



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**Retención Del Talento Humano Y Motivación Laboral En La  
Sede Sur De La Clínica Maisón De Sante. Lima, 2018.**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**AUTORA:**

**Maritza Lozano Lozano**

**ASESOR:**

**Dr. Carlos Merino Zevallos**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

**Gestión de organizaciones**

**LIMA – PERÚ**

**2018**

El Jurado encargado de evaluar la Tesis presentada por Don (a) :  
MARITZA LOZANO LOZANO

cuyo título es:

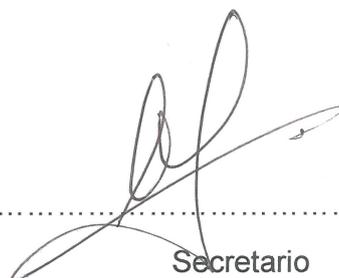
RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO Y MOTIVACIÓN LABORAL EN  
SEDE SUR DE LA CLINICA MAISON DE SANTE LIMA, 2018.

Reunido en la fecha, escuchó la sustentación y la resolución de  
preguntas por el estudiante, otorgándole el calificativo de:  
.....17.....(número) Diecisiete..... (letras).

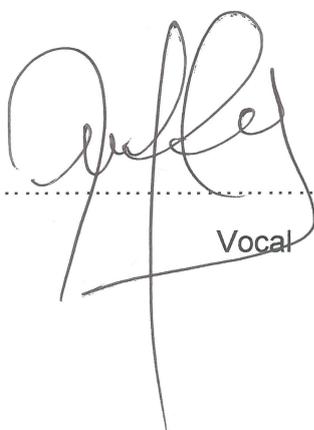
Los Olivos, 28 de Noviembre del 2018



.....  
Presidente



.....  
Secretario



.....  
Vocal

## **Dedicatoria**

A Dios, por permitirme lograr mis sueños,  
a mi Madre, mis hijas y mi esposo por  
recibir de ellos su guía y comprensión.

### **Agradecimiento**

Con el respeto y admiración, mi profundo agradecimiento a nuestros Maestros, que con su paciencia y dedicación hicieron posible la culminación de nuestro trabajo de investigación.

## **Declaratoria de autenticidad**

Yo Maritza Lozano Lozano, con DNI No. 060018094 a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela de Administración, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Lima, Julio del 2018

---

Maritza Lozano Lozano

DNI N° 06018094

## **Presentación**

Señores del jurado de la prestigiosa Universidad César Vallejo. Lima norte.

Presento ante Uds. El trabajo de investigación titulado Retención del talento humano y Motivación laboral en la sede sur de la Clínica Maisón de Sante. Lima, 2018.

Se realizó cumpliendo con los dispositivos legales exigidos por la Escuela de Administración, para obtener el título profesional de Administrador.

El presente documento consta de las páginas preliminares y los siguientes capítulos:

Capítulo I: Trata sobre la introducción a la investigación.

Capítulo II: Se desarrolló el método.

Capítulo III: Presentamos los resultados de investigación.

Capítulo IV: Presentamos la discusión.

Capítulo V: Presentamos las conclusiones.

Capítulo VI: Presentamos las recomendaciones.

Capítulo VII: Presentamos las referencias

Capitulo VIII: Se presentan los anexos.

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre la retención del talento humano y la motivación laboral en la clínica Maisón de Santé.

La importancia del presente trabajo radica en que brinda un diagnóstico necesario para la intervención en la Clínica Maison de Santé y aporta al estado del arte de la investigación en gestión del talento en países de habla hispana.

Maritza Lozano

## Índice de contenidos

Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice de contenidos	vii
Lista de tablas	viii
Lista de figuras	ix
Resumen	x
Abstract	xi
<b>I. Introducción</b>	<b>13</b>
1.1. Realidad problemática	14
1.2. Trabajos previos	15
1.3. Teorías relacionadas al tema	20
1.4. Formulación del problema	25
1.5. Justificación del estudio	26
1.6. Hipótesis	27
1.7. Objetivos	28
<b>II. Metodo</b>	<b>30</b>
2.1. Método de investigación	30
2.2. Tipo de investigación	30
2.3. Enfoque	30
2.4. Nivel	30
2.5. Diseño de investigación	30
2.6. Variables	31
2.7. Población y muestra	33
2.8. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.	33
2.9. Métodos de análisis de datos	33
2.10. Aspectos éticos	34
<b>III. Resultados</b>	<b>35</b>
3.1. Análisis descriptivo de las variables y sus dimensiones.	35
3.2. Analisis inferencial	46
<b>IV. Discusión</b>	<b>51</b>
<b>V. Conclusiones</b>	<b>54</b>
<b>VI. Recomendaciones</b>	<b>56</b>
<b>VII. Referencias bibliográficas</b>	<b>58</b>
<b>VIII. Anexos</b>	<b>61</b>

## Índice de Tablas

Tabla 1. Rotación anual	15
tabla 2. Operacionalización de la retención del talento humano	32
tabla 3. Operacionalización de la motivación laboral	32
tabla 4 confiabilidad de los instrumentos	33
tabla 5. Análisis descriptivo de la variable retención del talento humano	35
tabla 6 análisis de la dimensión procesos para incorporar a las personas	36
tabla 7 análisis de la dimensión procesos para colocar a las personas	37
tabla 8 procesos para recompensar a las personas	38
tabla 9 proceso para desarrollar a las personas	39
tabla 10 procesos para retener a las personas	40
tabla 11 procesos para monitorear a las personas	41
tabla 12 análisis descriptivo de la variable motivación laboral	42
tabla 13 análisis descriptivo de la dimensión intensidad	43
tabla 14 análisis descriptivo de la dimensión dirección	44
tabla 15 análisis descriptivo de la dimensión persistencia en el trabajo	45
tabla 16 prueba de la hipótesis general	46
tabla 17 prueba de hipótesis específica 1	46
tabla 18 prueba de hipótesis específica 2	47
tabla 19 prueba de hipótesis específica 3	48
tabla 20 prueba de hipótesis específica 4	48
tabla 21 prueba de hipótesis específica 5	49
tabla 22 prueba de hipótesis específica 6	49

## Índice de figuras

Figura 1 análisis descriptivo de la variable retención del talento humano	35
figura 2 análisis de la dimensión procesos para incorporar a las personas	36
figura 3 análisis de la dimensión procesos para colocar a las personas	37
figura 4 procesos para recompensar a las personas	38
figura 5 proceso para desarrollar a las personas	39
figura 6 procesos para retener a las personas	40
figura 7 procesos para monitorear a las personas	41
figura 8 análisis descriptivo de la variable motivación laboral	42
figura 9 análisis descriptivo de la dimensión intensidad	43
figura 10 análisis descriptivo de la dimensión dirección	44
figura 11 análisis descriptivo de la dimensión persistencia en el trabajo	45

## Índice de anexos

Anexo. 1 matriz de consistencia	62
anexo. 2 organigrama	63
anexo. 3 juicio de expertos	64
anexo. 4 instrumento de evaluación	65

## Resumen

En la investigación denominada “Retención Del Talento Humano Y Motivación Laboral En La Sede Sur De La Clínica Maisón De Sante. Lima, 2018” se estudió la relación entre la retención del talento humano y la motivación laboral en la sede sur de la clínica Maison de Santé, Lima – Perú 2018 por la bachiller Maritza Lozano Lozano. En una muestra de 60 trabajadores asistenciales, se aplicaron dos instrumentos de confección propia con indicadores de validez y confiabilidad aceptables para evaluar la Retención del talento humano operacionalizada como los procesos para Incorporar, colocar, recompensar, desarrollar, retener y monitorear a las personas y la motivación, operacionalizada como la intensidad, dirección y la persistencia en el trabajo. Mediante una metodología correlacional de corte transversal, se reportaron resultados de manera descriptiva, analizando las frecuencias de respuesta por dimensión y las correlaciones entre variables y dimensiones haciendo uso del software SPSS 22. Se encontró que existe una fuerte correlación positiva entre la retención y el talento humano. Además, se encontró que los procesos de incorporar, colocar, desarrollar, retener y monitorear personas presentaron correlaciones moderadas con la motivación en el trabajo. Por otra parte, los procesos para recompensar personas no evidenciaron estar correlacionados con la motivación laboral.

Palabras clave: Motivación, Retención del talento, Salud

## Abstract

In the research called "Retention of Human Talent and Work Motivation in the South Headquarters of the Clinic Maison De Sante. Lima, 2018 " the relationship between the retention of human talent and work motivation was studied in the South headquarters of the Maison de Santé clinic, Lima - Peru 2018 by the bachelor Maritza Lozano Lozano. In a sample of 60 healthcare workers, two instruments of self-preparation were applied with acceptable validity and reliability indicators to evaluate the retention of the humanized talent operationalized as the processes to incorporate, place, reward, develop, retain and monitor people and the motivation, operationalized as intensity, direction and persistence at work. Using a cross-sectional correlation methodology, results were reported descriptively, analyzing response frequencies by dimension and correlations between variables and dimensions using the SPSS 22 software. It was found that there is a strong positive correlation between retention and talent human. In addition, it was found that the processes of incorporating, placing, developing, retaining and monitoring people presented moderate correlations with the motivation at work. On the other hand, the processes to reward people did not show to be correlated with the labor motivation.

Keywords: Motivation, Human talent retention, Healthcare

## **I. INTRODUCCIÓN**

La presente investigación se versa en torno a la retención del talento humano y la motivación laboral en trabajadores de la clínica y tuvo el fin de determinar la relación entre la retención del talento humano y la motivación laboral en esta misma muestra.

Ambas variables fueron operacionalizadas en dimensiones. La variable retención del talento humano estuvo configurada por las dimensiones de: Procesos para incorporar personas, procesos para colocar a las personas, procesos para recompensar a las personas, procesos para desarrollar a las personas, procesos para retener personas y procesos para monitorear personas.

Por su parte, la variable motivación se vio compuesta por las dimensiones de: Dirección, Intensidad y persistencia en el trabajo.

El siguiente reporte se compone por siete apartados sugeridos por la universidad César Vallejo, presentando los siguientes títulos:

Introducción, capítulo dedicado a presentar los antecedentes, fundamentos teóricos, definición de indicadores, justificación de la investigación y la formulación del problema de investigación, hipótesis y objetivos.

Marco metodológico, presenta la definición conceptual y operacional de las variables de la investigación, el tipo y diseño de investigación, la población, muestra, muestreo y el procesamiento y análisis de datos.

Resultados, donde se presentan los análisis estadísticos descriptivos y relacionados a la prueba de hipótesis de cada objetivo del estudio.

Discusión, donde se contrastan los resultados con investigaciones antecedentes en busca de entender la naturaleza de los hallazgos.

Conclusiones, donde se enuncian los hallazgos de la investigación.

Recomendaciones, donde se proponen alternativas de intervención o investigación a futuros investigadores o ejecutivos encargados de la gestión del talento humano.

Finalmente, referencias, donde se colocan todos los documentos revisados para la confección del presente estudio.

## **1.1. Realidad problemática**

El estudio de la implicancia de la gestión humana en variables organizacionales ha sido un tema muy popular en nuestro medio, esto puede evidenciarse en la cantidad de estudios acerca de selección de personal, compensaciones, desarrollo organizacional, motivación o clima organizacional que pululan en repositorios y medios virtuales en general. Es así como, ya sea en clínicas (Chaparro, 2006) u hospitales (Sánchez, Díaz & García, 2007), se concluye que el impacto de las características organizacionales no puede ser pasadas por alto.

En el 2014, la internacional Hay Group presentó un reporte donde se indica que la calidad del liderazgo organizacional tiene una implicancia del 70% en el clima y un sorprendente 30% en el redito de la organización (Szeinman, 2014). Ante esta evidencia, la evolución y diversificación de los aportes vinculados a la relación de otras variables organizacionales y la gestión humana en general son de suma importancia tanto para el empresariado como para el avance científico de la psicología organizacional, la administración en recursos humanos y otras disciplinas científicas que ejercen en el ámbito profesional.

Según Peiró (2004), la realidad empresarial del mundo ha asumido paulatinamente un ideal de competencia, influenciado por los rápidos cambios tecnológicos y la internacionalización de los mercados. La constante evolución del mercado tiene repercusión a su vez en las exigencias y tareas que colocan las empresas sobre sus trabajadores, dejando de lado el trabajo físico y rutinario para desempeñar tareas de un mayor desgaste mental (Peiró, 2008). La constante exigencia relacionada a necesidades cuantitativas deja de lado variables importantes para el adecuado desarrollo de la convivencia organizacional, generando insatisfacción y sensación de utilitarismo en los trabajadores (Moncada et al., 2014), lo cual finalmente conduce al trabajador a evaluar otras alternativas laborales. Es responsabilidad de la empresa garantizar que sus colaboradores perciban el bienestar suficiente como para no renunciar a sus posiciones y afectar la operatividad o los costos de la organización.

La clínica Maisón de Santé afronta una de sus crisis económicas más importantes, teniendo repercusiones en todos los niveles de la organización. La escasez de recursos económicos obliga a los profesionales de la organización a buscar mitigar la problemática de la organización interviniendo de la manera más económica posible.

En el reporte de evaluación de la gerencia de RRHH emitido el año 2016, se expone que la planilla rotó 77%, teniendo 980 ingresos y 811 renuncias durante ese periodo. Como se observa en la tabla 1, el porcentaje de la organización es 7.9 veces mayor al promedio nacional (9.8%) y 13.3 veces mayor al promedio latinoamericano (5.8) (Ministerio de producción, 2017).

**Tabla 1.**

*Rotación anual*

Lugar	Rotación Anual
Latinoamérica	9.80%
Perú	5.80%
CMS	77%

Si bien esta cifra se debe principalmente a la insatisfacción con respecto al retraso en los pagos del personal, es posible disminuir este indicador mediante la intervención variables organizacionales que influencien en la rotación. Debido a esto, resulta imprescindible contar con diagnósticos certeros que determinen que procesos de gestión organizacional otorgarán un mayor retorno a la inversión al ser intervenidas.

## **1.2. Trabajos previos**

El fenómeno de la rotación de personal ha sido estudiado desde diversas aristas. En el ámbito internacional, podemos encontrar los siguientes hallazgos:

En el país de México, Cabrera, Ledezma & Rivera (2011) plantearon un estudio con 17 compañías constructoras, teniendo como objetivo principal relacionar la productividad, eficiencia y la rotación de personal. Algunos de los hallazgos más

importantes fueron que el 94.12% de los encuestados afirma que la rotación disminuye la productividad y eficiencia de sus departamentos, generando pérdidas económicas para la compañía. Asimismo, el estudio arrojó la existencia de 4 elementos predominantes para que las personas decidan dejar su empleo, los cuales serían, el salario, mejores prácticas de control del jefe inmediato, la identificación que puede sentir un empleado con la compañía y las oportunidades que ofrece el mercado laboral.

