



**UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR
(UNTELS)**

**USO DE UN MODELO DE MOTIVACIÓN PARA LA RETENCIÓN DEL
TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA THUNDERBIRD HOTELES LAS
AMÉRICAS S.A.**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADA
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR EL BACHILLER
GIOVANNA ESTEFANNY CÓRDOVA BENITES

ASESOR
ING. FRANK ESCOBEDO BAILÓN

LIMA - PERÚ

2014

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo de investigación a las personas que siempre están conmigo y acompañan cada uno de mis logros, en especial a mis padres y mi hermana por ser mi apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer en primer lugar a Dios por darme la fortaleza para alcanzar mis sueños, y permitirme dar un paso más en mi carrera profesional.

A mis padres y hermana, por estar a mi lado en todo momento, brindarme su confianza y creer en mí, porque a ellos les debo cada logro obtenido.

Gracias amigos, porque de cada uno he aprendido algo y me llevo el grato recuerdo de haber compartido con ustedes todo este tiempo de sacrificio y dedicación.

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

Finalmente, gracias a mis docentes, que no solo compartieron conmigo sus conocimientos y experiencias, sino que además me formaron como profesional con valores.

Gracias.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA	7
1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.3 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.3.1 ESPACIAL	9
1.3.2 TEMPORAL	9
1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	9
1.5 OBJETIVOS	10
1.5.1. OBJETIVO GENERAL	10
1.5.2 OBJETIVO ESPECÍFICO.....	10
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	11
2.1 ANTECEDENTES	11
2.2 BASES TEÓRICAS	13
2.3 MARCO CONCEPTUAL	39
CAPÍTULO III: DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA.....	41
3.1 ANÁLISIS DEL CASO	41
3.2 CONSTRUCCIÓN DEL MODELO	45
3.3 REVISIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE RESULTADOS	50
CONCLUSIONES	58
RECOMENDACIONES.....	59

BIBLIOGRAFÍA	61
ANEXOS	62

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación lleva por título **“Uso de un Modelo de Motivación para la Retención del Talento Humano de la Empresa Thunderbird Hoteles Las Américas S.A.”**, para optar el título de Licenciada en Administración de Empresas.

El tema es de mucha importancia, ya que el mayor activo que tiene una organización son sus colaboradores; cada colaborador es valioso, pues es como un rompecabezas, no funciona sin una de sus piezas. Por ello, una de las preocupaciones constantes ha sido la adecuada administración del talento humano para alcanzar los objetivos personales y organizacionales, en un ambiente 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.

Por ello he visto por conveniente realizar mi investigación en la empresa Thunderbird Hoteles Las Américas S.A., para abordar la problemática sobre la retención del talento humano, provocada por los mecanismos inadecuados de motivación que conllevan a los colaboradores a tomar la decisión de dejar la empresa.

En este sentido, el propósito de este trabajo de investigación, es proporcionar un modelo para mantener motivados a los colaboradores, basado en las teorías y sus aplicaciones; y contribuir a la retención del talento humano.

La estructura que he seguido en esta investigación se compone de 3 capítulos. El primer capítulo comprende el planteamiento del problema, el segundo capítulo el desarrollo del marco teórico sobre las dos variables, motivación y retención del talento humano, y el tercer capítulo corresponde a la descripción del Modelo de Motivación como propuesta para contribuir a la retención del talento humano de la empresa objeto de estudio.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

El mundo de la competitividad se genera a través de nuestro talento humano, por ello debe ser objeto en todas las empresas de la mayor atención. Resolver los problemas de la organización en un mundo de cambios que plantean los escenarios actuales representa un reto, y encontrar la forma de retener el talento humano no es la excepción. Muchas empresas reconocen que tienen dificultades en retener a sus mejores talentos, en consecuencia buscan los mecanismos para mantener motivados a sus colaboradores, ya que de no hacerlo concederán claras ventajas para la competencia.

A través de teorías y a lo largo de la historia, el ser humano intentó conocer que es lo que motiva a otro a realizar determinadas tareas y cuáles son las condiciones necesarias para obtener un resultado específico.

Si bien es cierto que la ejecución de actividades y el logro de objetivos se relacionan con la actuación y el comportamiento de los empleados, también la empresa debe aplicar programas para que estos se sientan satisfechos y motivados.

Son muchas las ocasiones en que la permanencia de las personas en la empresa se considera vital para el cumplimiento de los propósitos de la organización, por tanto la motivación de los trabajadores juega un papel fundamental en la retención del talento humano.

En este sentido, es necesario conocer y comprender a los trabajadores; que actúan de acuerdo a sus necesidades y motivaciones. Teniendo en cuenta que las necesidades no son iguales en todos los trabajadores y cada uno responde de manera muy diferente ante un estímulo, más aún, existen factores en el ambiente laboral que interfieren con la buena disposición del personal hacia la realización de las tareas asignadas, sin embargo, estos tienen intereses particulares en la organización, los cuales pueden ser descubiertos y tomados en cuenta para idear mecanismos, a fin de que se tracen metas y aporten su mayor esfuerzo para alcanzarlas.

Por lo mencionado anteriormente, surge el interés de realizar la investigación sobre el análisis de la motivación en los colaboradores de la empresa Thunderbird Hoteles Las Américas S.A., con la finalidad de mantener un nivel óptimo de motivación y contribuir a la retención del talento humano; teniendo en cuenta que una fuerza laboral motivada y comprometida traerá como consecuencia su permanencia en la organización.

1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Se revisará la motivación en los colaboradores de la empresa Thunderbird Hoteles Las Américas S.A. para tratar la problemática de la retención del talento humano. Esto permitirá, llegar a conocer aquellos aspectos que no estén siendo considerados por la empresa, pero que sin lugar a duda son percibidos por los colaboradores, y que afectan la relación existente entre ambas partes.

Del mismo modo, favorecerá a que se conozcan los principales aspectos motivacionales que pueden influir en la decisión de los colaboradores para quedarse o no en la organización, y se podrán corregir ciertas deficiencias u omisiones que permitan mantener motivados a los colaboradores y ayuden a su vez a retener el talento de la organización.

En la actualidad las principales razones de permanencia o abandono de la empresa se centran en razones de tipo emocional. Convirtiéndose la motivación, en un factor clave para la retención del talento humano. Con base en lo mencionado anteriormente, se plantea un modelo de motivación que contribuya a que el personal se sienta comprometido e identificado con la organización, permitiendo a su vez su permanencia en ella.

1.3. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Espacial:

- La investigación se realizó en la empresa Thunderbird Hoteles Las Américas S.A.

1.3.2. Temporal:

- Este proyecto se desarrolló de octubre a febrero del presente año, describiéndose una situación actual en la empresa Thunderbird Hoteles Las Américas S.A. con respecto a la motivación y su relación con la retención del talento humano.

1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿De qué manera el uso de un Modelo de Motivación contribuye a la Retención del Talento Humano de la empresa Thunderbird Hoteles Las Américas S.A.?

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo General

- Diseñar un Modelo de Motivación que contribuya a la Retención del Talento Humano de la empresa Thunderbird Hoteles Las Américas S.A.

1.5.2. Objetivos Específicos:

- Conocer los factores que motivan a los colaboradores de la empresa Thunderbird Hoteles Las Américas S.A.
- Proponer mecanismos motivacionales que contribuyan a la retención del talento humano.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

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

- En el proyecto de investigación “Análisis de la motivación en el personal administrativo de la empresa F.M.F. Construcciones C.A. según Victor Vrrrom Maturín Monagas” de los autores Roberto Ortega y Piña Soris (2005), se concluyó que los empleados de la organización consideran que la motivación es un factor importante para la realización de sus labores cotidianas, siendo recomendable que la empresa diversifique y actualice de acuerdo a las necesidades de los empleados, las políticas de incentivo que ofrecerán, a través de la implementación de mejoras salariales, reconocimientos, oportunidades de desarrollo, asignación de responsabilidades, entre otros.

- En la tesis “Motivación laboral como herramienta clave para evitar la rotación de personal en las empresas de servicios de la ciudad de

Morella” del autor Pablo Rincón Zaragoza (2006), se concluyó que la rotación de personal está influenciada por la desmotivación y la insatisfacción laboral puesto que: en todos los ámbitos de la vida humana interviene la motivación como mecanismo para lograr objetivos y alcanzar metas; si se pretende lograr que los trabajadores se desenvuelvan con eficiencia se debe satisfacer las necesidades sociales que rodean su entorno laboral; los trabajadores necesitan sentir que su trabajo tienen valor y que cuando son buenos en ello, se les aprecia.

- En la tesis “Estudio de motivación y satisfacción laboral en la presidencia municipal de San Andrés Cholula” de la autora María Teresa Cuaya Lozada (2007), se hace referencia a que la teoría de Herzberg señala que la motivación está relacionada con la satisfacción, en esta investigación se encontró que efectivamente, hay una relación positiva entre la motivación y satisfacción. La satisfacción general (intrínseca o extrínseca) de las personas de la organización, se relaciona sobre todo con las condiciones físicas del trabajo, los compañeros de trabajo, el reconocimiento, la responsabilidad, entre otros aspectos.
- En la monografía “Importancia de la Motivación en las Empresas” de la autora Edna Georgina Zamora Salazar (2008), se logró comprender de una mejor manera la motivación dentro de cualquier empresa, para poder obtener beneficios como: que el trabajador sea más productivo y realice sus actividades de la mejor manera posible, mejorar las relaciones con los trabajadores, que el empleado tenga una mayor duración en un puesto determinado, que exista una mejor comunicación entre el empleado y jefe para la resolución de problemas, y se establezcan nuevos objetivos y metas que ayuden a lograr el desarrollo de la empresa.

- En el proyecto de investigación “Propuesta de mejora motivacional y de capacitación del recurso humano del grupo financiero Scotiabank Veracruz” de la autora Daisy Hernández Muñoz (2010), se concluyó que la capacitación y la motivación del personal contribuyen a conocer y comprender al recurso humano que es el recurso más complejo de una organización. Teniendo que adecuar las estrategias de motivación y capacitación al momento y al tipo de personal, siendo muy importante que el departamento de recursos humanos mantenga comunicación con los empleados para conocer sus debilidades y fortalezas y así poder dirigir estas estrategias a aquellos puntos débiles o a aquellos que necesitan reforzamiento.
- 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. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Inicios sobre el término Motivación Laboral

La Motivación Laboral surge alrededor del año de 1700 en el continente europeo, con la llegada de la industrialización y la desaparición de los talleres artesanales, lo que trajo consigo una mayor complejidad en las relaciones personales del entorno

laboral, viéndose reflejado 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 1920 cuando naciera la Organización Internacional del Trabajo (OIT), institución gracias a la cual empezó a cobrar importancia el bienestar de los trabajadores, ya que es una agencia especializada de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) prevista por el Tratado de Versalles en 1919, que tiene 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.

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; logrando así la mediación entre los intereses de la empresa y las necesidades o expectativas de los trabajadores, donde el problema no es en sí el trabajo que se desempeña, sino las relaciones humanas y las actitudes personales que influyen en el ámbito de trabajo.

A partir de entonces, las empresas decidieron analizar qué buscan las personas en el trabajo, cuál es su escala de necesidades, qué deseos, conscientes o inconscientes quieren satisfacer. El fin último de estos análisis era conseguir que el trabajador se sintiera realizado como persona y como trabajador mediante la función que desempeñara dentro de la empresa.

