



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

Propuesta de programa de motivación intrínseca para la retención del talento humano en la empresa Ripley Sucursal I Piura - Año 2017

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

Licenciada en Administración

**AUTORA:**

Br. Marchan Rueda, Jennifer Elizabeth (ORCID: 0000-0002-4505-0541)

**ASESOR:**

Dr. Castillo Palacios, Freddy William (ORCID: 0000-0001-5815-6559)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión del Talento Humano

**PIURA - PERÚ**

**2020**

## **Página del Jurado**

## **Dedicatoria**

Dedicado a Dios, por darme vida y salud para seguir adelante; A mi hija quien es el motor de mi vida; A mis padres y hermanas por alentarme siempre y por ser mí fuerza y apoyo incondicional en cada paso que doy en la vida.

## **Agradecimiento**

En primer lugar quiero agradecer a Dios, por darme vida y permitirme realizar la primera meta de mi vida. A mis padres por haberme brindado la oportunidad de realizar mis estudios universitarios y realizarme profesionalmente y a todos los docentes que formaron parte de mi vida universitaria y sus grandes aportes que me fueron transmitidos para el logro del éxito académico.

## Declaratoria de autenticidad

Yo, Jennifer Elizabeth Marchan Rueda con DNI N° 72755268 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 Profesional de Administración, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y autentica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se muestran 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.

Piura, julio del 2017.



---

Jennifer Elizabeth Marchan Rueda

## Índice

Carátula.....	i
Página del jurado .....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Declaratoria de autenticidad.....	v
Índice .....	vi
Índice de tablas.....	viii
Índice de figuras .....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Realidad Problemática.....	1
1.2. Trabajos Previos. ....	3
1.3. Teorías Relacionadas al Tema.....	7
1.4. Formulación del problema. ....	15
1.5. Justificación del estudio.....	16
1.6. Objetivos .....	17
II. MÉTODO.....	18
2.1. Diseño de Investigación.....	18
2.2. Variables de operacionalización. ....	18
2.3. Población y muestra .....	22
2.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos, valores y confiabilidad. ....	22
2.5. Métodos de análisis de datos .....	25
2.6. Aspectos éticos.....	25
III. RESULTADOS.....	27
IV. DISCUSIÓN.....	39
V. PROPUESTA .....	45
VI. CONCLUSIONES.....	67
VII. RECOMENDACIONES .....	69
REFERENCIAS.....	71
ANEXOS .....	75
Anexo 1: Instrumentos Anexo 1A : Cuestionario aplicado al trabajador de la Empresa Ripley Sucursal I Piura .....	76
Anexo 1.B: Guía de entrevista.....	78

Anexo 1.C: Guía de observación .....	89
Anexo 2. Validación y confiabilidad .....	91
Anexo 3. Resultados complementarios.....	103
Anexo 4. Matriz de Consistencia.....	115
Anexo 5. Matriz de Instrumentos .....	118

## Índice de tablas

Tabla 1. Otorgamiento de espacio y confianza para desempeñar sus funciones .	28
Tabla 2. Buena relación jefe-colaborador. ....	29
Tabla 3. Información innovadora y participación en programas y proyectos que supongan nuevos retos y oportunidades de mejora. ....	30
Tabla 4. Disposición y empatía para el cumplimiento de objetivos de la empresa.	31
Tabla 5. Asume los cambios como nuevos retos. ....	32
Tabla 6. Planes de formación y oportunidades de desarrollo personal y profesional. ....	33
Tabla 7. Diseñar la propuesta de programa de motivación intrínseca. ....	35
Tabla 8. Acciones que fomentan autonomía. ....	103
Tabla 9. Estrategias que reforzaran las relaciones laborales. ....	104
Tabla 10. Actividades que promuevan el aprendizaje. ....	105
Tabla 11. Técnicas de evaluación. ....	106
Tabla 12. Métodos orientados al fortalecimiento de competencias laborales. ....	107
Tabla 13. Tácticas que logren potenciar el desarrollo personal.....	108

## Índice de figuras

Figura 1 Pirámide de Abraham Maslow.....	8
Figura 2 Los motivadores intrínsecos.....	11
Figura 3 Señales vitales psicológicas de motivación intrínseca.....	10
Figura 4 Los procesos de la gestión del talento humano.....	12
Figura 5 Modelo integral de gestión humana .....	14

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo Identificar los componentes que permitan diseñar una propuesta de un programa de motivación intrínseca para la retención del talento humano de la empresa Ripley Piura Sucursal. El tipo de estudio de la investigación según la finalidad, fue aplicado; según el nivel fue descriptiva; con un diseño no experimental, pues ninguna variable fue manipulada deliberadamente, solo se procedió a identificar, describir y analizar la información recolectada con relación a los objetivos y las variables estudiadas. Las técnicas de recolección utilizadas fueron: la encuesta para los trabajadores de la empresa, entrevista para el gerente y jefe de recursos humanos y finalmente la guía de observación aplicada a la autora. La población de estudio estuvo constituida por los trabajadores que tengan un año de antigüedad laborando en la empresa, el gerente y el jefe de recursos humanos. La muestra estuvo conformada por 155 trabajadores, se utilizó la técnica probabilística y la forma de selección fue el muestreo aleatorio simple.

**Palabras clave:** Motivación intrínseca, talento humano, factores motivacionales intrínsecos, gestión del talento humano.

## **ABSTRACT**

The objective of this research was to identify the components that allow the design of an idea of an intrinsic motivation program for the retention of the human talent of Ripley Piura Sucursal. The type of research study according to the purpose was applied; According to the level was descriptive; With a non-experimental design, since no variable was deliberately manipulated, only the data collected were identified, described and analyzed in relation to the objectives and variables studied. The collection techniques were: the survey for the workers of the company, the interview for the head and the head of human resources and finally the observation guide applied to the author. The study population consisted of workers who have a year of work in the company, the head and the head of human resources. The sample consisted of 155 workers, the probabilistic technique was used and the form of selection was the simple random sampling.

**Keywords** Intrinsic motivation, human talent, intrinsic motivational factors, management of human talent.

# **I. INTRODUCCIÓN**

## **1.1. Realidad Problemática**

En la actualidad un gran porcentaje de empleados no son felices en el trabajo y la gran mayoría de empresas no hacen nada para detener la situación por la que atraviesan sus colaboradores, es evidente que las empresas necesitan trabajar mucho para mejorar la relación entre bienestar laboral y rendimiento profesional de cada uno de sus empleados, Si su objetivo principal es lograr una ventaja competitiva frente a las demás

El bienestar laboral está enteramente vinculado con la productividad en el trabajo. Uno de los beneficios más significativos de la motivación es el compromiso. Tener al personal motivado fácilmente se traducirá en colaboradores involucrados y con ganas de sumar. La motivación impulsa, dirige y sostiene el compromiso, con el fin de alcanzar el objetivo o la meta deseada, forma parte de la vida no solo laboral, sino también de su vida personal.

Las empresas hoy en día necesitan contar con empleados competentes pero sobre todo motivados, es por ello que la motivación es sin duda la clave del éxito de una organización. Dicho lo anterior existen muchas empresas que ignoran cuales son los aspectos que motivan a un empleado y que la “motivación” forma parte del progreso y buen desarrollo en el mundo de los negocios, es por ello que tienen como tarea fundamental la búsqueda y formación de grandes talentos como pieza clave para el logro de su éxito organizacional.

Según un estudio de la revista Forbes (2015) en su reporte sobre capital humano a nivel mundial, señala que Finlandia es la nación que cuenta con el mejor capital humano del mundo pues hay una construcción y aprovechamiento adecuados de sus recursos humanos. El WEF (Foro Económico Mundial), destacó que un punto a favor del mercado laboral finlandés es que cuenta con una población joven.

En el Perú el origen de la globalización y sus tendencias surgieron a partir de los años 90, trayendo consigo la apertura de empresas del exterior, siendo una de ellas la corporación Ripley S.A, empresa chilena del rubro retail que inicio sus actividades en Perú en el año 1997, esta es una de las empresas más influyentes y competitivas en el mercado peruano,

donde actualmente cuenta con 28 sucursales a nivel nacional. En la ciudad de Piura cuenta con 2 sucursales el primer local Ripley Piura sucursal I inaugurado en el año 2011 y el segundo Ripley Piura II en el año 2014.

Sin embargo en el año 2016 ha surgido la problemática en relación a la gestión que viene realizando el área de recursos humanos con el talento en la sucursal Piura I, donde se han producido una serie de cambios inesperados como: la renuncia del gerente, reducción y eliminación puestos y áreas, rotación de mucho personal en menos de seis meses, traslados internos.

Esto ha provocado que la gerencia y el sindicato conformado por los colaboradores que no están de acuerdo con algunas políticas y procedimientos establecidos por la empresa entren en conflicto, creando del ambiente laboral un espacio incómodo y poco motivacional, ocasionando conflictos y malas relaciones laborales entre jefes y empleados, debilitando el desempeño laboral, pues los colaboradores ya no realizan sus funciones con la misma motivación con la que ingresaron a la empresa, muchos de ellos ya han optado por renunciar y buscar nuevos horizontes.

Por otro lado el trabajo que ha venido realizando la empresa en cuanto al desarrollo del personal ha sido deficiente, pues no se han aplicado las practicas necesarias para que los colaboradores fortalezcan el sentimiento intrínseco que acontecía en ellos cuando ingresaron a formar parte de la empresa, esa sensación de amor por su trabajo y pasión por lo que realizaban.

La organización y la gestión del talento humano que se realiza a cargo de los mandos de la empresa y el área de recursos humanos, tienen como deber principal fomentar y preservar un buen ambiente laboral en la organización con el fin de sostener la productividad y rentabilidad de la empresa, pues si bien es cierto la empresa ha venido trabajando con un sistema de beneficios ligados a factores extrínsecos como: incentivos salariales, comisiones y bonos por logro de metas en ventas, y otras compensaciones que solo cubren y generan satisfacción de las necesidades primordiales de los colaboradores por cierto tiempo, haciendo que se sientan motivados o impulsados a realizar sus funciones para obtener lo que la empresa les ofrece si cumplen lo establecido. Percibiendo su trabajo como rutinario y aburrido.

De persistir esta problemática muchos seguirán optar por renunciar y buscar un ambiente de trabajo donde realmente disfruten lo que hacen, incluso aquellos que no estén buscando nuevos horizontes laborales pero que vienen siendo afectados por el clima laboral que se vive, sean tentados por la competencia que busca personas que cuenten con experiencia. Corriendo el riesgo de perder personal clave de la organización, produciendo consecuencias negativas en tiempo y productividad como: incremento de costos asociados a la búsqueda de nuevos talentos, aumento de carga laboral y en efecto la disminución en productividad y rentabilidad de la empresa.

Por todo lo anterior se cree conveniente proponer la creación de un programa de motivación intrínseca, que coadyuve en la retención del talento humano en la empresa Ripley Piura sucursal I, que buscara producir un vínculo y el equilibrio entre satisfacer las necesidades propias de cada uno de los empleados con la utilidad o beneficio común de la empresa, logrando que el colaborador realice sus funciones motivado y comprometido, disfrutando de tareas que lo haga sentir competente y autónomo, capaz de desarrollarse por su capacidad y habilidades y dominar desafíos máximos de autorrealización y crecimiento personal.

## **1.2.Trabajos Previos.**

### **1.2.1. Antecedentes internacionales**

Santacruz (2011) “Análisis de las prácticas de gestión humana en la efectividad para retener el talento humano dentro de la organización” – Universidad nacional de Colombia. Esta investigación tiene como objetivo general analizar las prácticas efectivas de gestión humana en la retención de los trabajadores con responsabilidades y funciones de mandos medios de 8 empresas distribuidoras de gas licuado de petróleo. Entre sus principales conclusiones encontramos: Los modelos de contratación que utilizan las empresas analizadas presentan debilidades que pueden ser aprovechadas por empresas del mismo rubro para atraer a sus trabajadores. Existe un alto porcentaje en la aplicabilidad de plan de carrera, formación y retribución, sin embargo hay un número significativo de trabajadores que las considera débiles, lo que genera que estas aún no se consoliden,

convirtiéndose en una debilidad que las empresas deben corregir para conservar sus talentos más importantes.

Can (2015) “Propuesta de un programa de motivación para los colaboradores del centro de formación integral ciudad de la esperanza de coban, alta Verapaz”. El objetivo de esta investigación fue reconocer los elementos que deberá contener el programa de motivación direccionado a los colaboradores del centro de formación integral “Ciudad de la Esperanza”. Se evaluaron seis factores: condición del ambiente de trabajo, relaciones interpersonales con mandos y compañeros directos, enriquecimiento del puesto, fortalecimiento y desarrollo de carrera. Desde el punto de vista de los colaboradores, los cuales han determinado que el factor más desarrollado es el de las relaciones interpersonales en el trabajo; posterior a este está el fortalecimiento y desarrollo de carrera; seguido por las condiciones de trabajo; por último el enriquecimiento del puesto. Los resultados de motivación laboral arrojan que los colaboradores tienen un nivel elevado en cuanto al reforzamiento de los factores naturales del puesto y un escaso progreso en los factores que aparecen a partir de intereses de los directivos.

Martín (2011) Gestión de recursos humanos y retención del capital humano: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas.” Universidad de Valladolid, España. El objetivo general se basa en el análisis del potencial de la gestión de recursos humanos para la retención del capital humano estratégico, como medio para influenciar positivamente en la capacidad de innovación de la organización. Sus principales conclusiones: Los diseños de puestos de trabajo que influyen positivamente en el trabajo con valor agregado que realizan los empleados estratégicos poseen un alto nivel de autonomía, desafíos y una gran variedad de conocimientos. El sistema salarial o de remuneración, no favorece la colaboración y cooperación en relación a los empleados. No existe influencia de las prácticas para orientar el desarrollo, formación y oportunidades de promoción del empleado. Las medidas de conciliación no garantizan la retención y complicitad en los procesos de interacción con todos los miembros de la empresa, Los resultados inducen a objetar la verdadera eficiencia de las medidas que se aplican en los procesos de conciliación; como la tolerancia de horarios, las facilidades para atender asuntos personales y la ayuda económica a la familia.

### **1.2.2. Antecedentes Nacionales**

Castillo (2014) “Clima, motivación intrínseca y satisfacción laboral en trabajadores de diferentes niveles jerárquicos “- Universidad Pontificia Católica del Perú. El objetivo principal fue orientar a definir el vínculo entre tres variables psicológicas: clima organizacional, motivación intrínseca y satisfacción laboral. Se ocupó una muestra de cien trabajadores dependientes entre 25 a 40 años que se desempeñaban en distintos niveles jerárquicos de una empresa del sector privado, la cual fue elegida para participar en la encuesta nacional de clima laboral denominada Great Place To Work. Su principal conclusión fue: Los estudios realizados muestran un vínculo relevante y eficiente con relación a las tres variables. Los trabajadores que distinguen un clima organizacional propicio son aquellos que ocupan cargos o posiciones más elevados en la organización, Además poseen elevados niveles de motivación intrínseca y satisfacción laboral.

