



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS – MBA**

**Motivación laboral y retención laboral en trabajadores en la  
empresa aseguradora Pacifico Seguros, Chiclayo**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestra en Administración de Negocios-MBA

**AUTOR:**

Bazan Reaño, María Isabel (ORCID: 0000-0001-5189-8111)

**ASESOR:**

Dr. Huiman Tarrillo, Hugo Enrique (ORCID: 0000-0002-8152-7570)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Modelos y Herramientas Gerenciales

CHICLAYO – PERÚ

2022

### **Dedicatoria**

*Mi tesis la dedico con todo mi amor y cariño:*

*A Dios por enseñarme el camino correcto de la vida, guiándome y fortaleciéndome cada día con su Santo Espíritu.*

*A mi familia por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a Ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy, he sido el orgullo y el privilegio de ser parte de Ustedes, son los mejor que tengo en la vida.*

*A mis hijos, por ser la fuente de mi inspiración y motivación para superarme cada día más y así poder luchar para que la vida nos depare un futuro mejor.*

**María Isabel**

### **Agradecimiento**

*A mis maestros, por compartir desinteresadamente sus amplios conocimientos y experiencia que nos van transmitiendo en el desarrollo de nuestra formación académica, por haberme guiado con el desarrollo de este trabajo y llegar a la culminación del mismo. A mi querida familia quienes con sus palabras de aliento no me dejaron decaer para que siguiera adelante y siempre sea perseverante y cumpla con mis ideales. A todas las personas que me han apoyado y han hecho que mi trabajo se realice con éxito en especial aquellos que me abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.*

**Autora.**

## Índice de contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Índice de contenidos .....	iv
Índice de tablas .....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO .....	4
III. MÉTODOLÓGÍA.....	14
3.1. Tipo y diseño de investigación .....	14
3.2. Variables y operacionalización. ....	14
3.3. Población, muestra y muestreo .....	15
3.4. Técnica e instrumentos de recolección de datos.....	15
3.5. Procedimientos.....	17
3.6. Métodos de análisis de datos .....	17
3.7. Aspectos éticos .....	18
IV. RESULTADOS .....	19
V. DISCUSIÓN.....	22
VI. CONCLUSIONES .....	26
VII. RECOMENDACIONES.....	27
REFERENCIAS.....	28
ANEXOS .....	33

## Índice de tablas

Tabla 1 Relación entre la motivación laboral con la retención laboral en trabajadores en la empresa asegurado Pacífico Seguros.....	19
Tabla 2 Nivel de motivación laboral en trabajadores en la empresa aseguradora Pacífico seguros.....	20
Tabla 3 Nivel de retención laboral en trabajadores en la empresa aseguradora Pacífico seguros.....	21
Tabla 4 Relación entre la necesidad de logro de la motivación laboral con las dimensiones de la retención laboral en trabajadores en la empresa aseguradora Pacífico seguros.....	22
Tabla 5 Relación entre la necesidad de poder de la motivación laboral con las dimensiones de la retención laboral en trabajadores en la empresa aseguradora Pacífico seguros.....	23
Tabla 6 Relación entre la necesidad de afiliación de la motivación laboral con las dimensiones de la retención laboral en trabajadores en la empresa aseguradora Pacífico seguros.....	24

## **Resumen**

En la presente tesis, se tuvo como objetivo establecer la relación entre la motivación laboral con la retención laboral en trabajadores de una empresa aseguradora. La investigación tuvo un diseño correlacional. La muestra fue de 82 trabajadores voluntarios de una empresa de seguros con sedes en Chiclayo, Piura y Trujillo. Las pruebas aplicadas fueron el “Cuestionario de Retención y Permanencia Laboral” y el “Cuestionario de Necesidades Manifiestas”. Los resultados muestran que existe relación positiva entre la motivación laboral y la retención laboral ( $p < .01$ ). El nivel de la motivación laboral y la retención laboral en los trabajadores tiene tendencia baja. Existe relación positiva entre la necesidad de logro con las dimensiones de la retención laboral ( $p < .05$ ). Existe relación positiva entre la necesidad de poder con la retención de trabajadores, clima de apreciación y habilidades de liderazgo ( $p < .05$ ). Existe relación entre la necesidad de afiliación y la retención de trabajadores, actitud de aprendizaje y habilidades de liderazgo ( $p < .05$ ). Se concluye que mientras mayor sea la motivación laboral mayor es la retención del talento humano, ya sea en un contexto situacional normal o en crisis.

**Palabras Clave:** motivación laboral, retención laboral, correlación.

## **Abstract**

In the present thesis, the objective was to establish the relationship between job motivation and job retention in workers of an insurance company. The research had a correlational design. The sample consisted of 82 volunteer workers from an insurance company with offices in Chiclayo, Piura and Trujillo. The tests applied were the "Retention and Job Permanence Questionnaire" and the "Manifest Needs Questionnaire". The results show that there is a positive relationship between job motivation and job retention ( $p < .01$ ). The level of job motivation and job retention in workers has a low trend. There is a positive relationship between the need to achieve and the dimensions of job retention ( $p < .05$ ). There is a positive relationship between the need for power with the retention of workers, a climate of appreciation and leadership skills ( $p < .05$ ). There is a relationship between the need for affiliation and retention of workers, learning attitude and leadership skills ( $p < .05$ ). It is concluded that the greater the work motivation, the greater the retention of human talent, either in a normal situational context or in crisis.

**Keywords:** job motivation, job retention, correlation.

## I. INTRODUCCIÓN

La crisis por la pandemia de la covid-19 ha tenido repercusiones a nivel global, siendo uno de los más afectados el rubro económico, ergo, el empleo. Por lo que, la mano de obra calificada y los recursos humanos y talentos, han ido migrando por el desempleo y, un nuevo fenómeno se ha presentado, puesto que, muchos trabajadores a pesar de querer renunciar a sus puestos de trabajo, no lo hacen, ya que la carencia del mismo, ha hecho producido un aumento de la insatisfacción laboral, la cual se ha acentuado desde el 2020 (Bellido et al., 2021), siendo que la satisfacción es uno de los pilares de la motivación laboral es que se plantea si, esta variable pueda presentar en la actualidad relación con la retención laboral.

Uno de los puntos fundamentales de cualquier organización es tener colaboradores que se encuentren motivados de tal manera que contribuyan con la consecución de metas y objetivos, ya que las personas son el factor y recurso más relevante de una empresa, son ellos quienes producen, acumulan, utilizan los recursos organizacionales y gestionan la calidad. La gestión de los recursos humanos puede tener un impacto directo en el valor de una organización, ya que los activos intangibles también incluyen las políticas de personal y el potencial intelectual que poseen las personas, y en este sentido forman parte del activo total de una empresa y por ende influye en su crecimiento. Contar con colaboradores altamente motivados por su parte, ayuda a los empleados de una organización a contribuir al logro de las metas de la organización, por lo tanto, su adecuada gestión puede brindar una mejor formación que permita a los empleados realizar actividades de manera más efectiva para lograr las metas y objetivos de la organización.

Cuando se gestionan los recursos humanos de una manera adecuada, se pueden alcanzar los objetivos que se propone, mejorar la calidad del servicio y gestionar una adecuada atención a los clientes, y alcanzar los objetivos marcados dentro de las directrices internas de la compañía. Los beneficios de una adecuada gestión de los recursos humanos se encuentran direccionadas a lograr soluciones que combinen resultados económicos y



calidad de servicio, beneficiando directamente a los clientes, priorizando las actividades comerciales en un enfoque sostenible. En esa línea, la gestión del talento humano permite añadir valor, pues permite contribuir con el logro de objetivos de los grupos de interés tales como los stakeholders, colaboradores y la organización en general, pues el valor se encuentra definido más en términos de lo que se pueda generar para el receptor, llegándose a convertir ello en un indicador de éxito de recursos humanos, cuando los demás agentes reciban valor gracias al trabajo que realizan los recursos humanos, este será respetado e influyente en la organización. La gestión de los recursos humanos debe alinear las prácticas de la organización de acuerdo a las exigencias de los stakeholders tanto internos como externos, cuando ello tiene éxito es donde se crea valor.

Para tener en cuenta, la motivación laboral es descrita como la disposición de un empleado para poder cumplir con las asignaciones de su puesto (VandenBoss, 2015), previo a la pandemia se conocía que un 66% de trabajadores de Norteamérica estaba en disposición de cambiar de trabajo, 18% no estaba contento y 2/10 trabajadores requería que se le motive para hacer un trabajo eficiente (Gaille, 2017; Comaford, 2018), asimismo, a pesar que se conoce la importancia de la motivación para mejorar las utilidades de la empresa peruana, 64.9% de trabajadores adultos en el rubro privado no se siente motivado (Agurto, 2017; Cáceres, 2017), mientras que 50.4% de jóvenes son los que más se sienten motivados a la hora de buscar empleos, algo, importante, porque la motivación logra aumentar hasta un 80% la productividad (Gestión, 2017; Tarazona, 2017).

Además, diversos estudios internacionales muestran que la motivación laboral tiene diversos impactos en la empresa, la misma que depende del comportamiento del conjunto de empleados, la cual puede presentarse incluso en ambientes de trabajo poco favorables, por lo que, llega a intervenir en la satisfacción, liderazgo y productividad (Alvarado et al., 2016; Flores, 2017; Revuelto-Taboada, 2018; Viseu et al., 2016), estos hallazgos también se ha presentado en el contexto peruano, añadiendo otras variables que intervienen y se vinculan con la motivación, los cuales son el clima laboral, cultura

organizacional, autorrealización y relaciones interpersonales (Escalante, 2016; Escobar, 2017; Marin & Placencia, 2017; Ruiz, 2017; Sáenz, 2018). Lo detallado esboza como la motivación se vincula a diversos fenómenos organizacionales, además, estudios ya han demostrado que el mismo se relaciona y afecta la retención del talento humano en las empresas, tanto en el contexto internacional (pe., Soomro et al., 2021; Sánchez, 2020) y, nacional (p.e., Rivera, 2019; Hilario, 2018), no obstante, el presente estudio busca saber si estos hallazgos previos son similares en el contexto actual de la crisis sanitaria y, tomando en cuenta una población diferente. Entonces, esto plantea la siguiente interrogante de estudio ¿Cuál es la relación entre la Motivación laboral y retención laboral en trabajadores en una empresa aseguradora, 2021?