2.2.2. Definición de la Motivación

La palabra motivación proviene del latín movere, que significa mover. Algunos autores se concentran en ciertos factores que estimulan y dirigen las acciones de las personas. Otros señalan metas a alcanzar. Otros afirman que la motivación es la manera de incitar un comportamiento, imbuirle energía, mantener y dirigirlo, así como el tipo de reacción que se presenta cuando ello ocurre. En realidad, cada autor resalta algunos aspectos para fundamentar sus ideas. Las conclusiones iniciales sobre la motivación se pueden resumir en¹:

- Varias teorías tratan de interpretar y resaltar de manera diferente ciertos aspectos de la motivación
- El concepto de motivación está íntimamente relacionado con el comportamiento y el desempeño de las personas.
- La motivación de los individuos involucra metas y objetivos.
- Las diferencias fisiológicas, psicológicas y ambientales entre las personas son factores importantes para explicar la motivación.

Se puede definir la motivación como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta². Mientras que la motivación general se ocupa de los esfuerzos por alcanzar cualquier meta, en este caso, se centrará la atención en metas organizacionales, en razón del interés en el comportamiento organizacional.

Los tres elementos fundamentales en la definición anteriormente mencionada, son:

- Intensidad: Es el esfuerzo que una persona dirige hacia un curso definido.
- Dirección: Es el curso hacia cual se dirige el comportamiento. El esfuerzo se debe encaminar a alcanzar el objetivo que

define la dirección. El objetivo puede ser organizacional o individual.

- **Persistencia:** Es la cantidad de tiempo durante el cual la persona mantiene un esfuerzo. Una persona motivada suele persistir en su comportamiento hasta que alcanza plenamente su objetivo.

Desde la perspectiva sistémica, la motivación está compuesta por tres elementos interdependientes que interactúan entre sí³:

- 1) **Necesidades:** La necesidad aparece cuando una persona tiene una carencia interna. El organismo se caracteriza por buscar constantemente un estado de equilibrio, el cual se rompe cada vez que surge una necesidad, crea tensión e impulsa al individuo a reducirlo o atenuarlo.
- 2) **Impulsos:** También llamados motivos, son los medios que sirven para aliviar las necesidades. El impulso genera un comportamiento de búsqueda e investigación, cuya finalidad es identificar objetivos o incentivos que, una vez atendidos, satisfagan la necesidad y reduzcan la tensión.
- 3) **Incentivos:** Se define como algo que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso.

Figura 1. Un esquema simple del proceso de motivación



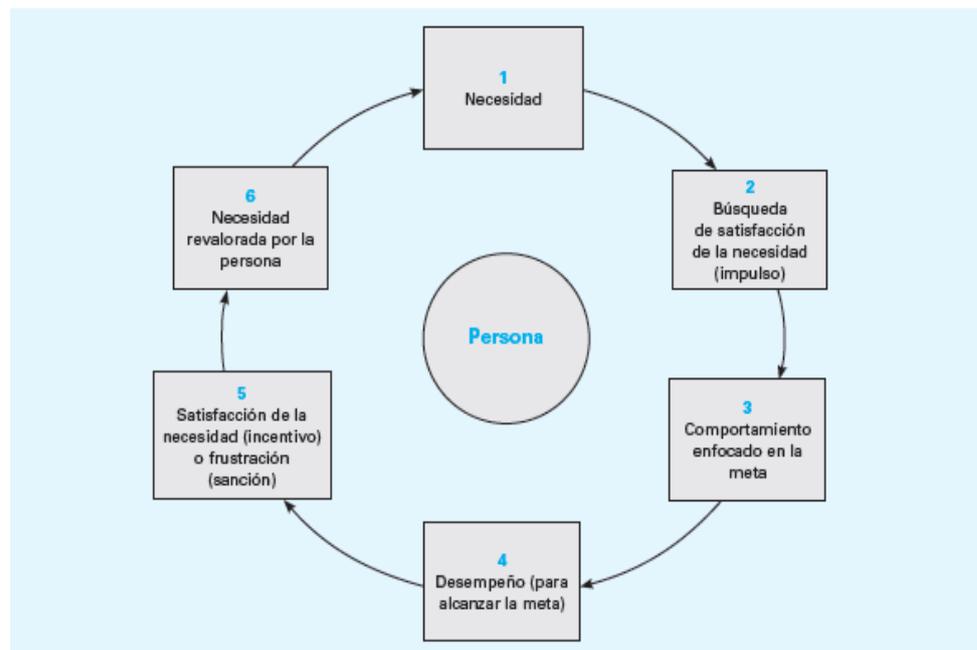
Fuente: Comportamiento Organizacional Chiavenato

2.2.3. Proceso de Motivación

El proceso de motivación se puede explicar de la siguiente manera⁴:

- 1) Las necesidades y las carencias provocan tensión e incomodidad en la persona, lo que desencadena un proceso que busca reducir o eliminar la 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, surge la frustración, el conflicto o 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.

Figura 2. Modelo simple del proceso de motivación



Fuente: Comportamiento Organizacional Chiavenato

2.2.4. Importancia de la Motivación

La empresa es un ente que por sí solo nunca puede alcanzar sus objetivos ya que siempre necesita personas que la ayuden a lograr sus metas.

Dado que los motivos de los empleados influyen en su productividad, una de las tareas de los gerentes es canalizar de forma efectiva las cosas que motivan para que alcancen las metas de la organización⁵.

Los expertos quizá no coincidan en cuanto a cuáles son las cosas que motivan a los empleados y cuáles son los efectos que las condiciones de trabajo tienen en sus carreras, pero todos coinciden en que una organización debe:

- Atraer a personas a la organización y fomentar que permanezcan en ella.
- Permitir que las personas desempeñen las tareas para las cuales han sido contratadas.
- Estimular a las personas para que vayan más allá de un desempeño rutinario y se vuelvan creativas e innovadoras en su trabajo.

Por lo tanto, para que una organización sea efectiva debe atender los retos relacionados con la motivación que implica despertar en las personas el deseo de ser miembros productivos de la organización.

2.2.5. Tipos de Motivación

Existen diversos tipos de motivación. A lo largo de la historia han surgido numerosas teorías y autores que hablan de la motivación en sí misma.

En general la motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Se conocen tres tipos de motivación:

En primer lugar, la motivación extrínseca, en la que lo que motiva es el beneficio obtenido como resultado del desempeño de alguna actividad. Este tipo de motivación busca un resultado satisfactorio y evitar consecuencias desagradables.

En segundo lugar se puede hablar de la motivación intrínseca, la cual parte de la satisfacción que produce la conducta o tarea al ser realizada. Este tipo de motivación, que nace del propio individuo se asienta sobre un aspecto subjetivo y otro objetivo. Este último aspecto objetivo puede mejorar para el ser humano cuando cuenta con las herramientas adecuadas, un entorno físico y humano favorable. También cuando percibe resultados.

Por último se debe considerar la motivación trascendente, que es la motivación obtenida por el beneficio o satisfacción que obtiene un tercero o porque este evita algo negativo para él. Este tipo de motivación engloba aquellos trabajos que se realizan voluntariamente. Es habitual hablar de este tipo de motivación en el entorno empresarial debido al protagonismo que actualmente tiene la proyección en la comunidad de una imagen íntegra y solidaria de las empresas.

En definitiva, los tres tipos de motivación no se dan de forma aislada sino que se interrelacionan y dependen de cada tipo de persona.

2.2.6. Teorías de la Motivación

Existen muchas teorías sobre la motivación, pudiéndose clasificar en tres grupos: las teorías del contenido (que se refieren a los factores internos de la persona y a la manera en que éstos activan, dirigen sustentan o paralizan su comportamiento, o sea, las necesidades específicas que motivan a las personas), las teorías del proceso (que describen y analizan la serie de paso que activan, dirigen, mantienen o paralizan el comportamiento) y las teorías del refuerzo (que se basan en las consecuencias de un comportamiento exitoso o fallido)⁶.

Figura 3. Clasificación de las teorías de la motivación



Fuente: Comportamiento Organizacional Chiavenato

2.2.6.1. Pirámide de necesidades de Maslow

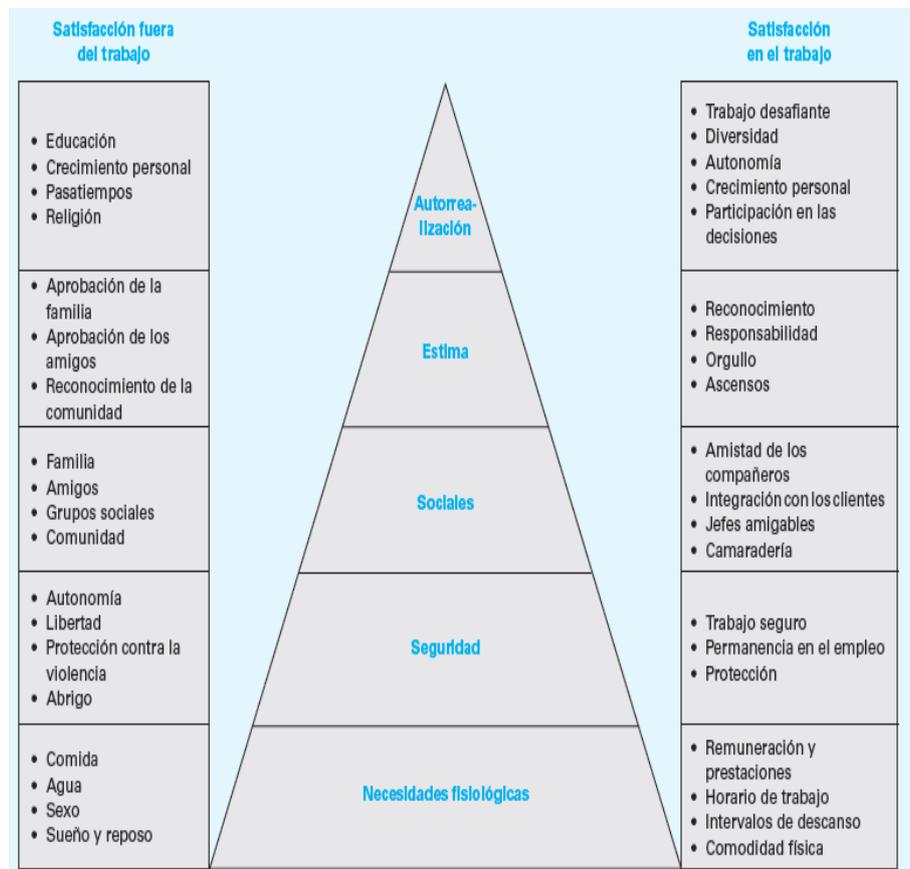
La teoría de Maslow está basada en la llamada pirámide de necesidades, es decir las necesidades se pueden jerarquizar o clasificar por orden de importancia y de influencia en el comportamiento humanos.

Abraham Maslow identificó las siguientes necesidades:

- Necesidades fisiológicas: son las de alimentación, habitación y abrigo. 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 y estar protegidos contra amenazas del entorno externo.
- Necesidades sociales: son las de amistad, amor, afecto, participación y pertenencia a grupos. Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad.
- Necesidades de estima: son las relacionadas con la forma en que una persona percibe y evalúa, como el amor propio, autoestima y la confianza en uno mismo. Son conocidas también como necesidades de reconocimiento.
- Necesidades de autorrealización: son las más elevadas del ser humano y lo llevan a realizarse mediante el desarrollo de sus aptitudes y capacidades. Reflejan el esfuerzo de cada persona por alcanzar su potencial y desarrollarse continuamente a lo largo de su 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 4. Jerarquía de las Necesidades de Maslow



Fuente: Comportamiento Organizacional Chiavenato

2.2.6.2. Teoría ERC

Alderfer en base a la pirámide de Maslow, resumió las necesidades en:

- **Necesidades de existencia:** se refieren al bienestar físico: la existencia, la perseverancia y la supervivencia. Incluyen las necesidades fisiológicas y las de seguridad de Maslow.
- **Necesidades de relaciones:** se refieren al deseo de interactuar con otras personas, es decir, a las relaciones sociales. Incluyen las categorías sociales y los componentes externos de las necesidades de estima de Maslow.

