos
8)	¿Le motivaría recibir algún incentivo por parte de la empresa?	Factor Higiénico	Incentivo Económicos
9)	¿La empresa se preocupa por el bienestar de los trabajadores (proponiendo chequeos médicos, evaluando el riesgo de los puestos de trabajo, campañas, eventos, entre otros)?	Factor Higiénico	Beneficio y Servicio Social
10)	¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?	Factor Motivacional	Responsabilidad
11)	¿Me motiva que dentro de la empresa se den promociones para ascender a otros cargos?	Factor Motivacional	Promociones
12)	¿Me siento motivado cuando recibo de mis jefes y compañeros respeto por mi persona?	Factor Motivacional	Respeto
13)	¿Considera que la condición física de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.) es la adecuada para el desarrollo de sus tareas?	Factor Higiénico	Condiciones de trabajo
14)	¿Considera que los beneficios que le otorga la empresa (alimentación, habitación) son los adecuados?	Factor Higiénico	Condiciones de trabajo

### 3.3 Comparación de los Hallazgos (Resultado)

En este apartado se presenta los resultados obtenidos a través de las encuestas aplicadas, cuyas respuestas procesadas y analizadas nos brinda la realidad de la empresa Mircasec S.R.L., esta información es presentada en gráficos circulares para su mejor entendimiento.

Gráfico 1. Pregunta N° 1 del cuestionario

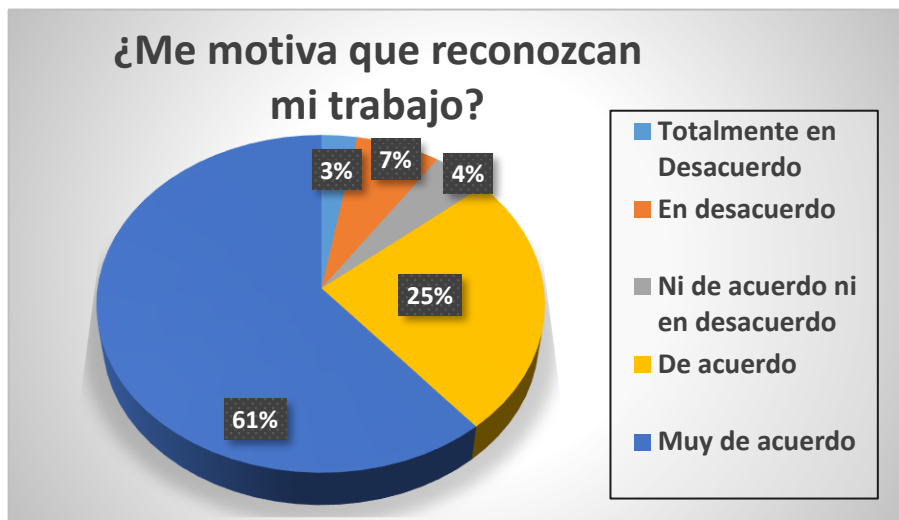


Fuente: Elaboración Propia

Un 22% y 33% de Obreros están totalmente en desacuerdo y en desacuerdo respectivamente, en que la empresa le haya dado muestra de reconocimiento en referencia a su desempeño laboral.

Esto refleja la necesidad de los obreros de ser reconocidos verbalmente valorando el buen desempeño en sus labores. Se puede referir que la empresa Mircasec S.R.L, no está otorgando reconocimiento o si los otorga no están siendo comunicados a todos los trabajadores. Se debe tener en cuenta que las muestras de reconocimiento deben ser en público con la finalidad de reforzar comportamientos y conductas positivas.

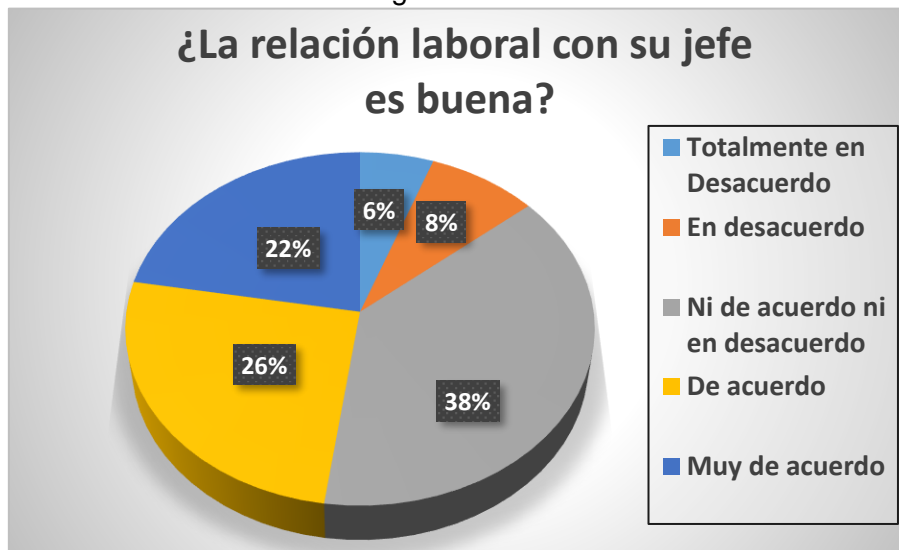
Gráfico 2. Pregunta N° 2 del cuestionario



Fuente: Elaboración Propia

Se observa que un 61% está muy de acuerdo y un 25% de los obreros está de acuerdo en que serían motivados cuando son reconocidos por la labor que realizan.