Gastañaduy (2013) “Motivación intrínseca, extrínseca y bienestar psicológico en trabajadores remunerados y voluntarios- Universidad Pontificia Católica del Perú. El objetivo general se basó en encontrar y describir similitudes y disimilitudes que existe en los perfiles o rasgos motivacionales y cada dimensión del bienestar psicológico de trabajadores remunerados en comparación con los voluntarios. Se trabajó con una muestra de ciento ochenta y ocho participantes, de los cuales la mitad fueron bomberos voluntarios y la otra mitad trabajadores remunerados. Sus principales conclusiones señalan que los trabajadores remunerados presentaron niveles más altos de motivación extrínseca, mientras que los bomberos voluntarios presentaron niveles superiores de motivación identificada e intrínseca. Se analizaron reguladores del comportamiento categorizados en motivación autónoma y controlada, observando que la motivación autónoma es la más elevada en ambos grupos. No se identificaron diferencias entre los dos grupos con relación al factor de bienestar psicológico, pero si se existe correlación positiva en entre las dimensiones y el factor motivación intrínseca.

Sulca (2015) “Impacto de la motivación en la gestión de una organización policial”- Universidad nacional Mayor de San Marcos”, Lima-Perú. El objetivo principal fue determinar de qué modo van a impactar las estrategias de motivación en la efectividad de las comisarías de la Policía Nacional del Perú. Lima -Cercado. Se utilizó una muestra de los ciento veinte efectivos policiales que laboran en estas secciones. Conclusiones obtenidas: Las estrategias de motivación presentan un impacto deficiente en referencia a la efectividad de las comisarías. El factor motivador y la sucesión operativa es directa sin embargo de un bajo nivel. Los logros obtenidos por el personal policial no influyen de manera significativa en referencia a la efectividad de las comisarías de la organización policial, no se sienten motivados por cuanto no es tomado en cuenta para diseñar, planear y emprender operativos policiales y la posibilidad del servicio que prestan.

### **1.2.3. Antecedentes locales**

Vallejos (2015) “Motivación y desempeño laboral en el personal subalterno de una institución armada del Perú” 2015 – Universidad César Vallejo Piura, Perú. El objetivo general de este estudio fue situar la relación existente entre la motivación y el desempeño laboral del personal subalterno de una Institución Armada del Perú- Lima. La muestra estuvo conformada por 151 efectivos. Sus conclusiones fueron: La relación existente entre la motivación y el desempeño laboral presenta un nivel bajo. El grado de motivación laboral del personal subalterno, corresponde mayormente al nivel alto con 53.6 %, muy agudo con 25.2 y %, medio 15.9 %, mientras que solamente el 5.3 % presento un decreciente nivel de motivación laboral. La correlación presente de la dimensión de logro sobre la variable de desempeño laboral es baja. Existe una correlación inversa considerablemente baja entre la dimensión de afiliación y el incierto desempeño laboral, la dimensión de poder y la variable desempeño laboral representan un grado muy pequeño.

Vivar (2014) “La motivación para el aprendizaje y su relación con el rendimiento académico en el área de inglés de los estudiantes del primer grado de educación secundaria de la institución educativa “Fe y Alegría N° 49” Piura”-

Universidad de Piura-Perú. La indagación tiene como objetivo definir la relación que existe entre la motivación para el aprendizaje y el rendimiento académico de los estudiantes del primer grado de educación secundaria en el área de inglés. Entre las principales conclusiones encontramos: El grado de correlación entre la motivación para el aprendizaje y el nivel de obtención del criterio de expresión y entendimiento oral es positiva sin embargo muy baja con un coeficiente de 0,012. El grado de correlación entre la motivación para el aprendizaje y el nivel de logro del criterio comprensión de textos es positivo pero bastante bajo con un coeficiente de 0,274. El grado de correlación entre la motivación para el aprendizaje y el nivel de logro del criterio en la producción de textos, es positiva pero considerablemente baja, obteniendo un coeficiente de 0,010, resultando su aprendizaje en proceso.

### **1.3. Teorías Relacionadas al Tema.**

#### **1.3.1. Teorías de la motivación.**

##### **1.3.1.1. Abraham Maslow y su teoría de la motivación humana**

Maslow propone la “Teoría de la Motivación Humana”, esta señala que existe una jerarquía de necesidades y factores los cuales motivan a los individuos. En esta clasificación se reconocen cinco categorías de necesidades y se contempla un orden escalonado ascendente, teniendo en cuenta el grado de significación para la persistencia y magnitud de motivación. *Las cinco categorías de necesidades se dividen en: Necesidades fisiológicas o deficitarias: seguridad, amor, pertenencia y estima y necesidades de desarrollo del ser: auto-realización.* (Quintero, 2012).

**Necesidades fisiológicas:** “*Son de principio biológico y refieren a la supervivencia del ser humano; considerando necesidades básicas como: respirar, beber agua, descansar, comer, sexo y refugio*” (Quintero, 2012).

**Necesidades de seguridad:** “*Se refiere a la salvaguardia personal, el orden, la estabilidad y la protección o defensa*”. (Quintero, 2012).

**Necesidades de amor, afecto y pertenencia:** Esta clase de necesidades contiene el amor, la afección y la pertenencia a un cierto grupo social, buscando superar los sentimientos de aislamiento y alienación. (Quintero, 2012)

**Necesidades de estima:** Una vez satisfechas en su medida las necesidades de los tres primeros niveles, aparecen las de estima que refieren a la autoestima, la gratitud o reconocimiento, el logro o triunfo particular y el respeto hacia el resto. (Quintero, 2012)

**Necesidades de auto-realización:** Se desarrollan las necesidades internas como: el desarrollo interior y moral, el auxilio desinteresado hacia el resto, la necesidad en la vida por la búsqueda o conclusión del potencial personal a través de una actividad específica. (Quintero, 2012).



Figura 1 . Pirámide de Abraham Maslow  
Fuente: Quintero (2012).

### 1.3.1.2. La teoría de los 2 factores de Herzberg.

Herzberg (1968), indica 2 tipos de factores muy destacados para la motivación en el trabajo:

- a) **Factores de higiene o factores extrínsecos:** Satisfacen las necesidades biológicas primarias vinculadas a ellas por aprendizaje como por ejemplo el

dinero .Son aquellos que se toman en cuenta para incentivar la realización del trabajo en los empleados, abarcando incentivos externos positivos como: recompensas, premios, e incentivos salariales (motivación positiva) o a través de castigos o sanciones (motivación negativa).

Según Herzberg, cuando los factores higiénicos son precarios, pues logran eludir la insatisfacción, sin embargo no logran elevar la satisfacción, y si se logra hacerlo no la pueden sostener por mucho tiempo. Solo se genera un cierto estado neutral de mantenimiento en que las necesidades básicas de supervivencia dejan de resultarle un problema al trabajador. Por esta razón Herzberg los denomina también factores de insatisfacción. (Herzberg, 1968)

**b) Factores motivacionales o factores intrínsecos:** Se derivan directamente de la relación del sujeto con su trabajo, están vinculados con la satisfacción en el cargo y la naturalidad con la que el individuo ejecuta sus tareas. Debido a ello estos factores se encuentran bajo el poder y dominio del individuo. Además estos factores comprometen los sentimientos vinculados al crecimiento, el reconocimiento, el logro, la responsabilidad, el desarrollo personal y la necesidad de autorrealización. (Herzberg, 1968)

Si los directivos de las empresas pretenden motivar efectivamente a sus empleados deberán ir mejorando ciertos factores que se asocian al propio trabajo que estos realizan dentro de la empresa. Esto se puede lograr a través del enriquecimiento del trabajo, fomentando la novedad y haciendo que los trabajadores lo vean más interesante y menos rutinario, además deberán reconocer y valorar el trabajo bien hecho, esto irá aumentando la autonomía del trabajo y promoviéndolo de acuerdo con el rendimiento.

### 1.3.1.3. La motivación intrínseca.

Dessler (2001) advierte acerca del peligro de los incentivos y hace hincapié en uno de los factores que cuando la organización empieza a utilizar incentivos de manera constante, suele emprender a matar la motivación intrínseca del colaborador que como Rodríguez y Bonilla (s/f) indicaron es ese mecanismo que promueve las buenas acciones del colaborador de modo automático, pero que algunas veces provienen propuestos de parte de acciones concretas por los directivos de una institución.

Fischman & Matos (2014, pág. 49). Manifiesta que la motivación intrínseca se fundamenta en la práctica de la actividad misma nos referimos a una motivación autónoma que genera efectos positivos como: más interés, entusiasmo y confianza, lo que se traduce en un mejor desempeño, mayor persistencia, creatividad, rendimiento, vitalidad y bienestar en general”.



**Figura 2. Los motivadores intrínsecos.**

Fuente: Fischman & Matos (2014, pág. 99)

Es probable diferenciar seis motivadores intrínsecos que se originan durante el desarrollo de una actividad, **La autonomía** tal vez es el motivador intrínseco más significativo, nos sentimos autónomos cuando comprendemos que somos nosotros el principio o la fuente de nuestras propias conductas. La competencia; el tiempo, las inquietudes y el estrés logran desaparecer cuando se tiene la fortuna de proponerse y realizar un reto a la altura de sus talentos. **La novedad** y la motivación **por aprender**, lo ideal para que exista novedad y aprendizaje es que la persona pueda ascender en

la organización. El motivador de **la relación**, ningún triunfo o logro en nuestra vida tiene razón de ser si no tenemos con quien compartirlo. **La trascendencia**; todos tienen la necesidad de trascender, dejar un legado.

Chiavenato (2001) “Existe una gran diversidad de vías o medios para motivar a los trabajadores, sin embargo no todos los tipos de motivación funcionan en cada uno, influyendo factores como el humor, la personalidad, las metas personales, etc.”

Kenneth (2001) Manifiesta que la motivación intrínseca está relacionada con la satisfacción psicológica que las personas extraen al realizar su trabajo. Aquellas personas que se encuentren realmente e intrínsecamente motivadas les interesan lo que vienen realizando y aspiran mejorar la forma de hacerlo, lo que los hace sentir más entusiasmadas y realizadas cuando logran hacerlo bien.



Figura 3. Señales vitales psicológicas de la motivación intrínseca  
Fuente: Kenneth (2001).

#### 1.3.1.4. Talento humano

La Real Academia Española de la Lengua (RAE), hace referencia al individuo inteligente o apto desempeñar determinada labor; en la lógica que infiere, comprende y tiene la capacidad de solucionar problemas, además de poseer habilidades, competencias y experiencia para lograrlo.

Balsa (2010) *“Define el talento humano como un compuesto de saberes y hacerles de los sujetos y equipos de trabajo en las organizaciones, de igual forma a sus actitudes, habilidades, doctrinas, aptitudes, valores, motivaciones y perspectivas referente al sistema individuo, organización, trabajo y sociedad.”*

Según Chiavenato (2007) *“Menciona que en la época de la información el capital financiero ha sido suplantado por el capital intelectual para transformarse en la figura más importante de la empresa”. Ya que si se valora un trabajador dentro de la empresa este podrá realizar con efectividad sus funciones, fomentando el logro de objetivos.*

### **1.3.1.5. La Gestión del talento Humano**

Eslava (2004) *Afirma que la gestión del talento humano se fundamentó en una perspectiva estratégica de orientación que tiene como objetivo obtener la máxima producción de valor para la organización, mediante un complejo de actos orientados a apereibir el nivel de conocimientos, habilidades y capacidades para obtener los resultados esenciales que generen le generen ser competitivo en el entorno de hoy y el de mañana.*

Chiavenato (2005) *“La define como el conjunto de políticas y prácticas esenciales, que sirven para direccionar los aspectos de los altos mandos de la empresa vinculados con las personas o los recursos, incluyendo procesos de reclutamiento, elección, entrenamiento, recompensas y evaluación de desempeño.”*

Chiavenato (2001) citado por Davila & Martinez (2005) *“la gestión del talento humano implica que las relaciones laborales logren establecer una especie correspondencia o reciprocidad entre la organización y sus trabajadores, es decir conformar una política de relación de la empresa con sus propios miembros”*



Figura 4. Los procesos de la gestión del talento humano.

Fuente: Chiavenato (2007)

- Admisión de Personas, se basa en el reclutamiento y selección.
- Aplicación de Personas, involucra procesos para dirigir al personal en aspectos generales de la organización como la visión, misión y sus objetivos.
- Compensación de Personas, elemento básico y esencial en la gestión de las personas en el sentido de recompensa, retroalimentación o reconocimiento del desempeño.
- Desarrollo de Personas, se refiere a la capacitación, formación y entrenamiento.
- Mantenimiento de las condiciones laborales, tiene que ver con el uso adecuado de las condiciones labores que buscan beneficiar la calidad de vida del trabajador y su permanencia en la organización.
- Monitoreo de Personas, se refiere al registro y seguimiento de toda la información relacionada con el personal. Chiavenato (2007).

### 1.3.1.6. La retención del talento humano

Según algunos estudios elaborados por McKinsey (2008) “El enfoque primordial gerencial de la siguiente década deberá ser competir por el mejor talento humano en un mercado global donde la competencia es cada vez más resistente. Las empresas deberán manejar la información esencial sobre talento humano desde una perspectiva, realista y proactiva para optimizar su fuerza de trabajo. Lamentablemente muchas empresas aun no tienen una visión firme y plena de su empuje de trabajo y del análisis que se requiere para lograr su optimización.

Browell (2002) Retener al personal representa conservarlos en la planta del personal y no dejar bajo ninguna condición o posibilidad que se retiren de la empresa, y menos para ser parte de la competencia. Esto compromete a ser meticulosos en la selección del personal, contar con un modelo de contratación eficaz, formar y desarrollar al máximo sus potencialidades para convertirlos en talento clave de la organización fomentando que logren los objetivos específicos que requiere la empresa.



Figura 5. Modelo Integral de Gestión Humana  
Fuente: Prieto (2013)

## **1.4. Formulación del problema.**

### **1.4.1. Pregunta General.**

¿Qué componentes permitirán diseñar el programa de motivación intrínseca para la retención del talento humano en la empresa Ripley Sucursal I Piura?

### **1.4.2. Preguntas Específicas**

- 1) ¿Cómo se lograra fomentar autonomía con el programa de motivación intrínseca para la retención del talento humano en la empresa Ripley sucursal I Piura?
- 2) ¿De qué manera se reforzaran las relaciones laborales a través del programa de motivación intrínseca para la retención del talento humano en la empresa Ripley sucursal I Piura?
- 3) ¿Cómo se promoverá el aprendizaje y novedad con el programa de motivación intrínseca para la retención del talento humano en la empresa Ripley sucursal I Piura?
- 4) ¿De qué manera mejorara el desempeño laboral a través del programa de motivación Intrínseca para la retención del talento humano en la empresa Ripley sucursal I Piura?
- 5) ¿De qué manera se fortalecerán las competencias laborales con el programa de motivación Intrínseca para la retención del talento humano en la empresa Ripley sucursal I Piura?
- 6) ¿Cómo se lograra potenciar el desarrollo personal a través del programa de motivación Intrínseca para la retención del talento humano en la empresa Ripley sucursal I Piura?