Por su parte, la investigación se justifica, en criterios de *conveniencia*, porque se realiza un nuevo análisis de la relación de las variables dentro del contexto de la crisis debido a la pandemia por a covid-19, que ha afectado la situación económica de las personas, asimismo, el estudio posee *relevancia social*, puesto que, los resultados permitirán a la empresa plantear mejores en su proceso de retención del talento humano y, la fuga de recursos, por último, la investigación aporta *valor teórico*, porque posibilita ahondar en las teorías de la motivación según las necesidades establecidas por Steers y Braunstein (1976) y, la teoría factorial de retención de empleados de Kyndt et al, (2009).

En tanto, se propone como objetivo general, determinar la relación entre la motivación laboral con la retención laboral y, en los objetivos específicos se plantea: identificar el nivel de motivación laboral, identificar el nivel retención laboral de los trabajadores, establecer si hay relación entre la necesidad de logro con las dimensiones de la retención laboral, establecer si hay relación entre la necesidad de poder con las dimensiones de la retención laboral y, establecer si hay relación entre la necesidad de afiliación con la retención laboral. Además, como hipótesis se tiene que: si habrá relación entre la motivación laboral con la retención laboral en trabajadores en una empresa aseguradora.

## II. MARCO TEÓRICO

Al analizar los trabajos previos o antecedentes similares a la presente investigación, se ha logrado examinar una serie de fuentes, tanto a nivel internacional como nacional, de todas las examinas, a continuación, se presentan las más resaltantes.

En el contexto internacional, Soomro et al., (2021) realizó un estudio donde uno de los objetivos era saber si la motivación laboral tenía un impacto en la retención de empleados, para dicha investigación causal se contó con la participación 80 trabajadores de la Sui Southern Gas Company Limited Dadu de Pakistan, a quienes se les administró cuestionarios que miden motivación y retención. Los resultados muestran que la motivación presenta una relación Pearson de .626 con la retención laboral, es decir, hay correlación entre las variables, asimismo, el análisis de regresión mediante ANOVA fue significativo ( $p < .01$ ), es decir, la motivación laboral logra predecir la retención de trabajadores, esto implica que, trabajar en la motivación del trabajador mejora la retención del mismo.

Por su parte, Sánchez (2020) realiza un estudio cuyo objetivo era saber si la motivación garantiza la retención laboral, para dicha investigación se contó con la participación de 650 trabajadores de una empresa automotriz de Ecuador, a quienes, como parte del proceso de investigación se les aplicó una encuesta para evaluar la motivación laboral y, se analizó la retención a partir de un diagnóstico de la empresa. Los resultados reflejan que 78% estaba medianamente de acuerdo con las condiciones de trabajo, el 100% no se siente bien remunerado, 66% está medianamente de acuerdo con los horarios de trabajo, 100% no se siente a gusto con su trabajo, 81% percibe que no hay compañerismo, 73% siente que no es reconocido por las funciones que realiza, 100% cree que no tiene la capacitación adecuada por parte de la empresa, 100% no tiene adecuada relación con sus pares de trabajo y, 95% muestra que la empresa no toma en cuenta sus opiniones. Además, se pudo extraer resultados del diagnóstico institucional que hay una elevada rotación, ausencia de motivación entre otros. Ante estos resultados, se plantea un plan

de retención, teniendo en cuenta la motivación, por ser considerada primordial.

En tanto, Shah y Asad (2018) realizaron un estudio para verificar que efecto tiene la motivación intrínseca y extrínseca en la retención de trabajadores. La investigación causal contó con la participación de 342 trabajadores del sector bancario de Pakistan a quienes administraron el WPI de Amabile y, el QER de Kumar, para evaluar motivación y retención. Los resultados muestran que el modelo estructural de cuadrados parciales demuestra que tanto la motivación intrínseca y extrínseca tiene un impacto significativo en la retención de trabajadores ( $p < .01$ ), además, de demostrada la relación entre las variables.

Por último, Tshering et al., (2018) realizaron un estudio una revisión sistemática de los factores que afectan la motivación y la retención de trabajadores del sector salud en aldeas. La investigación realizó el análisis de contenido de 19 estudios que cumplieron con criterios de rigurosidad. Los resultados muestran que existen diferentes niveles de factores, los cuales fueron principalmente: individual, familiar, social y organizativo, de este último, el factor económico acentúa la desmotivación y descontento que afecta la retención.

En tanto, en los trabajos previos del contexto nacional, Rivera (2019) realizó una investigación el fin de establecer si la motivación laboral se relaciona con la retención de empleados. El estudio correlacional contó con la participación de 198 trabajadores de una empresa aseguradora de Lima, quienes contestaron el CMT de Toro para medir motivación y el CRE de Kyndt para medir retención de trabajadores. Los resultados muestran que la motivación intrínseca presenta una  $r_s = .631$  con la retención de empleados, la motivación extrínseca muestra una  $r_s = .282$  con la retención y, los medios preferidos tienen una  $r_s = .548$  con la retención laboral, en estas correlaciones se acepta con una  $p < .01$ , por último, a nivel general de la motivación laboral con la retención de empleados se presenta un  $r_s = .669$  y  $p < .01$ .

Por su parte, Hilario (2018) desarrolló una investigación para saber si la motivación laboral se relaciona con la retención de trabajadores. El estudio correlacional contó con la participación de 87 trabajadores de empresa de crédito prendario de Lima, quienes contestaron la EM de Steers para medir motivación y, el CRL de Musso para medir retención laboral. Los resultados muestran que el 95.4% presentan un nivel alto de motivación laboral y, el 87.36% un nivel alto de retención de personal. Asimismo, la motivación laboral presenta una  $r_s=.247$  y  $p<.05$  con a retención laboral. En tanto, las dimensiones de logro, poder y afiliación no muestran relación con la retención laboral ( $p>.05$ ).

Asimismo, Lozano (2018) realizó un estudio donde buscaba establecer si la retención del talento se relaciona con la motivación laboral con base a trabajadores de salud. El estudio correlacional contó con la participación de 60 trabajadores de un centro de salud de Lima, quienes respondieron dos cuestionarios ad hoc, desarrollado por la investigadora para medir las variables. Los resultados muestran que el 76.7% de trabajadores a veces sintió motivación laboral y, el 73.3% percibió que a veces existía retención del talento humano en la empresa. Además, la motivación laboral muestra una  $r_s=.711$  y  $p<.01$ , por lo que, hay relación entre las variables de estudio.

También, Evaristo (2017) en su investigación se propuso saber si la motivación laboral se relaciona con la gestión de retención de personal. Su estudio correlacional contó con la participación de 48 trabajadores de centros comerciales de Huaraz, quienes respondieron dos encuestas. Los resultados muestran que el 66.7% tiene una gestión regular de retención de personal y 68.8% muestra un nivel medio de motivación laboral. A su vez, se demuestra que la gestión del talento influye en la motivación laboral de forma moderada.

Por su parte, en los trabajos previos del contexto local, Dávila (2021) en su investigación propuso conocer el nivel de motivación laboral en trabajadores de un centro de salud. El estudio descriptivo contó con la participación de 20 trabajadores de los puestos de digitación de la red salud de Lambayeque. El instrumento usado fue un cuestionario diseñado por el

autor. Los resultados muestran que el 45% presenta un nivel bajo de motivación laboral, el 40% tiene un nivel bajo de factores higiénicos, 45% un nivel medio de relación con el supervisor, 50% un nivel medio de condiciones laborales, 50% un nivel bajo del salario, 50% un nivel medio de relación con compañeros, 50% un nivel bajo de seguridad, 45% un nivel bajo de factores motivacionales.

A su vez, Lizana y Samamé (2021) en su investigación se propusieron diseñar estrategias de motivación laboral. Su estudio descriptivo propositivo contó con la participación de 14 trabajadores de una empresa financiera. El instrumento aplicado fue un cuestionario diseñado por las autoras para medir la variable. Los resultados indican que el 100% considera motivador los bonos por cumplimiento de objetivos, el 85.71% cree que la empresa da instrucciones claras para el desarrollo profesional, el 92.86% cree necesario el apoyo y liderazgo del jefe mediato para un mejor desempeño y la realización de trabajo en equipo, el 71.43% se encuentra satisfecho con la empresa, el 100% considera vital la motivación para el buen funcionamiento de la empresa. A partir de estos resultados, las autoras proponen una serie de estrategias a cumplir sobre el reconocimiento, ambiente, funciones, salud laboral y colaboración.

Para Rufasto (2021) en su investigación se propuso diseñar un modelo de gestión para la mejora de la retención de trabajadores. Su estudio preexperimental contó con la participación de 20 trabajadores de una empresa financiera quienes respondieron un cuestionario de retención laboral diseñado por el autor del estudio y validado. Los resultados muestran que el 50% está de acuerdo con el salario, 75% percibe que la empresa da incentivos, 85% cree que las prestaciones pueden mejorar, 89% menciona que la empresa tiene equipos modernos. Además, el 70% entiende que la gestión de retención propicia la mejora de la efectividad, aunque, el desarrollo del personal solo alcanza al 30% de trabajadores. Se comprueba que el modelo de gestión permite mejorar la retención de trabajadores.

Referente a los modelos teóricos de la motivación laboral, se toma en cuenta la teoría de la motivación planteadas por Steers y Braunstein (1976), los cuales plantean que la motivación laboral se debe al cumplimiento de necesidades que fueron inicialmente fundamentadas por Murray, para Steers y Braunstein, estas necesidades se presentan en el entorno de trabajo.

Necesidad de logro. Todo trabajador busca que cumplir con los trabajos encomendados, por muy difíciles que estos sean, el trabajador da el mayor de sus esfuerzos, de esta forma, su desempeño laboral va mejorando de modo constante, por ello, estos esfuerzos pueden llevar a que tome riesgos moderados, llegando a asumir responsabilidades que no son los referidos a sus puestos, todo esto lo hace con finalidad de obtener un mejor desempeño que los compañeros de trabajo.

Necesidad de afiliación. Todo trabajador requiere el apoyo de equipo, por lo que, para lograr esto se relaciona de forma amena y empática con sus pares, esto permite la expresión de ideas de forma abierta, asimismo, ayuda a confraternizar con los demás, abordando temas no necesariamente tienen que ver con las funciones del trabajo, sino, temas de otra índole que ayudan a afianzar la amistad entre compañeros.