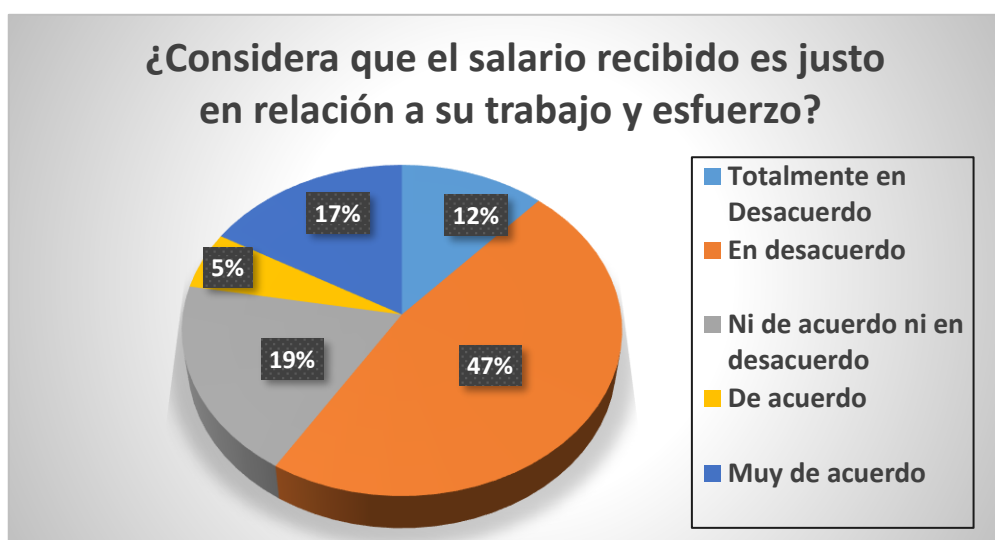
Gráfico 3. Pregunta N° 3 del cuestionario



Fuente: Elaboración Propia

El 38% de los obreros ni está de acuerdo ni en desacuerdo, en que la relación con su jefe inmediato es buena, esto indica que hay un porcentaje que es indiferente ante tal situación, sin embargo existe un 26% que está de acuerdo, es decir este grupo tiene una percepción positiva en cuanto a la relación existente.

Gráfico 4. Pregunta N° 4 del cuestionario



Fuente: Elaboración Propia

Un 12% y 47% de los obreros está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo respectivamente, que su salario es justo en relación a su trabajo y esfuerzo.

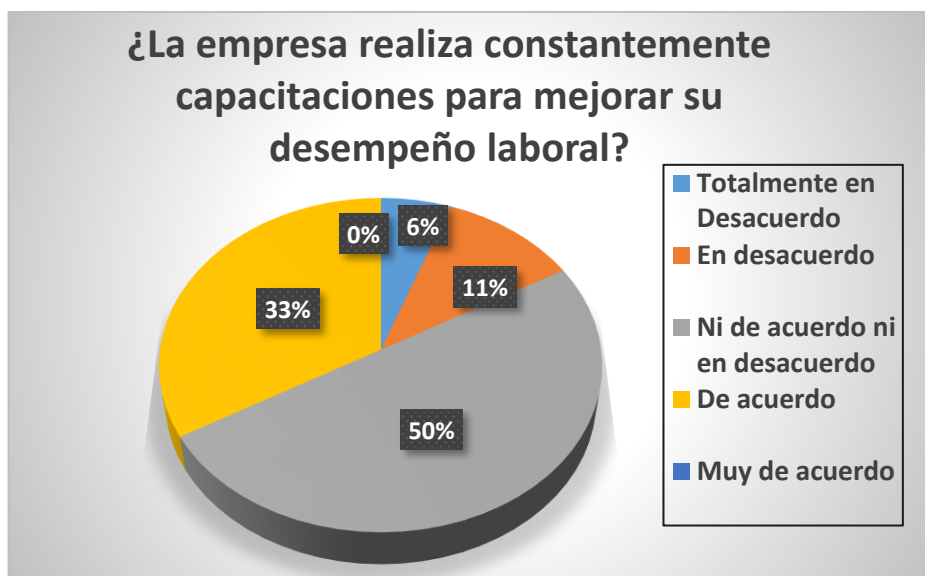
Gráfico 5. Pregunta N° 5 del cuestionario



Fuente: Elaboración Propia

Según se observa un 48% de los obreros está en desacuerdo, considerando que los ingresos que perciben satisfacen sus necesidades.

Gráfico 6. Pregunta N° 6 del cuestionario

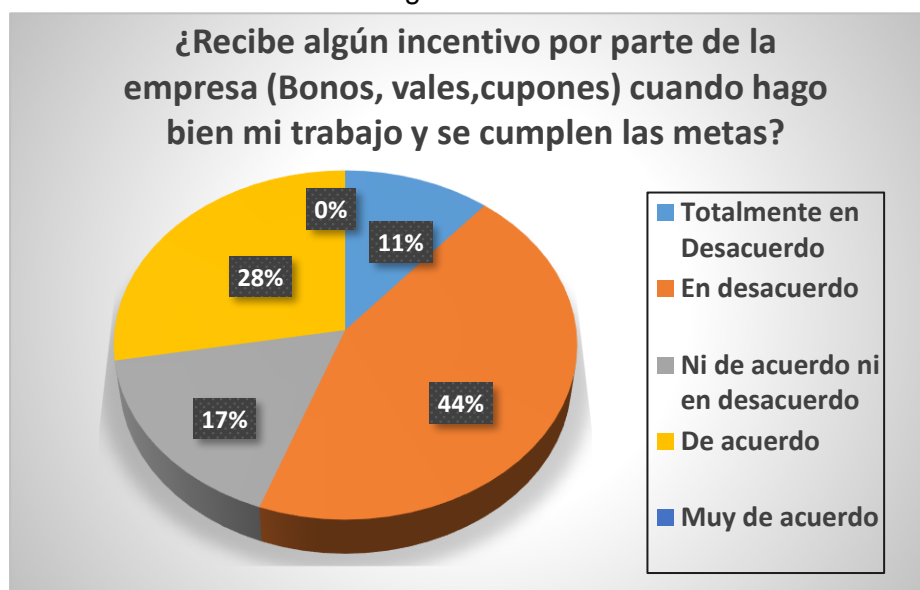


Fuente: Elaboración Propia



El 50% de los obreros es ni está de acuerdo ni en desacuerdo con lo mencionado, sin embargo existe un 33% de los obreros que está de acuerdo con las capacitaciones que la empresa brinda.