## **1.5. Justificación del estudio**

La presente investigación se justifica de forma práctica, ya que pretende darle solución al problema suscitado actualmente en la empresa con relación a la ausencia de motivación de los colaboradores y su bajo rendimiento laboral que afecta de manera significativa el clima, la productividad, el beneficio y rentabilidad de la empresa. Se pretende contribuir a través de la búsqueda de componentes que permitirán elaborar una propuesta de un programa de motivación intrínseca, que tiene como principales fines: identificar, desarrollar e impulsar a que cada colaborador sea participe y ponga en práctica cada actividad que se genere a través dicho programa, promoviendo al logro de retención de los mejores talentos de la organización, considerados como personal clave de la organización.

De esta manera se pretende que dicho programa convierta en una práctica esencial el ejercicio del liderazgo, para ello deberá ser conducido por todo el equipo directivo de la organización y con la participación de todos los miembros de la empresa que lograra establecer un aporte de los colaboradores en relación a la productividad, rentabilidad y logro de los objetivos organizacionales.

Finalmente la actual investigación pretende contribuir socialmente en la gestión del área de recursos humanos, teniendo presente el rol que juega la retención del talento humano en las empresas, vinculado a los trabajadores más significativos de la organización, la conservación de sus conocimientos, habilidades, valores, conductas, comportamientos y relaciones con su entorno.

## **1.6. Objetivos**

### **1.6.1. Objetivo General**

Identificar los componentes que permitan diseñar la propuesta de un programa de motivación intrínseca para la retención del talento humano de la empresa Ripley Piura Sucursal I – 2017.

### **1.6.2. Objetivos específicos.**

1. Reconocer acciones que permitirían fomentar autonomía a través del programa de motivación intrínseca para la retención del talento humano en la empresa Ripley sucursal I Piura
2. Determinar estrategias que reforzaran las relaciones laborales a través del programa de motivación intrínseca para la retención del talento humano en la empresa Ripley sucursal I Piura.
3. Describir actividades que promuevan el aprendizaje a través de la novedad en el programa de motivación Intrínseca para la retención del talento humano en la empresa Ripley sucursal I Piura.
4. Determinar técnicas de evaluación que permitirán mejorar el desempeño laboral a través del programa de motivación Intrínseca para la retención del talento humano en la empresa Ripley sucursal I Piura
- 5) Formular métodos orientados al fortalecimiento de las competencias laborales mediante el programa de motivación Intrínseca para la retención del talento humano en la empresa Ripley sucursal I Piura.
- 6) Diseñar tácticas que logren potenciar el desarrollo personal a través del programa de motivación Intrínseca para la retención del talento humano en la empresa Ripley sucursal I Piura.

## II. MÉTODO

### 2.1. Diseño de Investigación

La actual investigación fue del tipo no experimental, pues no existió manipulación deliberada de alguna de sus variables. Según Hernández, Fernández y Baptista (2003) “La investigación no experimental es la que se realiza sin operar premeditadamente variables”

Además se trató de una investigación descriptiva porque este diseño posibilita hacer un análisis e identificación de hechos que proporcionaron información para determinar los componentes a incluir en el programa de motivación intrínseca para la retención del talento humano en la empresa Ripley sucursal I Piura. Tal como lo manifiestan Hernández, *Fernández y Batista (2006)* “*La investigación descriptiva consiste en exponer la información tal cual es, señalando la situación del momento, observando y evaluando lo que se desea*”

### 2.2. Variables de operacionalización.

#### 2.2.1. Motivación Intrínseca

*Fischman & Matos (2014, pág. 49)* “*Se refiere a una motivación autónoma, que genera efectos positivos como: más interés, entusiasmo y confianza, lo que se traduce en un mejor desempeño, mayor persistencia, rendimiento, creatividad, vitalidad y bienestar en general*”

*Fernández (2011)* “*La Motivación Intrínseca se argumenta en aspectos característicos de la propia actividad, que caen bajo el control del propio sujeto. Representa a aquellas recompensas que se identifican con el propio acto, sin mediación de otras personas*”

### **2.2.2. Talento Humano.**

*Wallace y Adams (2000) citado por Sternberg (1997) “El talento humano está formado por una destreza intelectual general alta, las aptitudes, un ambiente adecuado y la posibilidad de estar en el lugar conveniente en el momento apropiado”.*

*Chiavenato (2007) “El capital intelectual, activo intangible que incluye competencias, experiencias, conocimientos e información”*”

Jericó (2008) expone al talento como: aquellos individuos cuyas capacidades están involucradas con crear cosas que hagan crecer los resultados en la organización. Además, describe al profesional con talento como alguien que se compromete a poner en práctica sus capacidades para alcanzar resultados superiores en su ambiente y organización.

### 2.2.3. Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN		
<b>MOTIVACIÓN INTRÍNSECA</b>	Según Fischman (2015, p.49) “Se refiere a una motivación autónoma, que genera efectos positivos como: más interés, entusiasmo y confianza, lo que se traduce en un mejor desempeño, mayor persistencia y creatividad, mayor rendimiento, mayor vitalidad y bienestar en general”	<b>AUTONOMIA</b>	Se medirá el grado de conducción e implicación que tienen los colaboradores para llevar a cabo sus funciones dentro de la empresa.	• Voluntad	<b>ORDINAL</b>		
				• Autoestima			
				• Libertad			
				• Toma de decisiones.			
		• Creatividad	<b>RELACIONES LABORALES</b>	Se medirá el vínculo y la relación interpersonal de los trabajadores en la empresa.		• Equidad	<b>ORDINAL</b>
		• Integración					
		• Comunicación					
		• Trabajo en equipo					
		<b>APRENDIZAJE Y NOVEDAD</b>	Se medirá el nivel de formación, conocimientos y experiencia del trabajador.	• Innovación		<b>ORDINAL</b>	
							• Capacitación
• Iniciativa.							
			Se medirá el actuar colaboradores en consecuencia a su aportación para consecución de los objetivos	• Disposición.			

<b>TALENTO HUMANO</b>	Wallace y Adams (2000) citado por Sternberg (1997) <i>“El talento humano está formado por una habilidad intelectual general alta, las aptitudes en un campo, un ambiente propicio y la oportunidad de estar en el lugar conveniente en el momento apropiado.”</i>	<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	individuales, departamentales y globales de la organización.	• Compromiso.	<b>ORDINAL</b>
				• Efectividad	
		<b>COMPETENCIAS LABORALES</b>	Se medirá el nivel de habilidades y conocimientos traducidos en de conductas y comportamientos observables vinculadas al desempeño idóneo de los colaboradores.	• Liderazgo.	<b>ORDINAL</b>
				• Adaptación al cambio.	
				• Orientación Ética	
		<b>DESARROLLO DE PERSONAS</b>	Se evaluarán las acciones de la empresa orientadas al desarrollo personal de los trabajadores en relación con sus necesidades laborales y personales.	• Autorrealización	<b>ORDINAL</b>
				• Flexibilidad laboral	
				• Condiciones de trabajo.	

## **2.3. Población y muestra**

### **2.3.1. Población**

Las unidades de análisis usadas fueron:

- El gerente comercial y el jefe de recursos humanos.
- Los Colaboradores de la empresa Ripley Piura sucursal I, la población comprendida por los colaboradores de Ripley es de 155 integrantes, obtenida directamente del área de recursos humanos.

-

### **2.3.2. Muestra**

Hernández, Fernández y Baptista (2014) manifiestan que si la población es pequeña o conocida, se deberá ocupar toda en su conjunto, por tanto, para poder conocer el tamaño de la muestra se empleó un censo a 155 colaboradores de la empresa Ripley Piura sucursal I.

## **2.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos, valores y confiabilidad.**

### **2.4.1. Técnicas**

#### **2.4.1.1. Encuesta**

*Ferrado (2013) la define como “Una investigación elaborada en base a una muestra de sujetos que representan un colectivo más extenso, se aplican procedimientos homogéneos de interrogación con el fin de conseguir mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población”*

En la presente investigación se utilizó la mencionada técnica, aplicándose una sucesión de preguntas a los colaboradores de Ripley sucursal I Piura, con la

finalidad de obtener los datos estadísticos sobre juicios, sucesos, acontecimientos del ambiente laboral que se vive en la empresa.

#### **2.4.1.2. Entrevista**

Tamayo (2008) *“Es la relación instaurada entre el investigador y su objeto de estudio mediante individuos o colectivos que tiene como finalidad de obtener testimonios orales”*

Se recogieron las opiniones de primera fuente con respecto a las variables en estudio para conocer información prominente de la gestión del talento humano que se realiza en la empresa por parte del área de recursos humanos y aclarar las interrogantes originadas en la investigación.

#### **Observación**

Es una técnica basada en observar hechos y conductas, con el fin de realizar un análisis y registro sistemático de conductas y actitudes de la unidad estudiada, en esta investigación se recaudará información acerca de la realidad actual de la empresa Ripley Sucursal I Piura

### **2.4.2. Instrumentos**

#### **2.4.2.1. Cuestionario**

Es un instrumento que se utiliza con la finalidad de realizar una medida y registro de varias situaciones. En la actual investigación se hará uso de este mecanismo a través de una serie de interrogantes a los trabajadores de la empresa Ripley sucursal I Piura con la finalidad de obtener datos estadísticos e información precisa que nos conlleve a conocer la situación real del objeto en estudio.

#### **2.4.2.2. Guía de entrevista**

Es una herramienta basada en la formulación de preguntas concretas, las cuales estarán dirigidas al gerente y al jefe del área de RRHH de la empresa, con el fin de conocer su accionar y el rol que desempeñan en la empresa.

#### **2.4.2.3. Guía de observación**

Faculta la extracción de datos más cercanos y semejantes a la realidad, con respecto a sucesos que se generan en la empresa y al comportamiento de los colaboradores, jefes, gerentes y su relación dentro del ámbito laboral.

#### **2.4.3. Validez**

La validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable. En la actual investigación la validez se resolvió mediante el juicio de 3 expertos vinculados al tema, los cuales confirmaron que los ítems si logran adaptarse a las dimensiones, variables e hipótesis. Así mismo presentan coherencia con relación al modelo y la naturaleza del problema de investigación. Cada experto evaluó dichos instrumentos mediante la técnica estadística coeficiente de proporción de rangos, analizando cada ítem de los instrumentos de manera sistemática.

1. Los instrumentos reflejaron solidez y firmeza de tal manera que cada ítem se formuló en relación de con cada una de las dimensiones e indicadores.
2. Las preguntas realizadas fueron coherentes y tuvieron relación lógica con cada uno de los ítems de los instrumentos y variables de investigación.
3. Los instrumentos fueron idóneos y convenientes para cubrir en su totalidad cada dimensión por cada variable de investigación.

#### **2.4.4. Confiabilidad**

A través de la confiabilidad se hizo posible conocer los resultados obtenidos y el grado y la medida en que estos fueron congruentes y racionales a la realidad en estudio mediante la aplicación del instrumento, para aplicar los cuestionarios que estaban dirigidos a los colaboradores de la empresa Ripley Piura sucursal I, se empleó el coeficiente de Alpha de Cronbach..

Para ello se efectuó una prueba piloto al 10% de la muestra en estudio, arrojando 81% y evidenciando que este si es confiable.

#### **2.5. Métodos de análisis de datos**

En relación a los análisis de los resultados obtenidos a través del instrumento cuantitativo (cuestionario) dirigido a los colaboradores de Ripley Sucursal I Piura., estos se procesaran a través del programa office Excel para Windows y paquete estadístico SPSS versión 24.0 y representados por medio de cuadros y gráficos a fin de facilitar su comprensión e interpretación.

El análisis de resultados obtenidos de los instrumentos cualitativos (Guía de entrevista y observación), se resolverá mediante un análisis literal, por tratarse de datos cualitativos con el objeto de abordar y estimar los alcances de los resultados.

#### **2.6. Aspectos éticos**

En la actual investigación, se tomarán en cuenta diversos principios de origen ético, con la finalidad de respetar y honrar el origen de los datos que han servido para orientarnos desde el inicio del desarrollo de la investigación hasta la aplicación de instrumentos, análisis e interpretación.

- El respeto a la posesión intelectual y derechos del autor.
- La deferencia a la identidad y anonimato de las personas que han sido objeto de estudio e investigación.
- Legitimidad e integridad, ya que los resultados obtenidos se van a interpretar en relación a la realidad y de manera justa e imparcial.
- Tolerancia y responsabilidad por los principios y políticas, pues se trata de una empresa privada que mantiene en reserva la información interna de la organización.

### **III. RESULTADOS**

Para identificar los componentes que permitan diseñar la propuesta de un programa de motivación intrínseca para la retención del talento humano de la empresa Ripley Piura sucursal I. Se emplearon tres instrumentos: El cuestionario, la guía de entrevista y la guía de observación. En primer lugar, el cuestionario estuvo direccionado a los colaboradores de la empresa, con la finalidad de identificar conductas, prácticas e inquietudes que estos tienen con relación al desarrollo de sus funciones, sus relaciones interpersonales y el tipo de motivación que se refleja en su desempeño laboral, a través de preguntas personales utilizando la escala de Likert. En segundo lugar la guía de entrevista estuvo orientada al gerente y jefe de recursos humanos, para saber la percepción que estos tienen sobre las conductas de los colaboradores y su desempeño laboral. Además de conocer el rol y accionar que realizan los jefes o mandos superiores en base al desarrollo personal, bienestar y motivación de sus colaboradores.

Finalmente la guía de observación que se hará con la finalidad de ayudar a verificar y comprobar los resultados brindados tanto del gerente, jefe de recursos humanos y cada uno de los colaboradores de la empresa. En este capítulo se van a exponer los resultados de la investigación teniendo en cuenta cada objetivo planteado.

### 3.1 Acciones que permitirían fomentar autonomía a través del programa de motivación intrínseca para la retención del talento humano.

Tabla 1. Otorgamiento de espacio y confianza para desempeñar sus funciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente desacuerdo	31	20,0	20,0	20,0
	En desacuerdo	109	70,3	70,3	90,3
	Ni de acuerdo, ni desacuerdo	15	9,7	9,7	100,0
	Total	155	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa Ripley sucursal I Piura.

En la tabla N° 1 se refleja la percepción que los colaboradores de la empresa Ripley sucursal I Piura, muestran con respecto al otorgamiento de confianza y espacio que les otorga la empresa para el desempeño de sus funciones, donde el 20% de los encuestados se encuentran totalmente en desacuerdo, mientras que el 70,3% expresa estar en desacuerdo frente a la misma interrogante. Esto quiere decir que en la empresa no se promueven acciones relacionadas a la autonomía por el contrario existe un exceso de control por parte de los jefes para dirigir y supervisar el cumplimiento de funciones.

Los factores espacio, libertad y confianza están ligados a la autonomía, que por naturaleza es una propiedad innata del ser humano. Los colaboradores desde el momento que ingresan a la empresa son orientados a cada una de las funciones que van a desempeñar, pero pasado el tiempo de aprendizaje e inducción la mayoría quieren ser autónomos y tener la facultad de dar forma al entorno de trabajo de una manera que le permita rendir al máximo.