Necesidad de autonomía. Todo trabajador requiere muchas veces evita ciertas responsabilidades como, tomar decisiones a la hora de realizar sus funciones, a causa de que siente de que la empresa restringe su autonomía, por lo tanto, evita asumir varias responsabilidades al mismo tiempo y, se concentra en solo uno.

Necesidad de dominancia. Todo trabajador busca asumir un rol protagónico cuando hay trabajo en equipos, es decir, quiere destacar, por ello, suele ser el que organiza y dirige las actividades de los demás, permitiendo que tenga control de los acontecimientos en la empresa.

Si bien el modelo de Steers y Braunstein presentan cuatro dimensiones teóricas inmersas en la motivación laboral, este modelo evaluación no siempre se ha adaptado de la misma forma en otros contextos, de esta forma. Ventura (2018) demuestra que las dimensiones de la motivación laboral que se evalúan en el contexto de trabajadores peruanos son tres: necesidad de logro, necesidad de poder y necesidad de afiliación. Necesidad de logro, abarca la mejora de desempeño, los retos, la revisión del progreso, las metas y la satisfacción. Necesidad de poder, abarca la competencia y éxito, liderazgo, aportación de ideas, control de situaciones. Necesidad de filiación, abarca simpatía, relaciones interpersonales, apoyo de grupo y trabajo en equipo.

Respecto a los modelos teóricos de la retención laboral, se toma en cuenta lo desarrollado por Kyndt et al., (2009), quienes proponen que la retención de trabajadores ocurre a partir de cinco factores que son causa de la retención laboral, de esta forma, presenta un modelo único que vienen a constituir variables que influyen en el modelo de retención, los cuales son: apreciación y estimulación, habilidades de liderazgo, presión de trabajo, procedimientos siguientes, actitud de aprendizaje, estos influyen en el factor principal que es la retención de trabajadores.

Retención de trabajadores. Viene a ser la perspectiva de quedarse en la empresa por un lapso de tres a cinco años, siendo posible cambiar de trabajo pasado ese tiempo, por lo que, visualiza si en la empresa tiene posibilidades de desarrollo profesional como primera instancia, antes de analizar propuestas externas, en este punto, la retención permite que el trabajador priorice como primera opción a la empresa, asumiendo de que el mismo es importante, caso contrario, buscarán mejores ofertas laborales que le son atractivas, incluso romper con el vínculo laboral antes de su revisión contractual (Hilario, 2018; Rivera, 2019).

Apreciación y estimulación. Viene a ser la percepción de que los problemas propios del trabajador son comprendidos por la empresa, donde las relaciones se tratan con cordialidad, las críticas son constructivas y, se



tiene una perspectiva de desarrollo y crecimiento profesional (Hilario, 2018; Rivera, 2019).

Habilidades de liderazgo. Viene a ser la capacidad para demostrar valía, presentar sus ideas, utilizar estrategias creativas e innovadoras para abordar los problemas y, se tiene un rol de líder en diferentes situaciones, en las que suele tomar la iniciativa (Hilario, 2018; Rivera, 2019).

Presión de trabajo. Viene a ser el sobreesfuerzo que percibe el trabajador para cumplir con sus funciones, donde la presión es excesiva, las funciones sobrepasan las requeridas, la competencia se exagera y tiende a desarrollar problemas de estrés y depresión (Hilario, 2018; Rivera, 2019).

Procedimientos siguientes. Son las pautas que se recomiendan seguir dentro de la empresa, las cuales, pueden ser directrices rígidas, que no posibilitan la creatividad o iniciativa, siendo que, las estrategias y el plan de acción se establece por la alta dirección sin tener en cuenta al trabajador (Hilario, 2018; Rivera, 2019).

Actitud de aprendizaje. Viene a ser la iniciativa por aprender nuevas estrategias que pueden ser útiles en el cumplimiento de funciones, lo cual hace que el trabajador realice nuevas actividades de forma alegre, especialmente se siente atraído por tareas complejas y desafiantes (Hilario, 2018; Rivera, 2019).

Si bien Kyndt et al., desarrolla un modelo teórico de seis dimensiones, Salgado (2012) verifica que dicho modelo no se adecua en trabajadores latinos, por lo que el modelo de evaluación que comprende un total de cinco dimensiones de retención laboral, uno principal y los otros cuatro son dimensiones relacionadas: retención de trabajadores, clima de apreciación, estimulación y procedimientos, actitud de aprendizaje, presión del trabajo y habilidades de liderazgo, estas dimensiones han sido usada para evaluar la retención laboral en el contexto peruano (Hilario, 2018; Rivera, 2019).

Retención de trabajadores, abarca la permanencia, estabilidad, carrera, satisfacción y puesto en el trabajo. Clima de apreciación, estimulación y procedimientos, abarca capacitación, desarrollo, incentivos, opiniones y solución de problemas. Actitud de aprendizaje, abarca oportunidades, iniciativa constante de aprendizaje. Presión del trabajo, abarca la tensión, estrés y síntomas depresivos por el trabajo. Habilidades de liderazgo, abarca la toma de liderazgos y dirección de equipos.

Retención del talento, de acuerdo con Chiavenato (2009), ello hace referencia a aquellos procesos que buscan disponer de colaboradores altamente motivados para que así puedan comprometerse y por tanto permite reducir la rotación de puestos que resultan ser cruciales en una empresa, por tanto, se diseñan un entorno laboral con condiciones psicológicas y ambientales óptimas que permiten desarrollar las actividades de manera óptima. En ese sentido, los mecanismos que buscan retener al personal pueden evaluarse a través de indicadores que midan cómo el personal rota, siendo ello una manifestación del compromiso que se tiene sobre la organización y el nivel de satisfacción que posee cada colaborador, el mismo que se encuentra en función de distintos mecanismos de incentivos.

Por otro lado, Rodríguez (2009), menciona que, la retención del talento engloba aquellas estrategias que realiza una organización para disponer de profesionales altamente capacitados para el puesto en el que se desenvuelven, todo ello requiere de la optimización de procedimientos relacionados a la gestión adecuada del personal para poder garantizar el crecimiento tanto personal como profesional de cada colaborador y sienta satisfacción sobre las condiciones que fueron diseñadas en el entorno en el que lleva a cabo sus funciones.

Por su parte, Galicia (2010), afirma que, para poder retener el talento humano, es fundamental considerar el clima de la organización, el mismo que es definido como la forma de gestionar a los colaboradores en relación a sus experiencias que permiten cumplir con sus objetivos a nivel personal, el mismo que debe darse en condiciones igualitarias.

La correcta gestión del clima organizacional resulta ser fundamental, pues a partir de ello se puede conocer la percepción que tienen los trabajadores acerca del clima de la organización para así implementar mecanismos que permitan obtener mejoras en ese nivel, de tal manera que el capital humano sea más productivo. Para Peralta (2020), el clima de una organización se refiere a la percepción que tienen clientes, trabajadores y directores ejecutivos en torno a la imagen de la empresa en la cual desarrollan actividades, lo cual termina incidiendo ya sea positiva o negativamente en el performance de cada agente.

Un buen clima organizacional requiere que la motivación de las personas sea elevada, pues al tener los incentivos necesarios se podrán llevar a cabo las operaciones de manera eficiente y óptima, por el contrario, la escasa motivación repercute en un clima negativo, acarreado desempeños precarios, por tanto, se busca entablar distintas acciones que permitan contar con un clima organizacional positivo y estable. Por lo expuesto, se necesita detectar algunas características relacionadas al clima de la organización, por un lado, los conflictos y problemas en las distintas áreas de la empresa, buscando con ello generar un entorno laboral positivo, así mismo, se debe buscar que los colaboradores puedan dar a conocer algún inconveniente que pueda tener en el desarrollo de sus actividades para que estén sean atendidas y resueltas de manera inmediata, por otro lado, para buscar retener al personal, se necesita fomentar e impulsar programas que permita capacitar a los colaboradores de tal manera que se sientan constantemente motivados y finalmente, cuando cada colaborador llega a cumplir con las metas establecidas, deben implementarse mecanismos que compensen su esfuerzo, todo ello coadyuva a la motivación de tal manera que se lleguen a alcanzar las metas y objetivos organizacionales.

La gestión del clima de la organización tiene como objetivo mantener al personal motivado y que se sientan en confianza al desarrollar sus actividades, por ello, se busca introducir distintos mecanismos que permitan transmitir el mensaje que la empresa se preocupa para que los colaboradores

puedan desenvolverse en un entorno laboral seguro y que se busca contribuir con su desarrollo personal y profesional.

En ese sentido, se tienen los objetivos de analizar el clima organizacional, por un lado, se propende determinar el nivel de satisfacción del personal, para así determinar su performance en cada área laboral para así detectar aquellos elementos que puedan estar obstaculizando o trabando las metas y resultados proyectados. Así mismo, se busca fomentar un ambiente laboral positivo, por tanto, se llegan a determinar potenciales conflictos y fuentes de problema que puedan incidir negativamente en los resultados. De la misma manera, se tiene como objetivo impulsar una comunicación efectiva y eficiente entre los distintos departamentos de la empresa de tal manera que las relaciones entre colaboradores de distintas áreas sea la adecuada, es decir, se propende alcanzar la gestión colaborativa y finalmente, se busca tener un personal altamente motivado, razón por la cual se introducen mecanismos que elevan su satisfacción de tal manera que puedan desarrollar sus operaciones óptimamente y se llegue a alcanzar los objetivos trazados.

Por su lado, Muñoz (2010) lleva a cabo un análisis para determinar las razones que originan que una organización pierda personal talentoso, llegando a identificar que, el factor más relevante es que los colaboradores sienten que su salario emocional ha sido deteriorado, de la misma manera, percibe que, las exigencias del colaborador han tenido una adaptación precaria con aquellas que exige la organización.

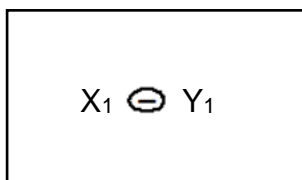
Partiendo de lo anteriormente expuesto, se puede llegar a la conclusión que, la retención del talento constituye un grupo de acciones que buscan promover y elevar la satisfacción que tiene cada colaborador en una organización, propendiendo de esa manera establecer un entorno laboral en el que cada uno de ellos se sienta cómodo y pueda realizar sus actividades de manera óptima, en base a ello se emprenden distintas estrategias tales como la gestión tanto del salario emocional como la del clima organizacional.