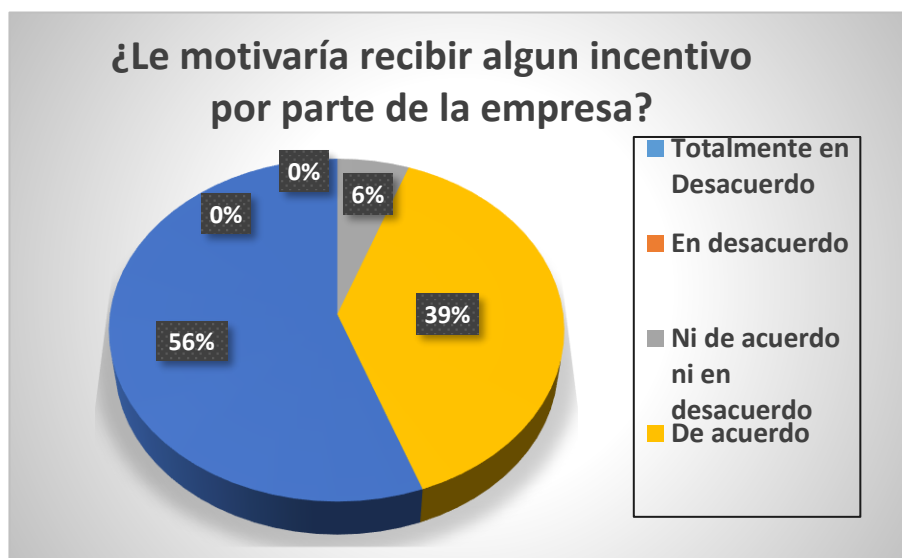
Gráfico 7. Pregunta N° 7 del cuestionario



Fuente: Elaboración Propia

Se observa que un 44% de los encuestados se encuentra en desacuerdo, según califican no reciben de parte de la empresa ningún tipo de incentivo cuando el desempeño de la labor que realizan es trascendental; cabe señalar que este aspecto es un factor muy importante para elevar su nivel de motivación.

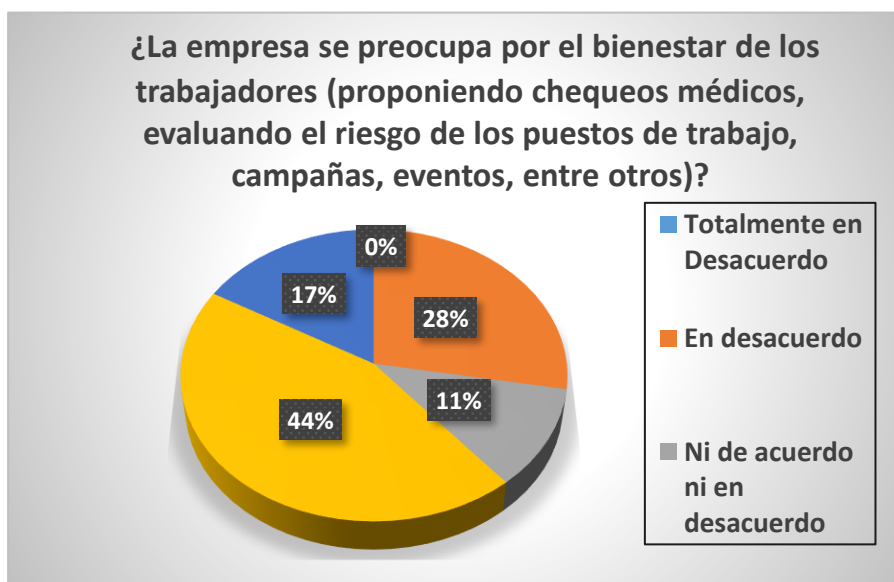
Gráfico 8. Pregunta N° 8 del cuestionario



Fuente: Elaboración Propia

Un 56% de los obreros manifiesta que si la empresa le otorgara incentivos estarían altamente motivados.

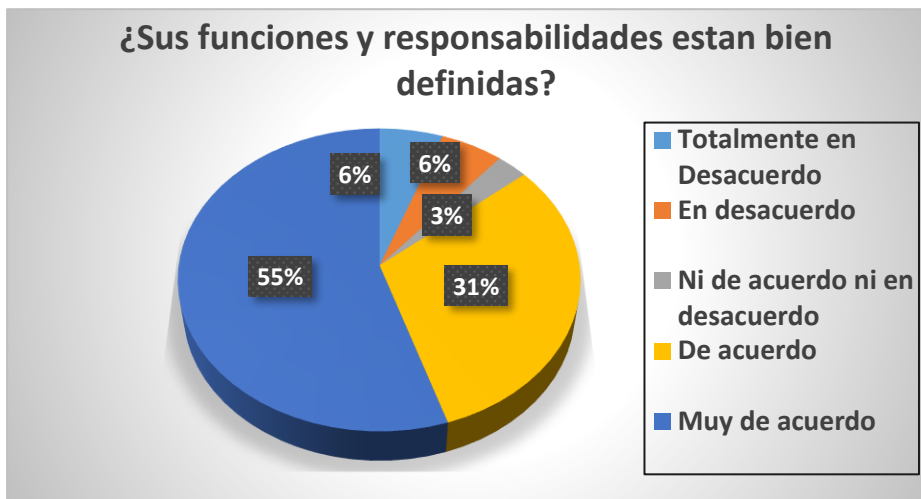
Gráfico 9. Pregunta N° 9 del cuestionario



Fuente: Elaboración Propia

Un 17% y 44% se encuentran muy de acuerdo y de acuerdo respectivamente, que la empresa se preocupe por su bienestar físico y emocional.