- 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.

La teoría ERC no representa solamente una forma distinta de agrupar las necesidades consideradas por Maslow. A diferencia de ésta, en 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. En esta teoría cuando una necesidad de orden más alto no ha sido satisfecha, aumenta el deseo de satisfacer una de orden inferior.

2.2.6.3. Teoría de los dos factores de Herzberg:

Según Herzberg, la motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores íntimamente relacionados.

- 1) Factores Higiénicos: son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Incluyen las instalaciones y el ambiente y engloban las condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, la relación con los colegas, etc. Los factores higiénicos son:
 - Salario
 - Prestaciones sociales

- Condiciones físicas de trabajo
- Relación con (superiores, iguales, subordinados)
- Relación con los colegas
- Políticas de la organización

Los factores higiénicos están relacionados con factores externos al individuo y con sus necesidades primarias.

2) Factores Motivacionales: se refieren al perfil del puesto y las actividades relacionadas con él. Producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia. Los factores motivacionales son:

- Realización personal
- Reconocimiento
- Responsabilidad
- El trabajo en sí
- Crecimiento personal

Los factores motivacionales son las condiciones internas del individuo que conducen a sentimiento de satisfacción y realización personal. Están relacionados con las necesidades secundarias.

Factores motivacionales (Intrínsecos)

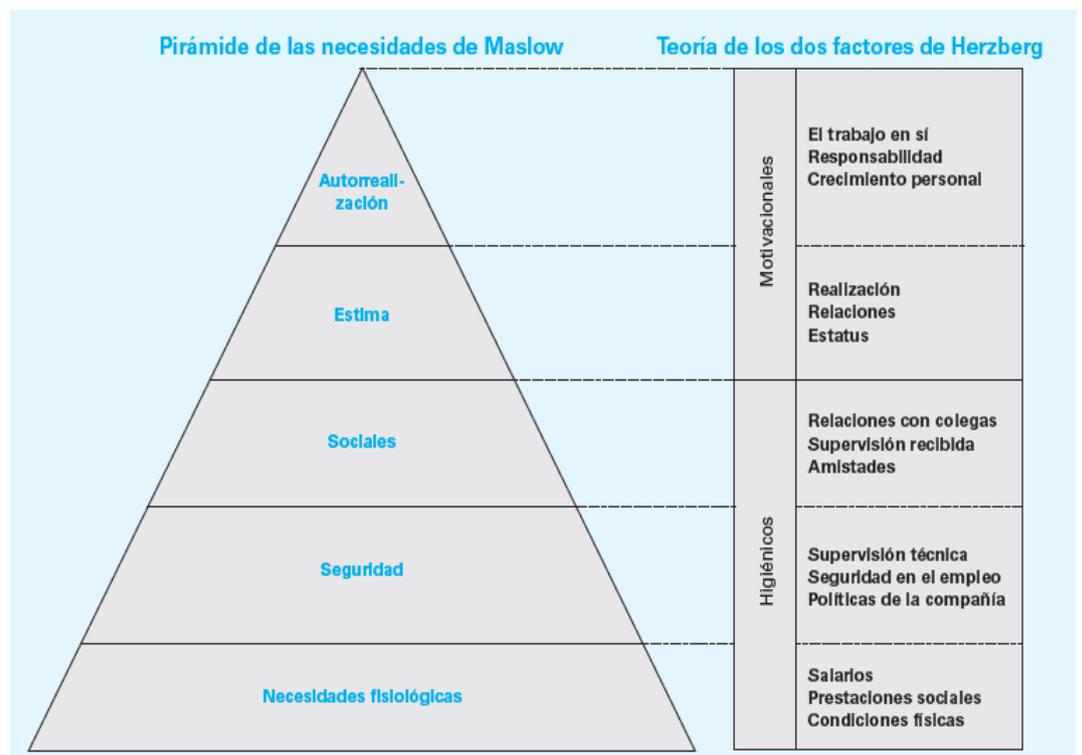
- Reconocimiento
- Responsabilidad
- La realización personal o logro
- El trabajo en si
- El progreso o ascenso

Figura 5. El efecto de los factores higiénicos y los motivacionales



Fuente: Comportamiento Organizacional Chiavenato

Figura 6. Comparación de los modelos de Maslow y Herzberg



Fuente: Comportamiento Organizacional Chiavenato

2.2.6.4. Teorías de las necesidades adquiridas de McClelland

Esta teoría sostiene que la dinámica del comportamiento humano parte de tres motivos o necesidades básicas:

- La necesidad de realización o logro: es la necesidad de éxito competitivo, búsqueda de la excelencia, lucha por el éxito y realización en relación con determinadas normas.
- La necesidad de poder: es el impulso que lleva a controlar a otras personas o influir en ellas, a conseguir que adquiera un comportamiento que no tendrían de forma natural. Las personas que tienen esta necesidad prefieren situaciones competitivas y de estatus y suelen preocuparse más por el prestigio y la influencia que por el desempeño eficaz.
- La necesidad de afiliación: es la inclinación hacia las relaciones interpersonales cercanas y amigables, e deseo de ser amado y aceptado por los demás. Las personas que tienen esta necesidad buscan la amistad y prefieren situaciones de cooperación.

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

Cuadro 1. Comparación entre cuatro teorías de contenido

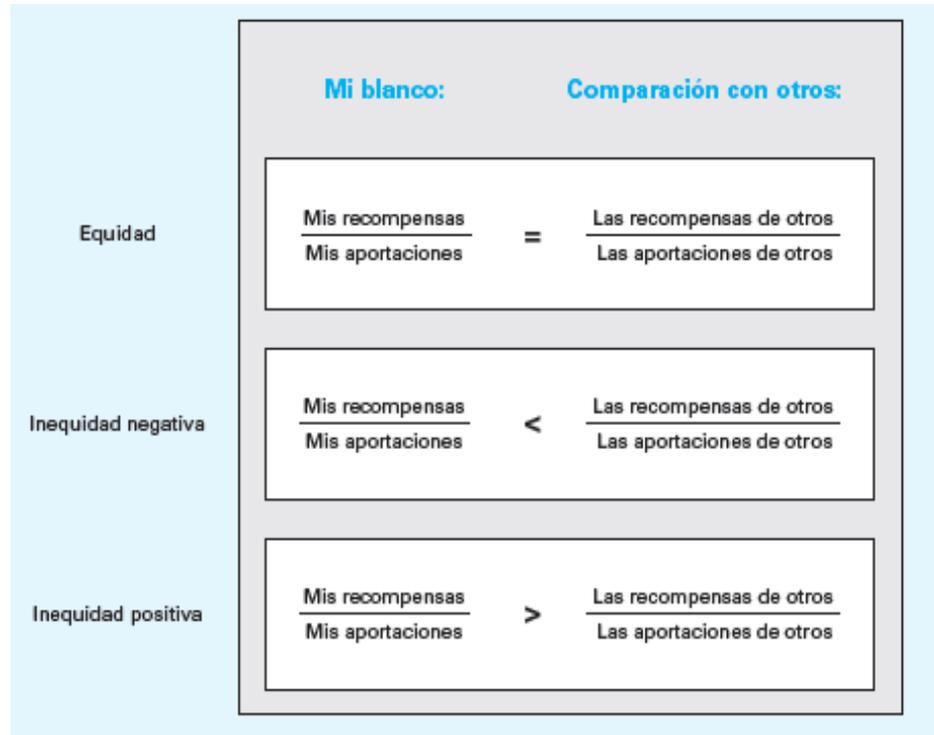
Teoría de la pirámide de las necesidades	Teoría ERC	Teoría de los dos factores	Teoría de las necesidades adquiridas
Autorrealización	Crecimiento	Motivacionales	Realización
Estíma			Poder
Sociales	Relaciones	Higiénicos	Afiliación
Seguridad	Existencia		
Fisiológicas			

Fuente: Comportamiento Organizacional Chiavenato

2.2.6.5. Teoría de la equidad

Fue desarrollada por Adams, y es la primera que se refirió al proceso de motivación; se basa en la comparación que las personas hacen entre sus aportaciones y recompensas y las de otros. Las personas analizan lo que reciben de su trabajo (resultados) en relación con lo que invierten en el (entradas), y comparan esa relación con las de otras personas relevantes.

Figura 7. Estados de equidad en el intercambio social



Fuente: Comportamiento Organizacional Chiavenato

Para hacer las comparaciones se pueden utilizar cuatro referencias:

- Propia interna: la experiencia de la persona en otro puesto de la misma organización.
- Propia externa: la experiencia de la persona en el mismo puesto, pero en otra organización.
- Otro interna: comparación con otra persona dentro de la misma organización.
- Otro externa: comparación con otra persona de otra organización.

Ante una situación de inequidad, la persona tiene seis opciones:

- Modificar las entradas (aportaciones): con un menor esfuerzo en el trabajo.

- Modificar los resultados (recompensas recibidas): se mantiene la cantidad de producción, pero se reduce la calidad en el trabajo.
- Distorsión de la propia imagen: la persona percibe que trabaja más o menos que otras.
- Distorsión de la imagen de otros: la persona percibe que el trabajo de otros no es una buena referencia para hacer comparaciones.
- Buscar otro punto de referencia: para obtener otra base de equilibrio. Se hacen comparaciones con personas que ganan más o menos, de tal forma que la situación parezca mejor.
- Abandonar la situación: se deja el empleo o la organización.

La teoría de la equidad trata de explicar la justicia distributiva, o sea, la forma en que las personas perciben la distribución y la asignación de recompensas en la organización.

2.2.6.6. Teoría de la definición de objetivos

Según Locke, la principal fuente de motivación es la intención de luchar por alcanzar un objetivo. Éste indica a la persona, qué debe hacer y cuánto esfuerzo tendrá que invertir para lograrlo.

La teoría de la definición de los objetivos se fundamenta en los siguientes supuestos:

- Los objetivos bien definidos y más difíciles de alcanzar llevan a mejores resultados que las metas amplias y generales.

- Si la persona acepta un objetivo y ha sido capacitada cuánto más difícil sea el objetivo, más elevado será el nivel de desempeño.
- La persona trabaja mejor si recibe retroalimentación sobre sus avances en busca del objetivo, y esto le ayuda a percibir la diferencia entre lo que está haciendo y lo que debería hacer.
- Algunas personas prefieren trabajar con objetivos definidos por el jefe. Sin embargo, la persona suele comprometerse más cuando participa en la definición de sus propios objetivos.
- La función individual de los objetivos no funciona igual para todas las tareas. Los resultados funcionan mejores cuando la tarea es simple, conocida e independiente.

Según la teoría de la determinación de objetivos, existen cuatro métodos básicos para motivar a las personas:

- El dinero: no debe ser el único, si no que se debe aplicar junto con los tres modelos siguientes.
- Definición de objetivos.
- Participación en la toma de decisiones y en la definición de objetivos.
- 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

La teoría de las expectativas ofrece una explicación de la manera en que las personas escogen un comportamiento entre un conjunto de opciones.

La teoría de las expectativas postula que las personas se sienten motivadas cuando consideran que pueden cumplir la tarea (resultado intermedio) y que las recompensas (resultado final) derivadas de ello, serán mayores que el esfuerzo que realicen.