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación, básica, puesto que la pretensión del estudio es únicamente generar nuevos conocimientos para la ciencia (APA, 2021; CONCYTEC, 2018; Pino, 2018; Sánchez & Reyes, 2017)

Diseño de investigación, no experimental, transversal, correlacional; diseño en la que los datos que se recopilan en un solo momento no buscan manipular las variables, sino que, su finalidad es saber si se correlacionan (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018; Matos & Vera, 2017; Salgado-Lévano, 2018). Siendo el esquema propuesto por Hernández el siguiente:



Dónde:

X1: motivación laboral

Y1: retención laboral

$\ominus$ : Relación entre motivación laboral con retención laboral.

#### 3.2. Variables y operacionalización.

En la presente investigación por ser de diseño correlacional, no se cuenta con variables dependientes o independientes, siendo las variables de estudio: motivación laboral y retención laboral, cuya matriz de operacionalización se puede observar en anexos.

### **3.3. Población, muestra y muestreo**

Población.

Descrita también como el universo que comprende a la totalidad de participantes voluntarios que pueden ingresar a un estudio y, que entre todos tienen una característica en común (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018), por ello, en la investigación la población fueron trabajadores de la empresa Seguros Pacífico de las sedes de Chiclayo con 33 empleados, Trujillo con 25 empleados y Piura con 36 empleados, con total de 94 trabajadores.

Muestra.

No probabilística, porque, los participantes del estudio no fueron elegidos por la aplicación de un modelo estadístico, sino que, se ajustaron a criterios del investigador (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Por lo tanto, el muestreo fue por conveniencia, es decir, los casos de estudio fueron elegidos por la posibilidad de acceder a estos (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018), de esta forma, la muestra final estuvo conformada por 82 trabajadores de 28 a 64 años ( $M=41.2$  años), de los cuales 29 fueron mujeres y 53 fueron varones, con un vínculo laboral de seis meses a 23 años.

### **3.4. Técnica e instrumentos de recolección de datos.**

Técnicas. La técnica empleada fue el cuestionario estandarizado, el cuál es, una herramienta que permite medir una determinada variable mediante preguntas de respuesta cerrada y, que poseen validez y fiabilidad en un contexto establecido (Bernal, 2016; Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018; Muñoz, Quintero & Munévar, 2011).

“Cuestionario de Retención y Permanencia Laboral” (Kyndt et al., 2009). Cuestionario diseñado para evaluar la retención laboral a partir del desarrollo ad hoc de la teoría por los mismos autores. Este cuestionario en su versión original cuenta con 11 ítems para la dimensión de retención de trabajadores y 57 ítems para los cinco factores restantes, Kyndt y colaboradores efectúan un análisis factorial confirmatorio de su modelo con el

método de rotación Varimax, comprobando el ajuste propuesto. Por su parte, Musso y Salgado (2012) realizan la validación al español mediante el análisis factorial, dicha validación reduce la cantidad de ítems y dimensiones del modelo propuesto por Kyndt y colaboradores, de esta forma la dimensión de retención quedó con 11 ítems, factor 1 con 19 ítems, factor 2 con 9 ítems, factor 3 y 4 con tres ítems cada uno, asimismo, la fiabilidad fue demostrado con el Alpha de Cronbach con índices que oscilan entre el .70 y .91. En el ámbito peruano, el instrumento ha sido validado por Rivera (2019) e Hilario (2018), quienes demuestran que el instrumento es confiable con índices Alpha de Cronbach mayor a .72.

“Cuestionario de Necesidades Manifiestas” (MNQ; Steers & Braunstein, 1976). Cuestionario que busca evaluar las motivaciones laborales desde la teoría de las necesidades. Dicho cuestionario se puede aplicar de los 18 años de forma individual o colectiva. En la versión original posee 20 ítems de respuesta Likert que evalúa cuatro dimensiones: logro, afiliación, autonomía y dominancia. Ventura (2018) realiza la validación peruana a partir de una validación previa de Sonia Palma, esta versión del instrumento cuenta con 15 ítems de respuesta Likert de cinco alternativas (*totalmente en desacuerdo a totalmente de acuerdo*). Ventura analiza la validez de criterio por correlaciones ítem-test, mostrando buenas correlaciones excepto el ítem 3, posterior, realizó la validez de constructo por análisis factorial confirmatorio, primero, verificaron la estructura factorial de 15 ítems y tres factores, los resultados del análisis con el método de cuadrados mínimos no ponderados mostraron que si bien el modelo se ajusta a la realidad (GFI=.954, AGFI=.936, SRMR=.884) los ítems 3 y 11 presentan índices factoriales bajas, por lo que, se eliminaron dichos ítems y comprobó el nuevo modelo de 13 ítems, los resultados mostraron un mejor ajuste del modelo a la realidad (GFI=.962, AGFI=.944, SRMR=.864), y las cargas factoriales de los ítems fueron mayores al .450. Por último, la confiabilidad fue estimada con el coeficiente Omega de McDonald's arrojando un  $\omega=.785$  para logro,  $\omega=.613$  para poder y,  $\omega=.657$  para afiliación.

### **3.5. Procedimientos**

Se realizó la elección del marco de referencia teórico y los instrumentos a ser aplicados para medir las variables de estudio, los cuales fueron: “Cuestionario de Necesidades Manifiestas” de Steers y Braunstein (1976) validado por Ventura (2018) y el “Cuestionario de Retención y Permanencia Laboral” de Kyndt et al., (2009) validado por Musso y Salgado (2012).

Posterior, se efectuó las gestiones respectivas, en la UCV se solicitó emitan la carta para la aplicación de los instrumentos en la población de estudio, asimismo, se gestionó los permisos en la empresa aseguradora y, por intermedio de este, se aplicaron los cuestionarios a los trabajadores.

Por último, se realizó la aplicación de los cuestionarios mediante formularios Google y, usando la herramienta Meet, para dar seguimiento a la administración de los cuestionarios. Luego de aplicado a todo el personal de la empresa en sus sedes de Chiclayo, Trujillo y Piura, se exportó la sábana de datos para su posterior análisis.

### **3.6. Métodos de análisis de datos**

1ro, se realizó en el software Excel 2019 la calificación, ordenamiento y sumatoria de ítems según instrumento, instrumento que fue aplicado vía formularios Google.

2do, se realizó el análisis de fiabilidad y matriz de correlaciones para verificar la validez de criterio con base a los datos recopilados, tal como lo establece el criterio metodológico (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018), posterior, se analizó la prevalencia de las variables mediante tendencia central, en esa línea, se comprobó la distribución de datos mediante polígonos de frecuencia (asimetría y curtosis) y con prueba de normalidad de Komogorov-Smirnov, cuyo resultados evidencian que las variables presentan una distribución no normal ( $p < .01$ ).

3ro, Se efectuó el contraste de hipótesis, aplicando el coeficiente de correlación de Spearman, una vez obtenido los resultados, se procedió a la



presentación en informe de los hallazgos, siguiendo los parámetros de presentación exigidos por la APA.

### **3.7. Aspectos éticos**

La American Psychological Association (2021) en su reciente manual, contempla en cuanto a investigación y publicación, tres grandes criterios éticos: 1er grupo. Son los criterios de *exactitud de resultados*, es decir, el investigador debe asegurar que los datos recopilados, su análisis, supuestos estadísticos, presentación de resultados se ajustan a la realidad evaluada, por lo que, no habrá, exclusión, omisión o modificación de los datos que se presentan, en caso de haber fallas detectadas, el investigador asegura su corrección y retracción de ser el caso, asimismo, el documento debe cumplir con dar las debidas autorías, de otros y propios, citando y referenciando, para así evitar el plagio u autoplagio.

2do grupo. Son los criterios que establecen la *protección de derechos y bienestar de los participantes*, siendo de vital importancia que el consentimiento informado se plasme en escrito, en la que se explique el objeto de estudio, los derechos y, la participación voluntaria, siendo que, los datos son anónimos y confidenciales.

3er grupo. Son los criterios *protección de los derechos de propiedad intelectual*, esto implica que, la investigación tiene como única autora a la que realiza el estudio, por lo que, pone a disposición del manuscrito únicamente a los revisores del mismo, siendo que, solo podrá ser citado o revisado por terceros posterior a la publicación.

Además, la investigación se rige por los criterios éticos de la Universidad Cesar Vallejo (2020), quién establece 13 principios éticos que deben primar en toda investigación, los cuales son: autonomía, beneficencia, competencia profesional y científica, cuidado del medio ambiente y biodiversidad, integridad humana, justicia, libertad, no maleficencia, probidad, respeto de la propiedad intelectual, responsabilidad, transparencia y, precaución.

#### IV. RESULTADOS

**Tabla 1**

*Relación entre la motivación laboral con la retención laboral en trabajadores en la empresa aseguradora Pacifico Seguros*

	<b>Motivación laboral</b>		
	rs	95% IC	P
Retención laboral	0.361	[.156, .536]	0.001

*Nota:* rs = rho de Spearman; IC = intervalo de confianza; p = significancia. \*\*  $p < .01$ ;  $n=82$ . Como se muestra en la tabla 1, existe relación positiva entre la retención laboral con la motivación laboral en trabajadores de la empresa Pacífico seguros con un valor de significancia  $p < .01$ , además, el intervalo de confianza oscila entre .156 y .536; este resultado indica que, a mayor nivel de retención laboral realiza por la empresa Pacífico Seguros, mayor será el nivel de motivación de los trabajadores de dicha organización

**Tabla 2**

*Nivel de motivación laboral en trabajadores en la empresa aseguradora*

*Pacífico seguros*

<b>Motivación laboral</b>	<b>N</b>	<b>M</b>	<b>Me</b>	<b>Mo</b>	<b>SD</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>
General	82	58.18	60	60	10.344	30.00	75.00
Necesidad de logro	82	21.48	22	25	3.183	12.00	25.00
Necesidad de poder	82	18.26	19	20	4.042	8.00	25.00
Necesidad de afiliación	82	18.45	19	19	4.287	6.00	25.00

*Nota:* N = muestra; M = media; Me = mediana; Mo = Moda; SD = desviación estándar; Min = mínimo; Max = máximo. Como se muestra en la tabla 2, los trabajadores de la empresa Pacífico Seguros presenta un nivel inadecuado, puesto que, la media estadística a nivel general y en las dimensiones de la motivación laboral está por debajo de la mediana, por lo que, se entiende que la misma no está bien desarrollada en la empresa.