Matamoros (2014) desarrolló una investigación donde relaciona la rotación de personal con los niveles de satisfacción laboral en trabajadores de una compañía en Guayaquil. Este estudio de tipo cuantitativo recolectó información a través del cuestionario de satisfacción laboral SL20/23 y una encuesta elaborada empíricamente por el investigador, aplicado solamente al personal administrativo de dicha compañía. Se encontró que los factores determinantes en la rotación serían: bajos salarios, exigencia en metas y objetivos, reducido espacio laboral y poca fomentación en la línea de carrera.

Por otro lado, y en el mismo país y año, Criollo (2014) realizó una investigación sobre el Clima Laboral como factor de influencia en la Rotación de Personal. Este proyecto fue desarrollado en personal motorizado en una empresa de Ecuador donde se estudió a 402 trabajadores, todos ellos pertenecientes al área operativa. Se utilizó una encuesta de clima laboral creada de manera específica para dicha realidad y para determinar la rotación de personal se utilizó un registro de entrada y salida del personal otorgado por la empresa de estudio. Se encontró una relación inversa significativa entre el Clima Laboral y la Rotación de personal.

Bonenberger et al. (2014) investigó la influencia de la motivación y la satisfacción laboral en la intención de rotación en 256 profesionales asistenciales de la república de Ghana. Se encontró que 69% de los evaluados tiene intenciones de rotar. Además, se encontró que tanto la motivación como la satisfacción laboral tienen fuerte influencia en la intención de rotación.

Saldivia (2013), propuso un método de intervención en la rotación de la empresa chilena de Transportes Cruz del Sur. Se consideraron tres programas que

tendrían relación directa con la variable, estos programas abordarían: el clima laboral, capacitación - entrenamiento, y finalmente los procesos de reclutamiento y selección, así pues, las dos primeras variables se analizaron por medio de cuestionarios, dando como resultado, que los trabajadores se sienten incómodos con el clima laboral y por el contrario conformes con los planes de capacitación que brinda la compañía. Para analizar la tercera variable se desarrolló un diagnóstico organizacional, el cual se evaluaba el proceso de reclutamiento y selección hallándolo deficiente debido a la gran demanda de personal que experimenta mes a mes la organización, los reclutadores se veían en la obligación de contratar personal poco calificado y que solo cumpliera con el requisito de estar de acuerdo con las condiciones laborales, no obstante, muchos de ellos no permanecían en la empresa más de tres meses. La investigación concluye en la formulación de un plan estratégico para la resolución de los conflictos de la compañía.

Reynaga (2015) realizó una investigación correlacional entre la motivación y el desempeño en 100 trabajadores del hospital Hugo Pesce Pescetto de Andahuaylas. Entre sus hallazgos, se logra determinar que la motivación de los trabajadores tiene una relación moderada con el desempeño de los mismos, dando indicios de una posible influencia.

Pérez (2013) realizó una investigación cualitativa sobre rotación de personal en una empresa de servicios que se dedicaba a la distribución de productos embotellados en el departamento de Lambayeque, la cual buscaba describir la reducción de rotación de personal en una empresa de servicios que se dedicaba a la distribución de productos embotellados. Se entrevistó a los colaboradores de la empresa, arrojando como resultado la insatisfacción en el sueldo, desacuerdo en el horario de trabajo, la incoherencia que existía entre la remuneración que perciben con respecto a la labor que realizan, todo ello motivado por diversos factores como la desmotivación, baja calidad de vida y ausencia de implementos de trabajo que les den seguridad y tranquilidad en su jornada diaria, repercutiendo de manera negativa en los colaboradores y evidenciándose un elevado índice de desvinculación laboral.

En el mismo año Domínguez & Sánchez (2013) presentaron un estudio buscando relacionar las variables productividad, rentabilidad y rotación de personal

en una organización de Lima Metropolitana. Se encontró que las variables de estudio rotación y productividad se encuentran relacionadas de modo inverso, asimismo se evidencio que, a un mayor índice de rotación, la rentabilidad disminuye considerablemente, perjudicando el rédito de las operaciones de la empresa.

Medellín (2013) investigó la influencia de la motivación en la rotación de personal de un grupo de 27 trabajadores en una empresa de call center. Utilizando como instrumento una encuesta de salida basada en los factores motivadores e higiénicos de Herzberg, se logró determinar que existe influencia de la motivación extrínseca en la tasa de rotación de la empresa.

En Lima, Vásquez (2006) investigó la relación entre la motivación y la satisfacción laboral de 52 enfermeras del hospital Nacional Arzobispo Loayza. En cuanto a la motivación, se encontró que el grupo evaluado presenta valores altos en las dimensiones de identidad y autonomía, mientras que los valores más bajos fueron obtenidos en las dimensiones de retroalimentación, importancia y variedad de la tarea. Por otra parte, logró determinarse la que la motivación está directamente correlacionada con la satisfacción laboral de los profesionales en enfermería del hospital.

En el hospital Hipólito Unanue, de Lima – Perú, Asencios (2016) buscó determinar la relación entre la gestión del talento humano (GTH) y el desempeño laboral en dicho centro de salud. Aplicando un instrumento para evaluar ambas variables, se encuestaron a 100 trabajadores administrativos del nosocomio, encontrando indicadores de confiabilidad suficientes para la extrapolación de resultados. Se encontró que la GTH se correlaciona de manera moderada con el desempeño laboral. En cuanto a sus dimensiones, la admisión de personal, las capacidades y las compensaciones tuvieron una correlación moderada.

Por su parte, Flor (2017) buscó evaluar estas mismas variables en profesionales de salud de una micro red peruana en Lambayeque. En una muestra de 60 colaboradores asistenciales se aplicaron dos instrumentos de confección propia. Se encontró que existe una fuerte correlación entre el desempeño laboral y

la GTH en profesionales de la salud.

Minchán (2017) estudió la relación entre el salario emocional y la retención del talento en la oficina general de recursos humanos del ministerio de la mujer y poblaciones vulnerables. Se aplicó un cuestionario de tipo Likert de elaboración propia a una muestra de 24 trabajadores. Se encontró que existe una correlación positiva entre el salario emocional y el talento humano.

Finalmente, Zelada (2017), estudió la relación entre la gestión del talento humano y la calidad de vida laboral en la UGEL 02 de San Martín de Porres. En una muestra de 80 trabajadores se aplicaron dos instrumentos de elaboración propia que, además, presentaron niveles de confiabilidad aceptables. Se encontró que existe relación entre la GTH y la calidad de vida en el trabajo.

Perteneciente al sector salud, la clínica Maison de Santé brinda servicios terciarios de seguros de salud, atención médica, farmacia y laboratorio. Para dicho fin, se agencia proveedores secundarios de la industria de salud en aras de poder abastecerse para otorgar un servicio consolidado y de calidad a sus usuarios.

Para dicho fin, la misión de la organización contempla: C SALUD S.A. es una red prestacional de servicios de salud, que ofrece a la sociedad servicios médicos hospitalarios a través de sus Clínicas Maison de Santé, además de Programas y Planes de Salud mediante Servicios de Atención Directa y de terceros.

Y su visión: CSALUD debe consolidarse económica, asistencial y administrativamente como la red privada de prestación de servicios médicos hospitalarios y administradores de planes de salud más importante y prestigiosa del país.

Se escogió esta institución para buscar mitigar el efecto de la crisis financiera a la cual se encuentra. De esta manera, se puede generar conocimiento teórico para direccionar los esfuerzos enfocados en optimizar los talentos pertenecientes a la organización a la vez que se garantiza el mejor retorno a la inversión para los accionistas

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1. Retención del talento**

Según Chiavenato (2009), la retención del talento puede definirse como el proceso para mantener a los colaboradores incentivados y comprometidos con el fin de disminuir la rotación de puestos claves y convencionales dentro de una organización, buscando crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades laborales. Es así como, desde sus resultados, las estrategias de retención de personal pueden ser evaluadas desde la rotación de personal, el compromiso organizacional y la satisfacción con el paquete de incentivos de una organización.

Por su parte, Rodríguez (2009) define esta práctica como el conjunto de tácticas en el cual la organización busca contar con mejores profesionales para su funcionamiento. Esta implica optimizar todos los procesos del flujo de personas para garantizar su crecimiento personas como satisfacción con las condiciones ofrecidas por el centro laboral.

Adicionalmente, Galicia (2010) indica que una parte importante de la retención del talento humano es el Clima organizacional, el cual puede ser entendido como manera en que gestiona la experiencia del colaborador dentro de una organización otorgándole lo necesario para cumplir objetivos personales, de la empresa bajo un ambiente de tolerancia e igualdad.

De manera paralela, Muñoz (2010) analiza los motivos por los cuales una empresa pierde talentos, encontrando que el principal motivo es la pérdida del valor de su salario emocional y la pobre adaptación de las exigencias del trabajador con las exigencias de la empresa.

Desde este punto de vista, podemos concluir que la retención del talento es el conjunto de procesos que promueven la satisfacción de los objetivos de los trabajadores y de la empresa, buscando en todo momento generar un ambiente donde los colaboradores se desarrollen y sientan a gusto. Para esto, se utilizan

estrategias como la gestión del clima organizacional y la gestión del salario emocional.

#### **1.3.1.1. Procesos para incorporar a las personas**

Para Chiavenato (2009), los procesos para incorporar personas representan la ruta de los colaboradores en su ingreso a la organización. Esta implica un filtro de características y competencias personales que califiquen la pertenencia del colaborador a la organización. En resumen, el proceso consiste en buscar lo que las personas ofrecen y compararlo con lo que la organización necesita.

Según el autor, esta dimensión es evaluada mediante la selección ideal, el cumplimiento de objetivos, la codificación de características y el seguimiento de sus procesos.

#### **1.3.1.2. Procesos para colocar a las personas**

Con respecto a los procesos para colocar a las personas, Chiavenato (2009) implica que los trabajadores sean adecuadamente, seleccionados, admitidos y preparados para el puesto que buscan desempeñar. Para lograr este cometido, la empresa despliega iniciativas de organización como una estructura organizacional, diseño de puestos y requisitos transversales para el éxito de cada puesto laboral.

Según el autor, esta dimensión es evaluada mediante el control de producción, la capacidad laboral, la estructura organizacional, las políticas y reglas y el cumplimiento de funciones.

#### **1.3.1.3. Procesos para recompensar a las personas**

Los procesos para recompensar a las personas constituyen los elementos esenciales para el incentivo y la motivación de los colaboradores, tomando como premisa que estos cumplan con sus objetivos en aras del bien común de la organización (Chiavenato, 2009).

Según el autor, esta dimensión es evaluada mediante los incentivos, los resultados y la comparación de competencias.

#### **1.3.1.4. Procesos para desarrollar a las personas**

Los procesos para desarrollar a las personas implican la distribución de información para que las personas modifiquen sus hábitos y sean más eficaces en lo que hacen. El desarrollo no implica solo la formación, incluye, además, el enriquecimiento personal y por consiguiente de las organizaciones (Chiavenato, 2009).

Según el autor, esta dimensión es evaluada mediante la formación profesional, la instrucción, la capacitación y las necesidades del área.

#### **1.3.1.5. Procesos para retener a las personas**

De acuerdo a Chiavenato (2009), los procesos para retener personas pretenden otorgar condiciones físicas, psicológicas y sociales suficientes y seguras para garantizar relaciones organizacionales amigables y cooperativas. Al disminuir los factores higiénicos, se define la permanencia de las personas, motivándolas además a trabajar y alcanzar los objetivos propuestos.

Según el autor, esta dimensión es evaluada mediante la satisfacción laboral, el estilo gerencial, las relaciones interpersonales, seguridad laboral., calidad de vida, satisfacción de necesidades y el Compromiso laboral.

#### **1.3.1.6. Procesos para monitorear a las personas**

Los procesos para monitorear a las personas encuentran su fundamento en que el comportamiento organizacional debe ser deliberado y racional, buscando esta hacer esfuerzos para supervisar que estas condiciones se cumplan en sus operaciones y actividades. La supervisión implica dar seguimiento a las operaciones y actividades para asegurar que los planes sean debidamente ejecutados y garantizar el cumplimiento de los objetivos trazados (Chiavenato, 2009)

Según el autor, esta dimensión es evaluada mediante la supervisión laboral, el seguimiento laboral, acompañamiento laboral, orientación laboral, mantención laboral, autocontrol y cumplimiento de metas.

### **1.3.2. Motivación laboral**

Existen diversos modelos teóricos de la motivación, la definición clásica y más aceptada entre los teóricos del comportamiento es la propuesta por Robbins & Judge (2017), entendiendo a la motivación como un proceso psicológico que otorga vectores de estimulación, dirección y persistencia hacia una meta. En el entorno laboral, según la propuesta de Robbins & Judge (2017) se puede entender la motivación como la estimulación, dirección y persistencia del individuo para lograr la adecuada consecución de la tarea que se le es asignada dentro del trabajo.

Por su parte, Reeve (2014) aborda el concepto desde el punto de vista conductual, explicando que la motivación puede provenir de diferentes fuentes e influir de amplias maneras, factores determinados por las características individuales de la persona. La definición de las fuentes motivacionales de las personas resulta ser una arista fundamental en el estudio del porqué las personas se comportan de una u otra manera.

Deci & Ryan (2012), proponen que la motivación puede ser intrínseca, cuando la fuente de la misma proviene de la orientación al ejercicio de las competencias personales del individuo en la consecución de sus objetivos personales. Díaz (2014) lo explica como el surgimiento de necesidades orgánicas, la necesidad y curiosidad por el crecimiento personal del individuo. Este tipo de motivación puede operacionalizarse como el involucramiento con el medio en aras de la persecución del ejercicio y desarrollo de las habilidades y capacidades personales de la persona.

Finalmente, para Ramírez, Abreu y Badii (2008), la motivación es consecuencia de la aparición de una necesidad, generando tensión en organismo, el cual orienta su conducta a satisfacer dicha necesidad.

En resumen, la motivación es todo aquello que regula y modifica la conducta de manera consiente. Esta tiene características como la intensidad, dirección y latencia y además puede clasificarse desde la perspectiva del individuo. La motivación, además, es un fenómeno básico en los seres humanos, funcionando como un mecanismo para satisfacer nuestras necesidades.

#### **1.3.2.1. Intensidad**

Según Robbins y Judge (2017), la intensidad se define como la cantidad de esfuerzo que el colaborador destina al cumplimiento de los resultados para los cuales se encuentra motivado. El desempeño laboral puede ser considerado como la evidencia de la intensidad de la motivación, al estar directamente correlacionados.