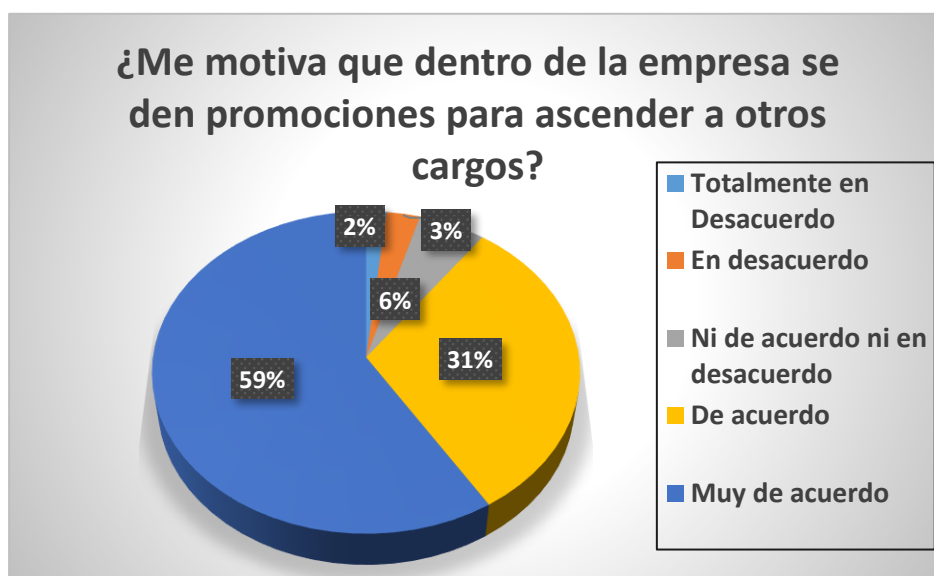
Gráfico 10. Pregunta N° 10 del cuestionario



Fuente: Elaboración Propia

El 55% de los obreros se encuentra muy de acuerdo, ya que conocen bien las funciones y responsabilidades asignadas a su cargo.

Gráfico 11. Pregunta N° 11 del cuestionario



Fuente: Elaboración Propia

El 59% de los obreros está muy de acuerdo, con que se verían altamente motivados que dentro de la empresa se den promociones para ascender a otros cargos.

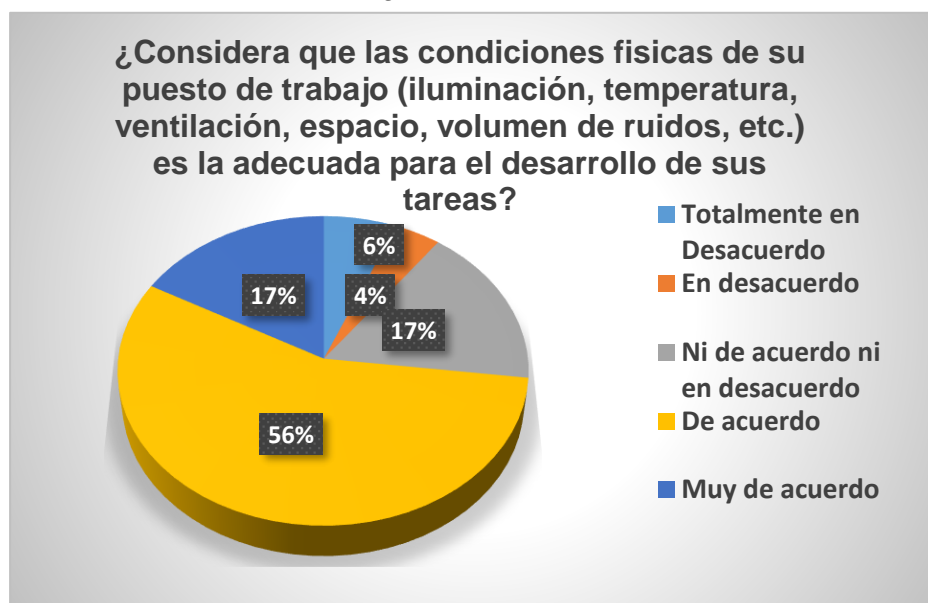
Gráfico 12. Pregunta Nº 12 del cuestionario



Fuente: Elaboración Propia

El 54% aprecia que el respeto que reciben por su persona de parte de todos los integrantes de la empresa repercute de manera calara en su nivel de motivación.

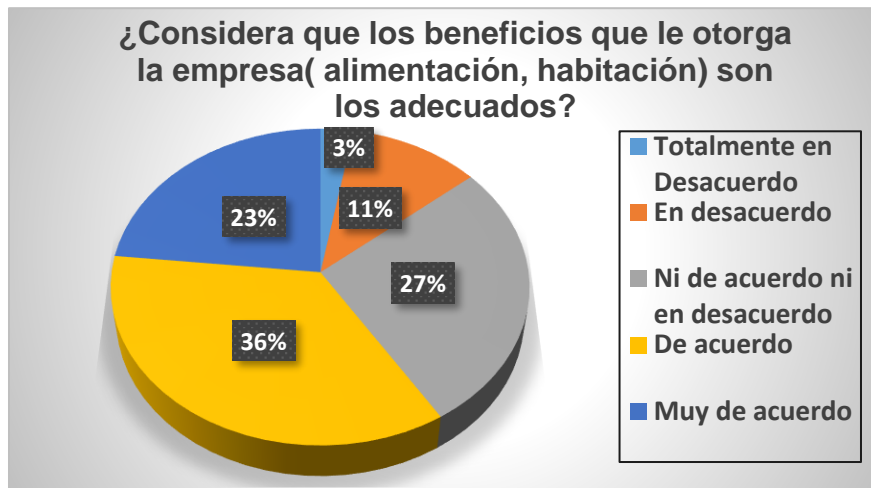
Gráfico 13. Pregunta Nº 13 del cuestionario



Fuente: Elaboración Propia

Un 56% está de acuerdo con las condiciones físicas que se les brinda respecto a la iluminación, temperatura, ventilación, entre otros, etc.