**Tabla 3**

*Nivel de retención laboral en trabajadores en la empresa aseguradora  
Pacífico seguros*

<b>Retención laboral</b>	<b>N</b>	<b>M</b>	<b>Me</b>	<b>Mo</b>	<b>SD</b>
General	82	159.195	165.5	170	27.026
Retención de trabajadores (RT)	82	30.695	32	34	6.575
Clima de apreciación, estimulación y procedimientos (CA)	82	70.951	73	76	13.509
Actitud de aprendizaje (AA)	82	34.988	36	36	6.277
Presión de trabajo (PT)	82	11.707	12	12	2.197
Habilidades de liderazgo (HL)	82	10.854	11	12	2.754

*Nota.* N = muestra; M = media; Me = mediana; Mo = Moda; SD = desviación estándar; Min = mínimo; Max = máximo. Como se muestra en la tabla 3, los trabajadores de la empresa Pacífico Seguros presenta un nivel inadecuado, puesto que, la media estadística a nivel general y en las dimensiones de la retención laboral está por debajo de la mediana, por lo que, se entiende que la misma no está bien desarrollada en la empresa.

**Tabla 4**

*Relación entre la necesidad de logro de la motivación laboral con las dimensiones de la retención laboral en trabajadores en la empresa aseguradora Pacífico seguros*

<b>Retención laboral</b>	<b>Necesidad de logro</b>		
	<b>rs</b>	<b>95% IC</b>	<b>p</b>
Retención de trabajadores	,562**	[.393, .694]	0.000
Clima de apreciación, estimulación y procedimientos	,465**	[.276, .619]	0.000
Actitud de aprendizaje	,391**	[.190, .560]	0.000
Presión de trabajo	,283*	[.070, .471]	0.010
Habilidades de liderazgo	,524**	[.346, .665]	0.000

*Nota.* rs = rho de Spearman; IC = intervalo de confianza; p = significancia.

\*\* $p < .01$ ; \* $p < .05$ ;  $n=82$ . Como se muestra en la tabla 4, la necesidad de logro de la motivación laboral tiene relación positiva con las cinco dimensiones de la retención laboral con una significancia  $p < .01$ , excepto con presión laboral cuya significancia es de  $p < .05$ . Estos resultados muestran que, a mayor necesidad de logro en los trabajadores es porque en su centro de trabajo existe un nivel alto de retención laboral.

**Tabla 5**

*Relación entre la necesidad de poder de la motivación laboral con las dimensiones de la retención laboral en trabajadores en la empresa aseguradora Pacifico seguros*

	Necesidad de poder		
	rs	95% IC	p
Retención laboral Retención de trabajadores	,241*	[.025, .435]	0.029
Clima de apreciación, estimulación y procedimientos	,220*	[.003, .417]	0.047
Actitud de aprendizaje	0.127	[-.093, .335]	0.257
Presión de trabajo	-0.049	[-.263, .170]	0.661
Habilidades de liderazgo	,512**	[.332, .656]	0

*Nota:* rs = rho de Spearman; IC = intervalo de confianza; p = significancia. \*\* $p < .01$ ; \* $p < .05$ ;  $n=82$ . Como se muestra en la tabla 5, la necesidad de logro presenta relación positiva muy débil con las dimensiones de retención de trabajadores y el clima de apreciación con una significancia de  $p < .05$ , en tanto, la necesidad de poder muestra una relación positiva media con las habilidades de liderazgo con una significancia de  $p < .01$ . Este resultado muestra que, la necesidad de poder se corresponde con la retención de trabajadores y el clima de apreciación y, especialmente con las habilidades de liderazgo, por lo que, trabajadores con fuerte liderazgo muestran un nivel alto de poder en su motivación laboral.

**Tabla 6**

*Relación entre la necesidad de afiliación de la motivación laboral con las dimensiones de la retención laboral en trabajadores en la empresa aseguradora Pacífico seguros*

	<b>Necesidad de afiliación</b>		
Retención laboral	rs	95% IC	P
Retención de trabajadores	,279*	[-.066, .468]	0.011
Clima de apreciación, estimulación y procedimientos	0.214	[-.003, .412]	0.053
Actitud de aprendizaje	,219*	[-.002, .416]	0.048
Presión de trabajo	0.116	[-.104, .325]	0.299
Habilidades de liderazgo	,526**	[-.349, .667]	0.00

*Nota.* rs = rho de Spearman; IC = intervalo de confianza; p = significancia. \*\*p<.01; \*p<.05; n=82. Como se muestra en la tabla 6, la necesidad de afiliación presenta relación positiva muy débil y débil respectivamente con las dimensiones de retención de trabajadores y actitud de aprendizaje con una significancia de p<.05, en tanto, la necesidad de afiliación muestra una relación positiva media con las habilidades de liderazgo con una significancia de p<.01.

## V. DISCUSIÓN

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre la motivación laboral con la retención laboral, los resultados del contraste de hipótesis (ver tabla 1) demuestra que existe relación positiva entre la motivación laboral con la retención laboral en trabajadores de la empresa Seguros Pacífico ( $r_s=.361$ ,  $p<.01$ ), esta relación implica que mientras mayor sea la fuerza o energía de un trabajador para concretar sus metas o efectuar conductas específicas (Ventura, 2018), mayor será la posibilidad de que dicho trabajador permanezca en la empresa porque se siente satisfecho en la misma a través del tiempo (Kyndt et al., 2009), es decir, el trabajador siente que sus necesidades motivacionales son satisfechas en la empresa que trabaja, ergo, decide quedarse en la misma, incluso, ante la posibilidad de otras ofertas laborales, lo cual, es un indicador de la alta implicación lograda, tal como han establecido diversos estudios que han demostrado que la motivación laboral interviene en distintas variables como la satisfacción, liderazgo, productividad, clima, cultura, desarrollo persona y relaciones en el trabajo (Alvarado et al., 2016; Escalante, 2016; Escobar, 2017; Flores, 2017; Marin & Placencia, 2017; Revuelto-Taboada, 2018; Ruiz, 2017; Sáenz, 2018; Viseu et al., 2016), en ese sentido, los hallazgos actuales que se temporalizan en el contexto de la pandemia son similares a los reportados por estudios previos y/o del ámbito internacional (Soomro et al., 2021; Sánchez, 2020) o nacional (Rivera, 2019; Hilario, 2018), entonces, se puede afirmar que la motivación es vital para la conservación de recursos humanos que permitan a las empresas sobresalir en conjunto, en tiempo de progreso o en tiempos de crisis.

Sobre el objetivo del nivel de motivación laboral, los resultados (ver tabla 2) muestran que a nivel general y en las dimensiones de logro, poder y afiliación presentan un nivel por debajo del promedio, es decir, la motivación y necesidades de los trabajadores son bajas, en consecuencia, inadecuados, toda vez que, la mediana es superior a la media, esto implica que los trabajadores tienen bajas energías para realizar sus funciones, no está muy satisfecho por terminar sus trabajos, tiene poco interés en competir con sus



pares y/o trabajar en equipo (Ventura, 2018), estos resultados son consistentes con la realidad peruana, en la que, aun conociendo la importancia de la motivación en las empresas privadas, hasta un 64.9% de trabajadores no lo está (Agurto, 2017; Cáceres, 2017), en ese sentido, los hallazgos se asemejan con los reportados en el contexto de Chiclayo, donde hasta un 45% de trabajadores tiene un nivel bajo de motivación (Dávila, 2021), entendiendo esto desde lo que explica Steers y Braunstein (1976), la empresa aseguradora no garantiza el cumplimiento de necesidades de los trabajadores, lo que tendrá una repercusión en la productividad y utilidades de la misma.

Respecto al objetivo de saber el nivel de retención laboral, los resultados (ver tabla 3) indican que los trabajadores perciben que la empresa tiene una retención por debajo del promedio, tanto a nivel general, como en sus dimensiones, especialmente en las áreas de retención de trabajadores, clima de apreciación y actitud de aprendizaje, áreas que se destacan por presentar una media por debajo de la mediana. Todo hace indicar que los trabajadores no se sienten satisfechos y no creen permanecer en la empresa, puesto que, no siente estabilidad ni línea de carrera, tampoco la incentivación o desarrollo de sus intereses, ni oportunidades e iniciativa de aprender (Kyndt, 2009), estos resultados son una muestra de que, la pérdida de talento humano es un riesgo para la organización, toda vez que pierde capital y tiene que invertir más recursos en forma nuevos talentos que, es muy probable que posterior a un tiempo, deje la empresa, situación que merma la capacidad productiva, puesto que, al estar los trabajadores descontentos con su trabajo tendrán mayor posibilidad de abandonar la empresa (Tshering et al., 2018). Estos resultados son consistentes con los reportados por Lozano (2018) que encuentra que, hasta un 73.3% de trabajadores percibía que solo a veces la empresa se preocupaba en su retención, situación que no posibilita el progreso tanto personal del trabajador como en conjunto de la organización.

Referente a la relación entre la necesidad de logro con las dimensiones de la retención laboral, los resultados (ver tabla 4) indican que existe relación positiva entre la necesidad de logro con las dimensiones de retención laboral,

esto implica que a mayor busque de desempeño mejor, aceptación de retos y satisfacción por cumplir sus objetivos (Ventura, 2018), mayor será la permanencia en la empresa, mejor es el clima de relación con la empresa, mejor es la iniciativa de aprendizaje, mejor adaptación a la presión y mayor es la toma de liderazgo (Musso & Salgado, 2012), por lo tanto, cuando los trabajadores buscan cumplir y obtener logros es porque la empresa ha mejorado sus procesos de gestión de tención del talento, tal como explica Lizana y Samamé (2021) el desarrollo de estrategias que busquen reconocer al trabajador, mejorar el clima y la salud de estos mayor será la motivación, por lo que obtendrá un mejor funcionamiento de la empresa, en ese sentido, Evaristo (2017) indica que la gestión de la retención adecuada permite que la motivación aumente, de ahí la importancia de mejorar ambos aspectos en las empresas. Por otro lado, los hallazgos actuales contradicen lo encontrado por Hilario (2018) quién no encuentra que la necesidad de logro se relacione con la retención, algo que en el presente estudio si se ha demostrado, entender esta diferencia puede ser por cuestiones metodológicas, ya que, según Hernández-Sampieri & Mendoza (2018), para realizar un análisis de correlación se recomiendan un total de 82 casos, este criterio se ha cumplido en la presente investigación (n=82), mientras que, en la investigación de Hilario (2018) la muestra de estudio es muy pequeña (n=20), por lo tanto, se comprende que dicha falencia haya afectado los resultados del estudio previo, asimismo, hay que tener en cuenta que, la pandemia por la covid-19 pueda jugar un papel mediador en el resultado actual.