Según el autor, esta dimensión es evaluada mediante la cantidad de esfuerzo, los resultados y el desempeño laboral.

#### **1.3.2.2. Dirección**

La dirección de la motivación implica que el individuo reconozca la meta de sus esfuerzos, teniendo en consideración la recompensa, dando un sentido a sus acciones. Un trabajador que reconoce sus metas y se motiva con el cumplimiento de las mismas da mejores resultados que alguien que solo se encuentra interesado en trabajar, pero no conoce sus metas (Robbins & Judge, 2017)

Según el autor, esta dimensión es evaluada mediante los beneficios de la organización, la calidad de esfuerzo y el cumplimiento de metas.

#### **1.3.2.3. Persistencia en el trabajo**

Finalmente, la persistencia en el trabajo implica el mantenimiento de la motivación en el tiempo, sosteniendo la conducta laboral durante el tiempo suficiente para la ejecución de las metas y el cumplimiento de los objetivos del

trabajador (Robbins y Judge, 2017)

Según el autor, esta dimensión es evaluada mediante la persistencia en el tiempo, el cumplimiento de objetivos y la ejecución de metas.

#### **1.4. Formulación del problema**

##### **1.4.1. Problema General**

¿Cuál es la relación entre la retención del talento y la motivación laboral en la clínica Maisón de Santé?

##### **1.4.2. Problemas específicos**

¿Cuál es la relación entre los procesos para incorporar personas y la motivación laboral en la clínica Maisón de Santé?

¿Cuál es la relación entre los procesos para colocar a las personas y la motivación laboral en la clínica Maisón de Santé?

¿Cuál es la relación entre los procesos para recompensar personas y la motivación laboral en la clínica Maisón de Santé?

¿Cuál es la relación entre los procesos para desarrollar personas y la motivación laboral en la clínica Maisón de Santé?

¿Cuál es la relación entre los procesos para retener personas y la motivación laboral en la clínica Maisón de Santé?

¿Cuál es la relación entre los procesos para monitorear personas y la motivación laboral en la clínica Maisón de Santé?

## **1.5. Justificación del estudio**

El estudio de una gestión del talento orientada garantiza el bienestar en las organizaciones, es prueba del paradigma de orientarse al cliente interno para el logro de los objetivos organizacionales, tomando como premisa que el éxito del colaborador significará el éxito de la empresa. La presente investigación brinda un diagnóstico necesario para la intervención en la Clínica Maison de Santé y aporta al estado del arte de la investigación en gestión del talento en países de habla hispana.

Desde un punto de vista teórico, el presente estudio aporta con conocimientos básicos para el entendimiento del fenómeno de la retención de personal en relación a la motivación laboral, dando lugar a la formulación de nuevos problemas de investigación para el desarrollo de nuevos hallazgos en la materia.

Como evidencia acumulada, la presente investigación brinda información adicional para caracterizar las variables estudiadas en la muestra asistencial, dando la oportunidad a futuros investigadores para el desarrollo de investigaciones bibliográficas que sintetizen los hallazgos en la materia y presenten resultados concluyentes a nivel poblacional.

Como precedente, este estudio da lugar a investigaciones de causalidad en temas de gestión del talento en retención y motivación laboral, generando datos relevantes para la formulación de hipótesis fundadas en futuros estudios. Siguiendo el flujo científico, esta investigación serviría como base para la obtención de coeficientes de determinación que nos indiquen en qué proceso de gestión del talento es más conveniente invertir.

Por otra parte, La presente investigación contribuye además al desarrollo y validación de nuevos enfoques para la evaluación de la retención del talento y motivación laboral en territorio nacional, al no existir estudios con instrumentos estandarizados.

De esta manera, se marca un hito donde partiendo de antecedentes, se utiliza el enfoque metodológico de estos para formular resultados comparables y replicables por futuros autores, teniendo la confianza que los métodos utilizados

siguen una línea de investigación confiable.

Por consiguiente, la presente investigación propone fundamentos metodológicos férreos para ser replicada por otros autores en sus respectivos contextos, marcando un antecedente relevante en términos de metodología de la investigación en gestión del talento.

Además, desde el punto de vista aplicado, ante una situación de recursos limitados, es importante poder determinar qué estrategia de intervención maximizará los resultados utilizando lo mínimo. Determinar que posiciones ocupacionales del sector salud presentan una menor motivación permitirá elaborar planes de intervención enfocados en las variables que según la evidencia generada por la presente investigación tendrán un mejor impacto y retorno a la inversión.

Finalmente, el conocimiento de la realidad actual de la organización en términos de variables organizacionales es un proceso importante para la toma de decisiones pertinentes al talento humano de la empresa. Esta investigación generará tanto descriptivos como relaciones por lo que será una gran fuente de conocimiento para la creación de políticas organizacionales.

## **1.6. Hipótesis**

### **1.6.1. Hipótesis General**

Existe relación entre la retención del talento y la motivación laboral en la clínica Maison de Santé.

### **1.6.2. Hipótesis específicas**

Existe relación entre los procesos para incorporar personas y la motivación laboral en la clínica Maison de Santé.

Existe relación entre los procesos para colocar a las personas y la motivación laboral en la clínica Maison de Santé.

Existe relación entre los procesos para recompensar personas y la motivación laboral en la clínica Maisón de Santé.

Existe relación entre los procesos para desarrollar personas y la motivación laboral en la clínica Maisón de Santé.

Existe relación entre los procesos para retener personas y la motivación laboral en la clínica Maisón de Santé.

Existe relación entre los procesos para monitorear personas y la motivación laboral en la clínica Maisón de Santé.

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1. Objetivo General**

Determinar la relación entre la retención del talento y la motivación laboral en la clínica Maisón de Santé.

### **1.7.2. Objetivos específicos**

Determinar la relación entre los procesos para incorporar personas y la motivación laboral en la clínica Maisón de Santé.

Determinar la relación entre los procesos para colocar a las personas y la motivación laboral en la clínica Maisón de Santé.

Determinar la relación entre los procesos para recompensar personas y la motivación laboral en la clínica Maisón de Santé.

Determinar la relación entre los procesos para desarrollar personas y la motivación laboral en la clínica Maisón de Santé.

Determinar la relación entre los procesos para retener personas y la motivación laboral en la clínica Maison de Santé.

Determinar la relación entre los procesos para monitorear personas y la motivación laboral en la clínica Maison de Santé.

## **II. METODO**

### **2.1. Método de investigación**

Se hizo uso de la metodología hipotético deductiva, generando suposiciones acerca de los resultados y enunciándolos a modo de hipótesis a ser contrastadas. De esta manera, se plantearon hipótesis relacionadas a la descripción y relación de las variables de investigación para luego ser contrastadas en las conclusiones del presente estudio.

### **2.2. Tipo de investigación**

La presente investigación es de básica, al aportar conocimientos teóricos al estado del arte de esta rama científica (Hernández, 2014). Para cada una de las variables del presente estudio, se presentarán estadísticos descriptivos y correlacionales para entender mejor su aparición y funcionamiento en la muestra determinada.

### **2.3. Enfoque**

La investigación tendrá un enfoque cuantitativo al dar valores numéricos a las variables estudiadas, además de hacer uso de métodos estadísticos descriptivos e inferenciales para la obtención de sus resultados (Hernández, 2014).

### **2.4. Nivel**

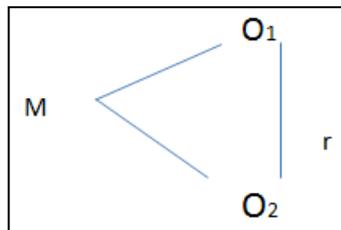
Con respecto al nivel, la presente investigación será descriptiva-correlacional, buscando caracterizar estadísticos de resumen y correlaciones para cada una de las variables estudiadas (Hernández, 2014).

### **2.5. Diseño de investigación**

El diseño es no experimental de corte transversal, de tipo básica, aportando al conocimiento teórico de la materia. El diseño correlacional tiene

como objetivo puntualizar relaciones entre dos o más variables en un tiempo y espacio determinado. Esta investigación cuyo objetivo fue describir la información obtenida a través de encuestas y análisis de la información histórica, al respecto Hernández (2014) define que “este diseño solo describe las relaciones que pudiera existir entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado” (p. 412).

El esquema del diseño correlacional es:



Donde:

M = Muestra de los colaboradores de la clínica en estudio

Ox = Retención del talento

Oy = Motivación laboral

r = Relación entre las variables

## 2.6. Variables

El presente estudio busca relacionar las variables “Retención del talento” y “Motivación laboral” anteriormente descritas en el marco teórico, operacionalizadas como se muestra en las tablas 2 y 3.

**Tabla 2.**  
Operacionalización de la Retención del Talento Humano

Dimensión	Indicador	Ítems	Escala	Instrumento
Procesos para Incorporar a las Personas	Seguimiento de sus progresos	6	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Cuestionario, Escala Likert
	Codificación de Características			
	Cumplimiento de Objetivos			
Procesos para colocar a las personas	Selección ideal	6		
	Control de producción			
	Capacidad Laboral			
	Estructura Organizacional			
Procesos para recompensar a las personas	Políticas y Reglas	3		
	Cumplimiento de Funciones			
	Incentivos			
Proceso para desarrollar a las personas	Resultados	5		
	Comparación de competencias			
	Formación profesional			
	Instrucción			
Proceso para retener a las personas	Capacitación	9		
	Necesidades del Área			
	Satisfacción Laboral			
	Estilo Gerencial			
	Relaciones interpersonales			
	Seguridad Laboral			
	Calidad de Vida			
	Satisfacción de necesidades			
	Compromiso laboral			
Supervisión laboral				
Proceso para monitorear a las personas	Seguimiento laboral	7		
	Acompañamiento laboral			
	Orientación laboral			
	Mantenimiento laboral			
	Autocontrol			
	Cumplimiento de metas			

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 3.**  
Operacionalización de la Motivación

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Instrumento
Intensidad	Cantidad de esfuerzo	4	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Cuestionario, Escala Likert
	Resultados			
Dirección	Desempeño Laboral	5		
	Beneficios de la organización			
	Calidad de esfuerzo			
Persistencia en el trabajo	Cumplimiento de metas	3		
	Persistencia de tiempo			
	Cumplimiento de Objetivos			
	Ejecución de metas			

Fuente: Elaboración propia

## 2.7. Población y muestra

La población estará compuesta por todos los trabajadores asistenciales de la sede sur de la clínica Maison de Santé, la cual está compuesta por 120 sujetos. Con respecto a la muestra, se seleccionaron 60 trabajadores de manera no probabilística e intencional por conveniencia.

## 2.8. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

### 2.8.1. Técnica.

Se hizo uso de la técnica de la psicometría, desarrollando y aplicando un cuestionario para la evaluación de las variables de interés.

### 2.8.2. Instrumentos

Se desarrolló un cuestionario compuesto por 48 ítems politómicos en escala de frecuencia para evaluar las variables de retención del talento y motivación laboral. La variable Retención del talento se encuentra configurada por 36 reactivos y la variable motivación laboral por 12, ambos redactados de manera positiva.

**Tabla 4**  
*Confiabilidad de los instrumentos*

Variable	$\alpha$
Retención del talento humano	0.943
Motivación Laboral	0.777

Fuente: Elaboración propia

## 2.9. Métodos de análisis de datos

Se reportaron las frecuencias de respuesta de cada dimensión para su posterior análisis.

Finalmente, se hará uso de la prueba de Pearson o Spearman dependiendo de la normalidad de la muestra. Además, se elaborarán gráficos de

dispersión para analizar el comportamiento de las variables correlacionadas.

### **2.10. Aspectos éticos**

En la presente investigación se consideraron los aspectos éticos que son fundamentales, ya que se contó con la colaboración y participación permanente de los asesores.

La investigación contó con la autorización correspondiente de la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa en estudio, de igual forma se contó con el apoyo, consentimiento y colaboración de los colaboradores de la referida empresa en estudio que formaron parte de la investigación.

Asimismo, se mantuvo la particularidad, el anonimato de los sujetos investigados y el respeto hacia el evaluado en todo momento.

### III. RESULTADOS

#### 3.1. Análisis descriptivo de las variables y sus dimensiones.

**Tabla 5.**

Análisis descriptivo de la variable Retención del talento humano

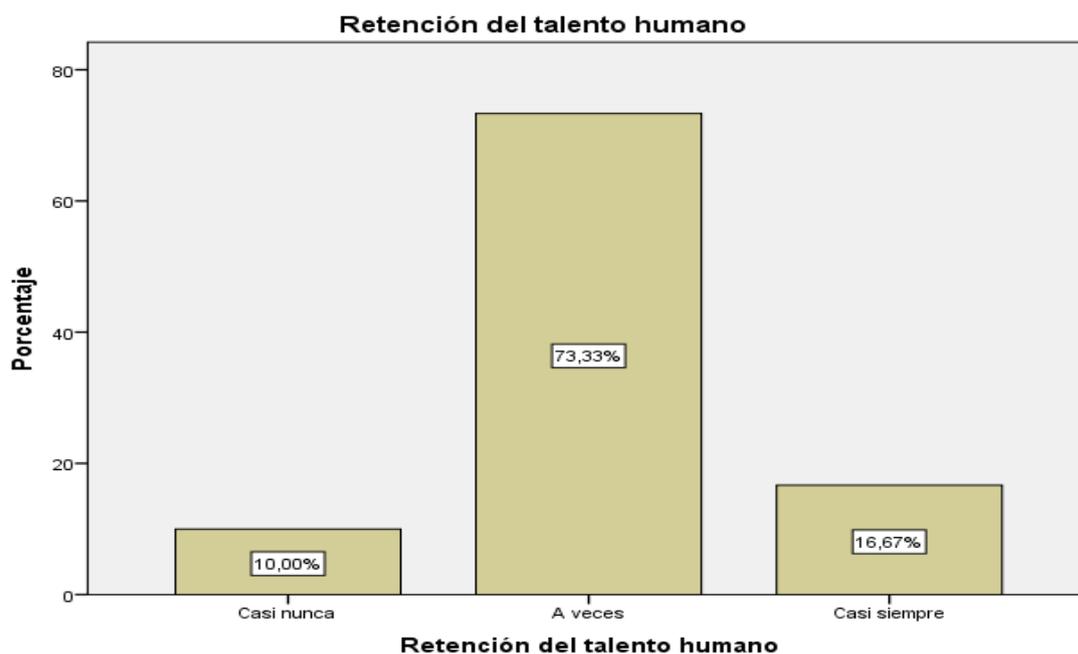
Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	6	10,0	10,0	10,0
A veces	44	73,3	73,3	83,3
Casi siempre	10	16,7	16,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

#### Interpretación:

En la opinión del 73.3% de encuestados, a veces hubo Retención del Talento Humano en la Clínica Maison de Santé, el 16.7% de encuestados indicó que casi siempre hubo Retención del Talento Humano, el 10% indicó que casi nunca hubo Retención del Talento Humano, tal como se muestra en la siguiente figura.