Vrom, creador de la teoría de las expectativas, afirma que ésta se basa en tres conceptos:

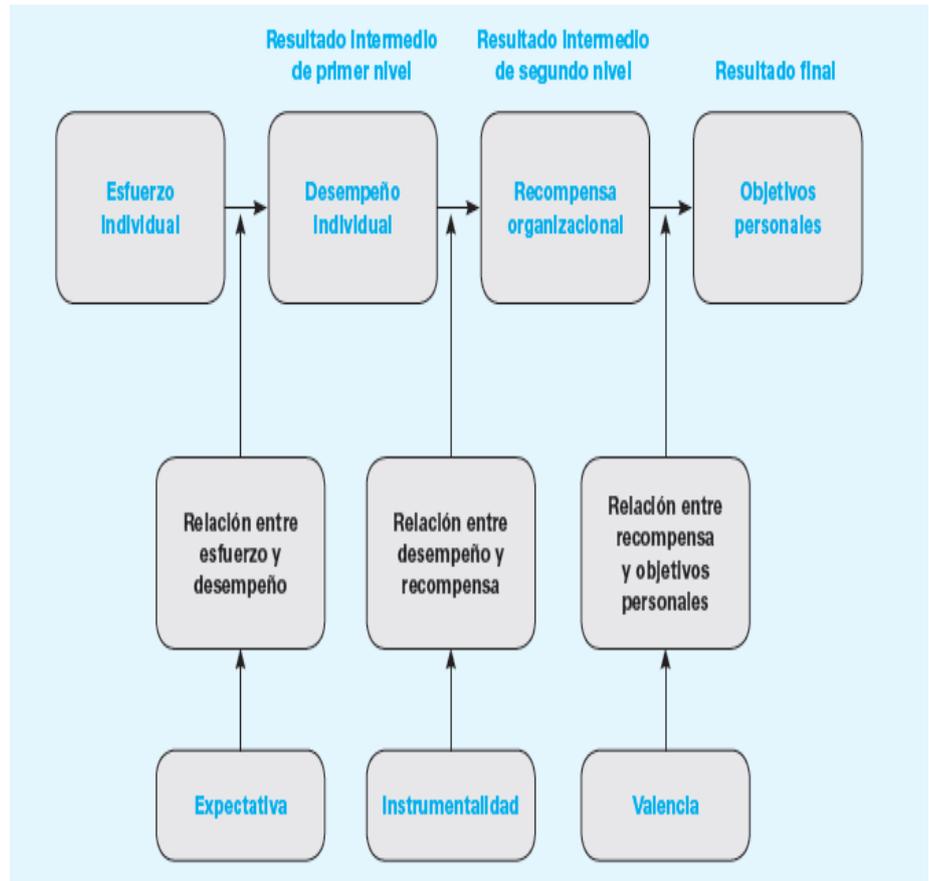
- Valencia: es el valor o la importancia que se concede a una recompensa específica. Cada persona tiene preferencias (valencias) por determinados resultados finales.
- Expectativa: creencia de que el esfuerzo llevará al desempeño deseado. Existen objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un resultado final (fines).
- La instrumentalidad: es la creencia de que el desempeño está relacionado con las recompensas deseadas.

Según Vrom, existen tres factores que determinan la motivación de una persona para producir.

- Relación de esfuerzo y desempeño: probabilidad percibida de que ejercer cierto esfuerzo llevará al desempeño.
- Relación de desempeño y recompensa: grado en el que el individuo cree que desenvolverse a cierto nivel le traerá el resultado deseado.
- Relación de recompensa y objetivos personales: grado en el que las recompensas de la organización satisfacen los objetivos o metas personales del individuo, así como el atractivo que tenga para él.

Una manera simplista de abordar el desempeño consiste en plantearlo como una ecuación, cuyos factores son la capacidad y motivación, o sea: $\text{desempeño} = f(C \times M)$

Figura 8. Modelo de las expectativas



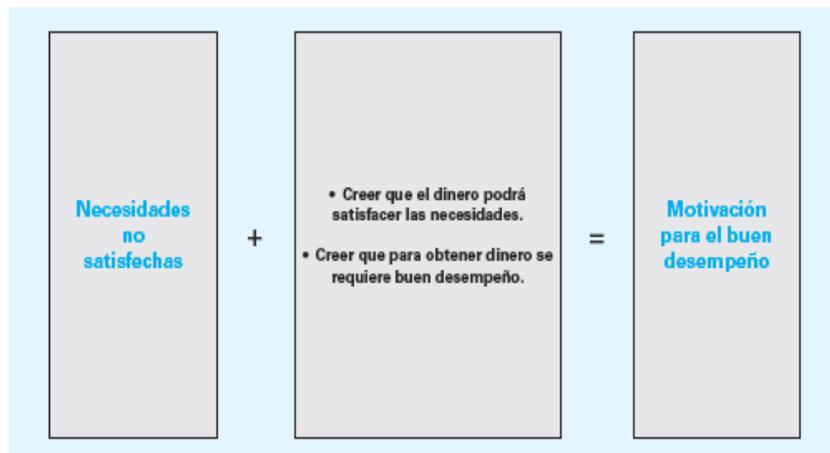
Fuente: Comportamiento Organizacional Chiavenato

2.2.6.8. Teoría de desempeño - satisfacción

El enunciado teórico de Porter y Lawler se presenta en forma de modelo, donde el esfuerzo o la motivación para el trabajo es un resultado de lo atractiva que sea la recompensa y la forma como la persona percibe la relación existente entre esfuerzo y recompensa.

La segunda parte de este modelo es la relación entre el desempeño y las recompensas. Las personas esperan que quienes realicen los mejores trabajos, sean quienes perciban los mejores salarios y obtengan mayores y más rápidas promociones.

Figura 9. Teoría de desempeño – satisfacción de Lawler



Fuente: Comportamiento Organizacional Chiavenato

2.2.6.9. Teoría del refuerzo

La teoría del refuerzo es contraria a la teoría de la definición de objetivos. Esta última se basa en un enfoque cognitivo y sostiene que los fines que persigue una persona orientan su comportamiento; en cambio, la teoría del refuerzo es la que condiciona el comportamiento.

La teoría del refuerzo estudia el comportamiento provocado por el entorno, sin abordar los procesos cognitivos. El comportamiento depende de sus consecuencias. Si la consecuencia es positiva y favorable, reforzará el comportamiento. Así, lo que condiciona la conducta es el refuerzo, es decir, la consecuencia que, después de la respuesta, aumenta la probabilidad de que una acción se repita.

Existen cuatro estrategias para modificar el comportamiento organizacional:

- El refuerzo positivo: sirve para aumentar la frecuencia o la intensidad del comportamiento deseable, al relacionarlo con los efectos agradables. Ejemplo: la entrega de un premio económico por una sugerencia.
- El refuerzo negativo: sirve para aumentar la frecuencia o la intensidad del comportamiento deseable porque se procura evitar una consecuencia desagradable relacionada con el comportamiento indeseable. Ejemplo: la exigencia de que el trabajador deje de cometer una falta.
- La sanción: sirve para disminuir la frecuencia o para eliminar un comportamiento indeseable, por medio de la aplicación de una consecuencia desagradable que depende de que el comportamiento ocurra. Ejemplo: el trabajador que llega tarde puede perder el bono de puntualidad.
- La extinción: sirve para disminuir o eliminar un comportamiento indeseable, al anular sus posibles efectos agradables. La extinción no fomenta recompensa. Ejemplo: el gerente observa que un trabajador que comete una falta recibe la aprobación de sus colegas y les aconseja que dejen de alentar esa conducta.

Estas cuatro estrategias son opciones para influir en las personas a fin de lograr mejoras laborales continuas. Tanto el esfuerzo positivo como el negativo sirven para fortalecer comportamientos deseables. La sanción y la extinción sirven para debilitar o eliminar comportamientos indeseables.

2.2.7. Retención del Talento Humano

2.2.7.1. Retención del talento

“El talento escasea de ahí que cuando se tiene es importante retenerlo”

Lo que distingue a las compañías de alto desempeño de las compañías promedio no son los mejores procesos de recursos humanos, sino la creencia fundamental en la importancia del talento.

La retención del talento humano es una función importante no sólo para el departamento de recursos humanos sino para toda la gestión directiva de una organización.

Sin embargo, muchos directivos ven cómo su personal clave renuncia y se va, llevándose conocimiento y experiencia valiosa para la organización. Es por ello que retener al talento humano se convierte en un reto para las organizaciones.

2.2.7.2. ¿Por qué retener al talento?

Quizás la razón más importante para retener el talento es construir una organización exitosa, ágil e innovadora en el ambiente de los negocios actuales.

Por otro lado es una realidad que al retener el talento y contar con personal comprometido, se disminuyen los costos relacionados a los procesos de reclutamiento y selección, así como también, aquellos que se ocasionan

como producto de la pérdida de know how que se puede ocasionar al momento que el colaborador elige romper vínculo con la empresa.

Vivimos tiempos en donde se respira la competitividad, y es de suma importancia que las empresas generen ventajas competitivas, esta realidad está latente en todas las organizacionales a nivel mundial, es por eso que invertir en el capital humano y por ende en una gestión del talento, es una de las premisas fundamentales de estos tiempos.

Se mencionan muchas formas para mantener motivado al personal y retenerlo en la organización, a continuación se detallaran algunas formas para lograrlo:

- Crear una marca fundacional: una de las claves para captar, motivar y retener el talento, consiste en construir una “marca” que destaque la buena reputación de la compañía como empleadora. Es importante para lograrlo que la cultura organizacional sea un diferencial con el resto, y mantener una coherencia entre la imagen externa y la interna, fomentando valores en común y un consistente sentido de pertenencia.
- Crear un clima laboral estimulante: el ambiente de trabajo es un pilar trascendental y decisivo al momento en que los empleados resuelvan irse o no de la empresa. Las personas necesitan desarrollarse en un contexto en el que puedan entablar relaciones sociales y a la vez, lograr sus objetivos profesionales.
- Desarrollar la carrera del personal: Una de las mayores causas de salida de un empleado es el estancamiento laboral, o la imposibilidad de ascender en la pirámide

organizacional. Es importante que el personal clave, tenga en claro las posibilidades de desarrollo de carrera y la empresa lo acompañe, garantizándoles que tendrán la posibilidad efectiva de alcanzar nuevas responsabilidades.

- Incentivar de manera personalizada: Sin duda, un buen estímulo para el empleado es la compensación. Pero, según afirman los expertos, no basta con que esta esté acorde a las referencias del mercado. Lo importante, dicen, es que el incentivo sea personalizado, y de acuerdo a las necesidades y preferencias de cada trabajador, ya que no todos tienen las mismas motivaciones. Es importante que se reconozcan sus logros, ya sea en términos de remuneración salarial o bien verbalmente, expresando frases como “en la empresa, estamos orgullosos de que trabaje con nosotros”.
- Lograr retos: Permitir que los empleados se sientan parte de los logros organizacionales como de los individuales.
- Optimizar la comunicación: Un empleado se sentirá integrado en la medida en que advierta que sus ideas, opiniones y sugerencias son tomadas en consideración. De este modo, considerará que tiene un lugar de pertenencia y que puede colaborar de forma activa en el logro de los objetivos organizacionales.
- Facilitar el aprendizaje en la organización: Los empleados talentosos requieren de constantes retos para progresar. Por ello, las capacitaciones en diversas áreas son las instancias precisas que ellos requieren para sentir que evolucionan y crecen profesionalmente. Hay que tener en cuenta que los empleados que buscan

mantenerse y crecer dentro de una compañía, deberán contar con capacitación constante.