Sin embargo existen reglamentos, normativas y políticas impuestas por la empresa que deberán ser adoptadas y puestas en práctica por todos los colaboradores, con la finalidad de mantener en orden su estructura y buen funcionamiento, pero la problemática está en la exagerada rigidez aplicada por parte de algunos mandos superiores para hacer cumplir dichos lineamientos y la escasa confianza que se otorga. Esta conducta que muchas veces es vista por los colaboradores como hostigamiento laboral, esto ha conducido a limitar la

creatividad de los mismos, generando estrés y un déficit en su autoestima, que está relacionado a la percepción que tienen sobre su capacidad de desarrollo, disminuyendo su iniciativa o participación en diversas tareas o actividades en las que se requiere la integración de todo el equipo de trabajo, esto claramente se transforma en un obstáculo para el logro de resultados.

### 3.2. Estrategias que reforzaran las relaciones laborales a través del programa de motivación intrínseca para la retención del talento humano que ayuden a mejorar las relaciones laborales.

Tabla 2. Buena relación jefe-colaborador.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente	51	32,9	32,9	32,9
	Desacuerdo				
	En desacuerdo	100	64,5	64,5	97,4
	Ni de acuerdo, ni desacuerdo	4	2,6	2,6	100,0
	Total	155	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa Ripley sucursal I Piura.

La tabla N° 2 representa que el 32,9% de los colaboradores se halla totalmente en desacuerdo respecto a tener una buena relación con los jefes, el 64,5% se muestra en desacuerdo, mientras que solo el 2,6% se muestra indiferente con respecto a esta interrogante.

Estos resultados reflejan que no existe una relación cercana entre jefe-colaborador por factores como: la falta de acceso a información de la empresa que afecta directamente en el desempeño y desarrollo de funciones. Para la empresa el mantener una buena relación laboral con los colaboradores no solo mejorará su clima laboral sino que también permitirá elevar la motivación y productividad de cada miembro de la organización.

Un punto clave en las relaciones laborales de Ripley que no se está poniendo en práctica es la comunicación fluida: informar a los colaboradores acerca de los cambios que se generen y compartir la visión de la empresa fin de lograr la integración; factor que promueve el intercambio de información, disminuye el esfuerzo y el tiempo en los procesos para el crecimiento y mejora de la empresa, además es fundamental que cada jefe informe y considere la opinión o percepción de cada uno de sus colaboradores a fin de tomar buenas decisiones. Otro punto clave es el trato que el jefe le brinde al colaborador; aspectos como la tolerancia y la empatía otorgada influyen de manera significativa en las relaciones laborales, cualquier jefe que demuestre que no solo se preocupa por el rendimiento en el espacio de trabajo del colaborador, sino también del bienestar y la integridad personal, genera que este se sienta valorado y motivado.

### **3.3. Actividades que generen aprendizaje a través de la novedad mediante el programa de motivación Intrínseca para la retención del talento humano.**

Tabla 3. Información innovadora y participación en programas y proyectos que supongan nuevos retos y oportunidades de mejora.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido acumulado	Porcentaje
Válido	Totalmente desacuerdo	84	54,2	54,2	54,2
	En desacuerdo	66	42,6	42,6	96,8
	Ni de acuerdo, ni desacuerdo	5	3,2	3,2	100,0
	Total	155	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa Ripley sucursal I Piura

La presente tabla representa la aprehensión acerca del recibimiento de información innovadora de los colaboradores y su participación en programas y proyectos que supongan nuevos retos y oportunidades de mejora, frente a esto el 54,2% manifestó encontrarse en total desacuerdo, el 42,6% en desacuerdo y en menor proporción un 3,2% se muestra indiferente frente a dicha interrogante.

Según los resultados obtenidos esto representa que la empresa no brinda información innovadora que permita actualizar los conocimientos relacionados al trabajo de los

colaboradores, además de limitarse a realizar programas o proyectos que suelen ser tomados como nuevos retos y oportunidades para que los colaboradores sigan enriqueciendo sus conocimientos y mejorando sus habilidades.

La ausencia de dinamismo puede transformarse en un factor de aburrimiento, estrés y desinterés frente al trabajo. Son justamente las actividades que impliquen novedad e imprevisión las que van a generar en los colaboradores curiosidad e interés en la forma en que realizan su trabajo, asumiéndolo a la vez con agrado y conduciéndolos a la motivación personal. La empresa debe realizar talleres que involucren a las distintas áreas de trabajo, capacitaciones, talleres, proyectos y demás actividades que generen novedad de tal manera que estos se muestren entusiasmados por proponer nuevas formas de trabajos que los conduzca al perfeccionamiento de sus habilidades y capacidades.

### **3.4. Técnicas de evaluación y reforzamiento que permitirán mejorar el desempeño laboral a través del programa de motivación Intrínseca para la retención del talento humano.**

Tabla 4. Disposición y empatía para el cumplimiento de objetivos de la empresa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	98	63,2	63,2	63,2
	Ni en acuerdo, ni desacuerdo	57	36,8	36,8	100,0
	Total	155	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa Ripley sucursal I Piura

La tabla N° 4 indica que el 63,2% de los encuestados se hallan totalmente en desacuerdo en referencia al grado de disposición y empatía que demuestran para lograr cumplir con los objetivos de la empresa y una menor proporción de 36,8% se muestra indiferente.

Los resultados demuestran que los colaboradores no asumen con agrado sus funciones y no se sienten satisfechos en la realización de las mismas. Tampoco están dispuestos a realizar esfuerzos extras para obtener los objetivos esperados por la empresa.

Con respecto a si cumplen con su trabajo porque lo consideran importante y valioso la mayoría no lo considera así, ya que la rutina ha hecho que para ellos el trabajo se vuelva monótono, no se está haciendo un buen uso del recurso más importante: el tiempo.

Direccional labores o funciones, concede mayor autonomía a un cargo, el ser creativo, entusiasta y emprendedor son algunas de las prácticas que evitan la rutina de trabajo o contribuyen a disminuirla.

Es necesario que los jefes comprendan la importancia de la necesidad de evaluar el rendimiento y desempeño de los colaboradores y la retroalimentación de sus esfuerzos, principalmente porque se está calificando a seres humanos, con distintas emociones, percepciones y situaciones vivenciales, es por ello que se requiere abundante información de las diversas conductas que forman parte el desempeño laboral, pues ni el propio colaborador es consciente muchas veces de si está realizando bien su trabajo o no.

### 3.5. Métodos orientados al fortalecimiento de las competencias laborales mediante el programa de motivación Intrínseca para la retención del talento humano.

Tabla 5. Asume los cambios como nuevos retos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	117	75,5	75,5	75,5
	Ni de acuerdo, ni38 desacuerdo		24,5	24,5	100,0
	Total	155	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa Ripley sucursal I Piura

La tabla 5 representa que un 75,5% de los colaboradores está en desacuerdo con respecto a asumir los cambios que se originan en la empresa, mientras que el 24,5% se muestra indiferente con respecto a esta interrogante.

Esto significa que los colaboradores no suelen adaptarse con ímpetu a los cambios, pues más que nuevos retos los ven como una amenaza, considerando que tienen que ajustarse o regirse a nuevos lineamientos que traen consigo dichos cambios. Por otro lado los colaboradores ven los cambios como algo más negativo que positivo, debido a que los

cambios que se producen no les son informados de la forma correcta por parte de la gerencia o sus jefes directos, enterándose muchas veces a través de sus compañeros, no siendo siempre la información exacta la que reciben, esto crea en ellos incertidumbre por lo que pueda pasar con su puesto y con relación a la operatividad de la empresa, para ello es necesario hacer sentir al colaborador parte de la organización e involucrarlo de tal forma que entienda que dicho cambio trae consigo desventajas pero a la vez muchas ventajas

Para lograr que los colaboradores asuman los cambios como retos es necesario desarrollar métodos efectivos orientados al fortalecimiento de sus competencias que se relacionen con planes de aprendizaje y desarrollo, equipos multidisciplinarios y cambios laterales.

### 3.6. Tácticas que logren potenciar el desarrollo personal a través del programa de motivación Intrínseca para la retención del talento humano

Tabla 6. Planes de formación y oportunidades de desarrollo personal y profesional.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente desacuerdo	44	28,4	28,4	28,4
	En desacuerdo	102	65,8	65,8	94,2
	Ni acuerdo, ni desacuerdo	9	5,8	5,8	100,0
	Total	155	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa Ripley sucursal I Piura

La tabla 6 representa que el 65,8% de los encuestados, presenta su posición en desacuerdo respecto a la interrogante relacionada a los planes de formación y oportunidades de desarrollo personal y profesional que brinda la empresa a sus colaboradores, el 28,4% se muestra totalmente en desacuerdo y solo el 5,8% es indiferente frente a la misma interrogante, en conclusión los colaboradores muestran su inconformidad con respecto a esta situación

Los planes de formación y las oportunidades de desarrollo personal son dos factores muy importantes en los que debe trabajar la empresa, ya que partir de ese punto los colaboradores va a sostener una dirección más clara hacia su potencial de crecimiento. Sin embargo para la mayoría de ellos, la empresa no está cumpliendo como debería, no se están creando planes de formación efectivos y en cuanto a los programas de desarrollo de línea de carrera, existe uno pero no se llevan a cabo de la manera correcta. Otro aspecto importante es la escasa flexibilidad que tienen los colaboradores para llevar a cabo actividades académicas o de desarrollo profesional fuera de la empresa.

Por otro lado en cuanto al cumplimiento de normas relacionadas a la salud y seguridad del trabajador, asignación de recursos y sistemas operativos efectivos los colaboradores manifiestan no estar conformes, expresando que muchas ocasiones no se les facilitan los recursos apropiados o estos se encuentran en mal estado, además de contar con sistemas operativos antiguos, generando obstáculos en el desempeño de funciones.

Por lo anteriormente expuesto se cree conveniente emplear las siguientes tácticas: Cursos de formación continua a través de un aula virtual de la empresa para colaboradores, Talleres de capacitación cuatrimestrales, convenios con institutos y universidades donde puedan desarrollar; diplomados; maestrías; cursos, etc. Rediseñar la política de desarrollo de carrera a través de un programa donde los ascensos sean de acuerdo a los objetivos alcanzados y propuestos en el transcurso del año por la empresa.

**3.7. Identificar los componentes que permitan diseñar la propuesta de un programa de motivación intrínseca para la retención del talento humano de la empresa Ripley Piura Sucursal I – 2017.**

Tabla 7. Diseñar la propuesta de programa de motivación intrínseca.

Componentes que permitan diseñar la propuesta de un programa de motivación intrínseca	Muy de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo, ni desacuerdo		En desacuerdo		Muy en desacuerdo	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Acciones que fomentan autonomía.	13	8,6%	14	9,1%	25	15,3%	41	26,6%	62	40,1%
Estrategias que refuerzan relaciones laborales	12	7,7%	16	10,4%	23	14,8%	54	34,9%	50	32,2%
Actividades que promueven el aprendizaje con novedad.	8	5,2%	12	7,7%	16	10,3%	46	29,7%	53	34,2%
técnicas de evaluación que permiten mejorar el desempeño laboral	18	11,6%	23	14,8%	10	6,4%	48	30,9%	56	36,1%
métodos orientados al fortalecimiento de las competencias laborales	7	9,5%	13	12,3%	29	17,8%	51	28,6%	55	31,8%
tácticas que potencian el desarrollo personal	9	6,1%	16	8,1%	24	11,5%	48	31,1%	58	43,2%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa Ripley sucursal I Piura.

Elaboración propia

La tabla 7 refleja cada uno de los componentes que se identificaron para diseñar la propuesta del programa de motivación intrínseca para la retención del talento humano, el primer componente identificado es la autonomía y las acciones a realizar para promoverla, encontrando un 40,1% de los colaboradores que mantienen una posición en desacuerdo, señalando que dentro de la empresa este es un componente ausente, que no se domina o conoce,

Esto significa que no se conocen acciones relacionadas a la autonomía por el contrario existe un exceso de control por parte de los jefes para dirigir y supervisar el cumplimiento de funciones.

La libertad que se le concede al colaborador a fin de que pueda manejar algunos aspectos de su entorno de trabajo es a lo que se le denomina autonomía laboral, esta se produce a través de acciones como: la toma de decisiones sobre el método que cada colaborador elige al realizar sus labores, las habilidades y herramientas a emplear, la capacidad de decisión sobre determinados asuntos de la empresa que le hagan sentir el incremento de sus conocimientos en los procesos y la autogestión que realice del tiempo. Todas estas acciones conllevar a un crecimiento en el nivel de confianza, más creatividad, proactividad y mayor implicancia en todos los propósitos de la empresa.

Con respecto a las relaciones laborales, solo un 7,7% de los colaboradores consideran que la empresa no viene empleando estrategias que logren construir una buena relación laboral entre jefe-colaborador. Es necesario emplear estrategias que permitan fortalecer las relaciones laborales de la empresa en base a la comunicación; la integración, la tolerancia, la flexibilidad laboral, el trabajo en equipo, la visión compartida y el compromiso. Algunas de las estrategias se plantearan a través de los siguientes esquemas: Proyectos sociales; reuniones de área y a nivel organización donde se informe cada cambio o evento importante de la empresa; actividades de integración que fomenten el compañerismo y mejoren las relaciones interpersonales; talleres integrales y celebración de fechas especiales.

En cuanto al tercer componente: actividades que realiza la empresa para promover el aprendizaje con novedad, el 34,2% de los colaboradores se encuentran en total desacuerdo con el cumplimiento de estas, representa la mala percepción que tienen acerca de la información innovadora que reciben y su participación en programas y proyectos que supongan nuevos retos y oportunidades de mejora. La empresa deberá realizar actividades que promuevan aprendizaje; si se emplea novedad en los procesos de aprendizaje los colaboradores lo verán como un potencial de recompensa, un potencial que se encuentra en la novedad y que los motiva a crecer en su entorno laboral, los estímulos cuando carecen de novedad dejan de traer consigo beneficios asociados y se pierde el potencial. Actividades que contemplen novedad, innovación y capacitación como: Talleres de capacitación, seminarios, convenios de formación con institutos y universidades, seminarios trimestrales, con ello se lograra enriquecer sus conocimientos, proyectarse y proponerse nuevos retos.

En relación a las técnicas de evaluación que permitan mejorar el desempeño laboral, el 36,1 de los colaboradores expone su total desacuerdo con las técnicas de evaluación actuales, este es un punto importante en el que deberá trabajar la empresa: nuevas técnicas de evaluación como: evaluación de desempeño (una vez al año); esta evaluación tiene una relación jefe- colaborador, donde el jefe evalúa y califica en diversos aspectos al colaborador según el esquema evaluador otorgado por la empresa y posterior a ello realizar un feedback. La evaluación 360° que permite contar con varios puntos de vista y panoramas que vienen de jefes, compañeros, clientes internos, etc., se basa en las relaciones que tiene el colaborador, sus conductas y habilidades en el entorno profesional, siendo de gran utilidad para aplicar una retroalimentación más objetiva que permita mejorar su desempeño y comportamiento.