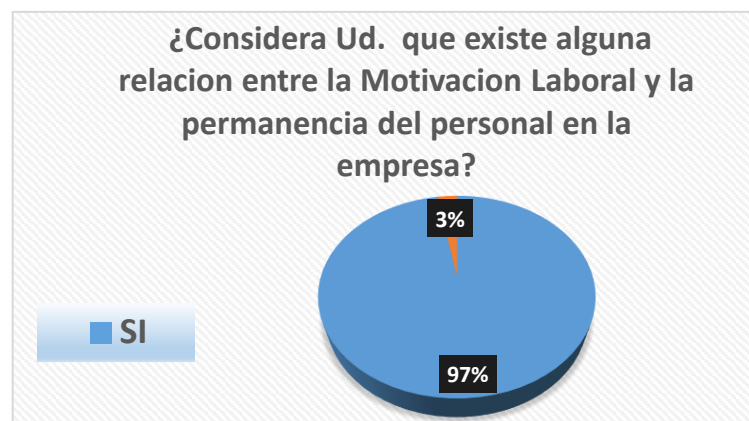
Gráfico 14. Pregunta N° 14 del cuestionario



Fuente: Elaboración Propia

El 36% de los encuestados refiere que si está de acuerdo con los beneficios que le ofrece la empresa, respecto a la alimentación y habitación, considerando que se trabaja en un horario de 48 horas semanales y por la lejanías de los proyectos.

Gráfico 15. Pregunta N° 15 del cuestionario



Respecto a esta pregunta se puede denotar la claridad con la que los obreros también perciben la motivación y su efecto en la permanencia en la empresa. Un 97% considera que la motivación incide en sus deseos de permanecer en la empresa.

### 3.4 Interpretación de Resultados:

De acuerdo a los resultados arrojados, se puede deducir que hay factores que son percibidos claramente por los trabajadores, para ello se clasificara cada pregunta según el factor al cual pertenece.

Cuadro N°3 Preguntas de Factor Motivacional

Preguntas	Teoría Bifactorial	Variable
1) ¿La empresa le ha dado muestra de reconocimiento y aprecio por su desempeño laboral?	Factor Motivacional	Reconocimiento
2) ¿Me motiva que reconozcan mi trabajo?	Factor Motivacional	Reconocimiento
10) ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?	Factor Motivacional	Responsabilidad
12) ¿Me siento motivado cuando recibo de mis jefes y compañeros respeto por mi persona?	Factor Motivacional	Respeto
6) ¿La empresa realiza constantemente capacitaciones para mejorar su desempeño laboral?	Factor Motivacional	Capacitación
11) ¿Me motiva que dentro de la empresa se den promociones para ascender a otros cargos?	Factor Motivacional	Promociones

Fuente: Elaboración propia

- 1) En cuanto a la variable de **Reconocimiento** en la 1° pregunta, se distingue claramente que un alto porcentaje de obreros se encuentran en desacuerdo, debido a que la empresa Mircasec S.R.L., le está dando poca importancia el otorgar muestras de reconocimiento, siendo

necesario ya que esta variable produce un alto nivel de motivación, que puede mantenerse por un largo periodo de tiempo, tal como lo refleja la 2° pregunta. Se puede concluir que en la empresa Mircasec S.R.L, un factor importante para la motivación del personal es el reconocimiento del trabajo que desempeña.

- 2) Respecto a la variable de **Responsabilidad** se concluye que un **55%** y **33%** de los obreros conoce a detalle la labor que deben realizar, para ello la empresa cada día entrega al personal su hoja de trabajo en la cual se especifica las funciones a laborar ese día y el avance que le darán respectivamente. Sin embargo hay un porcentaje que todavía no tiene definida sus responsabilidades, lo cual si se adiciona mayor responsabilidad, podría ocasionar problemas no solo en la labor sino también en la seguridad.
  
- 3) El **respeto** a la cual se hace mención en la pregunta 12°, es aquella que se relacionan básicamente con el que reciben por su persona, ideas y opiniones. Un alto porcentaje de obreros se encuentra motivado, mientras sus superiores y compañeros lo respeten. Este respeto no solo deberá ser de los jefes hacia los subordinados, sino también de forma viceversa, y también por la empresa misma. Esta variable conjuga a tres actores, jefes, subordinados y empresa, para lo cual será necesario que cada uno haga lo que le corresponde, para obtener un buen resultado.

- 4) En cuanto a la **capacitación**, la pregunta N° 6 nos da a conocer una realidad pocas veces percibidas por la empresa, ya que un **50%** de los obreros ni está de acuerdo, ni en desacuerdo, es decir es indiferente ante tal situación o no ha percibido que se esté llevando a cabo dentro de la empresa. No obstante, también se refleja un 33% que está de acuerdo con el interés que pone la empresa para la capacitación de los obreros.
- 5) Otras de las variables es la **promoción** o ascensos a otros puestos de trabajo, que tuvo un **59%** de aceptación por parte de los obreros. La aplicación de esta variable, traería como consecuencia un alto nivel de Motivación en los obreros y gran expectativa entre ellos mismos sin tener que acudir al mercado externo. El promover a un trabajador dentro de la empresa implica la concesión de un ascenso a un puesto superior, que claramente traerá consigo un aumento en la responsabilidad y sueldo.