- Crear una cultura de confianza: la confianza, una entidad informal que incide sobre el comportamiento de los individuos y las organizaciones admite intervenir en las relaciones conflictivas y facilita la asociatividad. Se puede lograr una mayor productividad en un ambiente donde prime confianza mutua dentro de la compañía.
- Fomentar sociabilidad: Establecer como prioritario el trabajo en equipo e impulsar la convivencia entre sus integrantes, permite crear lazos de afectividad, seguridad, lealtad y confianza hacia la organización. El buen ambiente en la oficina mejora el desempeño del empleado y disminuye el estrés al que se encuentra sometido habitualmente.
- Balancear entre la vida laboral y familiar: Retener a los empleados, otorgándoles una mayor flexibilidad horaria, es otra de las recomendaciones que hacen los especialistas. Un ejemplo es el llamado home office, que permite trabajar desde la propia casa. Otra alternativa es permitir a los empleados asistir a los programas escolares de sus hijos, brindar beneficios de guarderías para niños, y una política salud ocupacional. Con acciones en este sentido, se acrecentará el compromiso y los empleados tendrán un balance más equilibrado entre el trabajo y su vida personal.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

- Capital Humano: conjunto integrado de conocimientos, habilidades y competencias de las personas de una organización.
- Clima Laboral: es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad.
- Competitividad: capacidad que una organización desarrolla para competir y obtener ventajas competitivas en su industria.
- Comportamiento Organizacional: es el estudio del comportamiento de individuos y grupos en función del estilo administrativo adoptado por una organización.
- Cultura Organizacional: sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización o una de sus unidades y guía el comportamiento de sus miembros.
- Eficacia: indica la medida en que se han alcanzado resultados, es decir, la capacidad para lograr objetivos.
- Eficiencia: la relación entre costos y beneficios, entre entradas y salidas, o sea, la relación entre lo que se consigue y lo que se puede conseguir.
- Estímulo: Toda influencia ambiental que incita a la acción o determinado comportamiento.
- Incentivos: ventajas, generalmente económicas, que se conceden a una persona para estimular su trabajo o dedicación y obtener de esta forma una mayor productividad.

- Reconocimiento: acción de distinguir a una persona o cosa entre las demás como consecuencia de sus características y rasgos.
- Recursos: medios que se emplean para realizar las actividades. Se clasifican en seis clases: humanos, financieros, materiales, mobiliario y equipo, planta física y tiempo.
- Recursos Humanos: en la administración de empresas se denomina así al trabajo que aporta el conjunto de empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización.
- Retención del personal: Mantener a los empleados vinculados a la empresa a través de diferentes estrategias.
- Rotación de Personal: La rotación de personal es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el cambio 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.
- Talento Humano: Capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas.

CAPÍTULO III

DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA

3.1 ANÁLISIS DEL CASO

3.1.1 Información general sobre la empresa

Thunderbird Hoteles, es una cadena de hoteles que pertenece al grupo internacional Thunderbird Resorts, y que en la ciudad de Lima cuenta con 4 hoteles de 4 y 5 estrellas.

La presente investigación tuvo como objeto de estudio la empresa Thunderbird Hoteles Las Américas S.A. Se encuentra ubicado en el distrito de Miraflores, uno de los distritos más exclusivos y turísticos de la ciudad, el cual está especialmente diseñado para personas que vienen al Perú por trabajo, pero no pueden desaprovechar la oportunidad para hacer turismo, conocer nuestra gran cultura y divertirse. Miraflores se encuentra a sólo 10 minutos del Centro Histórico de Lima y 30 minutos del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, lo que lo convierte en un punto estratégico para el viajero.

El hotel se encarga de brindar servicios de hospedaje, alimentación y eventos, atiende las 24 horas de lunes a domingo. Posee 20 pisos y 4 sótanos, contando con 66 habitaciones dúplex:

- 60 Junior Suite,
- 6 Senior Suite,
- 2 Salas de Eventos.

Foto 1. Puerta de Ingreso al Hotel.



Fuente: Página web de la empresa.

El hotel cuenta con las siguientes áreas o departamentos: recepción, ventas y reservas, ama de llaves, mercadeo, auditoría, contabilidad, recursos humanos, tesorería, gerencia general, entre otros. Contando con un aproximado de 180 colaboradores, como se detalla a continuación:

Tabla 1. Resumen de Colaboradores por Área

ÁREAS DE LA EMPRESA	Nº DE COLABORADORES
ALIMENTOS Y BEBIDAS	12
AMA DE LLAVES	30
AUDITORIA	10
CONTABILIDAD	20
GERENCIA GENERAL	1
LEGAL	4
MANTENIMIENTO	13
MERCADEO	7
PLAYA DE ESTACIONAMIENTO	6
RECEPCION	12
RECURSOS HUMANOS	9
SEGURIDAD	17
SISTEMAS	9
TESORERIA	5
TRANSPORTES	6
VENTAS Y RESERVAS	10
ZAPHIRA SPA	9
TOTAL DE COLABORADORES	180

Fuente: Elaboración Propia.

Foto 2. Área de Recepción del Hotel.



Fuente: Página web de la empresa.

3.1.2 Misión:

“Creamos experiencias extraordinarias para nuestros huéspedes”.

3.1.3 Visión:

“Ser una de las principales cadenas hoteleras de referencia, por las experiencias únicas que brindamos a nuestros huéspedes”.

3.1.4 Valores

La empresa posee valores corporativos sólidos compartidos por todos sus colaboradores.

- Orientación al cliente: atender y satisfacer las peticiones del cliente interno y externo como si de las suyas propias se tratase.

- Trato personalizado: colmar de atenciones y superar las expectativas de cada cliente con un servicio diseñado a su medida.
- Trabajo en equipo: establecer buenas relaciones laborales le posibilita ofrecer la máxima excelencia y calidad en su trabajo, enriqueciendo sus experiencias, así como las de sus colaboradores y huéspedes.
- Integridad: mostrar transparencia a todos los niveles, en la gestión y comunicación.
- Orgullo de pertenencia: estar orgulloso de formar parte de la organización.
- Innovación: ser promotores de innovación y estar en la vanguardia de avances tecnológicos, fomentando la creatividad y el sentimiento de superación.
- Compromiso de mejora continua: asumir responsabilidades para garantizar un buen trabajo y siempre tener la inquietud de mejorar día a día.

3.1.5 Importancia del área de recursos humanos

El área de recursos humanos, tiene como finalidad: colaborar y asesorar a cada una de las unidades de negocio del Grupo Thunderbird en la gestión del talento humano, cumpliendo con las leyes laborales vigentes en el país, y fomentando un ambiente óptimo de clima laboral y desarrollo; para así tener colaboradores motivados a brindar experiencias extraordinarias a nuestros huéspedes.

Como se señala en la finalidad del área de recursos humanos una de las cosas que busca la empresa es tener colaboradores motivados. En este caso a través de la investigación, se hará énfasis en esta variable y su relación con la retención del talento humano.

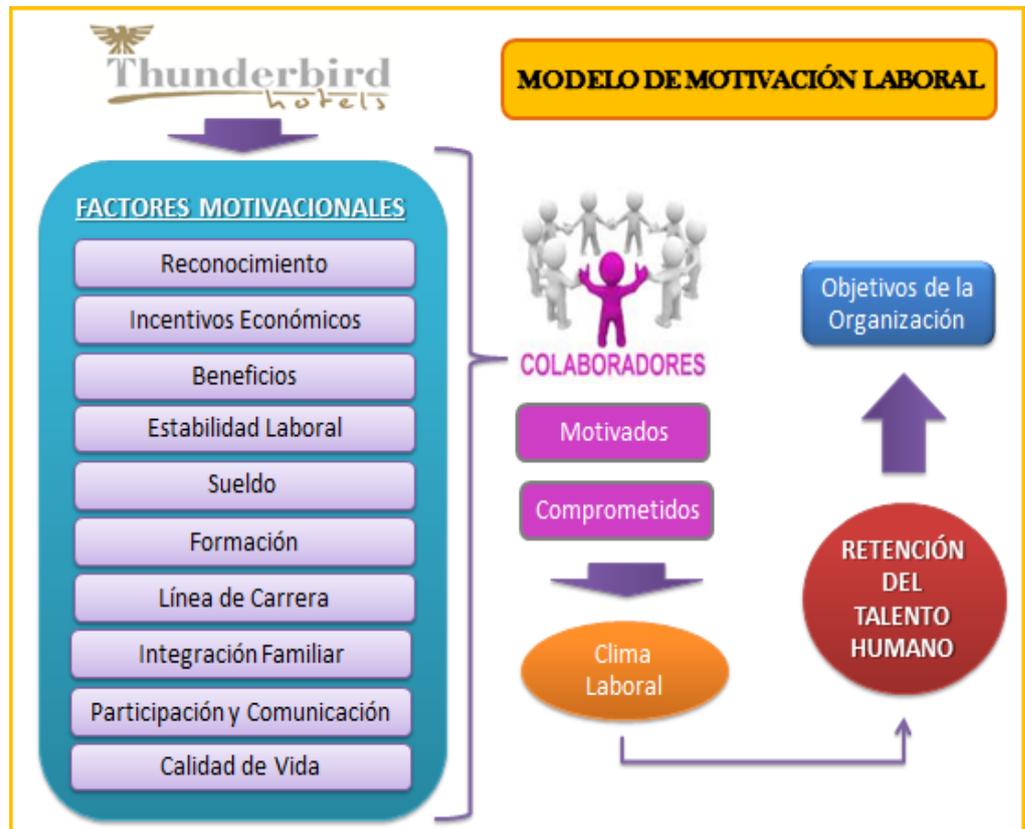
La empresa Thunderbird Hoteles Las Américas S.A. como muchas otras presenta problemas en retener el talento humano, que es el principal activo de la empresa, esto se puede ver reflejado en el momento en que los colaboradores deciden optar por renunciar, siendo algunos de sus motivos: la falta de reconocimientos, condiciones de trabajo, relaciones con su jefe y compañeros de trabajo, oportunidades de ascenso, entre otros aspectos. Motivo por el cual se analizó la motivación en la empresa, para determinar qué factores influyen para que los colaboradores tomen esta decisión.

3.2 CONSTRUCCIÓN DEL MODELO

Como se mencionó al inicio de la investigación, el objetivo es diseñar un modelo de motivación que contribuya a la retención del talento humano de la empresa objeto de estudio. Por ello, se elabora una propuesta de un modelo, en el que se detallan los factores motivacionales como el reconocimiento, incentivos económicos, beneficios, estabilidad laboral, sueldo, formación, línea de carrera, integración familiar, comunicación, entre otros; que de ser tomados en cuenta por la empresa, generarán colaboradores motivados y comprometidos. Ayudando de esta manera a tener un el clima laboral agradable, que a su vez permitirá retener el talento humano, y finalmente poder alcanzar los objetivos trazados por la organización.

Cada elemento del modelo guarda relación con las 2 variables de estudio, y para una mejor comprensión de éste, se explicará a continuación cada elemento del modelo.

Figura 10. Modelo de Motivación



Fuente: Elaboración Propia.

3.2.1 Aspectos considerados en el modelo:

1) Factores Motivacionales: considerando el marco teórico desarrollado, 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. Se están considerando los siguientes factores:

- Reconocimiento: es un 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.

- 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: 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.

- Estabilidad Laboral: se relaciona con la percepción que tienen los colaboradores sobre la modalidad de contratación y su permanencia en la empresa.
- Sueldo: remuneración periódica asignada al colaborador por el desempeño de un cargo o servicio profesional.
- Formación: se relaciona con la oportunidad de capacitación que otorga la empresa a sus colaboradores para que se encuentren constantemente preparados.

La mejor forma de capacitación es aquella que se da en un proceso continuo, siempre en búsqueda de un mejoramiento de los conocimientos y habilidades de los colaboradores para estar al día con los cambios repentinos

que se suceden en el mundo altamente competitivo de los negocios. La capacitación continua también significa que los colaboradores se encontrarán preparados para avanzar hacia oportunidades mejores y más difíciles, ya sea dentro o fuera de la propia empresa. Esto, a su vez, permitirá mejorar el ambiente de trabajo y reducir la rotación de personal. El efecto más importante de la capacitación continua, es que resultan beneficiados tanto la empresa como los colaboradores.