**Figura 1.**

Análisis descriptivo de la variable Retención del Talento Humano



**Tabla 6**

Análisis de la Dimensión Procesos para Incorporar a las Personas

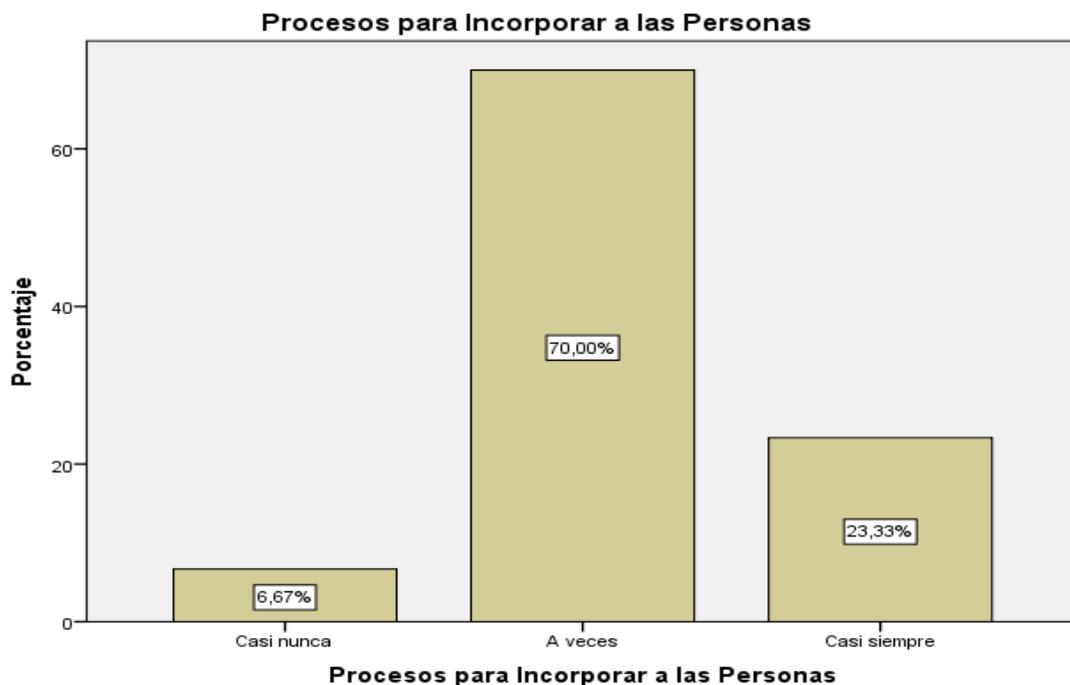
Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	4	6,7	6,7	6,7
A veces	42	70,0	70,0	76,7
Casi siempre	14	23,3	23,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Interpretación:**

En la opinión del 70% de encuestados, a veces hubo Procesos para Incorporar a las Personas en la Clínica Maison de Santé, el 23.3% de encuestados indicó que casi siempre hubo Procesos para Incorporar a las Personas en la Clínica Maison de Santé, el 6.7% indicó que casi nunca hubo Procesos para Incorporar a las Personas en la Clínica Maison de Santé, tal como se muestra en la siguiente figura.

**Figura 2**

Análisis de la Dimensión Procesos para Incorporar a las Personas



**Tabla 7**

Análisis de la Dimensión Procesos para colocar a las personas

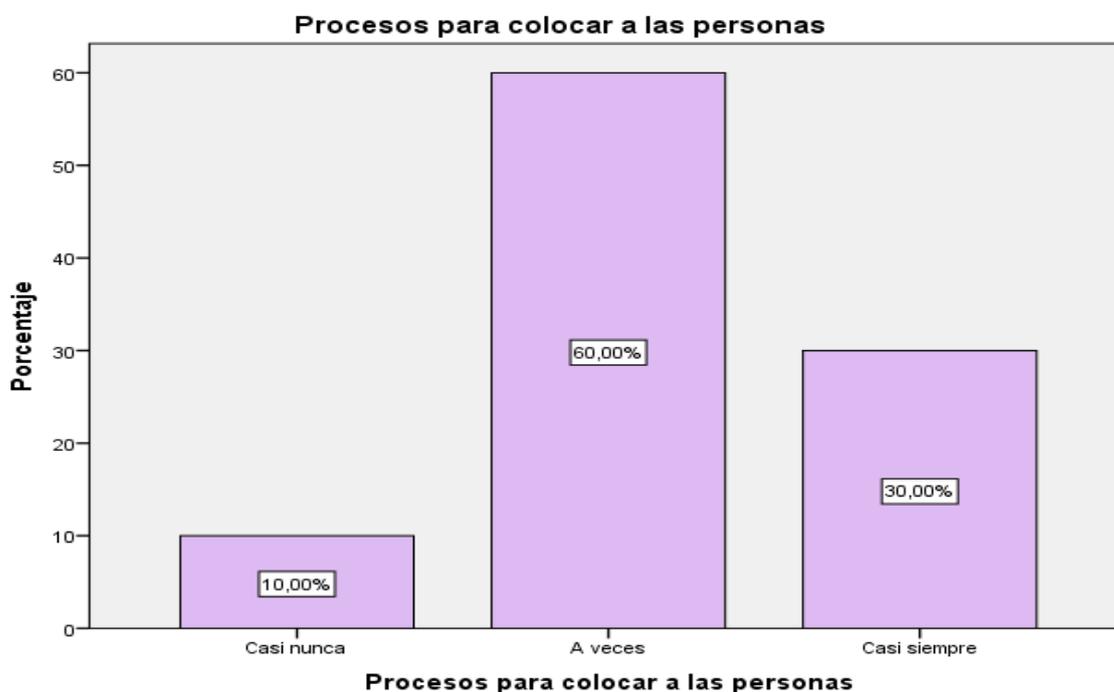
Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	6	10,0	10,0	10,0
A veces	36	60,0	60,0	70,0
Casi siempre	18	30,0	30,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Interpretación:**

En la opinión del 60% de encuestados, refiere que a veces hubo Procesos para colocar a las personas en la Clínica Maison de Santé; el 30% de encuestados indicó que casi siempre hubo Procesos para Incorporar a las Personas en la Clínica Maison de Santé y el 10% indicó que casi nunca hubo Procesos para colocar a las Personas en la Clínica Maison de Santé, tal como se muestra en la siguiente figura.

**Figura 3**

Análisis de la Dimensión Procesos para colocar a las personas



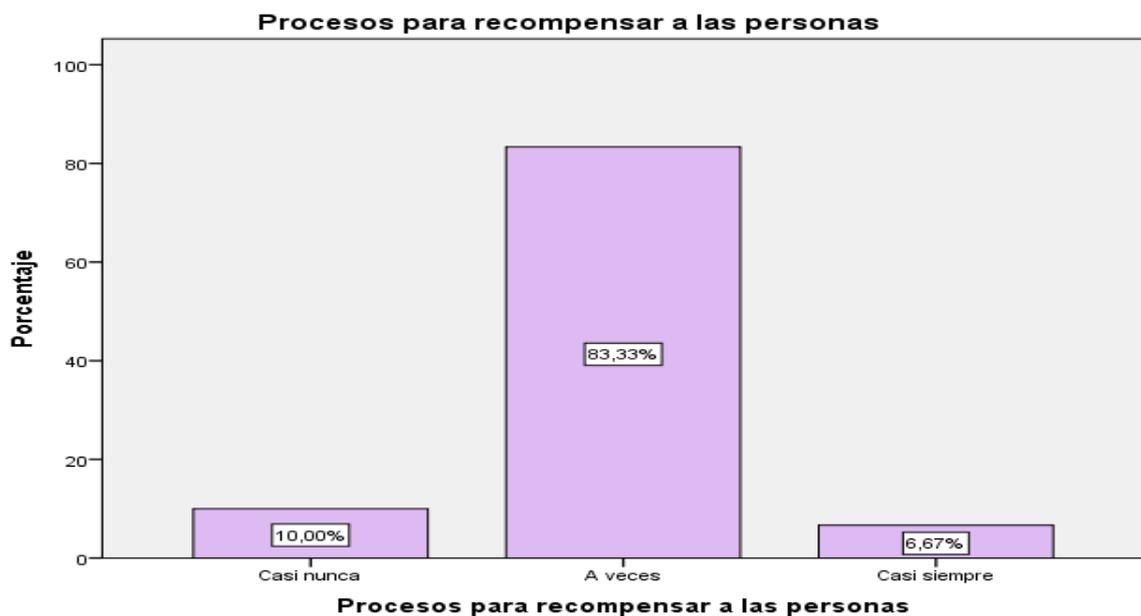
**Tabla 8**  
Procesos para recompensar a las personas

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	6	10,0	10,0	10,0
A veces	50	83,3	83,3	93,3
Casi siempre	4	6,7	6,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Interpretación:**

En la opinión del 83.3% de encuestados, refiere que a veces hubo Procesos para recompensar a las personas en la Clínica Maison de Santé; el 6.7% de encuestados indicó que casi siempre hubo Procesos para recompensar a las Personas en la Clínica Maison de Santé y el 10% indicó que casi nunca hubo Procesos para recompensar a las Personas en la Clínica Maison de Santé, tal como se muestra en la siguiente figura.

**Figura 4**  
Procesos para recompensar a las personas



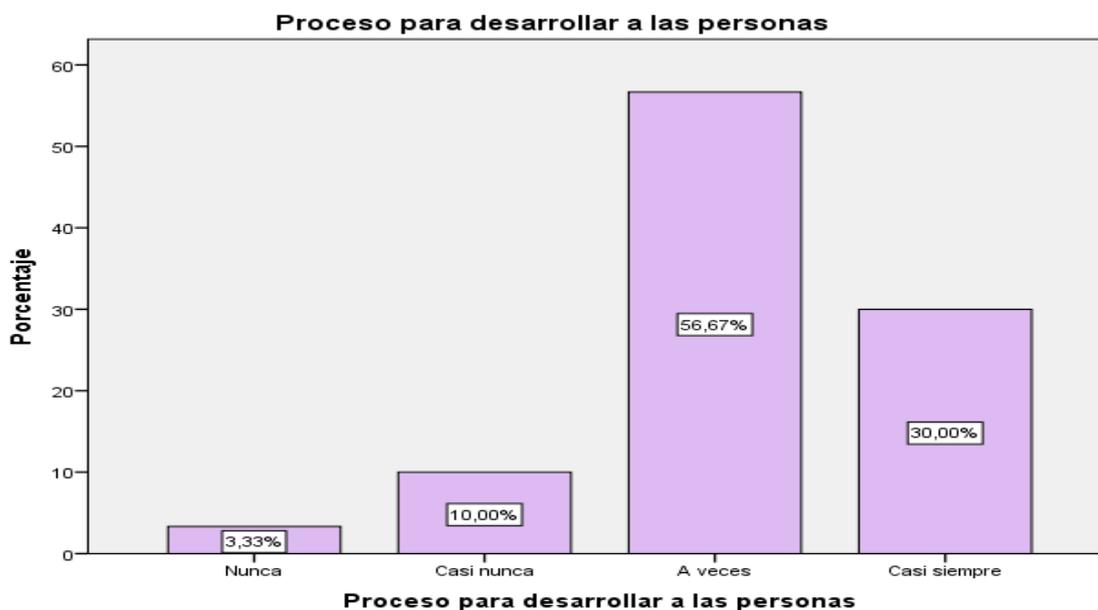
**Tabla 9**  
Proceso para desarrollar a las personas

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	3,3	3,3	3,3
Casi nunca	6	10,0	10,0	13,3
A veces	34	56,7	56,7	70,0
Casi siempre	18	30,0	30,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Interpretación:**

En la opinión del 56.7% de encuestados, refiere que a veces hubo Procesos para desarrollar a las personas en la Clínica Maison de Santé; el 30% de encuestados indicó que casi siempre hubo Procesos para desarrollar a las Personas en la Clínica Maison de Santé y el 10% indicó que casi nunca hubo Procesos para desarrollar a las Personas en la Clínica Maison de Santé, tal como se muestra en la siguiente figura.

**Figura 5**  
Proceso para desarrollar a las personas



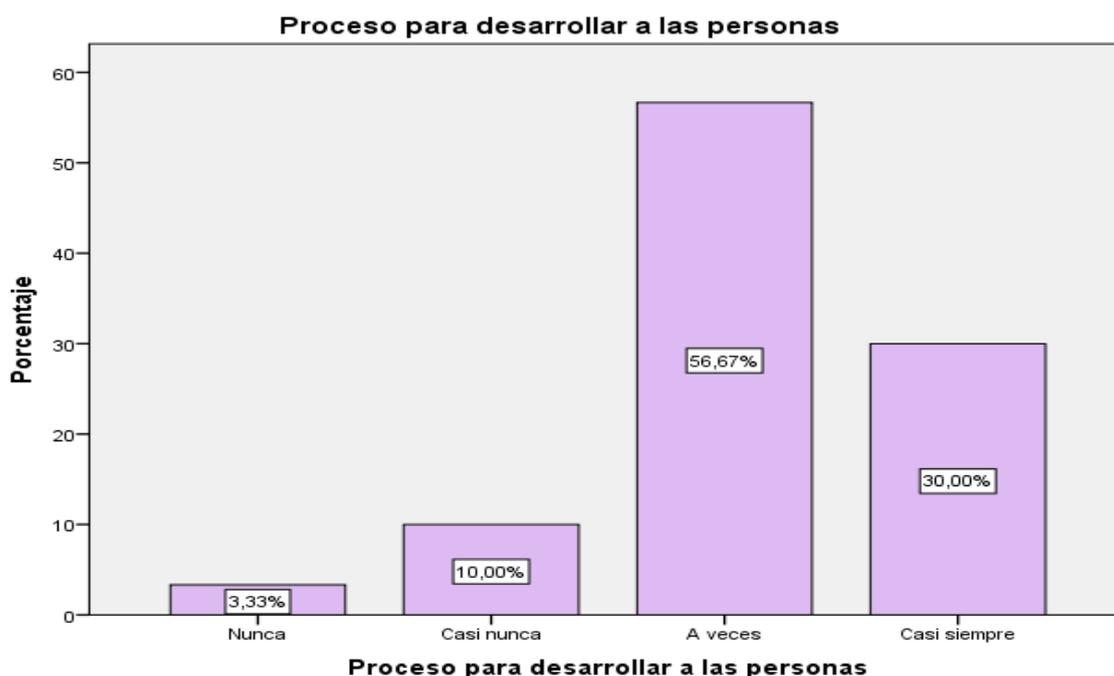
**Tabla 10**  
Procesos para retener a las personas

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	3,3	3,3	3,3
Casi nunca	6	10,0	10,0	13,3
A veces	34	56,7	56,7	70,0
Casi siempre	18	30,0	30,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Interpretación:**

En la opinión del 56.7% de encuestados, refiere que a veces hubo Procesos para retener a las personas en la Clínica Maison de Santé; el 30% de encuestados indicó que casi siempre hubo Procesos para retener a las Personas en la Clínica Maison de Santé y el 10% indicó que casi nunca hubo Procesos para retener a las Personas en la Clínica Maison de Santé, tal como se muestra en la siguiente figura.