Cuadro N° 4 Preguntas de Factor Higiénicos

Preguntas		Teoría Bicfactorial	Variable
3)	¿La relación laboral con su jefe es buena?	Factor Higiénico	Relación con su jefe
4)	¿Considera que el salario recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo?	Factor Higiénico	Salario
5)	¿El salario que recibes satisface tus necesidades básicas?	Factor Higiénico	Salario
7)	¿Recibe algún incentivo por parte de la empresa (Bonos, vales, cupones) cuando hago bien mi trabajo y se cumplen las metas	Factor Higiénico	Incentivo Económicos
8)	¿Le motivaría recibir algún incentivo por parte de la empresa?	Factor Higiénico	Incentivo Económicos



9)	¿La empresa se preocupa por el bienestar de los trabajadores (proponiendo chequeos médicos, evaluando el riesgo de los puestos de trabajo, campañas, eventos, entre otros)?	Factor Higiénico	Beneficio y Servicio Social
13)	¿Considera que la condición física de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.) es la adecuada para el desarrollo de sus tareas?	Factor Higiénico	Condiciones de trabajo
14)	¿Considera que los beneficios que le otorga la empresa (alimentación, habitación) son los adecuados?	Factor Higiénico	Condiciones de trabajo

6) En referencia a la **Relación con el jefe** inmediato, correspondiente a la pregunta N° 3, se puede indicar que el **38%** de los obreros no están de acuerdo, ni en desacuerdo, pero un 22% y 26%, están totalmente de acuerdo y de acuerdo, a que se dé, una buena relación en ambas partes. Para ello el trabajador deberá asumir un papel activo en la construcción de la relación con su líder.

7) En cuanto al **Sueldo**, tanto en la pregunta N° 4 y 5 los obreros se encuentran en desacuerdo. Existe una inconformidad respecto al sueldo que reciben pues no creen que sea justo en relación a su trabajo y esfuerzo, pero sobre todo que este sueldo no cubre al 100% las necesidades básicas que demandaría. Herzberg clasifica al sueldo o salario dentro de los factores higiénicos; el cual es un rasgo cuantitativo que los individuos pueden obtener según su productividad y alcance de objetivos.

8) Respecto a los **Incentivos económicos** que la empresa pueda brindar a los obreros, se observó en los resultados de la pregunta N° 7 y 8, que un alto porcentaje de los obreros tiene una percepción de escasez,

puesto que los incentivos que la empresa le brinda de acuerdo a los avances de las tareas (bono nocturno, bono de avance) no son lo suficiente. Sobre todo cuando se ve reflejado en un 56% de los obreros, quienes serían altamente motivados si la empresa brindara más incentivos. Los cuales deberán analizarse, ya que en comparación con otras empresas dedicadas al mismo rubro, hay bonos que todavía no están siendo considerados como lo son (Bono de subsuelo, bono de antigüedad). Se puede ver claramente que los obreros estarían altamente motivados si se brindara más incentivos de acuerdo a los objetivos planteados y desempeño de sus labores.

9) El beneficio y Servicio Social, según la encuesta se puede observar que el 23% y 36% se encuentran totalmente de acuerdo y de acuerdo respectivamente, sin embargo no se puede indicar que es la mayoría del personal que lo percibe.

10) Otra variable son las condiciones de trabajo, según las preguntas N° 13 Y 14, nos da como resultado un 56% y 36% que están de acuerdo respectivamente, esto refleja que para el personal es aceptable las condiciones del espacio físico, donde laboran.

El cumplimiento de esta variable es absoluta responsabilidad de la empresa, pero no servirá de mucho este variable por sí solo, ya que el grado de motivación que provoca es bajo y momentáneo.

## CONCLUSIONES

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

A través del cuestionario aplicado a los obreros de la empresa objeto de estudio, hemos podido observar que existen factores motivacionales y factores higiénicos que están siendo tomados en cuenta, y otros que muestran deficiencias como: Reconocimiento, incentivos económicos, promociones, sueldo. Teniendo que poner mayor énfasis en estos, para contribuir a que los obreros de la organización se sientan motivados y comprometidos, y en consecuencia continúen en la organización.

Se pudo observar que existe un alto índice de descontento por los ingresos que perciben en relación al trabajo que realizan, lo cual no resulta un impulso para realizar las labores cotidianas con entusiasmo, debido que consideran no tener un sueldo justo acorde con la función y nivel de exigencias que desempeñan.

Se concluye entonces, en este caso específico que la teoría seleccionada para el modelo de motivación es aplicable para la empresa en estudio, puesto que sobresalen factores higiénicos y motivacionales.

## RECOMENDACIONES

Toda empresa debe tener en cuenta que el estímulo, para que sea motivante, debe ser percibido por el trabajador de tal forma que este corresponda con el esfuerzo realizado y los resultados alcanzados.

El modelo de Motivación que se planteó en la presente investigación, tiene como objetivo identificar esos factores y proponer mecanismos, de tal manera que contribuyan con la retención del talento humano.

- ✓ El factor **reconocimiento**, representa poca o tal vez nula inversión y representa uno de las variables que produce mayor motivación en el personal, por lo que se exhorta y ánima a la empresa a fomentarlo, a través de acciones tales como:
  - Reconocimientos personales y públicos.
  - Felicitar a aquellos obreros que tienen un excelente desempeño en la labor que realizan.
  - Entregarles a cada una tarjeta de felicitación.
  - Otra acción que se podría aplicar, es tener un cuadro en la Unidad Minera de los obreros destacados del mes.
  - Mantener un acercamiento con los colaboradores en el desarrollo de sus actividades y manifestarles su progreso en el avance de las mismas.

- ✓ Impulsar una campaña de **respeto** hacia nuestros semejantes, en cuanto a su forma de ser, de pensar, de actuar.
  
- ✓ Dar seguimiento constante a los trabajadores a través de encuestas para detectar cambios en cuanto a factores que les produzcan motivación o desmotivación.
  
- ✓ Intensificar las **capacitaciones** que se brindan en la empresa, ya que estos conocimientos adquiridos también son de provecho dentro de la organización. Capacitaciones de acuerdo a lo que desempeñan y la maquinaria que utilizan, procedimientos y aún conocimientos de Seguridad Ocupacional.
  
- ✓ Fomentar la **promoción interna**, buscando cubrir las vacantes con el personal existente siempre y cuando cumpla con el perfil.

Todo trabajador busca crecer dentro de la organización, es por ello que se debe reforzar las promociones, siempre que las áreas diversas soliciten personal debido a la alta rotación que se tiene, el área de Recursos Humanos recomendaría poder promocionar a otro trabajador mediante una evaluación de desempeño el ocupar ese cargo.