- Línea de Carrera: para un colaborador es muy importante que exista la posibilidad del ascenso, sin importar el nivel jerárquico que ostente. Esto contribuirá a que sienta que verdaderamente está desarrollando su carrera profesional en la empresa, que tiene un futuro en ella y que se valora lo que hace.
- Integración Familiar: actividades que organiza la empresa a través de las cuales los colaboradores pueden compartir con sus familias momentos de recreación y distracción.
- Participación y Comunicación: se relaciona con el interés que tiene la empresa de conocer las opiniones de sus colaboradores, y de que la información se transmita a todos los miembros de la empresa, para que todos puedan manejar la misma información en el momento oportuno.
- Calidad de Vida: se refiere a la preocupación por el bienestar general y la salud de los colaboradores en el desempeño de sus tareas. Incluye tanto los aspectos físicos y ambientales como los aspectos psicológicos del lugar de trabajo.

Para lograr niveles elevados de calidad y productividad, las organizaciones requieren colaboradores motivados, ya que para atender bien al cliente externo, no hay que olvidar al cliente interno.

2) Colaboradores: con la nueva estructura (organización-colaborador), el gerente o jefe, tiene la labor de cohesionar, incluir y dirigir a su equipo, escuchando siempre las opiniones de los colaboradores. Así el empleado se transforma en colaborador, pues no solo trabaja para la organización sino que siente que forma parte de ella y se compromete con la misión y la visión de la empresa. Hace suya, de este modo, la filosofía de ganar-ganar: gana la empresa y gana él. Su labor ya no consiste solo en ejecutar órdenes, ahora debe proponer y generar las ideas que conduzcan al pleno desarrollo de la empresa. Y para ello se requiere que unos y otros decidan actuar de esta manera.

Por ello 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.

3) Clima Laboral: es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad.

4) 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, y 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.

5) Objetivos de la organización: Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr.

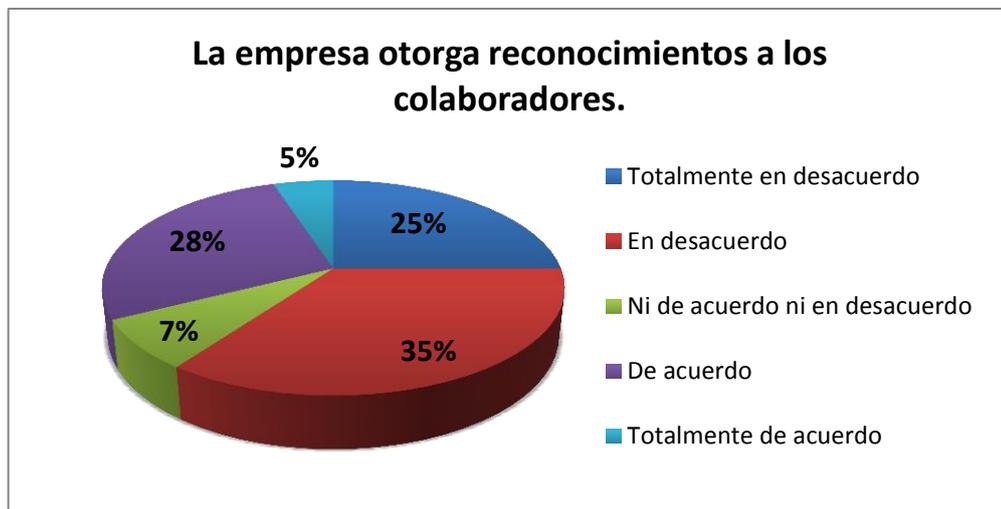
3.3 REVISIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE RESULTADOS

Esta investigación se enfocó en analizar la motivación y su relación con la retención del talento humano, para ello, se aplicó un cuestionario que considera opción de respuesta en la escala de Likert, que permitió la recolección de información de la muestra (40 colaboradores).

El cuestionario fue aplicado a colaboradores de las diferentes áreas, y las preguntas estuvieron basadas en los factores motivacionales considerados en el modelo propuesto.

Los resultados obtenidos en el cuestionario, de acuerdo a cada una de las preguntas, fueron los siguientes:

Gráfico 1. Pregunta N°1 del Cuestionario



Fuente: Elaboración Propia

Un 25% y 35% de colaboradores están totalmente en desacuerdo y en desacuerdo respectivamente, en que la empresa otorga reconocimientos a los colaboradores.

Esto puede referirse a que la empresa no está otorgando reconocimientos o que si los otorga, estos no son comunicados a los colaboradores. Hay que tener en cuenta que los reconocimientos se deben premiar y felicitar públicamente con la finalidad de reforzar comportamientos y conductas positivas que se encuentren alineadas con la estrategia de la empresa.

Gráfico 2. Pregunta N°2 del Cuestionario

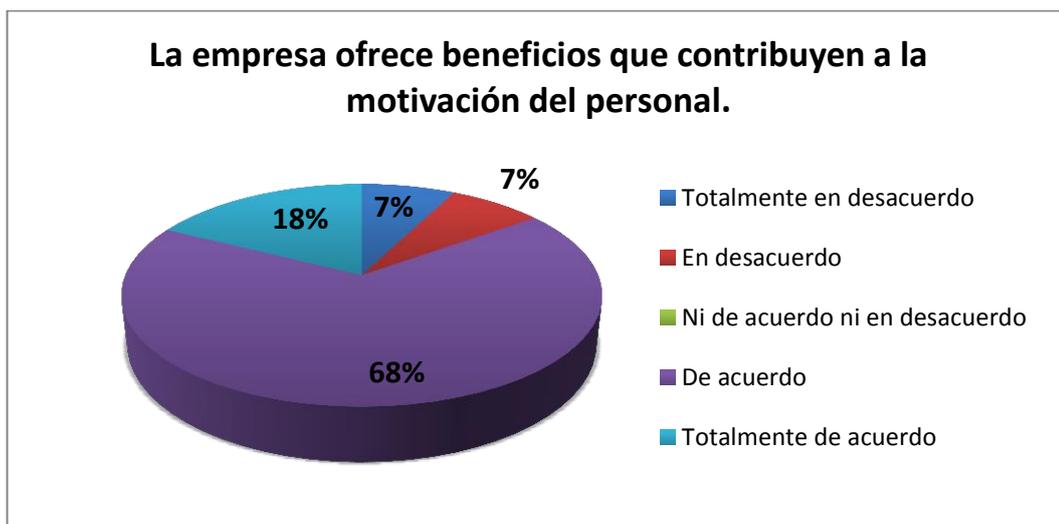


Fuente: Elaboración Propia

Un 20% y 47% de colaboradores están totalmente en desacuerdo y en desacuerdo respectivamente, en que perciben de la empresa algún incentivo económico adicional a su remuneración (vales, conceptos por movilidad, cupones, entre otros).

La mayoría de los colaboradores indican que la empresa no proporciona incentivos económicos, sin embargo esta debería considerar que a través de ellos, se podría motivar a los colaboradores a cumplir con sus objetivos y destacar su labor en periodos determinados.

Gráfico 3. Pregunta N°3 del Cuestionario

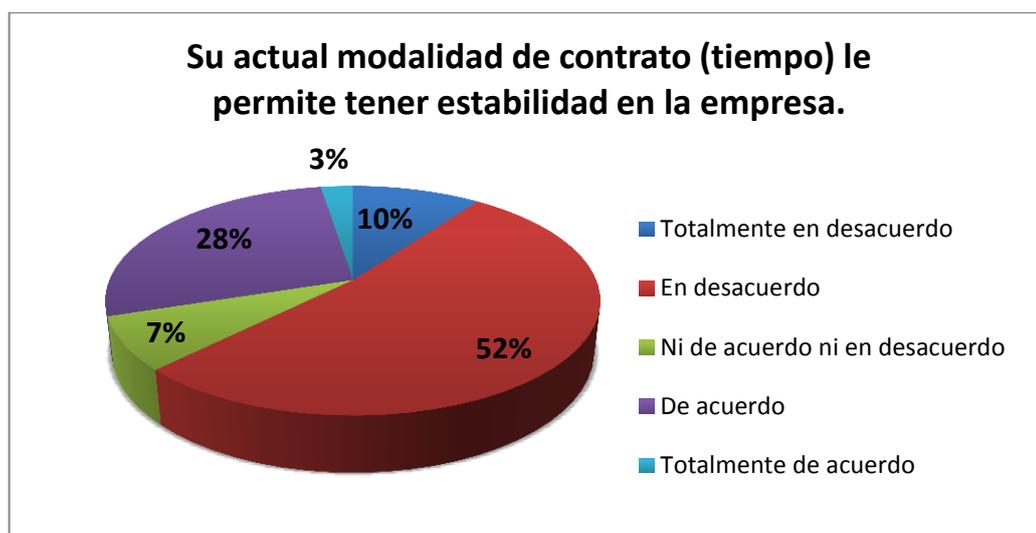


Fuente: Elaboración Propia

Un 18% y 68% de colaboradores están totalmente de acuerdo y de acuerdo respectivamente, en que la empresa ofrece beneficios que contribuyen a la motivación del personal.

En este caso actualmente la empresa ofrece beneficios de alimentación y transporte a sus colaboradores, por los cuales la empresa manifiesta su preocupación y atención hacia ellos.

Gráfico 4. Pregunta N°4 del Cuestionario



Fuente: Elaboración Propia

Un 10% y 52% de colaboradores están totalmente en desacuerdo y en desacuerdo respectivamente, que su actual modalidad de contrato le permita tener estabilidad en la empresa. Lo manifestado podría deberse a que los contratos para su mayoría son renovados por un periodo de 3 meses, percibiendo los colaboradores que no tienen alguna estabilidad.

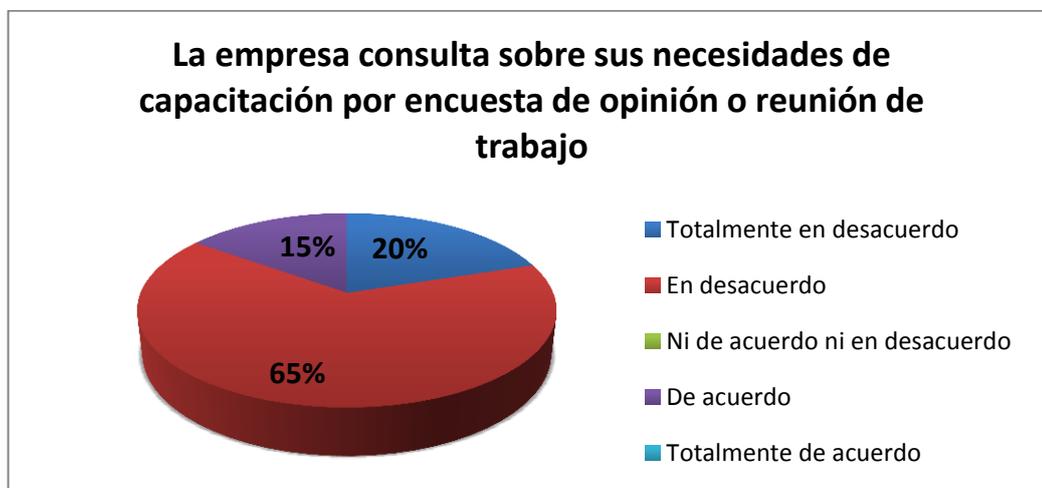
Gráfico 5. Pregunta N°5 del Cuestionario



Fuente: Elaboración Propia

Un 10% y 60% de colaboradores están totalmente de acuerdo y de acuerdo respectivamente, que su sueldo es el adecuado para la labor que realizan.