Sobre la relación entre la necesidad de poder y las dimensiones de la retención laboral, los resultados (ver tabla 5) demuestran que hay relación positiva entre la necesidad de poder con las dimensiones de retención de trabajadores, el clima de apreciación y las habilidades de liderazgo ( $p < .05$ ), es decir, mientras mayor sea la búsqueda de éxito y control de situaciones (Ventura, 2018) mayor será la posibilidad de permanencia del trabajador en la empresa, mejor es el clima para incentivar y desarrollar intereses y, mejor es la capacidad para liderar equipos (Musso & Salgado, 2012). Tal como explica Ruffalo (2021) la retención mejora la efectividad del trabajador, por lo tanto,

la mejora continua permite el aumento de la motivación, porque el primero tiene un efecto directo en el segundo (Lozano, 2018), por ello, la falta de incentivos puede aminorar la capacidad de retención de talento de una empresa (Tshering et al., 2018). No obstante, los resultados actuales difieren de lo demostrado por Hilario (2018) que en su estudio refutaron la hipótesis de que la necesidad de poder se relacione con la retención de trabajadores, como se explicó líneas anteriores, esta diferencia se puede deber a tener una muestra pequeña que contraviene la recomendación metodológica (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018) o por cuestiones de encontrarse aún en el contexto de la pandemia por la covid-19.

Por último, en cuanto a la relación de la necesidad de afiliación con las dimensiones de la retención laboral, los resultados (ver tabla 6) demuestran que existe relación positiva entre la necesidad de afiliación con las dimensiones de retención de trabajadores, actitud de aprendizaje y habilidades de liderazgo ( $p < .01$ ), esto implica que a mayor simpatía y mejor sean los vínculos interpersonales desarrollados en el trabajo (Ventura, 2018), mayor será permanencia futura del trabajador en la empresa, mejor será su iniciativa para aprender y, mayor será su involucramiento para ser líder y dirigir equipos (Musso & Salgado, 2012). Tal como plantea Rivera (2019) la mejora en la motivación extrínseca en el trabajador ayuda a retener el talento, por ello, es necesario mejorar la gestión de retención en la que se involucra no solo los incentivos, sino también, los vínculos entre compañeros de trabajo (Lizana & Samamé, 2021; Rufasto, 2021). Además, los resultados actuales contradicen al estudio de Hilario (2018) que no encontró relación entre la necesidad de afiliación con la retención, como se explicó líneas arriba, se cree que el hallazgo de Hilario se debe a no seguir el criterio metodológico sobre muestra mínima para análisis correlacional y, por mediación del contexto de la pandemia.

## VI. CONCLUSIONES

1. Existe relación positiva significativa entre la motivación laboral con la retención laboral en trabajadores en la empresa aseguradora Pacifico Seguros. Los trabajadores que tiene mayor motivación demuestran una mayor retención laboral.
2. El nivel de motivación laboral es mayormente inadecuado en el valor general de la motivación laboral como en sus dimensiones de logro, poder y afiliación. Los trabajadores experimentan una baja energía interna por lo que, no tienen un buen desempeño.
3. El nivel de retención laboral es mayormente inadecuado a nivel global como en sus dimensiones RT, CA, AA, PT y HL. Los trabajadores no se sienten satisfechos con las condiciones de su trabajo, por lo que, piensan en oportunidades para cambiar de centro de labores.
4. Existe relación positiva significativa entre la necesidad de logro con las dimensiones de RT, CA, AA, PT y HL en trabajadores en la empresa aseguradora Pacifico Seguros. Mientras mayor es la mejora de lograr metas realistas y asumir retos, mayor la visión de permanecer en la empresa, mejor es el clima, mayor son las iniciativas para aprender.
5. Existe relación positiva significativa entre la necesidad de poder con las dimensiones de retención de trabajadores, clima de apreciación y habilidades de liderazgo en trabajadores en la empresa aseguradora Pacifico Seguros. Mientras mayor es la competencia y asumir dirección, mayor es la posibilidad de quedarse en la empresa, desarrollo de intereses y mejor trabajo en equipos.
6. Existe relación positiva significativa entre la necesidad de afiliación con las dimensiones de retención de trabajadores, actitud de aprendizaje y habilidades de liderazgo en trabajadores en la empresa aseguradora Pacifico Seguros. Mientras mayor es el apoyo grupal mayor es la posibilidad de quedarse en la empresa, mejor clima laboral y asunción de equipos.

## VII. RECOMENDACIONES

A la empresa Seguros Pacíficos se recomienda lo siguiente:

1. Desarrollar un programa de fortalecimiento de la motivación laboral en la empresa aseguradora Pacífico Seguros, teniendo en cuenta los criterios de proposición de metas, mejora de la satisfacción en el trabajo, ambiente competitivo constructivo, mejora de las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo.
2. Efectuar un programa de mejora de la gestión de la retención laboral, desarrollando un plan de línea de carrera por área, mejora de la incentivación y estimulación, desarrollo de capacitaciones conjuntas y por puesto, educación en el manejo de la presión y, desarrollo de habilidades de liderazgo.

A los trabajadores de la empresa Seguros Pacíficos:

3. Acudir al área de recursos humanos para participar en las sesiones de mejora de motivación y, proporcionar, datos para la retención de su talento, como las posibilidades de desarrollo del mismo.

A futuros investigadores se recomienda lo siguiente:

4. Investigar las variables de motivación laboral y retención laboral con una muestra más robusta (300 casos mínimo) y, con trabajadores de diferente rubro, para poder clarificar la ambivalencia de los resultados previos (Hilario, 2018) y de los del presente estudio, permitiendo clarificar las implicancias teóricas.

## REFERENCIAS

- American Psychological Association (2021). *Manual de Publicaciones de la American Psychological Association (4ta ed.)*. Editorial El Manual Moderno.
- Agurto, E. (2017) *Motivación laboral y Satisfacción laboral en jóvenes participantes de un Programa Laboral Juvenil de una empresa de consumo masivo del Callao* [Tesis de licenciatura, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio digital Universidad Cesar Vallejo. <http://bit.ly/2LBHmiX>
- Ascencios, C. (2017) *Gestión del talento humano y desempeño laboral en el Hospital Nacional Hipólito Unanue*. Universidad César Vallejo
- Bellido, R., Morales, B., Gamarra, M., & Calizaya, J. (2021). Job satisfaction in times of Covid-19 in Workers of local governments from Arequipa. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 25(108), 4-11. <https://doi.org/10.47460/uct.v25i108.425>
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales (4ta ed.)*. Pearson.
- Bonenberger, M., Aikins, M., Akweongo, P., Wyss, K. (2014). The effects of health worker motivation and job satisfaction on turnover intention in rural Ghana. Can district health managers improve retention?.
- Cabrera, A., Ledezma, M., Rivera, N. (2011). El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. Contexto. Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León, V (5),83-91.
- Cáceres, C. (2017). Un trabajador motivado es clave en la organización. *El Peruano*. <http://bit.ly/2Wz4Ki1>
- Chaparro, L. (2006) *Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones*. *Innovar* 16(28), 7-32
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw Hill.
- Comaford, C. (2018, 20 de enero). Why Leaders Need To Embrace Employee Motivation. *Forbes*. <http://bit.ly/2LKzWdc>
- Concytec. (2018, November 25). *Reglamento de calificación, clasificación y registro de los investigadores del sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación tecnológica - reglamento RENACYT*. <https://Bit.Ly/2YWwjlB>

- Criollo, L. (2014) Clima laboral y rotación de personal motorizado en la empresa Sodetur. Universidad central del Ecuador.
- Deci, E. Ryan (2012). Overview of self-determination theory: An organismic dialectical
- Díaz, J. (2014). Motivación laboral en trabajadores de empresas formales de la ciudad de Bogotá. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, 7(1), 59-77.
- Domínguez, R. y Sánchez, F. (2013). “Relación entre la rotación del personal y la productividad y rentabilidad de la empresa COTTON TEXTIL S.A.A. – PLANTA TRUJILLO 2013”. Trujillo.
- Evaristo, B. (2017). *Influencia de la motivación laboral en la gestión de retención del personal de los centros comerciales de la ciudad de Huaraz – 2017* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio digital Universidad Cesar Vallejo. <https://bit.ly/3xByFbq>
- Flor, S. (2017) Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en profesionales de la salud de una microred. Universidad César Vallejo
- Gaille, B. (2017, 20 de mayo). *19 Employee Motivation Statistics and Trends*. <http://bit.ly/2JxvQmb>
- Gestión (2017, 22 de mayo). *Motivar a los colaboradores puede incrementar su productividad en 80%*. <http://bit.ly/2Jw8gWN>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill Educación.
- Hilario, M. (2018). *Motivación laboral y retención de personal en una empresa de crédito prendario, Lima- 2018* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio digital Universidad Cesar Vallejo. <https://bit.ly/3Ak50oH>
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsen, M., & Moeyaert, B. (2009). Employee Retention: Organisational and Personal Perspectives. *Vocations and Learning* 2, 195–215. <https://doi.org/10.1007/s12186-009-9024-7>
- Lozano, M. (2018). *Retención Del Talento Humano Y Motivación Laboral En La Sede Sur De La Clínica Maison De Sante. Lima, 2018* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio digital Universidad Cesar Vallejo. <https://bit.ly/3IF8Mou>