- ✓ Es importante que exista una **relación buena entre los jefes** y los obreros, por ello se debe implementar reuniones de trabajo dentro de Socavones donde se realizan las tareas. Situándose una buena

oportunidad para conocer las inquietudes de los trabajadores, recomendaciones y sugerencias, respecto al manejo de las tareas, esto contribuiría de manera extraordinaria el éxito de la empresa.

- ✓ Con relación a los **sueldos o salarios**, la empresa debe tener en consideración los referentes de otras empresas del sector y evaluar la posibilidad de realizar incrementos en caso sea necesario, para tratar de retener y evitar la fuga de talento humano. Además deberá tomar en cuenta el costo de vida que actualmente se maneja.

Este factor es bien percibido por los obreros, quienes siempre se encuentran comparando sus sueldos con los de otros obreros del sector minero, pudiendo encontrar diferencias que hacen que los obreros tengan presente la posibilidad de buscar otras opciones.

- ✓ El **beneficio y Servicio Social** que la empresa brinde será clave, puesto que es una de las maneras donde se puede mostrar el interés por el bienestar del trabajador, respecto a varias áreas de su vida aun emocional. En los resultados se puede observar que existe un porcentaje de aceptación por los beneficios que brinda la empresa, sin embargo no es gran medida, lo cual tendría que analizarse y revisarse.

- ✓ Referente a las **condiciones de trabajo**, este factor generalmente es sinónimo de descontento, y es comprensible, debido a que, es importante mantener al trabajador bajo una sensación de bienestar y salubridad, por

lo que hay que tomar en consideración y no ignorar, las condiciones físicas mínimas con los que debe contar un puesto de trabajo. Dentro de este aspecto se puede mencionar, la iluminación, temperatura, ventilación, espacio y los volúmenes de ruido, sobre todo contar con las herramientas necesarias para realizar su labor.

Las condiciones de trabajo constituyen un elemento de gran importancia para el desarrollo de todos los procesos donde interviene el recurso humano. Las deficiencias en este sentido pueden ser causa de la aparición de la insatisfacción laboral. De ahí la importancia de medir la percepción de los empleados con respecto a sus malas condiciones.

Por ello se debe tener constantemente observación, ya que influyen de manera intensa sobre el personal obrero, tomando en cuenta que pasan 27 días continuos en las unidades Mineras.

- ✓ Se propone crear conferencias sobre la importancia de mejorar la comunicación entre todo el personal mina, ya que debido a la ausencia de estos factores, nos lleva a una desmotivación del personal.
  
- ✓ Los incentivos enfocan los esfuerzos de los obreros en metas específicas de desempeño. Proporcionan una motivación verdadera que produce importantes beneficios para el empleado y la organización. Por ello se plantea que se pueda brindar otros tipos de incentivos, tomando como

modelo los que brindan otras empresa del mismo rubro (Bono de subsuelo, bono de antigüedad, entre otros)



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- K. E. Fremont, & R. J. E. (1970), *Organization and Management: A systems approach* (pág. 245). Kogakusha: Publicaciones McGraw Hill.
- J. Stoner, R. E. Freeman (1996), J. Gilbert, & R. Daniel, *Administración sexta edición* (pág. 484). Mexico: Publicaciones Pearson.
- H. Koonts, & H. Wehrich (1999), *Administración, una perspectiva global Onceava edición* (pág. 501). Mexico: Publicaciones Mc Graw Hill.
- Aldefer, C. P. (1969). An Empirical Test of a New Theory o HUMAN Needs. En C. P. Aldefer, *An Empirical Test of a New Theory o HUMAN Needs* (págs. 142 - 175). Organizational Behavior and Human Performance.
- Bedodo, V., & Carla, G. (2006). *Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Chiavenato, I. (1998). *Administración de recursos humanos*. Mexico: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos quinta edición*. Colombia: Publicaciones McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional : la dinámica del éxito en la organización 2º edición. En I. Chiavenato, *Comportamiento Organizacional : la dinámica del éxito en la organización 2º edición* (págs. 243 - 244). Mexico: McGraw - Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional, la dinamica del éxito en las organizaciones. Mexico: Mc Graw Hill.
- Davis, K., & Newstrom, J. (1993). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mexico: Mc Graw-Hill.
- Del Carmen, M. (2012). *Motivacion: Gestion empresarial*. Mexico: Ediciones Días Santos.

- Fuchs Ángeles, R. M. (s.f.). *Universidad del Pacífico*. Obtenido de <http://www.saberescompartidos.pe/ciencias-empresariales/la-retencion-del-talento-en-el-siglo-xxi-utopia-o-realidad.html>.
- González, M., & Douglas, M. (2013). *Análisis de las necesidades de retención de talento humano en el grupo plenitud del estado de Monaga*. Maturín: Universidad de Oriente Nucleo de Monagas.
- Herzberg, F. (2009). Una vez más: ¿Cómo motiva a sus empleados? *Harvard business Review America latina*, 3-11.
- Herzberg, F., Mauner, B., & Snyderman, B. B. (1993). The motivation. En F. Herzberg, *The motivation to work* (págs. 65-70). Nueva York ,USA: review.
- Huseman, R., Hatfield, J., & Miles, E. (2013). A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct. *The Academy of Management Review*, 223-224.
- Koontz, H., & Heinz, W. (2004). *Administración una perspectiva global*. Mexico: Publicaciones McGraw Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). Administración una perspectiva global (12º. Ed.). En H. Koontz, & H. Weihrich, *Administración una perspectiva global (12º. Ed* (pág. 498). Mexico: Mc Graw Hill.
- Locke, E. (1968). Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. En E. A. Locke, *Toward a Theory of Task Motivation and Incentives* (págs. 157 - 189). Organizational Behavior & Human Performance.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice - Hall.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. Nueva York: Harper & Row.
- McClelland, D. C. (1989). *Estudio de la Motivación humana*. Madrid: Puplicaciones Narcea, S. A.