**Figura 6**  
Procesos para retener a las personas



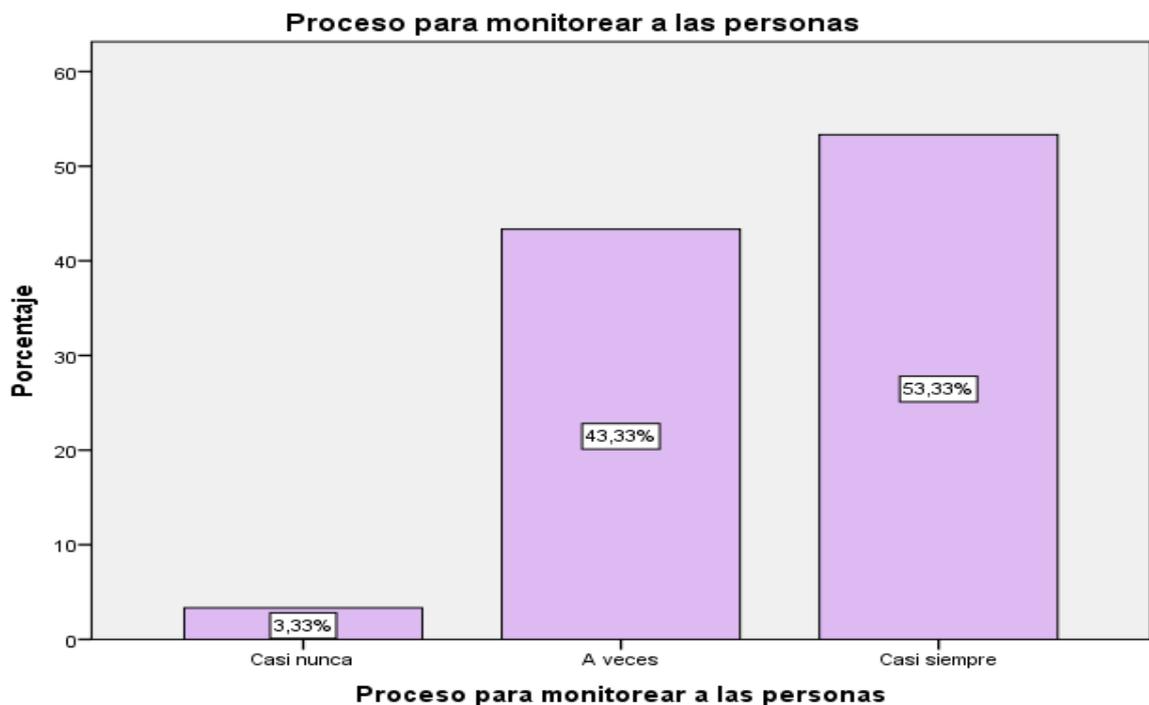
**Tabla 11**  
Procesos para monitorear a las personas

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	2	3,3	3,3	3,3
A veces	26	43,3	43,3	46,7
Casi siempre	32	53,3	53,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Interpretación:**

En la opinión del 53.3% de encuestados, refiere que casi siempre hubo Procesos para monitorear a las personas en la Clínica Maison de Santé; el 43% de encuestados indicó que a veces hubo Procesos para monitorear a las Personas en la Clínica Maison de Santé y el 3.3% indicó que casi nunca hubo Procesos para retener a las Personas en la Clínica Maison de Santé, tal como se muestra en la siguiente figura.

**Figura 7**  
Procesos para monitorear a las personas



**Tabla 12**

Análisis descriptivo de la variable Motivación laboral

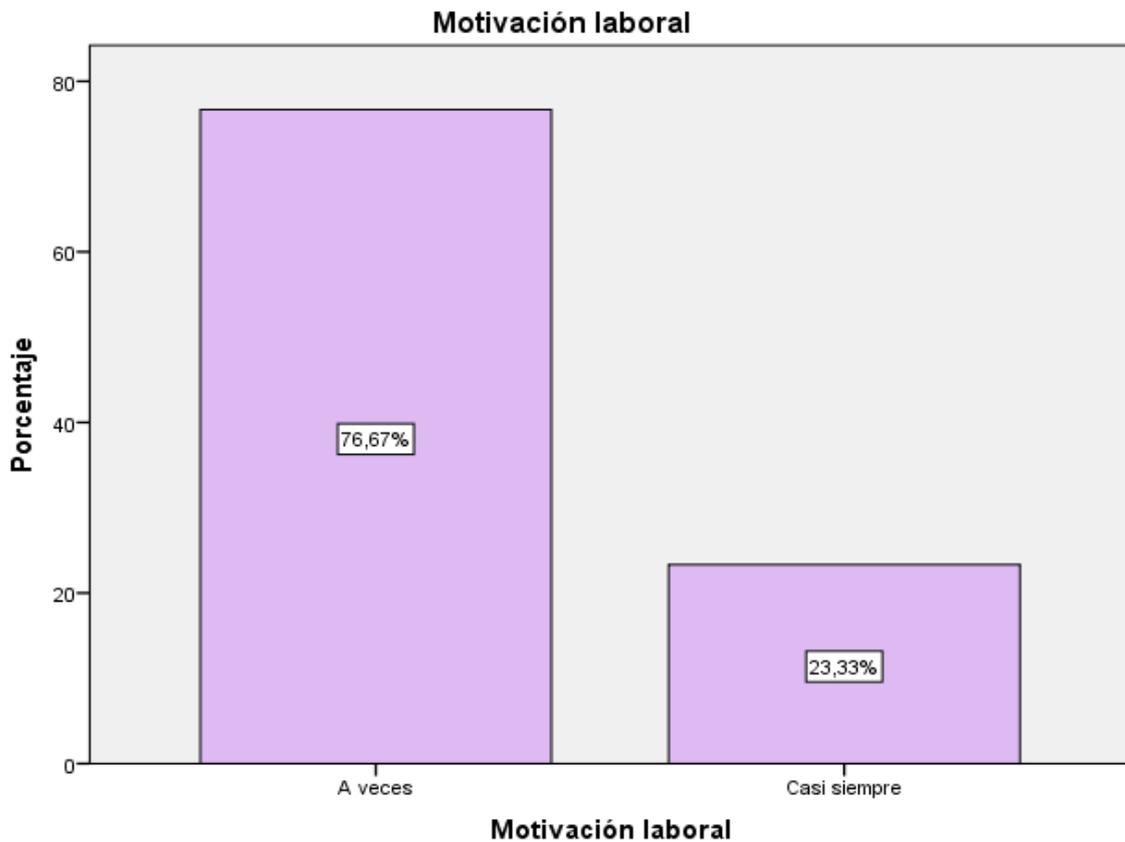
Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	46	76,7	76,7	76,7
Casi siempre	14	23,3	23,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Interpretación:**

En la opinión del 76.7% de encuestados, refiere que a veces hubo Motivación laboral en la Clínica Maison de Santé; el 23% de encuestados indicó que casi siempre hubo Motivación laboral en la Clínica Maison de Santé, tal como se muestra en la siguiente figura.

**Figura 8**

Análisis descriptivo de la variable Motivación laboral



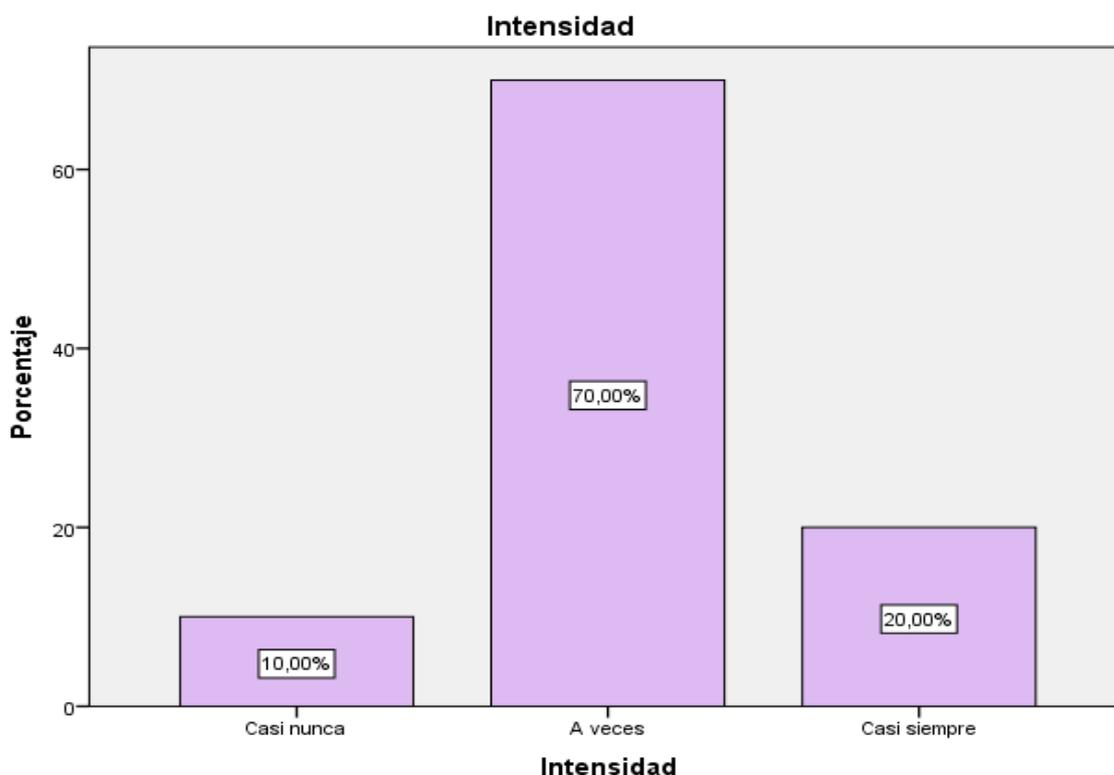
**Tabla 13**  
Análisis descriptivo de la dimensión intensidad

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	6	10,0	10,0	10,0
A veces	42	70,0	70,0	80,0
Casi siempre	12	20,0	20,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Interpretación:**

En la opinión del 70% de encuestados, refiere que a veces hubo Intensidad en la motivación laboral en la Clínica Maison de Santé; el 20% de encuestados indicó que casi siempre hubo Intensidad en la motivación laboral en la Clínica Maison de Santé y el 10% indicó que casi nunca hubo Intensidad en la motivación laboral en la Clínica Maison de Santé, tal como se muestra en la siguiente figura.

**Figura 9**  
Análisis descriptivo de la dimensión intensidad



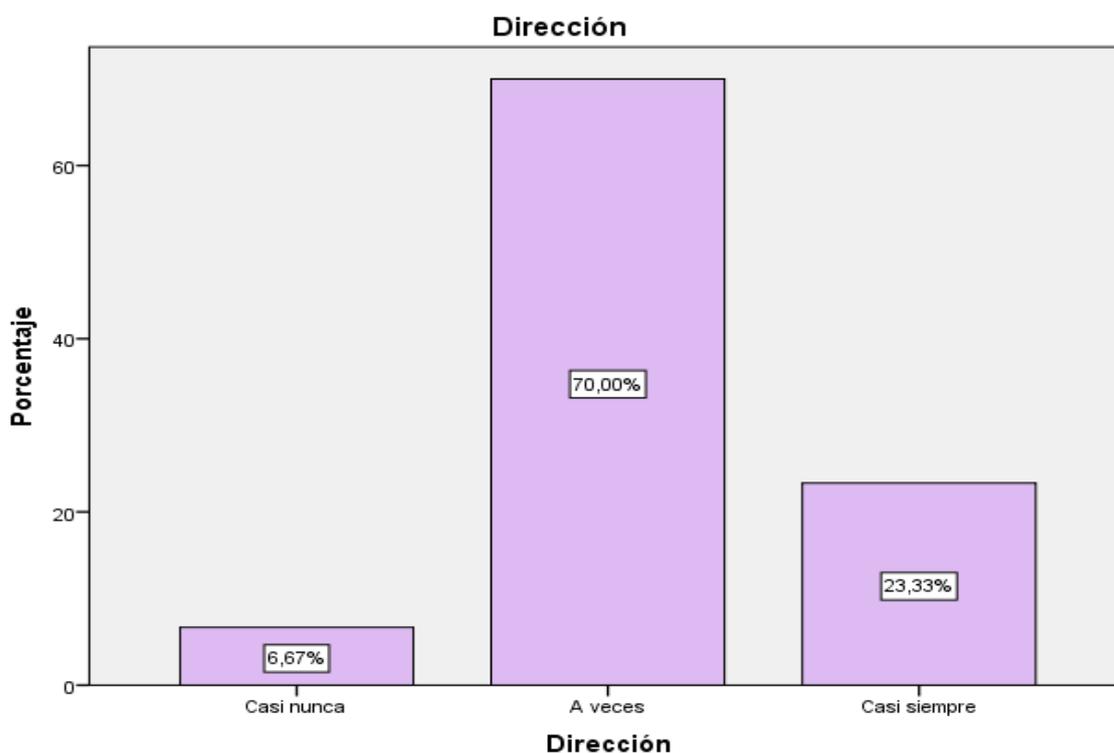
**Tabla 14**  
Análisis descriptivo de la dimensión dirección

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	4	6,7	6,7	6,7
A veces	42	70,0	70,0	76,7
Casi siempre	14	23,3	23,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Interpretación:**

En la opinión del 70% de encuestados, refiere que a veces hubo Dirección en la motivación laboral en la Clínica Maison de Santé; el 23.3% de encuestados indicó que casi siempre hubo Dirección en la motivación laboral en la Clínica Maison de Santé y el 6.7% indicó que casi nunca hubo Dirección en la motivación laboral en la Clínica Maison de Santé, tal como se muestra en la siguiente figura.