Con lo que respecta a los métodos orientados al fortalecimiento de las competencias laborales, solo el 9,5% de los colaboradores se encuentra muy de acuerdo con los métodos empleados por la empresa para fortalecer sus competencias. El rendimiento de cada colaborador es un factor fundamental a fin de que la empresa se mantenga competitiva en el mercado. Es importante en este punto que la empresa relacione estos métodos con planes de aprendizaje y desarrollo, actividades les brinde educación y preparación, a fin de guiar a los colaboradores en el desarrollo de sus competencias laborales, pero que en conjunto puedan tener un control de su propio aprendizaje, esto va a generar un nivel máximo en su efectividad y rendimiento laboral. Los talleres de formación en línea o virtuales, son una alternativa cada vez más interesantes en la actualidad, ya que les posibilita a los colaboradores desarrollarse a según su tiempo y espacio y con un acceso fácil al material de estudio. Otro método bastante efectivo él es coaching, este método trae consigo beneficios como la mejora de comunicación y competencias para la resolución de problemas, el incremento de calidad de trabajo y la transmisión de aprendizaje, ya que con el soporte de un líder que tiene la experiencia necesaria e indispensable que coadyuve a fortalecer las competencias útiles en la búsqueda de un desempeño laboral efectivo.

Finalmente en relación a las tácticas que emplea la empresa para potenciar el desarrollo personal, el 43,2% de los colaboradores representa estar en total desacuerdo frente a esta situación, lo que significa que la empresa no cuenta con un programa o política de desarrollo de carrera bien estructurado, es fundamental que la empresa trabaje en ello, ya que los

trabajadores apreciarían mucho tener un plan de desarrollo bien estructurado, hoy en día la gran mayoría más que un trabajo buscan una opción laboral que les permita enlazar personalidad, intereses y habilidades, buscan tener una carrera profesional; algo más que solo actividades rutinarias, su objetivo se direcciona hacia actividades que aporten valor agregado a la empresa y a ellos a nivel personal. Un plan de carrera de desarrollo sin duda es hoy una de las mejores tácticas para retener el talento, este se basa en un sistema de entrenamiento que ayuda a los colaboradores a definir sus objetivos y a alcanzar sus metas dentro de la empresa, aunque para muchos jefes o gerentes implementar planes de carrera significa crear falsas expectativas a los colaboradores, estos planes no solo benefician al colaborador, pues el éxito de la empresa también depende de la habilidad desarrollar y retener talentos que ayuden a mejorar la productividad , por esta razón es primordial brindarles un piloto que ayude a alcanzar metas personales y profesionales, por su parte ellos deberán empezar con una autoevaluación, identificando oportunidades, metas y una línea de carrera a seguir.

## **IV. DISCUSIÓN**

### **Discusión de resultados.**

La presente investigación sostuvo como propósito diseñar un programa de motivación intrínseca con la finalidad de retener al talento humano en la empresa Ripley Piura sucursal I. Se busca comprometer a cada trabajador y directivo de la empresa, considerando a dicho programa como una herramienta muy efectiva en la cual se pueda recurrir cada vez que se necesite responder eficientemente a cada necesidad de los colaboradores. A continuación se procedió a realizar la discusión de los resultados alcanzados en la investigación, analizando objetivos, dimensiones y teorías.

En esta investigación se evaluaron seis factores, de los cuales tres de ellos se desprenden de la teoría “Motivación 360” citado por Fischman & Matos (2014), quien estima que se puede despertar la motivación intrínseca bajo estos motivadores intrínsecos los cuales se generan cuando se desarrolla una actividad; por lo tanto argumentados en esta teoría dichos factores fueron: Autonomía, relaciones laborales y aprendizaje & novedad. Los otros tres factores están ligados al modelo integral de gestión humana citado por Prieto (2013) quien considera que para, motivar, retener, ubicar y desarrollar el mejor talento se deben emplear los siguientes factores: evaluación del desempeño, competencias laborales y desarrollo de personas.

En referencia al primer objetivo relacionado a Identificar acciones que permitirían fomentar autonomía, para Fischman & Matos (2014) la autonomía es el factor motivacional más importante, pues las personas se sienten autónomas cuando perciben que son el origen o causa de sus mismas conductas. En el análisis de resultados de esta investigación se refleja que el 70,3% de los trabajadores se encuentra en desacuerdo con respecto a que la empresa les brinda libertad y/o espacio y confianza en la realización de sus funciones y el 20% se muestra totalmente en desacuerdo.

La autonomía es un factor que puede traer consigo resultados positivos en las organizaciones, el hecho de brindar autonomía a los colaboradores permite que estos no solo se basen en la problemática del día a día de sus funciones, sino que les permite generar un espacio hacia la creatividad, dando un enfoque a un sistema orientado a los resultados.

Martín (2011) demostró en su investigación sobre “Gestión de recursos humanos y retención del capital humano” que los puestos de trabajo con un gran nivel de autonomía, reto y heterogeneidad de conocimientos necesario, influyen significativamente en el capital social de los empleados valiosos, generando que se asuman retos importantes e induciendo a los trabajadores puedan plantear su trabajo en términos de contribución y apoyo con los demás miembros o compañeros, esto con la finalidad de que se logre alcanzar los objetivos del puesto con eficiencia y eficacia, reforzando el capital social.

Así mismo se consideró la investigación de Castillo (2014) sobre el clima, motivación intrínseca y satisfacción laboral en trabajadores de distintos niveles jerárquicos de una empresa del sector privado seleccionada para participar en la encuesta nacional de clima laboral denominada Great place to work, donde se concluyó que la motivación intrínseca y la regulación identificada, se conectan o relacionan positiva y significativamente cuando se satisfacen las necesidades de autonomía, competencia y satisfacción laboral.

Con respecto al segundo objetivo determinar estrategias que reforzaran las relaciones laborales, para Chiavenato (2001) citado por Davila & Martinez (2005) las relaciones laborales se deben establecer como una especie de correspondencia entre la organización y sus trabajadores, es decir que se logre constituir una buena política de relación de empresa con sus propios miembros”. Dicha proposición no se viene aplicando en la empresa Ripley, donde la mayoría de sus colaboradores manifiesta lo contrario a lo enunciado, esto es algo que además se afirma en los resultados obtenidos por la investigación y su análisis, donde un 64,5% de los trabajadores se mostraron en desacuerdo con la interrogante relacionada a si tienen una buena relación con sus jefes.

Esto refleja que no existe una comunicación asertiva entre jefes y colaboradores, tampoco hay una visión compartida en general de todos los miembros de la organización, pues en su mayoría manifestó que no son tomados en cuenta en cuanto a las decisiones que toman sus jefes es decir que no existe un intercambio de ideas, trabajo en equipo e integración, siendo estas las acciones que impiden establecer una buena política de relaciones laborales. Según los datos obtenidos a través de la guía de observación en cuanto a las relaciones laborales la empresa no promueve actividades que integren a todos los miembros de la organización con la finalidad de propiciar un acercamiento entre los jefes y sus equipos, dichas actividades deberán salir del tiempo específico de labores.

Considerando a Martín (2011) quien concluye en su investigación que los superiores jerárquicos representan o son un símbolo de la propia organización y por ello es sensato o racional que los trabajadores perciban el trato que estos les brindan es el trato que reciben de la empresa, resultando esta la praxis más efectiva en la retención de los colaboradores estratégicos.

En cuanto al tercer objetivo actividades que impulsaran el aprendizaje a través de la novedad , Considerando a Herzberg (1968) y su teoría de los dos factores, manifiesta que si los directivos de las empresas pretenden motivar efectivamente a sus empleados deberán ir mejorando ciertos factores asociados al trabajo que los mismos realizan, a través del enriquecimiento del trabajo, fomentando la novedad y el aprendizaje a través de capacitación y mejora de los procesos, y haciendo que los trabajadores lo vean más interesante y menos rutinario.

Sin embargo los resultados obtenidos en base a este objetivo reflejan que un 54,2% de los trabajadores se manifiestan totalmente desacuerdo con que la empresa les brinde programas o proyectos los cuales supongan nuevos retos y oportunidades de mejora, además de no tener acceso a información innovadora que permita enriquecer sus conocimientos y habilidades, demostrándose que esta premisa no se practica en la empresa Ripley, pues el mismo jefe de recursos humanos declaro en la encuesta que la empresa no brinda capacitaciones de manera constante a sus trabajadores, pues estas solo están orientadas a los jefes a la espera de que estos realicen una especie de retroalimentación con sus equipos de trabajo. Por otra parte los resultados alcanzados en la guía de observación refuerzan lo mencionado anteriormente así como la ausencia de creatividad por parte de los colaboradores.

En lo concerniente al cuarto objetivo determinar técnicas de evaluación que permitirán mejorar el desempeño laboral, para Parra (2002) citado por Rodríguez (2006). La evaluación del desempeño crea o forma una técnica de dirección esencial mediante la cual se pueden encontrar problemas de supervisión del talento humano, falta de integración del trabajador con la empresa o la posición que ocupa a consecuencia de la falta de aprovechamiento de recursos, de motivación, entre otros.

El análisis de resultados con respecto al grado de disposición y empatía que muestran los colaboradores para el cumplimiento de los objetivos de la empresa arroja que

un 63,2% de los colaboradores se muestran totalmente en desacuerdo respecto a esta interrogante, demostrándose así que existen falencias con respecto al involucramiento de los colaboradores para cumplir con sus actividades, datos que se contrastan con la guía de observación donde se obtuvo que algunos de los colaboradores se dedican a realizar actividades no propias de su área y no se está optimizando el tiempo ni los recursos designados para el cumplimiento de sus funciones.

Lo anterior mencionado demuestra que no existe un buen sistema de supervisión y evaluación del desempeño, pues según el jefe de recursos humanos al ser consultado sobre las técnicas e instrumentos que se vienen utilizando en la evaluación y medición de desempeño, manifestó que la empresa realiza una evaluación al año donde los colaboradores son evaluados por sus jefes, basándose en factores como: competencias, actitudes, conductas y rendimiento en la jornada laboral con relación al desempeño de su cargo, sin embargo queda claro que los objetivos de la evaluación del desempeño humano no pueden lograrse por medio de una evaluación anual.

Considerando a Santacruz (2011) y su “Análisis de las prácticas de gestión humana en la efectividad para retener el talento humano dentro de la organización”, donde se tuvo por objetivo determinar si las evaluaciones de rendimiento logran fortalecer el crecimiento personal, se concluyó que estas si cumplen con dicho objetivo, además de que obedecen a una previa programación que les brinda la oportunidad de crecimiento, por lo que esta práctica se encuentra instaurada y firme en las empresas de glp.

Por lo anterior expuesto es aconsejable que las evaluaciones se realicen tres o cuatro veces al año en la mayoría del personal que tenga como finalidad hacer una medición del rendimiento y la productividad de cada colaborador, siendo prudentes y tolerantes en todo momento para que el colaborador sienta que su trabajo debe ser evaluado con el objeto de identificar sus competencias y reconocer logros y metas alcanzadas, de caso contrario se le brindara reforzamiento y capacitación.

Continuando con el quinto objetivo formular métodos orientados al fortalecimiento de las competencias laborales, se considera la teoría de Kenneth (2001) donde expone que dentro de las señales vitales psicológicas de la motivación intrínseca se encuentra la sensación de competencia, esa que hace que el individuo se sienta activo y con la capacidad resolver problemas y enfrentarse a nuevos retos, en el análisis los resultados dirigidos a este

objetivo nos arrojan que un 75,5% de los colaboradores encuestados se muestra en total desacuerdo en asumir los cambios que se presentan en la empresa como nuevos retos, la problemática está en que dichos cambios no les son comunicados de la manera correcta, pues la mayoría de colaboradores cuando escuchan que habrán cambios en la organización suelen pensar que estos cambios repercutirán de manera negativa en ellos.

La empresa tiene la obligación de comunicar e involucrar a cada uno de los colaboradores en actividades relacionadas a la empresa y las cuales involucren el desarrollo y bienestar de los mismos. Además debe orientarse a realizar actividades que refuercen las competencias de los colaboradores generando en ellos motivación y entusiasmo hacia el logro de nuevas metas.

Respecto al sexto objetivo diseñar tácticas que logren potenciar el desarrollo personal y profesional, en el análisis de resultados arroja que el 65,8% de los colaboradores se manifiesta en desacuerdo en cuanto a si la empresa les otorga planes de formación y desarrollo personal y profesional. Teniendo en cuenta a Chiavenato (2005) y su teoría sobre los procesos de la gestión del talento humano expone que tanto el desarrollo como el mantenimiento de personas dentro de la organización en un rol fundamental para la retención de los mismos, el desarrollo de personas se refiere a la capacitación, formación que deberá ser admitida en competencias específicas de la empresa y/o determinantes del puesto, la formación disciplinaria, capacidad de trabajo en equipo, aprendizaje y formación en el desarrollo de carrera y el ascenso basado en el desempeño.

Según la información otorgada por el jefe de recursos humanos con respecto a si se le ofrece al colaborador oportunidades de desarrollo profesional dentro de la empresa y facilidades fuera de ella; manifestó que dentro de la empresa existen oportunidades de ascenso y que todos los colaboradores tienen la facultad de postular, sin embargo no existe lineamientos establecidos orientados a esta práctica fuera de la empresa, práctica que está relacionada a la flexibilidad laboral, que trae consigo efectos significativos sobre percepción que tiene el colaborador sobre la gestión que realiza la empresa en cuanto a su protección y bienestar.

Tal como Martín (2011) concluye en su investigación; se refiere a que las medidas de conciliación pretenden el bienestar de los empleados, al ser percibidas de esta manera por los empleados, incitan comportamientos y sentimientos positivos hacia la organización.

Por ultimo con referencia al objetivo general Identificar los componentes que permitan diseñar la propuesta de un programa de motivación intrínseca para la retención del talento humano de la empresa Ripley Piura Sucursal I – 2017. A partir de los resultados expuestos anteriormente se han logrado determinar los componentes que permitirán diseñar el programa de motivación intrínseca, los cuales se encuentran relacionados a las necesidades de los colaboradores identificadas en la investigación. Al igual Can (2015) quien en su investigación determino las necesidades primarias de motivación del personal docente y tutores del Centro de Formación Integral “Ciudad de la Esperanza” que se permean en diferentes factores y ambientes. Los resultados arrojados en el análisis muestran que un 91,3% de los colaboradores se encuentra totalmente de acuerdo en cuanto a la realización de programas, por lo que se cree conveniente su elaboración con el objeto de instaurar beneficios que avive la motivación intrínseca de los colaboradores y retenga a los mejores talentos de la empresa.