- Matamoros, R. (2014). Nivel de satisfacción de clientes de la banca privada de Guayaquil, respecto a los canales de atención de reclamos. Universidad Plitécnica Salesiana.
- Matos, L., & Vera, R. (2017). *Metodología de la investigación: un enfoque teórico-practico*. Editorial UPAO.
- Medellín, M. (2013). Incidencia de la motivación en la rotación de personal de la empresa Digitex internacional sede Manizales – caldas.
- Minchán, O. (2017) Salario Emocional y Retención del Talento Humano en la Oficina General de Recursos Humanos del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. Universidad César Vallejo
- Moncada S., Llorens C., Navarro A., & Kristensen, TS. (2005). ISTAS21: Versión en lengua castellana del cuestionario psicosocial de Copenhague (COPSOQ). Archivos de Prevención de Riesgos Laborales. 8(1), 18-29
- Muñoz, J., Quintero, J., & Munévar, R. (2011). *Cómo desarrollar competencias investigativas en educación (3ra ed.)*. Editorial Magisterio.
- Musso, M., & Salgado, J. (2012). *Retención y permanencia laboral: validación de un cuestionario para evaluar retención laboral en nuestro país*. IV Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XIX Jornadas de Investigación VIII Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires. <https://bit.ly/3IGJer7>
- Peiró, M. (2004). El Sistema de Trabajo y sus Implicaciones para la Prevención de los Riesgos Psicosociales en el Trabajo. Universitas Psychologica, 3(2), 179-186
- Peiró, M., & Rodríguez, I., (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. Papeles del Psicólogo, 29(1), 68-82.
- Pérez, F. (2013). Propuesta para reducir la rotación de personal en la distribuidora de productos Coca-Cola de la ciudad de Chiclayo (Tesis de pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú).
- Pino, R. (2018). *Metodología de la investigación: Elaboración de diseños para contrastar hipótesis (2nd ed.)*. Editorial San Marcos.
- Reeve, J. (2014). Motivación y Emoción. McGraw-Hill Interamericana.



- Reynaga, Y., (2015) motivación y desempeño laboral del personal en el hospital Hugo pesce pescetto de Andahuaylas, 2015. Universidad nacional José María Arguedas
- Rivera, N. (2019). *Relación entre motivación laboral y retención de empleados del área de operaciones de una empresa aseguradora de Lima 2018* [Tesis de licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio digital Universidad San Ignacio de Loyola. <https://bit.ly/3fCHI5y>
- Saldivia, M., (2013) Propuesta de intervención en la rotación de personal en la empresa Cruz del sur, orientado a los cargos de conductores y Auxiliares de buses interurbanos. Universidad Austral de Chile.
- Salgado, C. (2018). *Manual de investigación: teoría y práctica para hacer la tesis según la metodología cuantitativa*. Editorial UMCH
- Sánchez, D. (2020). *Estudio de la motivación como elemento fundamental para garantizar la retención de personal en la empresa automotriz CASABACA S.A. de la ciudad de Quito* [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio digital Universidad Andina Simón Bolívar. <https://bit.ly/3iqKVHg>
- Sánchez, H., & Reyes, C. (2017). *Metodología de la investigación científica (5ta ed.)*. Business Support Aneth.
- Shah, M., & Asad, M. (2018). Effect of Motivation on Employee Retention: Mediating Role of Perceived Organizational Support. *European Online Journal Of Natural And Social Sciences*, 7(2), 511-520. <https://bit.ly/3CtW1TJ>
- Soomro, M., Hussain, N., Maitlo, A., & Lashari, I. (2021). Motivation And Compensation As Predictors Of Employees' Retention: An Empirical Study Of A Public Sector Organization. *Journal of Contemporary Issues in Business & Government*, 27(3), 67–73. <https://doi.org/10.47750/cibg.2021.27.03.009>
- Steers, R., & Braunstein, D. (1976). A behaviorally-based measure of manifest needs in work settings. *Journal of Vocational Behavior*, 9(2), 251-266. [http://dx.doi.org/10.1016/0001-8791\(76\)90083-X](http://dx.doi.org/10.1016/0001-8791(76)90083-X)
- Tarazona, J. (2017) *La motivación y el desempeño laboral en la empresa Marcan – Lima Norte – 2017* [Tesis de licenciatura, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio digital Universidad Cesar Vallejo. <http://bit.ly/30cA2ha>

- Tshering, D., Tejativaddhana, P., Briggs, D., & Wangmo, N. (2018). Factors Affecting Motivation and Retention of Village Health Workers and Recommended Strategies: A Systematic Review from 11 Developing Countries. *Asia Pacific Journal of Health Management*, 13(2), 18–27. <https://doi.org/10.24083/apjhm.2017.0037>
- Universidad Cesar Vallejo (2020). *Código de Ética en Investigación*. <https://bit.ly/3xAEFkm>
- Vásquez, S. (2006) Nivel de motivación y su relación con la satisfacción laboral del profesional de enfermería en el Hospital Nacional Arzobispo Loayza. UNMSM
- VandenBos, G. (Ed.). (2015). *APA dictionary of psychology (2nd ed.)*. American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/14646-000>
- Ventura, S. (2018). *Evidencias De Validez De La Escala De Motivación En Colaboradores Operarios De La Ciudad De Trujillo* [Tesis de licenciatura, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio digital Universidad Cesar Vallejo. <https://bit.ly/3IO2P98>
- Zelada, J. (2017) Gestión del talento humano y calidad de vida laboral en la UGEL 02 de San Martín de Porres. Universidad César Vallejo

## ANEXOS

### Anexo 01.Operacionalización de la variable

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	indicadores	Escala/ instrumen to
Motivación laboral	Es la fuerza que impulsa o da energía a una conducta en las personas que tiene como fin que este pueda realizar un comportamiento específico, lo que le producirá satisfacción de sus necesidades (Como se cita en Ventura, 2018).	Se establece a partir de la suma de los 15 ítems de respuesta Likert que establecen tres dimensiones: necesidad de logro, de poder y de afiliación y, además, evalúa un nivel general de la motivación laboral a partir del "Cuestionario de Necesidades Manifiestas" de Steers y Braunstein (1976) validado por Ventura (2018).	Necesidad de logro	Mejora de desempeño	Escala Likert ordinal.
				Agradar los retos	
				Revisión de progreso	
				Metas Realistas	
			Necesidad de poder	Satisfacción por terminar tarea	
				Competencia y éxito	
				Asumir dirección	
				Confrontación de ideas	
			Necesidad de afiliación	Control de acontecimientos	
				Simpatía	
				Relaciones interpersonales	
				Apoyo grupal	
Trabajo en equipo					
Retención laboral	Son factores que permiten que un trabajador permanezca en la empresa, donde se	Se establece a partir de la suma de los ítems de respuesta Likert que establece un valor de	Retención de trabajadores	Permanencia en el futuro	Escala Likert ordinal.
				Estabilidad en el tiempo	
				Línea de carrera	
				Satisfacción con el trabajo	
				Importancia de su puesto	

<p>pueda sentir satisfecho, en la que se estima podrá estar por un tiempo largo de tres a cinco años (Kyndt et al., 2009).</p>	<p>retención laboral y, cuatro factores: apreciación, estimulación y procedimientos, actitud de aprendizaje, presión de trabajo y, habilidades de liderazgo, a partir del "Cuestionario de Retención y Permanencia Laboral" de Kyndt et al., (2009) validado por Musso y Salgado (2012).</p>	<p>Clima de apreciación, estimulación y procedimientos</p>	Capacitación y especialización
			Recepción de opiniones
			Desarrollo de intereses
			Incentivación y estimulación
		<p>Actitud de aprendizaje</p>	Resolución de problemas
			Oportunidad de aprendizaje
			Iniciativa en aprender
		<p>Presión del trabajo</p>	Aprendizaje constante
			Iniciativa propia
		<p>Habilidades de liderazgo</p>	Tensión en el trabajo
			Estrés y depresión
			Toma de liderazgo
			Dirección de equipos

Anexo 02. Instrumento de recolección de datos.

Cuestionario de Retención Laboral

Edad: ..... Sexo: ..... Tiempo de trabajo: .....

Estimado trabajador(a): A continuación, se presenta una serie de enunciados sobre motivación laboral. La intención es conocer su opinión personal acerca de cada uno de los ítems. Lea con cuidado y marque con (X) una sola alternativa por cada enunciado según la leyenda. Las respuestas serán reservadas y de carácter confidencial.

1                      2                      3                      4                      5  
Nunca              Casi nunca          Eventualmente      Casi siempre          Siempre

Responde lo siguiente:

---

**RETENCIÓN DE TRABAJADORES**

**1 2 3 4 5**

1. Veo un futuro para mí dentro de esta compañía.
2. Si fuese por mí, definitivamente estaría trabajando para esta compañía durante los siguientes cinco años.
3. Si quisiera hacer otro trabajo o función buscaría primero las posibilidades dentro de esta compañía.
4. Me encanta trabajar para esta compañía.
5. Dentro de esta compañía mi trabajo me satisface.
6. Estoy planeando trabajar para otra compañía dentro de un período de tres años.
7. Si recibiese una atractiva oferta de trabajo de otra compañía, la tomaría.
8. El trabajo que hago es muy importante para mí.

---

**CLIMA DE APRECIACIÓN, ESTIMULACIÓN Y PROCEDIMIENTOS**

**1 2 3 4 5**

9. Mi compañía me da la oportunidad de especializarme en mis fortalezas.
  10. Nuestras ideas e intereses son tomadas seriamente por el equipo ejecutivo.
  11. La compañía me motiva para desarrollar, si es posible, mis propios intereses laborales.
  12. El personal ejecutivo en esta compañía siempre parece estar listo para dar consejos sobre cómo puedo aprender cosas nuevas.
  13. Mi compañía me estimula para que piense donde estoy y que necesito hacer para lograr las metas de la compañía
  14. El personal ejecutivo trata de entender los problemas que los empleados experimentan en su trabajo.
  15. El personal ejecutivo en esta compañía parece esforzarse en ser agradable con los empleados.
-

- 
16. Mi compañía me da la oportunidad de capacitarme en temas que me interesan.
  17. La mayoría de los ejecutivos hacen un esfuerzo para conocernos.
  18. En esta compañía creen en mí.
  19. En el trabajo tengo suficiente oportunidad para usar mis talentos personales y tomar iniciativa.
  20. Cuando ocurre un problema usualmente confío en los procedimientos que son dictados por la compañía.
  21. Lo que hago en mi trabajo me estimula para desarrollarme en cosas para las que aún no soy bueno.
  22. Mis superiores aprecian cuando alguien tiene una nueva manera de encarar un problema.
  23. Para la mayoría de las situaciones en el trabajo, los procedimientos son reforzados por la compañía
  24. Podemos criticar las reglamentaciones laborales y nuestras críticas son escuchadas.
  25. En esta compañía, las expectativas son que debo pasar mucho tiempo aprendiendo.
  26. Cuando se establece una reforma es porque alguien tuvo una buena idea que fue implementada
  27. En el trabajo parecen estar honestamente interesados en las cosas que hago afuera del horario de trabajo.