Gráfico 6. Pregunta N°6 del Cuestionario

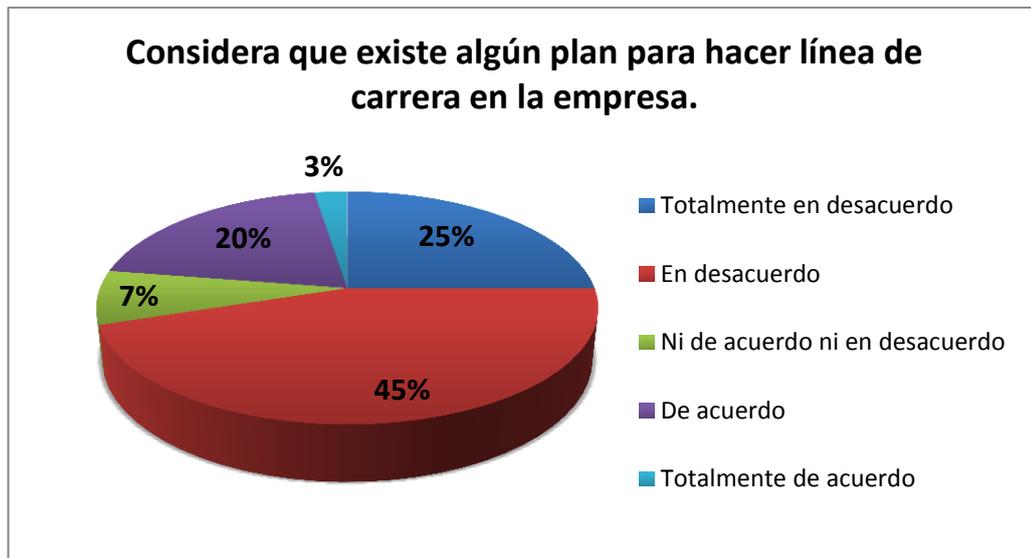


Fuente: Elaboración Propia

Un 20% y 65% de colaboradores están totalmente en desacuerdo y en desacuerdo respectivamente, que la empresa consulta sobre las necesidades de capacitación por encuesta de opinión o reunión de trabajo.

La mayoría de los colaboradores manifiesta que la empresa no les consulta sobre sus necesidades de capacitación, aspecto que la empresa debería fortalecer, ya que los colaboradores constantemente capacitados podrán contribuir de una mejor manera a alcanzar los objetivos de la organización.

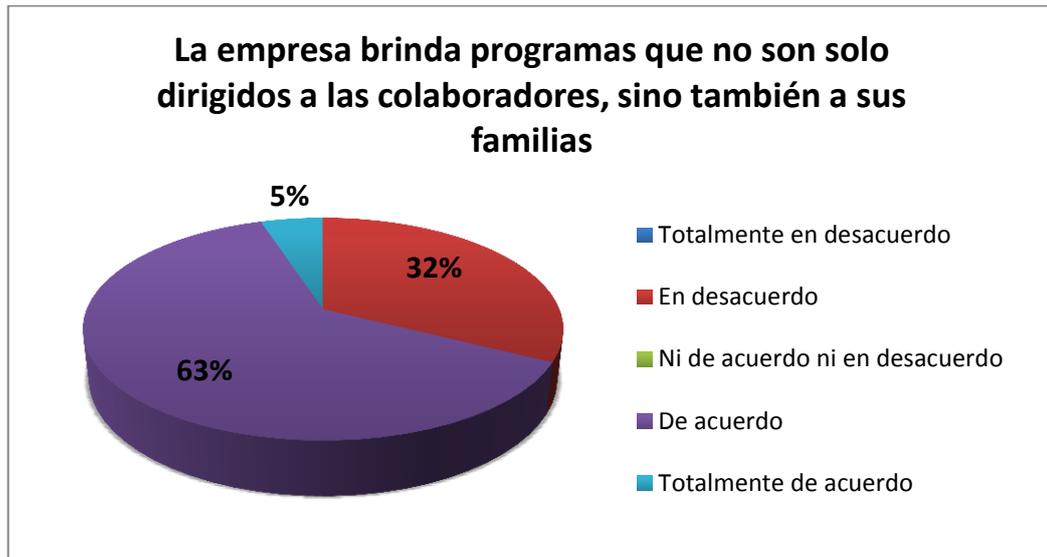
Gráfico 7. Pregunta N°7 del Cuestionario



Fuente: Elaboración Propia

Un 25% y 45% de colaboradores están totalmente en desacuerdo y en desacuerdo respectivamente, que la empresa tiene algún plan para hacer línea de carrera.

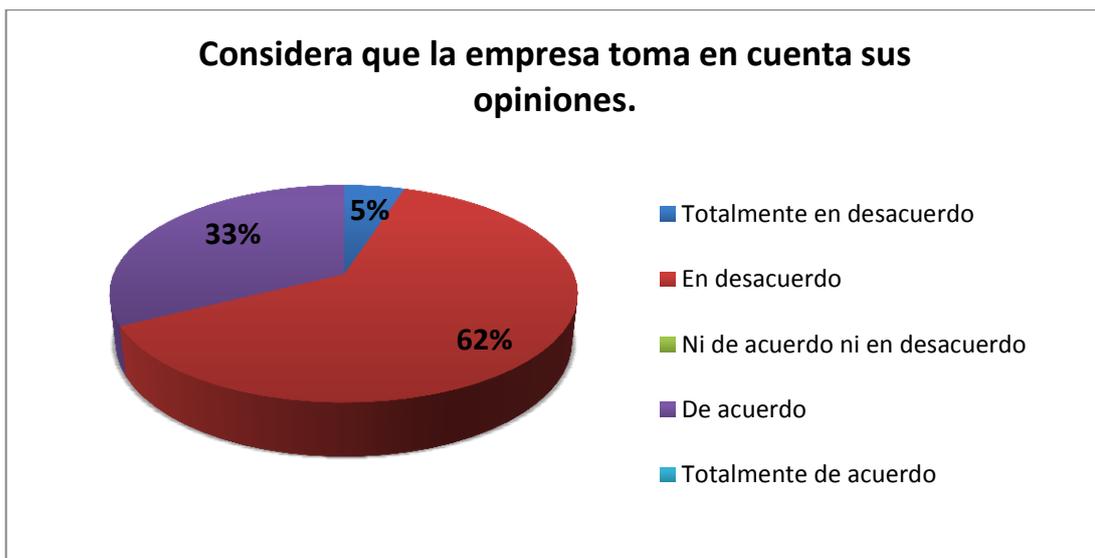
Gráfico 8. Pregunta N°8 del Cuestionario



Fuente: Elaboración Propia

El 63% de colaboradores están de acuerdo, que la empresa brinda programas que no solo están dirigidos a ellos, sino también a sus familias. En este punto se puede observar que la empresa no solo se preocupa por el colaborador sino también por su entorno familiar, factor que es bien percibido por los colaboradores.

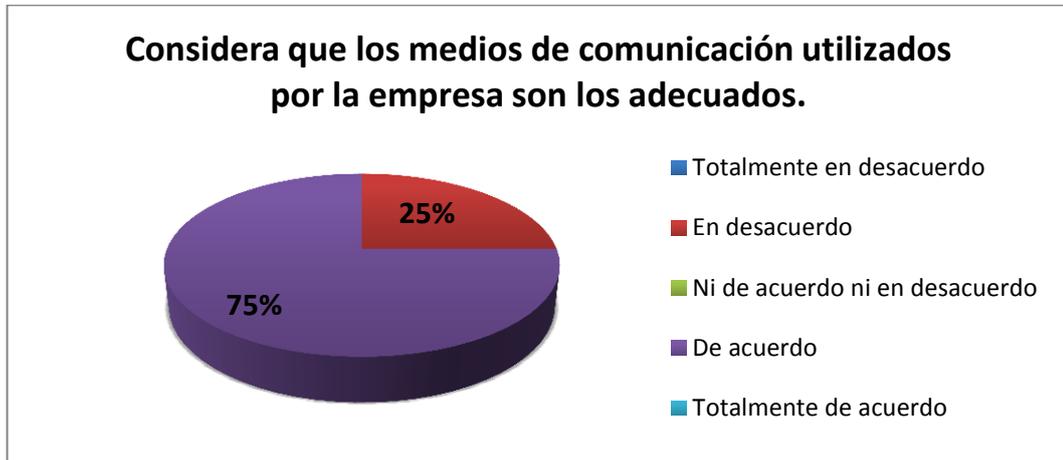
Gráfico 9. Pregunta N°9 del Cuestionario



Fuente: Elaboración Propia

Un 5% y 62% de colaboradores están totalmente en desacuerdo y en desacuerdo respectivamente, que la empresa toma en cuenta sus opiniones.

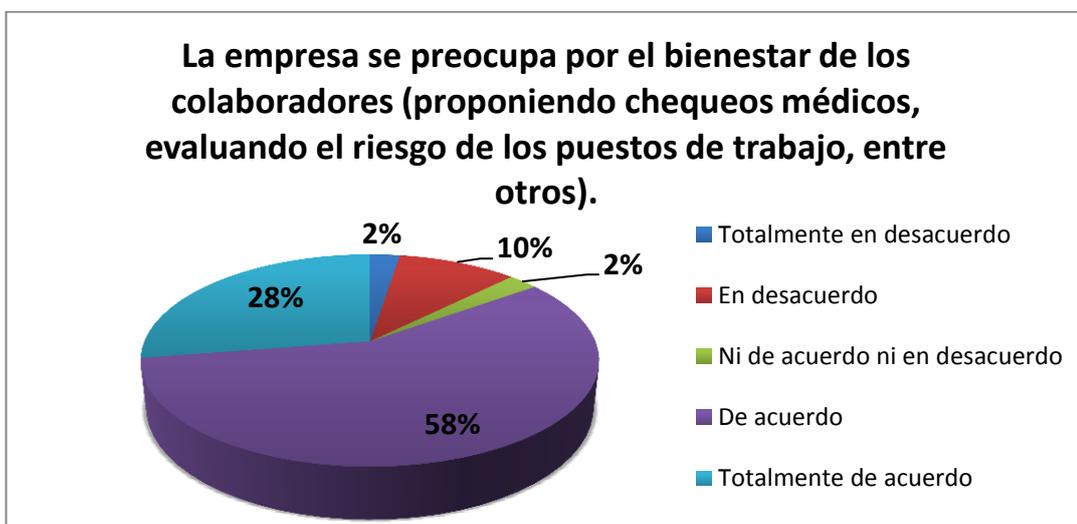
Gráfico 10. Pregunta N°10 del Cuestionario



Fuente: Elaboración Propia

Un 75% de colaboradores está de acuerdo, que los medios de comunicación utilizados por la empresa son los adecuados. Esto se debe a que la empresa cuenta con carteleras en las que se informa diariamente los acontecimientos o comunicados importantes que se quieren hacer llegar al personal.

Gráfico 11. Pregunta N°11 del Cuestionario



Fuente: Elaboración Propia

Un 28% y 58% de colaboradores están totalmente de acuerdo y de acuerdo respectivamente, que la empresa se preocupa por su bienestar.

Gráfico 12. Pregunta N°12 del Cuestionario



Fuente: Elaboración Propia

Un 92% de colaboradores consideran que la motivación guarda relación con la permanencia del personal en la empresa (retención del talento humano). Mientras que un 8% opina lo contrario. En esta pregunta consideramos las 2 variables de estudio para determinar si éstas guardan relación.

De los factores motivacionales considerados en el cuestionario podemos deducir que hay factores que son adecuadamente percibidos por los colaboradores siendo estos: beneficios, sueldo, integración familiar, comunicación y calidad de vida; y por otro lado hay factores que la empresa debería mejorar como: el reconocimiento, incentivos económicos, estabilidad laboral, formación, línea de carrera y participación; para de esta manera, contribuir a que los colaboradores se sientan motivados y comprometidos con la organización.