## **V. PROPUESTA**

### **5.1 Introducción.**

Los programas son herramientas fundamentales para perfeccionar y fortalecer el funcionamiento de las organizaciones. El programa de motivación intrínseca es un mecanismo o herramienta asignada entre la diversidad de programas que podrían ser usados y aplicados dentro de las empresas, sin embargo se encarga solamente y de manera exclusiva de fomentar y fortalecer cada base o fundamento intrínseco de los colaboradores, con el objetivo de mejorar y enriquecer el desempeño en sus cargos. En la empresa Ripley sucursal I Piura se necesita de un programa de motivación intrínseca, que se interponga a mejorar el desempeño laboral y promover el buen desarrollo de funciones de cada uno de los colaboradores, todo ello a fin de obtener buenos resultados que beneficien a la empresa tanto como a los colaboradores y que además se vea reflejado en la atención que se le brinde al cliente externo. A través de la aplicación de diversos instrumentos se logró hallar una serie de necesidades relacionadas a la motivación intrínseca de los colaboradores a partir de las cuales se elaborara un plan motivacional y la propuesta del programa que busca fortalecer el sentimiento intrínseco

### **5.2 Objetivos de la propuesta.**

#### **5.2.1. Objetivo general.**

Diseñar un programa de motivación intrínseca que logre fortalecer el sentimiento intrínseco de los colaboradores de la empresa Ripley Piura sucursal I.

#### **5.2.2. Objetivos específicos.**

- Implementar un plan motivacional que permita mejorar las condiciones de trabajo.

- Determinar acciones que logren retener al mejor talento humano de la empresa.
- Fomentar un clima laboral y una cultura organizacional óptima.
- Incentivar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores.

### 5.3. Justificación.

El presente programa se pretende diseñar con la finalidad de ser una herramienta útil en la búsqueda por lograr fortalecer el sentimiento intrínseco de los colaboradores de la empresa Ripley sucursal I Piura, para que guarden una actitud positiva frente a su trabajo, logrando que se sientan motivados, además de contribuir en la mejora del clima laboral y las condiciones de trabajo, esto último con el objeto de retener a los mejores talentos de la empresa y propiciar una cultura organizacional favorable.

Considerando la situación actual y las falencias halladas en la empresa según los resultados obtenidos en la investigación, se cree conveniente diseñar el programa de motivación intrínseca, el cual se basara en estrategias de desarrollo, integración, formación y capacitación de los colaboradores.

### Análisis FODA.

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>F. INTERNOS</b>	<b>F1. Situación financiera favorable.</b> <b>F2. Integrante del Great Place To Work.</b> <b>F3. Mayor participación de ventas de las tiendas por departamento.</b> <b>F4. Veintinueve sucursales a nivel nacional.</b>	<b>D1. Estructura organizacional burocrática.</b> <b>D2. Clima laboral en descenso.</b> <b>D3. Sistema operativo lento.</b> <b>D4. Cultura organizacional débil.</b>
<b>F. EXTERNOS</b>		
<b>OPORTUNIDADES</b>		

<b>O1. Oportunidades de expansión a otros países.</b> <b>O2. Nuevos sistemas tecnológicos de procesos.</b> <b>O3. Desarrollo económico del país.</b> <b>O4. Captación de nuevos clientes.</b>	<b>F2.F4.O.4. Cursos de formación continúa.</b>	<b>D2.D.4.O1.Estrategia del desarrollo de carrera y fortalecimiento de la Identidad organizacional.</b>  <b>D3.O2. Estrategia de Mejoramiento de las Condiciones de Trabajo</b>
<b>AMENAZAS</b>		
<b>A1. Alto nivel de competencia.</b> <b>A2. Empresas reguladoras de protección al consumidor.</b>  <b>A3. Entrada de nuevos competidores.</b>	<b>F2.A1.Estrategia para enriquecimiento y empoderamiento de puestos.</b>	<b>D1.A3.Estrategia para el fortalecimiento de las relaciones laborales.</b>

Fuente: Revisión de información y resultados de instrumentos aplicado a los colaboradores, gerente y jefe de recursos humanos de la empresa Ripley sucursal I Piura. Elaboración propia

#### **5.4. Población objetivo**

La población objetivo se encuentra representada por los colaboradores de la empresa Ripley Piura sucursal I.

#### **5.5. Estrategias.**

##### **5.5.1. Estrategia FO: Cursos de Formación continúa**

###### a) Descripción de la estrategia:

A través de la implementación de esta estrategia se persigue desarrollar cursos de formación orientados a fortalecer las competencias laborales, reforzando la instrucción personal que tienen los colaboradores a través de información clave para que los colaboradores puedan desempeñarse en distintas áreas de la empresa. Estos cursos tendrán una duración de 3 meses, se dictaran 3 días a la semana de 8 a 11 am.

b) Tácticas:

- Curso de motivación y liderazgo
- Curso de ventas y marketing.
- Curso de atención al cliente.

c) Programa estratégico:

- Inscripciones al curso.
- Ejecución del curso
- Trabajo en equipo
- Entrega de certificados.

d) Responsable:

Área de Recursos humanos: Jefe de recursos humanos y Asistente social.

e) Cronograma de actividades

Mes	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Setiembre				Octubre				Noviemb				Diciemb							
CURSOS	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Curso de motivación y liderazgo																																																				
Ventas y marketing																																																				
Aten. Serv Cliente																																																				
Actividades	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviemb				Diciemb							
Inscripción																																																				
Ejecución																																																				
Trabajo en Equipo																																																				
Entrega de Certificados.																																																				

f) Presupuesto

<b>Descripción</b>	<b>Costo</b>
Capacitadores (3)	S/.2700
Materiales	S/. 500
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 3200</b>

g) Mecanismo de control

Los indicadores que harán posible la medición de la estrategia implementada sobre el impacto que tiene sobre la empresa son los siguientes:

- Evaluaciones posteriores al curso.- Finalizado una vez el curso se tomara una evaluación para saber el nivel de conocimientos adquiridos en cada curso por los colaboradores.
- Entrevistas con el personal que ha participado.- Finalizando el curso se llevara a cabo una entrevista con el personal que ha participado en los cursos, para conocer su percepción.

**5.5.2. Estrategia DO: Estrategia del desarrollo de carrera y fortalecimiento de la cultura organizacional.**

a) Descripción de la estrategia:

A través de esta estrategia se busca desarrollar actividades orientadas a impulsar el desarrollo personal a través de la novedad y el aprendizaje, además de fortalecer la cultura organizacional de la empresa, la instrucción personal e individual que poseen los colaboradores. Esta estrategia busca fomentar la autorrealización, lograr el éxito personal y profesional de los colaboradores en un ambiente agradable.

b) Tácticas:

- Realizar Talleres de capacitación cuatrimestrales
- Gestionar convenios con institutos y universidades para dictar seminarios.
- Realizar Seminarios trimestrales.
- Plan o diseño de política de desarrollo de carrera.

c) Programa estratégico:

- Taller de cultura organizacional.
- Taller “ASUME”: se escogerán a dos integrantes de cada área para que participen de 3 días de ejercicios y reflexión.
- Taller “ Descubriendo mis talentos”
- Seminarios “Lideres”
- Revisar los perfiles de los colaboradores y determinar las habilidades que puedan tener.
- Análisis para identificar puestos por fortalecer y posibles perfiles de Colaboradores que puedan ascender.

d) Responsable:

- Área de recursos humanos
- Gerente Comercial
- Jefes de áreas
- Psicóloga

e) Cronograma de actividades.

Mes	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Setiembr				Octubre				Noviemb				Diciemb							
Talleres	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Taller de cultura organizacional																																																				
Taller "ASUME"																																																				
Taller "descubriendo mis talentos"																																																				
Seminarios "Lideres"																																																				
Actividades.	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Setiembr				Octubre				Noviemb				Diciemb							
Diseño de una política de desarrollo de carrera.																																																				
Revisión de la estructura orgánica y de las funciones de los puestos directivos.																																																				
Revisar los perfiles de los colaboradores y determinar las																																																				



f) Presupuesto

<b>Descripción</b>	<b>Costo</b>
Facilitador de talleres (3)	S/.900.00
Tramites de convenios con universidades.	S/. 150.00
Materiales de talleres (3)	S/. 800.00
Materiales de Seminarios	S/. 310.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 2160.00</b>

<b>Materiales para taller/seminarios</b>	<b>Costo total</b>
Papelería	S/. 10.00
Refrigerios	S/. 200.00
Otros gastos (Viáticos)	S/. 100.00
	<b>S/. 310.00</b>

g) Mecanismo de control:

- Realizar supervisión de los talleres.
- Realizar evaluaciones del desempeño, según lo adquirido en los talleres.
- Retroalimentar los principios básicos de la empresa para fomentar la identidad organizacional de los colaboradores.

### **5.5.3. Estrategia DO: Estrategia de mejoramiento de condiciones de trabajo**

a) Descripción de la estrategia:

Con dicha estrategia se busca mejorar las condiciones del ambiente laboral de la empresa, se realizaran talleres y charlas relacionados al factor condiciones de trabajo, además se llevaran a cabo acciones para hacer más funcional las áreas de trabajo de la empresa, a fin de fortalecer el desempeño laboral del colaborador.

b) Tácticas:

- Taller de fortalecimiento de la instrucción de áreas.
- Charla trimestral orientada a seguridad y salud en el trabajo.
- instauración de una política de limpieza, orden y control de seguridad a nivel general de la empresa.

c) Programa Estratégico:

- Ejecución del talleres y charlas
- Realizar actividades de limpieza y orden y control de seguridad de las áreas de trabajo (los días sábados, una hora antes de apertura tienda).
- Precisar lo que es necesario y esencial en las áreas de trabajo de la empresa.
- Adquisición de recursos nuevos necesarios.
- Implementación de nuevos recursos a las áreas de trabajo.

d) Responsables:

- Jefe de recursos humanos
- Jefe de seguridad.
- Jefe de Mantenimiento

e) Cronograma de actividades.

Mes	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Setiembr				Octubre				Noviemb				Diciemb											
Talleres	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4								
Taller de fortalecimiento de instrucción de áreas.																																																								
Charla de seguridad y salud en el trabajo																																																								
Establecer política de limpieza y orden.																																																								
Actividades.	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Setiembr				Octubre				Noviemb				Diciemb											
Realizar actividades de limpieza, orden y control de seguridad.																																																								
Determinar los recursos necesarios e innecesarios.																																																								
Adquisición de nuevos recursos.																																																								
Actualización de recursos																																																								

f) Presupuesto

<b>Descripción</b>	<b>Costo</b>
Capacitador de taller	S/. 500.00
Expositor de charla	S/. 700.00
Materiales de taller	S/. 310.00
Materiales de limpieza	S/. 250.00
Gastos de adm.	S/. 100.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 1860.00</b>

<b>Materiales de taller</b>	<b>Costo total</b>
Papelería	S/. 10.00
Refrigerios para taller	S/ 200.00
Otros gastos (Viáticos)	S/. 100.00
	<b>S/. 310.00</b>

g) Mecanismo de control:

- Señalización de áreas y zonas de peligro en la empresa.
- Supervisión el orden y la seguridad de las de áreas de trabajo,
- Habilitar un buzón de sugerencias para los colaboradores.

#### **5.5.4 Estrategia FA: Estrategia para enriquecimiento y empoderamiento de puestos.**

a) Descripción de la estrategia:

Mediante esta estrategia se busca enriquecer y empoderar los puestos de trabajo con el fin de desarrollar autonomía, responsabilidad confianza y seguridad en los colaboradores con relación a sus capacidades, potencial y la importancia de sus acciones y decisiones para afectar su vida personal y laboral positivamente. Por otro lado se pretende determinar nuevas técnicas de evaluación como parte fundamental para potenciar el desempeño de la organización.

b) Tácticas:

- Análisis de puestos.
- Acciones de enriquecimiento de puesto.
- Rediseño y modernización de funciones de los puestos.
- Realizar un taller de empoderamiento donde se refuercen los conocimientos de los jefes para la gestión con sus colaboradores.
- Hacer un taller de “ cambio de roles temporáneos”
- Realizar evaluaciones 360° (3 veces al año).

c) Programa estratégico.

- Identificar tareas divididas en los puestos.
- Reestructurar tareas (unir tareas orientadas a un mismo proceso)
- Ampliación vertical de puesto.
- Implementar módulos de trabajo más amplios, asignando control y responsabilidad a los colaboradores.
- Evaluación 360°.
- Análisis y entrega de resultados.

- Planeamiento de acciones orientadas a la adaptación, preparación, sustitución, ascenso a otro cargo o mantenimiento en el cargo.

d) Responsable:

- Gerentes comerciales
- Jefe de recursos humanos
- Asistente social
- Psicóloga.

e) Cronograma de actividades.

Mes Talleres	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Setiembr				Octubre				Noviemb				Diciemb			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Taller de empoderamiento																																																
Taller “ cambio de roles temporáneos”																																																
Actividades.	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Setiembr				Octubre				Noviemb				Diciemb			
Identificar tareas fraccionadas en los puestos																																																
Reestructurar tareas																																																
Ampliación vertical de puestos																																																
Implementación de nuevos módulos de trabajo,																																																
Evaluación 360°																																																
Análisis y entrega de resultados																																																
Planeamiento de acciones																																																

f) Presupuesto

<b>Descripción</b>	<b>Costo</b>
Capacitador de taller	S/. 400.00
Materiales de taller (2)	S/. 260.00
Gastos de adm.	S/. 100.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 760.00</b>

<b>Materiales de taller</b>	<b>Costo total</b>
Papelería	S/. 10.00
Refrigerios para taller	S/ 200.00
Otros gastos	S/. 50.00
	<b>S/. 260.00</b>

g) Mecanismo de control:

- Realizar feedback: Informar a los colaboradores sobre su evolución respecto a resultados y rendimiento y las acciones que realizarán posteriormente.
- Supervisar los puestos de trabajo a fin de comprobar la efectividad en el desempeño laboral.

### **5.5.5. Estrategia DA: Estrategia para el fortalecimiento de las relaciones laborales.**

#### a) Descripción de la estrategia:

La aplicación de esta estrategia inhiere fortalecer las relaciones laborales de la empresa en base a incrementar el nivel de comunicación asertiva existente entre colaboradores y directivos; la integración de equipos de trabajo; el acceso a información; la flexibilidad laboral, la visión compartida y el compromiso del colaborador con los objetivos de la organización.

#### b) Tácticas:

- Proyectos sociales
- Reuniones de área.
- Días de integración.
- Talleres y capacitaciones
- Creación de un comité de clima organizacional: Se escogerá a 2 miembros de cada área para tratar temas con relación al ambiente laboral.

#### c) Programa estratégico:

- Proyecto social “Ripley solidario”:
- Paseos de integración “ full day”:
- Reuniones mensuales por áreas “outside to office”
- Taller de capacitación “ Trabajando en equipo”
- Taller de capacitación “ Aprendiendo a convivir con mi jefe”
- Reunión mensual de “clima laboral”.