- Motivación. (s.f). *rrhh-web*. Obtenido de rrhh-web: <http://www.rrhh-web.com/downloads/motivacion.pdf>
- Peña, C. (2015). *La motivacion laboral como herramienta de Gestion en las organizaciones empresariales*. Madrid: Universidad Pontificia Icaicaide comillas.
- Prieto, P. (2013). *Gestión del talento humano estrategia para retención del personal*. Universidad de Medellín: Medellín.
- Ramírez, R., Abreu, J. L., & Badii, M. H. (Marzo de 2008). *La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero*. USA: Daena. Obtenido de International Journal of Good Conscience: [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%20143-185.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%20143-185.pdf)
- Ramos, D. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*. Cundinamarca: Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
- Reeve, J. M. (1994). *Motivación y emoción*. España: Publicaciones Mc Graw Hill.
- Ricardo, S. (1993). *Administración de Organizaciones*. Buenos Aires: Publicaciones Interoceánicas S.A.
- Robbins, S., & Timothy, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Florida: Pearson.
- Schutz, G. (1991). *Técnicas de Reclutamiento, selección, asignación y capacitación de empleados*. Bogotá - Colombia: Mc Graw Hill.
- Soriano, M. (2001). *La motivación, pilar básico de todo tipo de esfuerzo*. España: publicaciones de la Universidad de Zanagoga.
- Stephen P. Robbins. (2009). *Comportamiento Organizacional decimotercera edición*. Florida: Publicaciones Pearson.

- Stephen P., R., & Timothy A., J. (2009). Comportamiento Organizacional decimotercera edición. En S. P. Robbins, *De las tres necesidades, McClellan e investigadores posteriores centraron su* (pág. 180). Mexico: Pearson Educación.
- Ulrich, D. (1987). Organization capability as a competitive advantage: Human resource professionals as stratetic partners. *ebscohost*, 39.
- Villegas. (1998). *Administración de personal*. Publicaciones McGrawHill.

## ANEXOS

### Anexos 1: Cuestionario

#### Encuesta de Motivación Laboral

El objetivo de este cuestionario es analizar los factores motivacionales que influyen en la retención del talento humano de la empresa. Responda con toda tranquilidad, ya que la encuesta es anónima y solo se realiza con fines investigativos.

Lea cuidadosamente y marque solo una respuesta con una "X" sobre la opción con la cual este de acuerdo.

Califique las siguientes afirmaciones de acuerdo a su percepción:		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1)	¿La empresa le ha dado muestra de reconocimiento y aprecio por su desempeño laboral?					
2)	¿Me motiva que reconozcan mi trabajo?					
3)	¿La relación laboral con su jefe es buena?					
4)	¿Considera que el salario recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo?					
5)	¿El salario que recibes satisfacen tus necesidades básicas?					
6)	¿La empresa realiza constantemente capacitaciones para mejorar su desempeño laboral?					
7)	¿Recibe algún incentivo por parte de la empresa (Bonos, vales, cupones) cuando hago bien mi trabajo y se cumplen las metas?					
8)	¿Le motivaría recibir algún incentivo por parte de la empresa?					
9)	¿La empresa se preocupa por el bienestar de los trabajadores (proponiendo chequeos médicos, evaluando el riesgo de los puestos de trabajo, campañas, eventos, entre otros)?					
10)	¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?					
11)	¿Me motiva que dentro de la empresa se den promociones para ascender a otros cargos?					
12)	¿Me siento motivado cuando recibo de mis jefes y compañeros respeto por mi persona?					
13)	¿Considera que el condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.) es la adecuada para el desarrollo de sus tareas?					
14)	¿Considera que los beneficios que le otorga la empresa( alimentación, habitación) son los adecuados?					

SI	NO

¿Considera Ud. que existe alguna relacion entre la Motivacion Laboral y la permanencia del personal en la empresa?

## ANEXO 2: Cuadro de resumen de resultados del cuestionario

Preguntas		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1)	¿La empresa le ha dado muestra de reconocimiento y aprecio por su desempeño laboral?	6%	28%	11%	33%	22%
2)	¿Me motiva que reconozcan mi trabajo?	61%	25%	4%	7%	3%
3)	¿La relación laboral con su jefe es buena?	22%	26%	38%	8%	6%
4)	¿Considera que el salario recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo?	17%	6%	19%	47%	12%
5)	¿El salario que recibes satisface tus necesidades básicas?	6%	8%	6%	32%	48%
6)	¿La empresa realiza constantemente capacitaciones para mejorar su desempeño laboral?	0%	33%	50%	11%	6%
7)	¿Recibe algún incentivo por parte de la empresa (Bonos, vales, cupones) cuando hago bien mi trabajo y se cumplen las metas	0%	28%	17%	44%	11%
8)	¿Le motivaría recibir algún incentivo por parte de la empresa?	56%	39%	6%	0%	0%
9)	¿La empresa se preocupa por el bienestar de los trabajadores (proponiendo chequeos médicos, evaluando el riesgo de los puestos de trabajo, campañas, eventos, entre otros)?	17%	44%	11%	28%	0%
10)	¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?	55%	31%	3%	6%	6%
11)	¿Me motiva que dentro de la empresa se den promociones para ascender a otros cargos?	59%	31%	6%	3%	2%
12)	¿Me siento motivado cuando recibo de mis jefes y compañeros respeto por mi persona?	54%	25%	17%	3%	2%
13)	¿Considera que la condición física de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.) es la adecuada para el desarrollo de sus tareas?	17%	56%	17%	4%	6%
14)	¿Considera que los beneficios que le otorga la empresa (alimentación, habitación) son los adecuados?	23%	36%	27%	11%	3%

	SI	NO
¿Considera Ud. que existe alguna relación entre la Motivación Laboral y la permanencia del personal en la empresa?	97%	3%