**Figura 10**  
Análisis descriptivo de la dimensión dirección



**Tabla 15**

Análisis descriptivo de la dimensión Persistencia en el trabajo

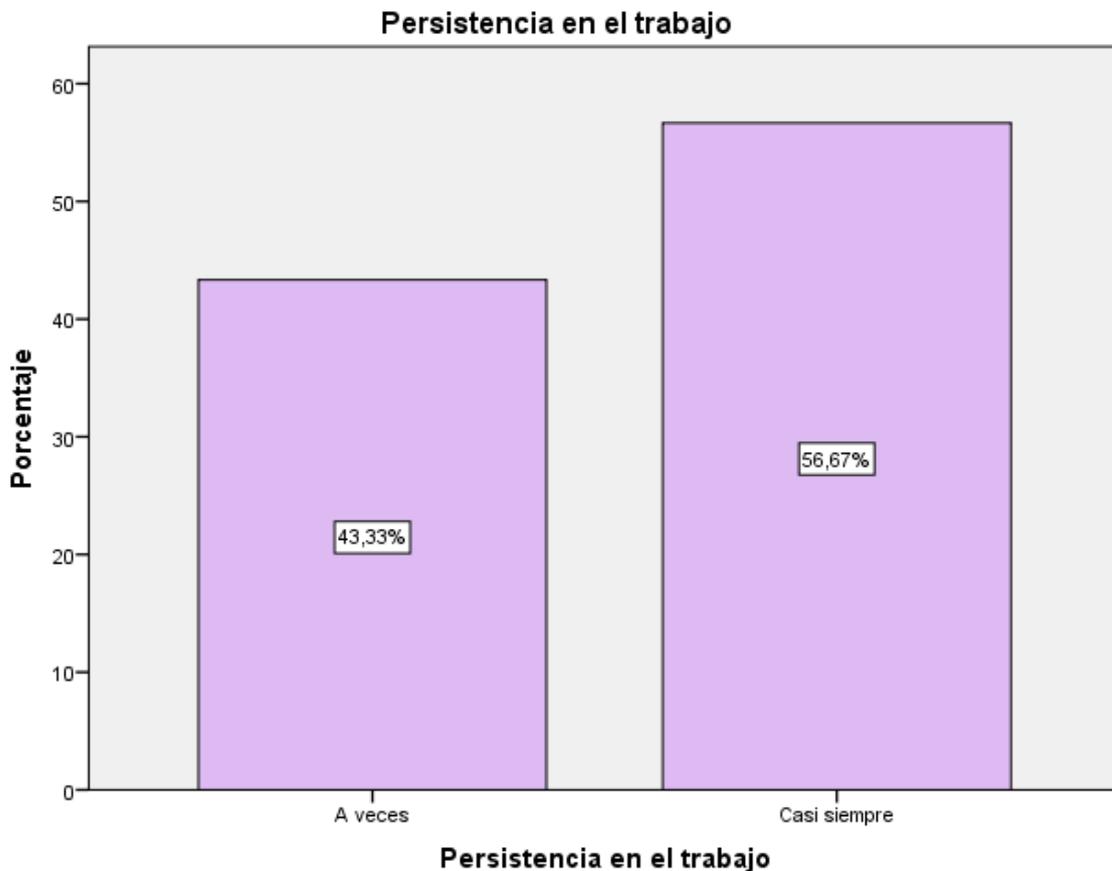
Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	26	43,3	43,3	43,3
Casi siempre	34	56,7	56,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Interpretación:**

En la opinión del 56.7% de encuestados, refiere que casi siempre hubo Persistencia en el trabajo en la Clínica Maison de Santé; el 43.3% de encuestados indicó que a veces hubo Persistencia en el trabajo en la Clínica Maison de Santé, tal como se muestra en la siguiente figura.

**Figura 11**

Análisis descriptivo de la dimensión Persistencia en el trabajo



### 3.2. ANALISIS INFERENCIAL

**Tabla 16**  
Prueba de la Hipótesis General

		Retención del talento humano	Motivación laboral
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,711**
	Retención del talento humano Sig. (bilateral)	.	,000
	N	60	60
	Coeficiente de correlación	,711**	1,000
Motivación laboral	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	60	60

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,001 (2 colas)

#### Interpretación:

En base a los resultados de la prueba de hipótesis general se obtuvo un valor de prueba p igual a 0,000, el cual es altamente significativo, por lo tanto, se prueba que la hipótesis alternativa Existe relación entre la retención del talento humano y la motivación laboral es verdadera. Por otra parte, analizando el estadístico, se encuentra que existe una correlación positiva alta entre ambos constructos.

**Tabla 17**  
Prueba de Hipótesis Específica 1

		Procesos para Incorporar a las Personas	Motivación laboral
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,437**
	Procesos para Incorporar a las Personas Sig. (bilateral)	.	,000
	N	60	60
	Coeficiente de correlación	,437**	1,000
Motivación laboral	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	60	60

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,001 (2 colas)

### Interpretación:

En base a los resultados de la prueba de hipótesis general se obtuvo un valor de prueba p igual a 0,000, el cual es altamente significativo, por lo tanto, se prueba que la hipótesis alternativa Existe relación entre los procesos para incorporar personas y la motivación laboral es verdadera. Por otra parte, analizando el estadístico, se encuentra que existe una correlación positiva moderada entre ambos constructos.

**Tabla 18**  
Prueba de Hipótesis Específica 2

		Procesos para colocar a las personas	Motivación laboral
Rho de Spearman		Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,487**
	Procesos para colocar a las personas		.
		N	,000
			60
			60
		Coefficiente de correlación	1,000
	Motivación laboral		,487**
		Sig. (bilateral)	.
		N	,000
			60
			60

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,001 (2 colas)

### Interpretación:

En base a los resultados de la prueba de hipótesis general se obtuvo un valor de prueba p igual a 0,000, el cual es altamente significativo, por lo tanto, se prueba que la hipótesis alternativa Existe relación entre los procesos para colocar personas y la motivación laboral es verdadera. Por otra parte, analizando el estadístico, se encuentra que existe una correlación positiva moderada entre ambos constructos.

**Tabla 19**  
Prueba de Hipótesis Específica 3

			Procesos para recompensar a las personas	Motivación laboral
Rho de Spearman	Procesos para recompensar a las personas	Coeficiente de correlación	1,000	,049
		Sig. (bilateral)	.	,709
		N	60	60
	Motivación laboral	Coeficiente de correlación	,049	1,000
		Sig. (bilateral)	,709	.
		N	60	60

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,001 (2 colas)

**Interpretación:**

En base a los resultados de la prueba de hipótesis general se obtuvo un valor de prueba  $p > 0.05$ , el cual no es significativo, por lo tanto, se rechaza que la hipótesis alternativa Existe relación entre los procesos para recompensar personas y la motivación laboral es verdadera.

**Tabla 20**  
Prueba de Hipótesis Específica 4

			Proceso para desarrollar a las personas	Motivación laboral
Rho de Spearman	Proceso para desarrollar a las personas	Coeficiente de correlación	1,000	,486**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	60	60
	Motivación laboral	Coeficiente de correlación	,486**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	60	60

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,001 (2 colas)

**Interpretación:**

En base a los resultados de la prueba de hipótesis general se obtuvo un valor de prueba  $p$  igual a 0,000, el cual es altamente significativo, por lo tanto, se prueba que la hipótesis alternativa Existe relación entre los procesos para

desarrollar personas y la motivación laboral es verdadera. Por otra parte, analizando el estadístico, se encuentra que existe una correlación positiva moderada entre ambos constructos.

**Tabla 21**  
Prueba de Hipótesis Específica 5

			Proceso para retener a las personas	Motivación laboral
Rho de Spearman	Proceso para retener a las personas	Coeficiente de correlación	1,000	,488**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	60	60
	Motivación laboral	Coeficiente de correlación	,488**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	60	60

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,001 (2 colas)

**Interpretación:**

En base a los resultados de la prueba de hipótesis general se obtuvo un valor de prueba p igual a 0,000, el cual es altamente significativo, por lo tanto, se prueba que la hipótesis alternativa Existe relación entre los procesos para retener personas y la motivación laboral es verdadera. Por otra parte, analizando el estadístico, se encuentra que existe una correlación positiva moderada entre ambos constructos.

**Tabla 22**  
Prueba de Hipótesis Específica 6

			Proceso para monitorear a las personas	Motivación laboral
Rho de Spearman	Proceso para monitorear a las personas	Coeficiente de correlación	1,000	,509**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	60	60
	Motivación laboral	Coeficiente de correlación	,509**	1,000

Sig. (bilateral)	,000	.
N	60	60

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,001 (2 colas)

### **Interpretación:**

En base a los resultados de la prueba de hipótesis general se obtuvo un valor de prueba p igual a 0,000, el cual es altamente significativo, por lo tanto, se prueba que la hipótesis alternativa Existe relación entre los procesos para monitorear personas y la motivación laboral es verdadera. Por otra parte, analizando el estadístico, se encuentra que existe una correlación positiva moderada entre ambos constructos.

#### **IV. Discusión**

Con respecto a la relación de la retención del talento con la motivación laboral, los resultados son congruentes con investigaciones antecedentes.

Desde un punto de vista empírico, los resultados de Bonenberger et al (2014) condicen los hallazgos de la presente investigación. De manera similar a nuestro hallazgo, el autor encontró una fuerte correlación inversa entre la motivación y la intención de rotación. De esta manera, en entornos donde existe una alta motivación, la intención de rotación es baja, estableciendo una tendencia en cuanto a la influencia de la motivación en la retención del talento humano.

Internacionalmente, existe evidencia que la rotación de personas está relacionada con la productividad y eficiencia de sus departamentos laborales (Cabrera, Ledezma & Rivera). De esta forma, al encontrarse una relación entre la motivación y la retención del talento humano, invertir en el desarrollo de nuevos y mejores procedimientos de selección podría influir de manera positiva en el costo de venta de la empresa, al disminuir los costos de personal que devienen de una mala gestión de la rotación. Por otra parte, según se encuentra en los estudios de Criollo (2014), una buena gestión de la retención de personal se relaciona además con un buen clima laboral, teniendo esta relación con múltiples variables organizacionales de interés para la organización.

Además, según lo expuesto por Reynaga (2015), una mejora en la motivación podría traer consigo una mejora moderada en el desempeño de los trabajadores. Del mismo modo Domínguez y Sanchez (2013) reportan que la rotación y la rentabilidad de las organizaciones están inversamente correlacionadas. Esta evidencia acumulada nos hace reflexionar sobre la importancia de una adecuada gestión del talento humano en las organizacionales, la cual puede tener un impacto en múltiples variables de la empresa, generando valor al accionista.

Por otra parte, Medellín (2013) confirma estos hallazgos al llegar a la misma conclusión que Bonenberger et al (2014) y el presente estudio. Sin embargo, Medellín añade una arista adicional, indicando que el tipo de motivación

que tiene una mayor correlación inversa con la tasa de rotación de la empresa es la extrínseca.

Al encontrarse evidencia acumulada sobre la relación de variables relacionadas a la motivación y a la retención de personal, se puede extrapolar estos resultados, afirmando que, en las empresas existe una relación positiva entre la motivación y la retención de personal.

Con respecto a los procesos específicos de la retención del talento, se encontraron resultados esperados y congruentes con la demás evidencia publicada. Desde un punto de vista teórico, Chiavenato (2009) explica que la retención del personal es un proceso transversal en las organizacional, buscando generar condiciones ambientales y psicológicas a lo largo de todo el flujo del talento humano.

Desde ese punto de vista, en entornos de alta motivación, debería de haber una mayor retención del talento. Esto se confirma por Vázquez (2006), el cual indica que existe una correlación directa entre la motivación y la satisfacción laboral, dando indicadores de las relaciones entre las variables de satisfacción, retención y motivación cuando es comparado con los resultados de este reporte.

Intervenir en variables como la retención del talento resulta muy beneficioso para las organizaciones. Basándonos en el estudio de Domínguez y Sánchez (2013), donde se encuentra que en entornos de mayor rotación las ratios de rentabilidad de la organización son menores, resulta pertinente utilizar la evidencia acumulada por el presente estudio y sus antecedentes para la creación de tácticas basadas en variables correlacionadas a la rotación.

Además, según los hallazgos de Minchán (2017) la retención del talento humano puede ser intervenida desde el salario emocional, encontrado alternativas que no impliquen grandes costos a la organización.

Sin embargo, la relación de los procesos para recompensar y la motivación no fue significativa. Esto se debe en gran medida a la población utilizada en el presente estudio. Debido a los largos años en que la empresa se ha mantenido en crisis, esta ha ido depurando a todos aquellos colaboradores que no se adaptaban a un entorno de pobre recompensa, incluyendo retrasos en los pagos e

incumplimiento de beneficios sociales. Es así como, los colaboradores evaluados son todos aquellos que no consideran la recompensa como un fuerte indicador de motivación, extrayendo la misma de otras fuentes como el compromiso, la camaradería o la vocación asistencial.

Este último resultado, de todas formas, resulta incongruente con la evidencia acumulada; configurándose como un caso excepcional. Por ejemplo, en estudios como los desarrollados por Ramírez (2014) se encontró que los factores determinantes en la rotación de personal son los bajos salarios, la falta de objetivos y los espacios de trabajo reducidos; condiciones que son habituales en la organización de estudio.

Finalmente, los resultados de la relación entre los procesos para recompensar personas y la motivación no deberían ser considerados en la evidencia acumulada de investigadores futuros, al contemplar variables externas que vician dicho resultado.

## **V. Conclusiones**

Primera:

Para el objetivo general: Determinar la relación entre la retención del talento y la motivación laboral en la clínica Maisón de Santé. Se concluye que existe una correlación positiva alta entre la retención del talento y la motivación laboral en la muestra evaluada.

Segunda:

Para el objetivo específico 1: Determinar la relación entre los procesos para incorporar personas y la motivación laboral en la clínica Maisón de Santé. Se concluye que existe una correlación moderada entre los procesos para incorporar personas y la motivación laboral en la muestra evaluada.

Tercera:

Para el objetivo específico 2: Determinar la relación entre los procesos para colocar a las personas y la motivación laboral en la clínica Maisón de Santé. Se concluye que existe una correlación moderada entre los procesos para colocar a las personas y la motivación laboral en la muestra evaluada.

Cuarta:

Para el objetivo específico 3: Determinar la relación entre los procesos para recompensar personas y la motivación laboral en la clínica Maisón de Santé. Se concluye que no existe correlación entre los procesos para recompensar personas y la motivación laboral en la muestra evaluada.

Quinta:

Para el objetivo específico 4: Determinar la relación entre los procesos para desarrollar personas y la motivación laboral en la clínica Maisón de Santé. Se concluye que existe una correlación moderada entre los procesos para desarrollar personas y la motivación laboral en la muestra evaluada.

Sexto:

Para el objetivo específico 5: Determinar la relación entre los procesos para retener personas y la motivación laboral en la clínica Maison de Santé. Se concluye que existe una correlación moderada entre los procesos para retener personas y la motivación laboral en la muestra evaluada.