#### d) Responsables:

- Jefes de área
- Jefe de recursos humanos
- Gerente comercial
- Asistente social.



f) Presupuesto:

<b>Descripción</b>	<b>Costo total</b>
Facilitadores de taller	S/400.00
Materiales de taller (2)	S/. 260.00
Proyecto social	S/. 230.00
Full day	S/. 2100.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 2990.00</b>

<b>Materiales de taller</b>	<b>Costo total</b>
Papelería	S/. 10.00
Refrigerios para taller	S/ 200.00
Otros gastos	S/. 50.00
	<b>S/. 260.00</b>

<b>Materiales de Proyecto social</b>	<b>Costo total</b>
Documentación	S/. 80.00
Pasajes	S/ 50.00
Otros gastos	S/. 100.00
	<b>S/. 230.00</b>

<b>Full day</b>	<b>Costo total</b>
Local	S/. 800.00
Alquiler de bus	S/ 450.00
Refrigerios	S/. 850.00
	<b>S/. 2100</b>

g) Mecanismo de control:

- Retroalimentación a través del comité de clima laboral de la información brindada por los colaboradores y su percepción con respecto a las actividades desarrolladas.
- Gran número de colaboradores participes de las actividades

## Presupuesto total

<b>Estrategias</b>	<b>Total</b>
Cursos de Formación continua	S/. 3200
Desarrollo de carrera y fortalecimiento de la cultura organizacional.	S/. 2160.00
Mejoramiento de condiciones de trabajo	S/. 1860.00
Enriquecimiento y empoderamiento de puestos.	S/.760.00
Fortalecimiento de las relaciones laborales.	S/. 2990.00
	<b>S/. 10,970.00</b>

La inversión total es de **S/10,970**

### 5.6. Viabilidad de las estrategias.

Las estrategias expuestas en la presente propuesta, permitirán llevar a cabo el programa de motivación intrínseca propuesto en la investigación, con la finalidad de retener al talento humano de la empresa Ripley sucursal I Piura, El programa de motivación intrínseca puede establecerse mediante la implementación de estas estrategias a través una gestión oportuna del área de recursos humanos de la empresa así como de sus directivos, Por otro lado el proyecto de investigación se considera viable ya que los recursos físicos y humanos a requerir son alcanzables debido a la buena situación económica por la que atraviesa la empresa.

La implementación de las estrategias planteadas generara beneficios como: el fortalecimiento de competencias y relaciones laborales de la empresa, fomentación de autonomía en los colaboradores a través de enriquecimiento y empoderamiento de sus puestos de trabajo, potenciamiento del desempeño laboral y el desarrollo personal mediante la novedad y el aprendizaje a través de las actividades expuestas que componen cada estrategia, finalmente permitirá establecer nuevas técnicas de evaluación del desempeño con el objeto de diseñar acciones que contrarresten los déficit hallados, alcanzando el bienestar organizacional.

## **5.7. Relación costo beneficio.**

Considerando la ejecución de las estrategias expuestas requiere una inversión de S/. 10,970, la cual estará afecta a la gestión que realice el área de recursos humanos, quien es responsable de cada una de las actividades a realizar en base a las estrategias, dichas actividades están dirigidas de forma equitativa a todos los miembros de la organización. Se evaluará los beneficios a obtener posterior a su implementación a nivel organizacional, el impacto se verá reflejado en primer lugar en el incremento del factor motivacional intrínseco de los colaboradores a través del reforzamiento y la instrucción personal e individual que se les otorgara a cada uno de ellos a fin de que puedan desempeñarse en distintas áreas de la empresa, en segundo lugar se lograra fortalecer las relaciones interpersonales en base a incremento del nivel de comunicación, la integración de equipos de trabajo; la flexibilidad de los jefes, la visión compartida y el compromiso de todos para el logro de un solo objetivo. En tercer lugar podrán realizar su jornada laboral con los recursos necesarios, en un lugar seguro y en óptimas condiciones a fin de que se puedan desempeñar en su máximo nivel. En cuarto lugar la implementación de nuevas técnicas de evaluación va a permitir tener una retroalimentación efectiva para contrarrestar los malos procedimientos y pérdida de talentos. Por último se mejorara de manera significativa el clima organizacional a través de las oportunidades de desarrollo personal y profesional que trae consigo la nueva política de desarrollo de carrera que busca premiar a los mejores talentos de la empresa a través de los logros alcanzados durante el periodo anual.

Finalmente se lograra tener colaboradores motivados y felices, capaces de alcanzar un nivel óptimo en el desempeño de funciones, con el que se logre trazar las metas y objetivos propuestos a corto, mediano y largo plazo. Todos los colaboradores tendrán la oportunidad de acceder y ser partícipes del programa, teniendo la posibilidad de alcanzar su desarrollo personal y profesional en la empresa.

## VI. CONCLUSIONES

1. El factor autonomía se encuentra ausente en el desarrollo de las funciones de los colaboradores, los resultados demostraron que los jefes dirigen a sus equipos con mucha rigidez, con el objetivo de hacer cumplir los lineamientos establecidos, sin embargo esto está generando que los colaboradores perciban muchas veces esta conducta como hostigamiento laboral, propagando un ambiente de trabajo negativo y colaboradores desmotivados. Acciones como el desarrollo del nivel de confianza del jefe sobre los métodos a emplear con relación al cumplimiento de funciones, otorgamiento de espacio en la autogestión del tiempo, integración en la toma de decisiones sobre determinados asuntos de su área o entorno laboral, incentivar la creatividad y elogiar los logros.
2. Las relaciones laborales en la empresa no son favorables debido a la falta de comunicación la monotonía y la poca participación que existe en las áreas de trabajo, lo que refleja la falta de compromiso y la ausencia del trabajo en equipo. es necesario que todos los miembros de la organización compartan la misma visión y que la empresa trabaje en estrategias que permitan fortalecer estas relaciones a base de comunicación asertiva, integración, tolerancia, compromiso y trabajo en equipo, que desarrollen a través de esquemas como: Reuniones de área; actividades de integración internas y externas que fomenten el compañerismo y mejoren las relaciones interpersonales; talleres integrales, participación en programas o proyectos sociales, reconocimientos de logros y celebración de fechas especiales.
3. El aprendizaje a través de la novedad es un componente ausente en la empresa, pues no se está brindando información innovadora a los colaboradores y que está afectando de manera significativa en el desempeño de funciones, existe un nivel deficiente en las habilidades del colaborador al no tener las herramientas necesarias para desarrollarlas, Son justamente las actividades que impliquen novedad e imprevisión las que van a generar que el colaborador asuma con agrado su trabajo y lo conduzca a la motivación personal, entre ellas: talleres informativos, cursos

virtuales, convenios institucionales, proyectos de estudio, etc. Orientados a enriquecer habilidades y conocimientos en la búsqueda y proyección de nuevos retos.

4. Las técnicas de evaluación del desempeño laboral son deficientes. La empresa solo realiza una evaluación anual del desempeño, debido a ello no se cuenta con la información necesaria para hacer un planeamiento que subsane las deficiencias que presentan los colaboradores al realizar sus funciones, un punto muy importante en el que deberá trabajar la empresa través de nuevas técnicas de evaluación como: evaluación de 180 ° con feedback. La evaluación 360° siendo esta última de gran utilidad para aplicar una retroalimentación más objetiva ya que se cuenta con diferentes puntos de vista desde compañeros, jefes, clientes internos, etc.
5. Las competencias laborales de los colaboradores se muestran débiles, la empresa no desarrolla métodos efectivos para fortalecerlas, esto se refleja en el temor a los cambios y la negativa por adaptarse a ellos percibiéndolos como una amenaza con relación a su estabilidad en la organización. La empresa deberá emplear métodos efectivos como el coaching, un método que incrementa la de calidad de trabajo y la transmisión de aprendizaje a través de un líder que ayuda a fortalecer las competencias prácticas.
6. De acuerdo al trabajo que realiza la gestión del talento humano de la empresa, No existe un plan o política de desarrollo personal o de carrera bien estructurada, esta se debe diseñar en base a la estructura organizacional de la empresa, las necesidades de los colaboradores y perfil de puestos, las alternativas de línea de carrera, la evaluación de objetivos individuales, un plan de entrenamiento y un plan de seguimiento y monitoreo.
7. Finalmente podemos concluir que la propuesta de un programa de motivación intrínseca para la empresa Ripley sucursal I Piura, lograra retener al talento humano a través de una serie de estrategias, técnicas, actividades, etc que constituyen un plan motivacional conformado por componentes que contribuyen al fortalecimiento del sentimiento intrínseco de los colaboradores y al mejoramiento del desempeño de sus funciones, obteniendo resultados que benefician tanto a los miembros en su desarrollo personal y profesional como a la empresa.

## **VII. RECOMENDACIONES**

1. Se deberán llevar a cabo acciones que fomenten la autonomía; los jefes deberán renunciar a un poco de autoridad y mostrarse más flexibles con la finalidad de brindarles confianza y seguridad a los colaboradores en el desempeño de sus funciones, brindándoles más libertad para darle forma a su entorno de trabajo mediante técnicas con las que logran cumplir sus labores, incentivando la creatividad y generando que estos asuman con más responsabilidad y satisfacción su trabajo, ya que sentirán que tienen criterio en lo que realizan.
2. Para reforzar las relaciones laborales se deberán estrategias que involucren la integración y el trabajo en equipo, los jefes deberán informar e involucrar a sus equipos en la toma de decisiones, hacerles sentir que cada opinión y aporte que ellos hagan contribuye y es valioso para la organización, esto mejorará el nivel de comunicación. Además deberán desarrollarse actividades de integración fuera de la empresa con el objetivo de crear vínculos fuertes entre los colaboradores.
3. Se recomienda realizar actividades que involucren la novedad y el aprendizaje a través de talleres informativos, capacitaciones y cursos relacionados a los procesos que se llevan a cabo en la organización, con el fin de fortalecer las capacidades de los colaboradores y acrecentar su instrucción personal, fomentando la búsqueda por la autorrealización y el éxito personal y profesional dentro y fuera de la organización.
4. Se deberán emplear nuevas técnicas de evaluación del desempeño con la finalidad de conseguir la información necesaria promover un buen desempeño laboral, se recomienda para hacer un análisis de los puestos de trabajo para identificar los déficit en el desempeño de las funciones y los recursos asignados y atenderlos a través de un planeamiento de acciones orientadas al entrenamiento, reestructuración y feedback.
5. Para fortalecer las competencias laborales se deberá realizar planes que involucren el desarrollo mediante actividades de capacitación y talleres orientados a métodos como el mentoring, coaching y liderazgo que generen interés y creatividad en los

colaboradores y propósitos relacionados al planteamiento de retos. Además se considera importante mejorar las condiciones de trabajo de la organización, ya que si se busca fortalecer las competencias con el objetivo de obtener resultados positivos para la organización, se requieren también contar con sistemas de procesos actualizados y efectivos.

6. Se sugiere a empresa gestionar e incluir tácticas que potencien el desarrollo personal como medidas de conciliación entre el empleador y el empleado, estas tácticas deberán estar relacionadas con la flexibilidad laboral por parte de los jefes y el área de recursos humanos en cuanto fines orientados a la autorrealización y necesidades personales.
7. El programa de motivación para la retención del talento humano intrínseca deberá incluir componentes o factores relacionados la autonomía, relaciones laborales, novedad y aprendizaje, evaluación del desempeño, competencias laborales y desarrollo del personal, los cuales deberán desarrollarse mediante un plan motivacional que se adecue a las necesidades de los colaboradores de la empresa en base al fortalecimiento del sentimiento intrínseco. Se recomienda realizar evaluaciones constantes de los factores identificados en la propuesta, a fin de identificar y establecer nuevos lineamientos en relación a nuevas necesidades.

## REFERENCIAS

- Alcalá, C. (2015). *calcalabra*. Obtenido de [www.calcalabra.com](http://www.calcalabra.com)
- Alles, M. (2010 ). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos aires: Granica .
- Ángel, F. D. (2011). *Gestión de recursos humanos*. Obtenido de [cmapspublic2.ihmc.us](http://cmapspublic2.ihmc.us)
- Aristos, D. (1987). *Gestiopolis*. Obtenido de [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- Aristos, D. (1987). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/>
- Balsa. (2010). *Desarrollo y comportamiento organizacional blog*. Obtenido de <http://agmvcomunidad.blogspot.pe/>
- Bejarano, P. (2013). *Repositorio Universidad de Monterey*. Obtenido de [repository.udem.edu.co](http://repository.udem.edu.co)
- Bejarano, P. G. (2013). *Repositorio de tesis universidad de Medellín*. Obtenido de <http://repository.udem.edu.co/>
- Brazón, C. A. (2015). *Blog calcalabra*. Obtenido de <http://www.calcalabra.com/>
- Browell, S. (2002). *Estrategias de atracción y retebcion del talento humano en la industria minera colombia*. Obtenido de [dialnet.uniroja.es](http://dialnet.uniroja.es)
- Can, L. a. (2015). *"Propuesta de un programa de motivacion para los colaboradores del centro de formacion integral ciudad de la esperanza de coban ,alta verapaz"*. trabajo de investigacion, Alta verapaz, Guatemala. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Can-Luis.pdf>
- Carrie, S. (2012). *Repositorio Universidad de Monterey*. Obtenido de [repository.udem.edu.co](http://repository.udem.edu.co)
- Castillo Dávila, N. F. (2014). *Repositorio digital de tesis PUCP*. Obtenido de <http://tesis.pucp.edu.pe/>
- Cecilia, M. S. (2011). *Uva doc*. Obtenido de <http://uvadoc.uva.es/>
- Celia, M. S. (2011). *Bivlioteca universitaria de valladolid*. Obtenido de <http://uvadoc.uva.es/>
- Chiavenato, I. (2001). *Enciclopedia y Biblioteca Virtual de las Ciencias Sociales, Económicas y Jurídicas*. Obtenido de <http://www.eumed.net/>
- Chiavenato, I. (2005). *Introducción a la moderna gestión del talento humano*. Colombia: McGraw Hill. Obtenido de CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del talento humano. Capítulo 1, “Introducción a.