CONCLUSIONES

A través de esta investigación se corroboró la relación existente entre la motivación y la retención del talento humano. Como se mencionó en un inicio, este último es el factor clave en la organización, por lo que mantenerlo motivado y comprometido, debe ser la atención principal de los directivos de la organización.

A través del cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa objeto de estudio, hemos podido observar que existen factores motivaciones que están siendo tomados en cuenta, y otros que muestran deficiencias como: los reconocimientos, incentivos económicos, estabilidad laboral, formación o capacitación, línea de carrera y participación. Teniendo que poner énfasis en éstos, para contribuir a que los colaboradores de la organización se sientan motivados y comprometidos, y en consecuencia permanezcan en ella.

Es importante evaluar constantemente las opiniones de los colaboradores a través de instrumentos que permitan tomar decisiones asertivas para mejorar la gestión del talento humano y retener a los mejores talentos de la organización

RECOMENDACIONES

- Es recomendable que la empresa ofrezca reconocimientos como: el colaborador del mes, felicitaciones por buen desempeño o por cumplimiento de objetivos, de modo tal, que los colaboradores se sientan motivados a seguir esforzándose por alcanzar sus objetivos.
- Otro punto a considerar son los incentivos económicos, estos por lo general se le otorgan a los colaboradores del área de ventas como comisiones. También podrían complementarse con el reconocimiento, es decir implementar la política que al colaborador del mes se le haga entrega de un bono o vale de consumo.
- Con respecto a la estabilidad laboral, la empresa renueva contrato cada 3 meses, lo que para algunos colaboradores puede causar preocupación y tensión, sin embargo si los jefes inmediatos tuvieran una retroalimentación constante sobre cómo va el desempeño de cada una de las personas que conforman su equipo de trabajo. Esto ayudaría a disminuir la tensión de los colaboradores y por el contrario, con los comentarios de la retroalimentación se podría mejorar el desempeño.
- La empresa debe tener en cuenta la importancia de la capacitación de su personal, ya que estos conocimientos adquiridos también serán de provecho para la organización. Tratando de establecer convenios que permitan tener a los colaboradores debidamente capacitados. O implementar programas de instructores internos en el que los jefes se capacitan para luego transmitir los conocimientos a su equipo de trabajo.
- Todo colaborador busca hacer línea de carrera en una organización, para apoyar este sentimiento, la empresa puede realizar convocatorias internas que le permitan al personal postular a alguna vacante de su interés.

- Es importante la participación de los colaboradores, hay que saber escuchar sus opiniones y sugerencias. Esto se puede dar a través de un buzón de sugerencias o en una conversación con los jefes. Es una buena oportunidad para fidelizarlos y que sientan que contribuyen de manera extraordinaria al éxito de su empresa.
- Por último con relación a los sueldos, la empresa debe tener en consideraciones los referentes de otras empresas del sector y evaluar la posibilidad de realizar incrementos en caso sea necesario, para tratar de retener a los colaboradores y evitar la fuga de talentos. Si bien este último factor actualmente es bien percibido por los colaboradores, hay que tener en cuenta que éstos comparan sus sueldos con los de otras personas en otras empresas, pudiendo encontrar alguna diferencia, que aunque en algunos casos no sea considerable, haga que el colaborador tenga presente la posibilidad de buscar otras opciones que el considere mejores.

BIBLIOGRAFÍA

- Comportamiento Organizacional: Dinámica de Éxito en las Organizaciones 2da Ed., Idalberto Chiavenato, Mc Graw Hill Education, México 2009.
- Comportamiento Organizacional 12a Ed., Hellriegel y Slocum, Cengage Learning, México 2009.
- Comportamiento Organizacional 10ma Ed., Robbins, Stephen P., Pearson Education, México 2004.
- Retener a los mejores empleados, Harward Busines School Press, Ediciones Gestión 2000, Barcelona 2006.
- La Gestión Empresarial: Equilibrando Objetivos y Valores, María del Carmen Martínez Guillen, Ediciones Díaz de Santos S.A. 2003.

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario

CUESTIONARIO

Este cuestionario tiene como objetivo poder analizar los factores motivaciones que inciden en la retención del talento humano de la empresa THUNDERBIRD HOTELES LAS AMERICAS S.A., empresa del sector hotelero ubicada en el distrito de Miraflores.

Edad: _____ Sexo: _____

1 La empresa otorga reconocimientos a los colaboradores.

- | | |
|--------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Totalmente en desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> | En desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> | Ni de acuerdo ni en desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> | De acuerdo |
| <input type="checkbox"/> | Totalmente de acuerdo |

2 Percibo de la empresa algún incentivo económico adicional a mi remuneración (vales, conceptos por movilidad, cupones, entre otros).

- | | |
|--------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Totalmente en desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> | En desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> | Ni de acuerdo ni en desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> | De acuerdo |
| <input type="checkbox"/> | Totalmente de acuerdo |

3 La empresa ofrece beneficios que contribuyen a la motivación del personal.

- | | |
|--------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Totalmente en desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> | En desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> | Ni de acuerdo ni en desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> | De acuerdo |
| <input type="checkbox"/> | Totalmente de acuerdo |

4 Su actual modalidad de contrato (tiempo) le permite tener estabilidad en la empresa.

<input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo
<input type="checkbox"/>	En desacuerdo
<input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
<input type="checkbox"/>	De acuerdo
<input type="checkbox"/>	Totalmente de acuerdo

5 Considera que su sueldo es el adecuado para la labor que realiza.

<input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo
<input type="checkbox"/>	En desacuerdo
<input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
<input type="checkbox"/>	De acuerdo
<input type="checkbox"/>	Totalmente de acuerdo

6 La empresa consulta sobre sus necesidades de capacitación por encuesta de opinión o reunión de trabajo

<input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo
<input type="checkbox"/>	En desacuerdo
<input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
<input type="checkbox"/>	De acuerdo
<input type="checkbox"/>	Totalmente de acuerdo

7 Considera que existe algún plan para hacer línea de carrera en la empresa.

<input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo
<input type="checkbox"/>	En desacuerdo
<input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
<input type="checkbox"/>	De acuerdo
<input type="checkbox"/>	Totalmente de acuerdo

8 La empresa brinda programas que no son solo dirigidos a las colaboradores, sino también a sus familias

<input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo
<input type="checkbox"/>	En desacuerdo
<input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo

- | | |
|--------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> | De acuerdo |
| <input type="checkbox"/> | Totalmente de acuerdo |

9 Considera que la empresa toma en cuenta sus opiniones.

- | | |
|--------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Totalmente en desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> | En desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> | Ni de acuerdo ni en desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> | De acuerdo |
| <input type="checkbox"/> | Totalmente de acuerdo |

10 Considera que los medios de comunicación utilizados por la empresa son los adecuados.

- | | |
|--------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Totalmente en desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> | En desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> | Ni de acuerdo ni en desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> | De acuerdo |
| <input type="checkbox"/> | Totalmente de acuerdo |

11 La empresa se preocupa por el bienestar de los colaboradores (proponiendo chequeos médicos, evaluando el riesgo de los puestos de trabajo, entre otros).

- | | |
|--------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Totalmente en desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> | En desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> | Ni de acuerdo ni en desacuerdo |
| <input type="checkbox"/> | De acuerdo |
| <input type="checkbox"/> | Totalmente de acuerdo |

12 ¿Considera Ud. que existe alguna relación entre la motivación laboral y la permanencia del personal en la empresa?

- | | |
|--------------------------|----|
| <input type="checkbox"/> | Sí |
| <input type="checkbox"/> | No |

Anexo 2: Cuadro Resumen de Resultados del Cuestionario

N°	PREGUNTAS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	La empresa otorga reconocimientos a los colaboradores.	25%	35%	7%	28%	5%
2	Percibo de la empresa algún incentivo económico adicional a mi remuneración (vales, conceptos por movilidad, cupones, entre otros).	20%	47%	0%	30%	3%
3	La empresa ofrece beneficios que contribuyen a la motivación del personal.	7%	7%	0%	68%	18%
4	Su actual modalidad de contrato (tiempo) le permite tener estabilidad en la empresa.	10%	52%	7%	28%	3%
5	Considera que su sueldo es el adecuado para la labor que realiza.	12%	18%	0%	60%	10%
6	La empresa consulta sobre sus necesidades de capacitación por encuesta de opinión o reunión de trabajo.	20%	65%	0%	15%	0%
7	Considera que existe algún plan para hacer línea de carrera en la empresa.	25%	45%	7%	20%	3%
8	La empresa brinda programas que no son solo dirigidos a los colaboradores, sino también a sus familias.	0%	32%	0%	63%	5%
9	Considera que la empresa toma en cuenta sus opiniones.	5%	62%	0%	33%	0%
10	Considera que los medios de comunicación utilizados por la empresa son los adecuados.	0%	25%	0%	75%	0%
11	La empresa se preocupa por el bienestar de los colaboradores (proponiendo chequeos médicos, evaluando el riesgo de los puestos de trabajo, entre otros).	2%	10%	2%	58%	28%
		SI	NO			
12	¿Considera Ud. que existe alguna relación entre la motivación laboral y la permanencia del personal en la empresa?	92%	8%			

Anexo 3: Cuadro de Relación de los Factores Motivaciones y Variables con las Preguntas del Cuestionario

	PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO	FACTOR MOTIVACIONAL
1	La empresa otorga reconocimientos a los colaboradores.	Reconocimiento
2	Percibo de la empresa algún incentivo económico adicional a mi remuneración (vales, conceptos por movilidad, cupones, entre otros).	Incentivos Económicos
3	La empresa ofrece beneficios que contribuyen a la motivación del personal.	Beneficios
4	Su actual modalidad de contrato (tiempo) le permite tener estabilidad en la empresa.	Estabilidad Laboral
5	Considera que su sueldo es el adecuado para la labor que realiza.	Sueldo
6	La empresa consulta sobre sus necesidades de capacitación por encuesta de opinión o reunión de trabajo.	Formación
7	Considera que existe algún plan para hacer línea de carrera en la empresa.	Línea de Carrera
8	La empresa brinda programas que no son solo dirigidos a los colaboradores, sino también a sus familias.	Integración Familiar
9	Considera que la empresa toma en cuenta sus opiniones.	Participación y Comunicación
10	Considera que los medios de comunicación utilizados por la empresa son los adecuados.	
11	La empresa se preocupa por el bienestar de los colaboradores (proponiendo chequeos médicos, evaluando el riesgo de los puestos de trabajo, entre otros).	Calidad de Vida
12	¿Considera Ud. que existe alguna relación entre la motivación laboral y la permanencia del personal en la empresa?	Variables

Referencias Bibliográficas

¹ Comportamiento Organizacional: Dinámica de éxito en las Organizaciones 2da Ed., Idalberto Chiavenato, Mc Graw Hill Education, México 2009, pág. 236-237

² Comportamiento Organizacional 10ma Ed., Robbins, Stephen P., Pearson Education, México 2004, pág. 155-156

³ Comportamiento Organizacional: Dinámica de éxito en las Organizaciones 2da Ed., Idalberto Chiavenato, Mc Graw Hill Education, México 2009, pág. 237

⁴ Comportamiento Organizacional: Dinámica de éxito en las Organizaciones 2da Ed., Idalberto Chiavenato, Mc Graw Hill Education, México 2009, pág. 238

⁵ Comportamiento Organizacional 12a Ed., Hellriegel y Slocum, Cengage Learning, México 2009, pág. 126-127

⁶ Comportamiento Organizacional: Dinámica de éxito en las Organizaciones 2da Ed., Idalberto Chiavenato, Mc Graw Hill Education, México 2009, pág. 240