Séptima:

Para el objetivo específico 6: Determinar la relación entre los procesos para monitorear personas y la motivación laboral en la clínica Maison de Santé. Se concluye que existe una correlación moderada entre los procesos para monitorear personas y la motivación laboral en la muestra evaluada.

## **VI. Recomendaciones**

Primera: Ponderar el estado actual de los procesos de retención del talento en la organización, buscando intervenirlos en aras de mejorar el nivel de motivación de los colaboradores de la organización. En base a la evidencia acumulada, la intervención en estos procedimientos debería tener efectos positivos tanto en la motivación como en la rotación, la productividad y la rentabilidad al accionista.

Segunda: Con respecto a los procesos para incorporar personas, al encontrar una relación moderada con la motivación de los trabajadores, se justifica la inversión en la mejora de procesos y marca empleadora repercutiendo en otras variables organizacionales que otorgan estabilidad y una buena percepción de la misma en el mercado laboral.

Tercera: Con respecto a los procesos para colocar personas, al encontrar una relación moderada con la motivación de los trabajadores, se justifica la inversión en la mejora de las descripciones de puestos y estructura organizacional, repercutiendo en otras variables organizacionales que otorgan cumplimiento de objetivos y mejoran el aprovechamiento del capital humano.

Cuarta: Con respecto a los procesos para recompensar personas, al no encontrar una relación con la motivación de los trabajadores, se recomienda el fortalecimiento de una cultura de motivación intrínseca, buscando aprovechar el poco interés económico de los trabajadores para desarrollarlos en servicio y competencias asistenciales, configurándose como una ventaja competitiva.

Quinta: Con respecto a los procesos para desarrollar personas, al encontrar una relación moderada con la motivación de los trabajadores, se justifica la inversión en la mejora de los planes de línea de carrera y gestión del desempeño, repercutiendo en otras variables organizacionales que otorgan la continuidad de la cultura y evitan el sobre costo de personal por permanencia.

Sexto: Con respecto a los procesos para retener personas, al encontrar una relación moderada con la motivación de los trabajadores, se justifica la inversión

en la mejora del salario emocional y los factores higiénicos, repercutiendo en otras variables organizacionales que otorgan la continuidad operativa y evitan los sobrecostos por una rotación elevada.

Séptima: Con respecto a los procesos para monitorear personas, al encontrar una relación moderada con la motivación de los trabajadores, se justifica la inversión en la mejora del seguimiento y el feedback, repercutiendo en otras variables organizacionales que otorgan la mejoras en el desempeño y favorecen el traspaso de conocimientos.

## VII. Referencias bibliográficas

- Ascencios, C. (2017) Gestión del talento humano y desempeño laboral en el Hospital Nacional Hipólito Unanue. Universidad César Vallejo
- 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.
- Criollo, L. (2014) Clima laboral y rotación de personal motorizado en la empresa Sodetur. Universidad central del Ecuador.
- 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.
- 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.

- 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
- 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.
- 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
- 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).
- 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

Robbins, S., Judge, T. (2017) Organizational Behavior. Pearson

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.

Sánchez, N., Díaz, A., García, L. (2016) Study of organizational environment and motivation, in a public dependence of the state of Veracruz

Szeinman, L. (2014) Voz de experto: Clima con resultados que impactan. Aptitus. Recuperado de: <https://aptitus.com/blog/otros/voz-de-experto-clima-con-resultados-que-impactan/>

Vásquez, S. (2006) Nivel de motivación y su relación con la satisfacción laboral del profesional de enfermería en el Hospital Nacional Arzobispo Loayza. UNMSM

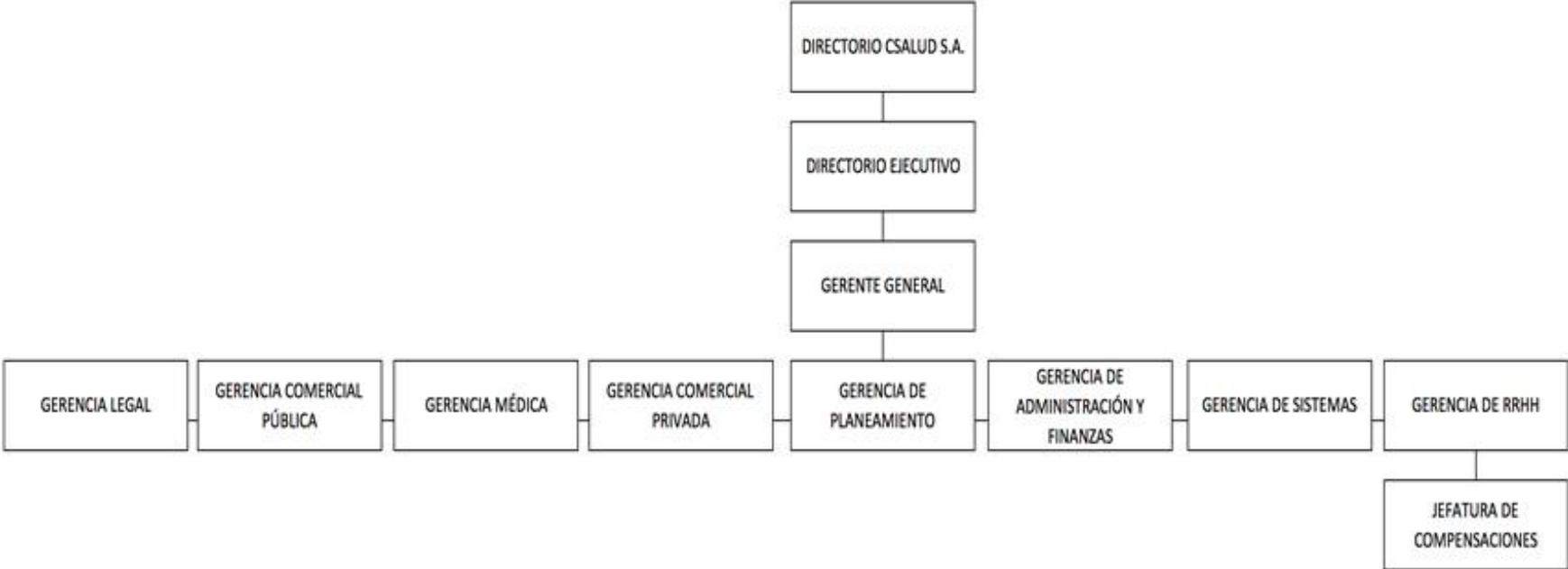
Zelada, J. (2017) Gestión del talento humano y calidad de vida laboral en la UGEL 02 de San Martín de Porres. Universidad César Vallejo

## **VIII. Anexos**

Anexo. 1 Matriz de consistencia

Variable	Dimensión Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento
Retención de Personal	Según Chiavenato (2009), la retención del talento puede definirse como el proceso para mantener a los colaboradores incentivados y comprometidos con el fin de disminuir la rotación de puestos claves y convencionales dentro de una organización, buscando crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades laborales. Es así como, desde sus resultados, las estrategias de retención de personal pueden ser evaluadas desde la rotación de personal, el compromiso organizacional y la satisfacción con el paquete de incentivos de una organización.	La variable Retención del talento humano se ha operacionalizado en 36 reactivos a ser respondidos por el sujeto evaluado. Estos reactivos representan 30 indicadores que configuran 6 dimensiones para la evaluación del constructo.	Procesos para incorporar a las Personas	Seguimiento de sus progresos	Los Jefes de Area, tienen claridad en los resultados de los procesos de evaluación del desempeño facilitándoles la retención de los buenos colaboradores Cuando en el Area un colaborador es el resultado de una rotación, por eficiencia, es monitoreado por la nueva Jefatura para la validación de sus habilidades	Cuestionario, Escala Likert
				Codificación de Características	En el Area de Recursos Humanos codifica los resultados de los colaboradores en función a su desempeño de cargo. El cumplimiento de objetivos en la Areas, promueve reconocimiento y recompensa en los equipos de trabajo	
				Cumplimiento de Objetivos	Cuando los colaboradores han evidenciado compromiso y esfuerzo en el logro de los objetivos el Area de RRHH los asume como candidato para los ascensos laborales	
				Selección ideal	Los procesos de selección son confiables, por ello el alto nivel de funcionalidad de las Areas.	
				Control de producción	Cuando las metas establecidas han sido incrementadas en sus proceso de ejecución, se incorporan nuevos colaboradores para la efectividad en su cumplimiento.	
			Procesos para colocar a las personas	Capacidad Laboral	Los colabaoradores evidencian en su día a día capacidades en el ejercicio de tareas Los colaboradores recientemente integrados en el Area han pasado por un disciplinado proceso de evaluación de sus competencias lo que permite un alto nivel de funcionalidad en las Areas.	
				Estructura Organizacional	La estructura organizacional de la empresa es coherente a las funciones y perfil de los colaboradores, permitiendo prevenir la improvisación de tareas.	
				Políticas y Reglas	La empresa tiene políticas y reglas claras que monitorea en su cumplimiento, por ello los altos mandos se involucran en los procesos de inserción, evaluación y promoción laboral.	
			Procesos para recompensar a las personas	Cumplimiento de Funciones	El cumplimiento de funciones genera la aplicación del reglamento, sin discriminación de cargo, ya sea por eficiencia o deficiencia.	
				Incentivos	Cuando un colaborador ha participado con efectividad en el cumplimiento de metas recibe incentivos económicos de la organización	
			Proceso para desarrollar a las personas	Resultados	Los resultados de los colaboradores son satisfactorios para los altos mandos; ante una necesidad de Jefaturas son convocados	
				Comparación de competencias	El Area de Recursos Humanos informa el nivel de productividad mensual de todas las tareas de la empresa La Gerencia en coordinación con el Area de Recursos Humanos gestionan capacitaciones oportunas y pertinentes	
				Formación profesional	Las capacitaciones gestionadas por la Institución son en horarios y ambientes ideales generando se limite la asistencia a participar	
				Instrucción	La empresa me ofrece instructivos para la ejecución de mis labores.	
				Capacitación	La empresa me ofrece un plan de capacitación adecuado a mi perfil.	
				Necesidades del Área	Ante una necesidad laboral en alguna Area, el reclutamiento interno es confiable y certero	
				Satisfacción Laboral	Los colaboradores expresan su satisfacción laboral; se sienten orgullosos de pertenecer a una institución que los valora	
				Estilo Gerencial	Los altos mandos conviven en todas las Areas; es alto su nivel de involucramiento	
				Relaciones interpersonales	Los colabaoradores desarrollan sus actividades en un ambiente grato, ameno y además predomina la cordialidad y respeto	
				Proceso para retener a las personas	Seguridad Laboral	
Calidad de Vida	La calidad de vida de los colaboaodres esta garantizada por la remuneración percibida El esfuerzo laboral desplegado en las Areas genera luego actividades integradoras y recreativas para limitar se afecte la calidad de vida					
Satisfacción de necesidades	Los colaboradores pueden satisfacer sus necesidades con el salario percido					
Compromiso laboral	Existen tareas en las cuales el incremtpo de la jornada laboral es una necesidad y los colaboradores asumen con compromiso					
Supervisión laboral	La Supervisión que ejercen los Jefes de Area es proactiva, se involucran en las debilidades detectadas					
Proceso para monitorear a las personas	Seguimiento laboral	El Area de Recursos Humanos ejerce un control confiable sobre las asistencias y los resultados periodicos de la evaluación del desempeño				
	Acompañamiento laboral	Cuando en una Area se detecta con frecuencia observaciones, los Jefes tienen mayor constancia en el monitoreo de los procesos				
	Orientación laboral	Los colaboradores encuentran en los Jefes de Area la orientación adecuada para fortalecer sus debilidades				
	Mantenimiento laboral	Los colaboradores de Area mantienen un trato cordial con sus Jefaturas por eso se mantienen en sus equipos				
	Autocontrol	Los Jefes de Area ejercitan control emocional ante la evidencia de error de los colaboradores				
	Cumplimiento de metas	Las metas se cumplen con disciplina, es decir con los tiempos establecidos por la fortaleza en los equipos de trabajo				
	Cantidad de esfuerzo	Los colaboradores se muestran motivados gracias al reconocimiento por su esfuerzo laboral Ante el cumplimiento de metas se generan esfuerzos mayores que generan estímulo y motivación satisfactoria				
	Resultados	Cuando los resultados en su proceso de desarrollo se afectan, se motiva con incentivos a los colaboradores para incrementar su jornada laboral				
	Desempeño Laboral	La intensidad laboral en el ejercicio de tareas es coherente al horario establecido				
	Beneficios de la organización	Los beneficios que la Dirección otorga por efectividad en el cumplimiento generan motivación en los colaboradores La calidad de esfuerzo se ve reflejado con claridad en los reportes confiables y seguros que emiten las Jefaturas				
Motivación Laboral	Según Robbin & Judge (2017) la motivación es un proceso psicológico que otorga vectores de intensidad, dirección y persistencia hacia una meta, modificando la conducta del individuo para la consecución de sus objetivos.	La variable Motivación laboral se ha operacionalizado en 12 reactivos a ser respondidos por el sujeto evaluado. Estos reactivos representan 9 indicadores que configuran 3 dimensiones para la evaluación del constructo.	Intensidad	Calidad de esfuerzo	Quienes dirigen las Areas, son profesionales competentes que promueven y motivan a sus trabajadores sin discriminación de cargo El esfuerzo que representa la jornada laboral y los resultados es compensado satisfactoriamente hacia los colaboradores	Cuestionario, Escala Likert
				Cumplimiento de metas	Mi equipo cumple sus metas programadas.	
			Persistencia en el trabajo	Persistencia de tiempo	El absentismo es una limitación en la empresa: el que asiste trabaja y da resultados	
				Cumplimiento de Objetivos	Los objetivos que la empresa plantean se cumplen por los recursos que dota la empresa y las satisfactorias estrategias de motivación	
				Ejecución de metas	Los equipos de trabajo ejecutan sus labores, todos aportan con sus ideas y estrategias operativas	