---

**ACTITUD DE APRENDIZAJE**

**1 2 3 4 5**

28. Si tengo la oportunidad de aprender, definitivamente lo hago.
29. Tomo la iniciativa cuando quiero aprender algo que puede ser útil en mi lugar de trabajo.
30. Pienso que es importante aprender a lo largo de toda mi vida.
31. Me encanta realizar actividades por iniciativa propia.
32. Cuando hago mi trabajo uso mi creatividad e inventiva.
33. Soy capaz de motivar a otras personas para hacer las tareas lo mejor posible.
34. Me encanta aceptar tareas complejas y desafiantes.
35. Pienso en acciones concretas y factibles que concuerdan con mi visión y metas personales.
36. Conozco muy bien cuáles son mis puntos fuertes.

---

**PRESIÓN DEL TRABAJO**

**1 2 3 4 5**

37. Como empleado estoy bajo mucha presión.
38. La presión laboral es muy alta aquí.
39. La presión constante del trabajo (cosas que necesitan ser hechas, fechas límite y la competitividad) me tensan y a veces deprimen.

---

**HABILIDADES DE LIDERAZGO**

**1 2 3 4 5**

---

- 
40. Cuando trabajo en equipo tomo rápidamente el liderazgo.  
 41. Otros en esta compañía me ven como alguien que toma el liderazgo fácilmente.  
 42. Me siento capaz de tomar una función ejecutiva en esta compañía.
- 

Cuestionario de Motivación Laboral

Edad: ..... Sexo: ..... Tiempo de trabajo: .....

Marque con (x) según los ítems planteados, teniendo en cuenta que:

TD: Totalmente en Desacuerdo | D: En desacuerdo | AV: Algunas Veces  
 A: De Acuerdo | TA: Totalmente De acuerdo.

Nº	ÍTEM	TD	D	AV	A	TA
1	Trato fuertemente de mejorar mi desempeño anterior en el trabajo					
2	Me gusta competir y ganar					
3	A menudo encuentro que hablo con las personas a mi alrededor acerca de asuntos que no se relacionan con el trabajo					
4	Me gustan los retos difíciles					
5	Me gusta llevar el mando					
6	Me gusta agradar a otros					
7	Deseo saber cómo voy progresando al terminar las tareas					
8	Me enfrento a las personas que hacen cosas con las que estoy muy en desacuerdo					
9	Tiendo a construir relaciones cercanas con mis compañeros de trabajo					
10	Me gusta fijarme y alcanzar metas realistas					
11	Me gusta influir en otras personas para que hagan lo que deseo					
12	Me gusta pertenecer a grupos de terminar la tarea difícil					
13	Me gusta la satisfacción de terminar la tarea difícil					
14	Con frecuencia trabajo para obtener más control sobre los acontecimientos a mi alrededor					
15	Me gusta más trabajar con otras personas que sólo					

---

Anexo 03. Confiabilidad de instrumentos

*Confiabilidad del “Cuestionario de Necesidades Manifiestas” (MNQ) de Steers y Braunstein*

<b>Motivación laboral</b>	<b><math>\alpha</math></b>	<b><math>\omega</math></b>
Total	0.92	0.932
Logro	0.886	0.891
Poder	0.77	0.777
Afiliación	0.851	0.869

*Confiabilidad del “Cuestionario de Retención y Permanencia Laboral” de Kyndt et al., (2009).*

<b>Retención laboral</b>	<b><math>\alpha</math></b>	<b><math>\omega</math></b>
General	0.975	0.979
Retención	0.924	0.944
Clima	0.969	0.971
Aprendizaje	0.952	0.954
Presión	0.748	0.804
Liderazgo	0.868	0.876



## Anexo 04. Autorización de aplicación del trabajo en la empresa



“Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia”

18 de octubre del 2021

Señora.  
Kelly Sánchez Quispe  
Gerente de Agencia Chiclayo

Presente.

Es grato dirigimos a ustedes, para expresar nuestro cordial saludo y a la vez presentar al Bach. Maria Isabel Bazan Reaño, alumno la escuela de Posgrado del III ciclo del Maestría en Administración de Negocios - MBA, de nuestra casa superior de estudios; quien desea desarrollar la aplicación de su Proyecto de Tesis; en su representada; dicho trabajo se titula: Motivación laboral y retención laboral en trabajadores en la empresa aseguradora Pacífico Seguros, Chiclayo.

Agradecemos anticipadamente la atención que pudieran brindar a la presente.

Expedimos la presente a solicitud del alumno.



Dra. Mercedes Alejandrina Collazos Alarcón  
JEFA EPG-UCV-CH

C.C.: VAGS-DTC-EPG, Interesado (a) y Archivo.

Firma:   
Kelly Sánchez Quispe  
Gerente de Agencia Chiclayo

**CAMPUS CHICLAYO**  
Carretera Chiclayo Pimentel Km. 3.5.  
Telf. (074) 480210/Anexo:6520

## Anexo 05. Autorización de la empresa para publicación



### AUTORIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA PUBLICAR SU IDENTIDAD EN LOS RESULTADOS DE LAS INVESTIGACIONES

#### Datos Generales

Nombre de la Organización:	RUC: 20332970411
PACIFICO SIA DE SEGUROS Y REASEGUROS S. A	
Nombre del Titular o Representante legal: Gerente de Agencia Chiclayo	
Nombres y Apellidos Kelly Sánchez Quispe	DNI: 16664926

#### Consentimiento:

De conformidad con lo establecido en el artículo 7º, literal "f" del Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo (\*), autorizo [ X ], no autorizo [ ] publicar LA IDENTIDAD DE LA ORGANIZACIÓN, en la cual se lleva a cabo la investigación:

Nombre del Trabajo de Investigación	
Motivación laboral y retención laboral en trabajadores en la empresa aseguradora Pacifico Seguros	
Nombre del Programa Académico: Maestría en Administración de negocios- MBA	
Autor: Nombres y Apellidos María Isabel Bazan Reaño	DNI: 41216414

En caso de autorizarse, soy consciente que la investigación será alojada en el Repositorio Institucional de la UCV, la misma que será de acceso abierto para los usuarios y podrá ser referenciada en futuras investigaciones, dejando en claro que los derechos de propiedad intelectual corresponden exclusivamente al autor (a) del estudio.

Lugar y Fecha: Chiclayo, octubre 18 del 2021

Firma: 

**Kelly Sánchez Quispe**

Gerente de Agencia Chiclayo

Anexo 06. Matriz de consistencia

Enunciado	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores	Población
¿Cuál es la relación entre la Motivación laboral y retención laboral en trabajadores de una empresa aseguradora, 2021?	Establecer la relación entre la motivación laboral con la retención laboral en trabajadores de una empresa aseguradora, 2021	Hi1. Existe relación positiva significativa entre la motivación laboral con la retención laboral en trabajadores en una empresa aseguradora	Motivación laboral  Retención laboral	Necesidad de logro Necesidad de poder Necesidad de afiliación Retención de trabajadores Apreciación, estimulación y procedimientos Actitud de aprendizaje Presión de trabajo Habilidades de liderazgo	94 trabajadores de la empresa Pacíficos Seguro de las sedes Chiclayo, Trujillo y Piura.
Pregunta	Objetivo Específico	Hipótesis específicas	Enfoque	Instrumento	Muestra
¿Cuál será el nivel de motivación laboral en trabajadores de una empresa aseguradora, 2021?	Identificar el nivel de motivación laboral en trabajadores de una empresa aseguradora, 2021 Identificar el nivel de retención laboral	Hi2. Existe relación significativa entre las dimensiones de la motivación laboral con las dimensiones de la retención laboral	Cuantitativo	“Escala de Motivación” de Steers y Braunstein (1976) validado por Ventura (2018). “Cuestionario de Retención y Permanencia Laboral”	Muestra de conveniencia de 94 casos

<p>¿Cuál será el nivel de retención laboral motivación laboral en trabajadores de una empresa aseguradora, 2021?</p> <p>¿Cuál será la relación de las dimensiones de la motivación laboral con las dimensiones de la retención laboral en trabajadores de una empresa aseguradora, 2021?</p>	<p>motivación laboral en trabajadores de una empresa aseguradora, 2021.</p> <p>Determinar la relación entre las dimensiones de la motivación laboral con las dimensiones de la retención laboral en trabajadores de una empresa aseguradora, 2021</p>	<p>en trabajadores de una empresa aseguradora, 2021</p>		<p>de Kyndt et al., (2009) validado por Musso y Salgado (2012).</p>	
--	---	---	--	---	--

Anexo 07. Pruebas de normalidad

Prueba de normalidad de datos con polígonos de frecuencia y Kolmogorov-Smirnov

	<b>G1</b>	<b>G2</b>	<b>K-S<sup>a</sup></b>	<b>gl</b>	<b>Sig.</b>
Retención laboral	-0.329	-0.084	0.119	82	0.006
Retención de trabajadores	-0.390	-0.845	0.131	82	0.001
Clima de apreciación, estimulación y procedimientos	-0.113	-0.451	0.104	82	0.028
Actitud de aprendizaje	-0.534	0.737	0.137	82	0.001
Presión de trabajo	-0.132	-0.556	0.142	82	0.000
Habilidades de liderazgo	-0.455	0.193	0.137	82	0.001
Motivación laboral	-0.534	-0.206	0.092	82	0.080
Necesidad de logro	-1.004	0.758	0.140	82	0.000
Necesidad de poder	-0.303	-0.490	0.106	82	0.024
Necesidad de afiliación	-0.811	0.735	0.117	82	0.008

*Nota:* G1 = asimetría; G2 = curtosis; K-S = Kolmogorov-Smirnov; gl = grados de libertad; p = significancia

a. Corrección de significación de Lilliefors