Anexo. 2 Organigrama



**Anexo 03: ENCUESTA**

<b>RETENCIÓN DEL TALENTO Y MOTIVACIÓN LABORAL EN LA CLÍNICA MAISÓN DE SANTE - 2018</b>
--

1	2	3	4	5
NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE

Retención del talento	Procesos para Incorporar a las Personas	N°	Seguimiento de sus progresos	1	2	3	4	5
		1	Los Jefes de Área, tienen claridad en los resultados de los procesos de evaluación del desempeño facilitándoles la retención de los buenos colaboradores.					
		2	Cuando en el Área un colaborador es el resultado de una rotación, por eficiencia, es monitoreado por la nueva Jefatura para la validación de sus habilidades.					
		Codificación de características						
		3	En el Área de Recursos Humanos codifica los resultados de los colaboradores en función a su desempeño de cargo.					
		Cumplimiento de objetivos						
		4	El cumplimiento de objetivos en la Áreas, promueve reconocimiento y recompensa en los equipos de trabajo.					
		5	Cuando los colaboradores han evidenciado compromiso y esfuerzo en el logro de los objetivos el Área de RRHH los asume como candidato para los asensos laborales.					
		Selección Ideal						
	6	Los procesos de selección son confiables, por ello el alto nivel de funcionalidad de las Áreas.						
	Procesos para colocar a las personas	Control de producción						
		7	Cuando las metas establecidas han sido incrementadas en sus proceso de ejecución, se incorporan nuevos colaboradores para la efectividad en su cumplimiento.					
		Capacidad Laboral						
		8	Los colaboradores evidencian en su día a día capacidades en el ejercicio de tareas					
9		Los colaboradores recientemente integrados en el Área han pasado por un disciplinado proceso de evaluación de sus competencias lo que permite un alto nivel de funcionalidad en las Áreas.						
Estructura Organizacional								

Procesos para recompensar a las personas	10	La estructura organizacional de la empresa es coherente a las funciones y perfil de los colaboradores, permitiendo prevenir la improvisación de tareas.							
		<b>Políticas y Reglas</b>							
	11	La empresa tiene políticas y reglas claras que monitorea en su cumplimiento, por ello los altos mandos se involucran en los procesos de inserción, evaluación y promoción laboral.							
		<b>Cumplimiento de funciones</b>							
	12	El cumplimiento de funciones genera la aplicación del reglamento, sin discriminación de cargo, ya sea por eficiencia o deficiencia.							
		<b>Incentivos</b>							
	13	Cuando un colaborador ha participado con efectividad en el cumplimiento de metas recibe incentivos económicos de la organización.							
		<b>Resultados</b>							
	14	Los resultados de los colaboradores son satisfactorios para los altos mandos; ante una necesidad de Jefaturas son convocados.							
		<b>Comparación de competencias</b>							
	15	El Área de Recursos Humanos informa el nivel de productividad mensual de todas las tareas de la empresa.							
		<b>Formación profesional</b>							
	16	La Gerencia en coordinación con el Área de Recursos Humanos gestiona capacitaciones oportunas y pertinentes.							
	17	Las capacitaciones gestionadas por la Institución son en horarios y ambientes ideales generando se limite la asistencia a participar.							
		<b>Instrucción</b>							
18	La empresa me ofrece instructivos para la ejecución de mis labores.								
	<b>Capacitación</b>								
19	La empresa me ofrece un plan de capacitación adecuado a mi perfil.								
	<b>Necesidades del área</b>								
20	Ante una necesidad laboral en alguna Área, el reclutamiento interno es confiable y certero.								
Proceso para retener a las personas		<b>Satisfacción Laboral</b>	1	2	3	4	5		
	21	Los colaboradores expresan su satisfacción laboral; se sienten orgullosos de pertenecer a una institución que los valora.							
		<b>Estilo gerencial</b>							
	22	Los altos mandos conviven en todas las Áreas; es alto su nivel de involucramiento.							
		<b>Relaciones Interpersonales</b>							

Proceso para monitorear a las personas

23	Los colaboradores desarrollan sus actividades en un ambiente grato, ameno y además predomina la cordialidad y respeto.				
	<b>Seguridad Laboral</b>				
24	La infraestructura donde se desarrollan las actividades brinda seguridad a los colaboradores.				
25	Se cuenta con personal, equipos e infraestructura que garantizan la seguridad a los colaboradores.				
	<b>Calidad de vida</b>				
26	La calidad de vida de los colaboradores está garantizada por la remuneración percibida.				
27	El esfuerzo laboral desplegado en las Áreas genera luego actividades integradoras y recreativas para limitar se afecte la calidad de vida.				
	<b>Satisfacción de necesidades</b>				
28	Los colaboradores pueden satisfacer sus necesidades con el salario percibido				
	<b>Compromiso Laboral</b>				
29	Existen tareas en las cuales el incremento de la jornada laboral es una necesidad y los colaboradores asumen con compromiso				
	<b>Supervisión Laboral</b>				
30	La Supervisión que ejercen los Jefes de Área es proactiva, se involucran en las debilidades detectadas.				
	<b>Seguimiento Laboral</b>				
31	El Área de Recursos Humanos ejerce un control confiable sobre las asistencias y los resultados periódicos de la evaluación del desempeño.				
	<b>Acompañamiento Laboral</b>				
32	Cuando en una Área se detecta con frecuencia observaciones, los Jefes tienen mayor constancia en el monitoreo de los procesos.				
	<b>Orientación Laboral</b>				
33	Los colaboradores encuentran en los Jefes de Área la orientación adecuada para fortalecer sus debilidades.				
	<b>Mantención Laboral</b>				
34	Los colaboradores de Área mantienen un trato cordial con sus Jefaturas por eso se mantienen en sus equipos.				
	<b>Autocontrol</b>				
35	Los Jefes de Área ejercitan control emocional ante la evidencia de error de los colaboradores.				
	<b>Cumplimiento de metas</b>				
36	Las metas se cumplen con disciplina, es decir con los tiempos establecidos por la fortaleza en los equipos de trabajo.				

**Motivación Laboral**

Intensidad	<b>Cantidad de esfuerzo</b>									
	37	Los colaboradores se muestran motivados gracias al reconocimiento por su esfuerzo laboral.								
	38	Ante el cumplimiento de metas se generan esfuerzos mayores que generan estímulo y motivación satisfactoria.								
	<b>Resultados</b>									
	39	Cuando los resultados en su proceso de desarrollo se afectan, se motiva con incentivos a los colaboradores para incrementar su jornada laboral.								
	<b>Desempeño Laboral</b>									
Dirección	40	La intensidad laboral en el ejercicio de tareas es coherente al horario establecido.								
	<b>Beneficios de la organización</b>									
	41	Los beneficios que la Dirección otorga por efectividad en el cumplimiento generan motivación en los colaboradores.								
	<b>Calidad del esfuerzo</b>									
	42	La calidad de esfuerzo se ve reflejado con claridad en los reportes confiables y seguros que emiten las Jefaturas.								
	43	Quienes dirigen las Áreas, son profesionales competentes que promueven y motivan a sus trabajadores sin discriminación de cargo.								
	44	El esfuerzo que representa la jornada laboral y los resultados es compensado satisfactoriamente hacia los colaboradores.								
	<b>Cumplimiento de metas</b>									
Persistencia en el trabajo	45	Mi equipo cumple sus metas programadas.								
	<b>Persistencia en el tiempo</b>					1	2	3	4	5
	46	El absentismo es una limitación en la empresa: el que asiste trabaja y da resultados.								
	<b>Cumplimiento de objetivos</b>									
	47	Los objetivos que la empresa plantean se cumplen por los recursos que dota la empresa y las satisfactorias estrategias de motivación.								
<b>Ejecución de metas</b>										
48	Los equipos de trabajo ejecutan sus labores, todos aportan con sus ideas y estrategias operativas.									

## UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

### INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

**I. DATOS GENERALES:**

- 1.1 Apellidos y Nombres del validador.: Dr/Mg. Fanny Zavala Alfaro
- 1.2 Cargo e Institución donde labora: Docente Sube
- 1.3 Especialidad del validador: Economista
- 1.4 Nombre del Instrumento y finalidad de su aplicación: \_\_\_\_\_
- 1.5 Título de la Investigación: \_\_\_\_\_
- 1.6 Autor del Instrumento: \_\_\_\_\_

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

CRITERIOS	INDICADORES	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
		00-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y específico					✓
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables					✓
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					✓
4. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					✓
5. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					✓
6. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos-científicos					✓
7. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones					✓
8. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					✓
9. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación					✓
<b>PROMEDIO DE VALIDACIÓN</b>						85%

**Pertinencia de los ítems o reactivos del instrumento:**

**Primera variable:**

INSTRUMENTO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
Item 1	✓		
Item 2	✓		
Item 3	✓		
Item 4	✓		
Item 5	✓		
Item 6	✓		
Item 7	✓		
Item 8	✓		

La evaluación se realiza de todos los ítems de la primera variable

Segunda variable:

INSTRUMENTO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
Item 1	/		
Item 2	/		
Item 3	/		
Item 4	/		
Item 5	/		
Item 6	/		
Item 7	/		
Item 8	/		
Item 9	/		
Item 10	/		
Item 11	/		
Item 12	/		

La evaluación se realiza de todos los ítems de la segunda variable

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 85 %. V. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha: 24-JUN-18

Firma del Experto Informante.

DNI. Nº 07356295 Teléfono Nº 950942945

## UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

### INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

**I. DATOS GENERALES:**

- 1.1 Apellidos y Nombres del validador.: Dr. Mg. CARMEN ESTELA TEODORO
- 1.2 Cargo e Institución donde labora: COORDINADOR
- 1.3 Especialidad del validador: DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN
- 1.4 Nombre del Instrumento y finalidad de su aplicación: \_\_\_\_\_
- 1.5 Título de la Investigación: \_\_\_\_\_
- 1.6 Autor del Instrumento: \_\_\_\_\_

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

CRITERIOS	INDICADORES	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
		00-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y específico					
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables					
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					
4. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					
5. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					
6. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos-científicos					
7. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones					
8. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnostico					
9. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación					
PROMEDIO DE VALIDACIÓN						

**Pertinencia de los ítems o reactivos del instrumento:**

**Primera variable:**

INSTRUMENTO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
Item 1			
Item 2			
Item 3			
Item 4			
Item 5			
Item 6			
Item 7			
Item 8			

La evaluación se realiza de todos los ítems de la primera variable

Segunda variable:

INSTRUMENTO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
Item 1			
Item 2			
Item 3			
Item 4			
Item 5			
Item 6			
Item 7			
Item 8			
Item 9			
Item 10			
Item 11			
Item 12			

La evaluación se realiza de todos los ítems de la segunda variable

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 95 %. V: OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha:



Firma del Experto Informante.

DNI. N° 0807405 Teléfono N° 978974763

## UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

### INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

**I. DATOS GENERALES:**

- 1.1 Apellidos y Nombres del validador.: Dr/ Mg. COJAL LOLI B.
- 1.2 Cargo e Institución donde labora: DIRECTOR UCV
- 1.3 Especialidad del validador: ECONOMISTA
- 1.4 Nombre del Instrumento y finalidad de su aplicación: \_\_\_\_\_
- 1.5 Título de la Investigación: \_\_\_\_\_
- 1.6 Autor del Instrumento: \_\_\_\_\_

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

CRITERIOS	INDICADORES	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
		00-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y específico				/	
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables				/	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología				/	
4. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad				/	
5. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias				/	
6. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos-científicos				/	
7. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones				/	
8. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico				/	
9. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación				/	
<b>PROMEDIO DE VALIDACIÓN</b>					/	

Pertinencia de los ítems o reactivos del instrumento:

Primera variable:

INSTRUMENTO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
Item 1	/		
Item 2	/		
Item 3	/		
Item 4	/		
Item 5	/		
Item 6	/		
Item 7	/		
Item 8	/		

La evaluación se realiza de todos los ítems de la primera variable

Segunda variable:

INSTRUMENTO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
Item 1	/		
Item 2	/		
Item 3	/		
Item 4	/		
Item 5	/		
Item 6	/		
Item 7	/		
Item 8	/		
Item 9	/		
Item 10	/		
Item 11	/		
Item 12	/		

La evaluación se realiza de todos los ítems de la segunda variable

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 75 %. V: OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha:



Firma del Experto Informante.

DNI. N° 1789806 Teléfono N° 966547891



FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)
Lozano Lozano Mariana
D.N.I. : 06018094
Domicilio : Jr. Mariano Argüelles 2722 - Lima
Teléfono : Fijo : 5613296 Móvil : 998386567
E-mail :

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:
[ ] Tesis de Pregrado
Facultad : CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela : ADMINISTRACION
Carrera : ADMINISTRACION DE EMPRESAS
Título : LICENCIATURA EN ADMINISTRACION
[ ] Tesis de Post Grado
[ ] Maestría [ ] Doctorado
Grado :
Mención :



3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:
Lozano Lozano Mariana
Título de la tesis:
ANÁLISIS DEL TALENTO HUMANO Y MOTIVACION
LABORAL EN LA SEDE S.A. DE LA CIUDAD MAISTAN DE SANTE
Lima, 2018.
Año de publicación :

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,
Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis. [X]
No autorizo a publicar en texto completo mi tesis. [ ]

Firma : [Signature] Fecha : 11.12.2018



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

LA ESCUELA DE ADMINISTRACION

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

MANIPIA LOZANO LOZANO

INFORME TÍTULADO:

RETENCION DEL TALENTO HUMANO Y MOTIVACION

LABORAL EN LA SEDE SUR DE LA CLINICA MISED PU  
SANTE. LIMA, 2018

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

Licenciada en Administración

SUSTENTADO EN FECHA: 19.07.2018

NOTA O MENCIÓN:



FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN

TERESA GONZALES MONCADA, COORDINADORA DE INVESTIGACION DEL PFA de la Universidad César Vallejo LIMA NORTE (precisar filial o sede), revisor(a) de la tesis titulada

“RETENCION DEL TALENTO HUMANO Y MOTIVACION LABORAL EN LA SEDE SUR DE LA CLINICA MAISON DE SAN TE. LIMA, 2018”

Del (de la) estudiante LOZANO LOZANO MARITZA constato que la investigación tiene un índice de similitud de **16%** verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El/la suscrito (a) analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lima, 11 de diciembre 2018 -



Firma

TERESA GONZALES MONCADA

DNI: 25728455

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable de SGC	Aprobó	Vicerrectorado de Investigación
---------	----------------------------	--------	--------------------	--------	---------------------------------



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**Retención Del Talento Humano Y Motivación Laboral En La**  
**Sede Sur De La Clínica Maison De Sante. Lima, 2018.**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE**  
**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**AUTORA:**

**Maritza Lozano Lozano**

16 %

1	Entregado a Universidad...	9 %
2	Entregado a Universidad...	2 %
3	pt.scribd.com	1 %
4	repositorio.ucv.edu.pe	1 %
5	www.scribd.com	<1 %
6	www.apsique.virtuabyt...	<1 %
7	docs.com	<1 %
8	Entregado a Pontificia ...	<1 %
9	Entregado a Universidad...	<1 %



# Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega:	Maritza Lozano Lozano
Título del ejercicio:	GRUPO 66
Título de la entrega:	RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANA...
Nombre del archivo:	Para_CD_-_Tesis_Maritza.doc
Tamaño del archivo:	139.5K
Total páginas:	26
Total de palabras:	5,980
Total de caracteres:	33,921

Fecha de entrega: 05 dic 2016 10:16:56 m (UTC -5:00)