- Company, M. &. (enero de 2008). *Making Talent a Strategic Priority*. Obtenido de "Making Talent a Strategic Priority" The McKinsey Quarterly.: <http://www.mckinsey.com>
- Contreras, C. G. (2015). *repositorio universidad de talca*. Obtenido de [dspace.uta.cl](http://dspace.uta.cl)
- Córdova, M. (2015). *biblioteca central udep*. Obtenido de <http://www.bibliocentral.udep.edu.pe/>
- David, W. (2004). Habilidades gerenciales de la . *Revista de la Facultad de Ciencias económicas y administrativas de la universidad de nariño*. Obtenido de <http://www.udenar.edu.co/>
- Davila, D. &. (2005). *Relaciones laborales en las empresas de trabajo temporal*. Caracas-Venezuela. Obtenido de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ4707.pdf>
- Davila, M. &. (2005). *Relaciones laborales en las empresas de trabajo temporal*. Caracas-Venezuela.
- Edgar, E. A. (2004). *Bigloo*. Obtenido de [gestiondetalentohumano.bligoo.com.co](http://gestiondetalentohumano.bligoo.com.co)
- Eslava, E. (2004). *Repositorio de la universidad militar de nueva granada-Colombia*. Obtenido de [repository.unimilitar.edu.co](http://repository.unimilitar.edu.co)
- Estrada, J. (2004). *blog scielo*. Obtenido de [www.redalyc.org](http://www.redalyc.org)
- Felipe, P. G. (2016). *elempleo*. Obtenido de [www.elempleo.com](http://www.elempleo.com)
- Ferrado, G. (2013). *Estadística mat*. Obtenido de <http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/quesunaencuesta.pdf>
- Fischman, D., & Matos. (2014). *motivacion 360°*. lima, peru: planeta.
- Fisher, C. (2010). *Revista de estudios empresariales*. Obtenido de [dialnet.unirioja.es](http://dialnet.unirioja.es)
- Forbes, R. (1 de setiembre de 2015). *forbes.com*. Obtenido de <http://www.forbes.com.mx/los-10-paises-con-el-capital-humano-mas-calificado/#gs.f=jh6oA>
- Gallego, B. c. (2000). *Revista de universidad Eafit*. Obtenido de [eafit.edu.co](http://eafit.edu.co)
- Gary, D. (2006). *Bigloo*. Obtenido de <http://gestiondetalentohumano.bligoo.com.co/>
- Gastañaduy, K. G. (2013). *Repositorio digital de tesis PUCP*. Obtenido de <http://tesis.pucp.edu.pe/>
- Godofredo, S. Z. (2015). *cybertesis-Universidad mayor de san marcos*. Obtenido de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/>

- Godofredo, S. Z. (2015). *Impacto de la motivación en la gestión de una organización policial*. Obtenido de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/4437/1/Sulca\\_zg.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/4437/1/Sulca_zg.pdf)
- González, H. S. (2009). *Dialnet*. Obtenido de [bibliotecadigitalunivalle.edu.co](http://bibliotecadigitalunivalle.edu.co)
- Hector, L. (2007). *blog centro de desarrollo gerencial*. Obtenido de [centrodesarrollogerencial.blogspot.pe](http://centrodesarrollogerencial.blogspot.pe)
- Hemingway, G. y. (2006). *Revista de estudios empresariales*. Obtenido de [dialnet.unirioja.es](http://dialnet.unirioja.es)
- Hernandez, F. y. (2003). *biblioteca de tesis Universidad de las americas puebla*. Obtenido de <http://catarina.udlap.mx/>
- Hérmendez, F. y. (2006). *Biblioteca virtual urbe*. Obtenido de <http://virtual.urbe.edu/>
- Herzberg. (1968). *Enciclopedia y Biblioteca Virtual de las Ciencias Sociales, Económicas y Jurídicas*. Obtenido de <http://www.eumed.net/>
- Idalberto, C. (2007). *Chiavenato, I. Administración de Recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. Obtenido de [dspace.ups.edu.ec](http://dspace.ups.edu.ec)
- José, O. (2010). *repositorio universidad complutense de madrid*. Obtenido de <http://www.ucm.es/>
- Kenneth, T. W. (2001). *Informed*. Obtenido de [www.sld.cu](http://www.sld.cu)
- López, J. A. (1987). *Tesis digitales*. Obtenido de <http://tesis.uson.mx/>
- Lucena, G. J. (2012). *centro de desarrollo gerencial* . Obtenido de [centrodesarrollogerencial.blogspot.pe](http://centrodesarrollogerencial.blogspot.pe)
- Magaly, V. F. (2014). *Repositorio institucional Pirhua*. Obtenido de [pirhua.udep.edu.pe](http://pirhua.udep.edu.pe)
- Manene, L. M. (2010). *Blog de Luis Miguel Manene*. Obtenido de [Evaluacion del desempeño en la organizaciones: Luismanene.wordpress.com](http://Evaluacion%20del%20desempe%C3%B1o%20en%20la%20organizaciones%3A%20Luismanene.wordpress.com)
- Martí, E. (1999). *Gsetiopolis*. Obtenido de [www.gsetiopolis.com](http://www.gsetiopolis.com)
- Martín, S. (2011). *Repositorio Universidad de valladolid*. Obtenido de [uvadoc.uva.es](http://uvadoc.uva.es)
- Maslow. (1968). *Glosarios*. Obtenido de <http://glosarios.servidor-alicante.com/>
- Mckinsey. (2008). *repositorio universidad de monterey*. Obtenido de [repository.udem.edu.co](http://repository.udem.edu.co)
- Miguel, M. L. (2010). *Blog de Luis Miguel Manene*. Obtenido de [luismiguelmanene.wordpress.com](http://luismiguelmanene.wordpress.com)

- Ovalle, H. (2010). *Repositorio Universidad de Monterey*. Obtenido de Udem.edu.mx
- Pilar, J. (2008). *Guia de gerencia*. Obtenido de guiadegerencia.com
- Pilar, J. (2008). *Universidad de Monterey*. Obtenido de repository.udem.edu.co
- Quintero. (2012). *psicopedagogiaaprendizajauc*. Obtenido de psicopedagogiaaprendizajauc.wordpress.com
- RAE. (s.f.). *Real academia española*. Obtenido de <http://www.rae.es/>
- Rodriguez, R. (5 de setiembre de 2006). Evaluación de desempeño en 360°. Todos opinamos, todos nos beneficiamos. Obtenido de <http://psicopediahoy.com/evaluacion-desempeno-360/>
- Santacruz, F. J. (2011). *bdigital*. Obtenido de <http://www.bdigital.unal.edu.co/>
- Sepulveda, L. (2003). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/>
- Skiffington, Z. y. (2000). *blog la comunicación didáctica y el clima de aula*. Obtenido de <http://elblogdedidactica.blogspot.pe/>
- Sternberg, W. y. (2000). *Intangible capital*. Obtenido de upcommons.upc.edu
- Tamayo, T. y. (2008). *enciclopedia virtual eumed.pe*. Obtenido de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/zll/metodologia-investigacion.html>
- Thomas. W, K. (2001). *Informed*. Obtenido de [www.sld.cu](http://www.sld.cu)
- Vallejos, J. (2015). *Motivacion y desempeño laboral en el personal subalterno de una institucion armada del peru 2015*. Obtenido de <http://repositorio.ucv.edu.pe/>
- Vivar, M. d. (2014). *repositorio institucional udep*. Obtenido de [pirhua.udep.edu.pe](http://pirhua.udep.edu.pe)

# **ANEXOS**

## Anexo 1: Instrumentos

### Anexo 1A: Cuestionario aplicado al trabajador de la Empresa Ripley Sucursal I Piura

Cuestionario N°....



#### UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO – FILIAL PIURA ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Sr. (a) Reciba un cordial saludo. El presente cuestionario tiene como finalidad recabar información esencial de la empresa Ripley sucursal I Piura, la cual servirá como base para el desarrollo del proyecto de tesis titulado “Propuesta de un programa de motivación intrínseca para la retención del talento humano en la empresa Ripley sucursal I Piura-2017”

Lea cuidadosamente cada ítem y marque con un (X) la respuesta que considera adecuada. La encuesta es anónima, se agradece su valiosa colaboración.

Aplique la siguiente escala:

Totalmente de acuerdo (T.A): 5  
De acuerdo (A): 4  
Ni de acuerdo, ni desacuerdo (I) : 3  
En desacuerdo (D): 2  
Totalmente desacuerdo (T.D): 1

Género: _____ Edad: _____ Grado de instrucción: _____ Área: _____
--

La encuesta es anónima.

Se agradece de antemano su valiosa colaboración.

ÍTEMS	T.A	A	I	D	T.D
	5	4	3	2	1
<b>AUTONOMIA</b>					
1. La empresa le permite desarrollar proyectos por iniciativa propia, asignándole los recursos necesarios.					
2. Se considera usted una pieza fundamental en el logro de los objetivos de la empresa.					
3. Se le brinda confianza y espacio al momento de realizar sus funciones.					
4. Conoce usted el nivel de decisión que tiene en cada una de sus funciones.					
5. Se interesa usted por proponer nuevas formas de realizar el trabajo					
<b>RELACIONES LABORALES</b>					
6. Las convocatorias de la empresa se realizan de manera justa					
7. Recibe usted un trato justo e igual que los demás.					
8. Tiene usted una relación cercana con sus jefes.					
9. Tiene acceso a información sobre decisiones o acciones de otras áreas que impactan su trabajo.					

10. Se le informa sobre los puestos vacantes o convocatorias en la empresa					
11. Cuenta con la colaboración de sus compañeros para llevar a cabo una actividad.					
<b>NOVEDAD Y APRENDIZAJE</b>	<b>T.A</b>	<b>A</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>T.D</b>
	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
12. La empresa le ofrece participar en programas o proyectos que suponen nuevos retos y la oportunidad de seguir mejorando.					
13. Recibe información suficiente para actualizar los conocimientos relacionados a su trabajo					
14. Se preocupa usted por prepararse porque sabe los beneficios que el entrenamiento les aporta en su ruta de carrera					
<b>EVALUACION DEL DESEMPEÑO</b>	<b>T.A</b>	<b>A</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>T.D</b>
	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
15. Asume con agrado las tareas que se le encomiendan.					
16. Cumple con su trabajo porque lo considera importante y valioso.					
17. Está dispuesto a realizar un esfuerzo extra para cumplir con los objetivos organizacionales de la empresa.					
18. Logra cumplir con sus funciones utilizando el tiempo y los recursos que se le asignan.					
<b>COMPETENCIAS LABORALES</b>	<b>T.A</b>	<b>A</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>T.D</b>
	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
19. Usted y las personas con las que se relaciona actúan con respeto					
20. Realiza sus funciones teniendo en cuenta las políticas y normas de la empresa.					
21. Ha tenido que realizar funciones que no pertenecen al área en que se desempeña.					
22. Considera que los cambios que pueden surgir son un reto, más que algo a lo que le debe temer					
23. Le gusta escuchar a sus compañeros y apoyarlos en lo que sea necesario.					
24. Las personas de su entorno suelen aceptar y seguir sus ideas y opiniones.					
<b>DESARROLLO DE PERSONAS</b>	<b>T.A</b>	<b>A</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>T.D</b>
	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
25. La empresa cumple con las normas de seguridad y salud en el trabajo de manera óptima.					
26. La empresa se preocupa por cuidar que exista un buen ambiente laboral que contribuya en la retención y atracción del talento para esta empresa.					
27. Cree usted que tiene la oportunidad de ascender y desarrollarse profesionalmente en la empresa.					
28. La empresa reconoce cada resultado y logro obtenido a través de su trabajo.					
29. Los planes de formación de la empresa se adecuan a sus necesidades de desarrollo profesional.					
30. La empresa le brinda facilidades para desarrollar actividades no laborales que contribuyan a su desarrollo personal					
31. Cree usted que la empresa debería otorgar programas y talleres para motivar a los colaboradores.					

## Anexo 1.B: Guía de entrevista



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Fecha:

### UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO – FILIAL PIURA ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**Aplicado a:** gerente comercial y jefe de Recursos Humanos.

#### **PREGUNTAS:**

- 1) **¿Los colaboradores muestran un claro nivel de iniciativa, decisión y conocimiento sus funciones?**

#### **GERENTE:**

Si cada colaborador es capacitado, cada uno tiene un periodo de capacitación, se le va encaminando a través de su manual de funciones que le es entregado cuando ingresa, digamos que si llegan a entablar lo que diario ya conocen sus funciones, el nivel de iniciativa si es intermedio , no es algo extraordinario o algo totalmente bueno, si tienen iniciativa pero lo pongo en un nivel intermedio, en cuanto a la capacidad de decisión es verdad si pueden tomar decisiones siempre y cuando sean consultadas primero con su jefe inmediato, ya que si toman malas decisiones pueden afectar la operatividad y rentabilidad de la empresa .

#### **JEFE DE RRHH:**

No todos, creo que como en todas las empresas hay personas que se esfuerzan unas más que otras, con relación al conocimiento de sus funciones a cada colaborador cuando ingresa se le capacita y se le brinda una pequeña inducción acerca de las funciones que va a desempeñar tanto en su área como en la empresa, es desde aquí que se puede relacionar la iniciativa y decisión en el trabajo, según el interés y las ganas que le ponga cada uno de ellos desde querer aprender los procedimientos y políticas de la empresa, hasta llegar a involucrarse y mostrar dedicación en el desarrollo de las mismas y estar siempre decidido a dar lo mejor generando un aporte

positivo e importante de su parte en la organización. En la mayoría de los casos que los chicos que recién ingresan a la empresa se puede reflejar dicho interés, sin embargo con los colaboradores antiguos no pasa lo mismo, estos tienen ya mucho conocimiento de sus funciones pero pierden el interés, tienen poca iniciativa y en cuanto al poder de decisión todos tienen que consultar o tratar temas importantes con sus jefes para buscar una solución a cualquier inconveniente.

**2) ¿De qué manera se le brinda al colaborador el espacio y la libertad para realizar sus funciones?**

**GERENTE:**

Después del periodo de capacitación o entrenamiento cuando el colaborador ingresa a la empresa, se le designa sus funciones del día a día, se le brinda su espacio para que pueda avanzar con todo lo que tenga que hacer en el día a día, organizar sus tiempos, por ejemplo en el caso de los chicos vendedores ellos tienen que actualizar los precios de los productos, ordenar sus exhibiciones, reponer sus productos, el tallado, el mercadeo, la colonización. Por ejemplo si en caso un cordón, un carril o una mesa se queda sin productos tienen que volver a cargarlos, esas son algunas funciones del vendedor, ellos tienen su espacio, obviamente que el supervisor llega verificara confirmar que el colaborador haya hecho bien sus funciones, haya tenido un buen desempeño durante el día y que no hayan mal gastado su tiempo. Es así como se le brinda su espacio al colaborador.

**JEFE DE RRHH:**

Se les brinda el espacio y la libertad para realizar sus funciones a través de la confianza brindada por sus jefes directos, los cuales pueden asignar distintas tareas en el transcurso del día y ser los colaboradores capaces de cumplir con dichas tareas sin necesidad de que su jefe tenga que estar detrás de cada uno para que lo realicen, ellos tienen un horario de entrada y de salida en el cual deben organizarse para poder cumplir cada tarea asignada. Sin embargo en su mayoría no sabe aprovechar este tiempo y se dedican a hacer actividades que nada tienen que ver con sus funciones, inclusive se aprovechan del tiempo que se les otorga para sus refrigerios, generando que el tiempo en el que deben retomar sus funciones se acorte y no puedan terminar con sus labores al término del día.

**3) ¿Cómo calificaría el tipo de relación que tiene con los colaboradores?**

**GERENTE:**

Yo la calificaría como buena en general, las puertas de mi oficina están abiertas para todos y estoy para ayudarlos con cualquier duda o inconveniente que se les presente dentro de la empresa y fuera de ella. En cuanto a los colaboradores que pertenecen al sindicato mi relación no es tan cercana como con el resto de colaboradores, en su mayoría no están de acuerdo con el trabajo que realizamos para dirigir la empresa, pero siempre voy a respetar el punto de vista y las opiniones que tienen respecto a la gestión que se realiza en la empresa. De igual forma las puertas de mi oficina están abiertas para todos los colaboradores en general.

**JEFE DE RRHH:**

La relación que tengo con los colaboradores es buena, por mi parte yo superviso cada área a diario y trato de conversar con cada colaborador para que me cuenten como van como se están desempeñando, si tienen algún malestar, alguna preocupación o problema que pueda estar perjudicando que realicen un buen desempeño de sus funciones, de igual forma ellos se acercan a mi oficina cada vez que tienen alguna consulta o duda por resolver.

**4) ¿De qué manera le demuestra o hace sentir al colaborador que es parte de un equipo y una pieza clave en el logro de los objetivos de su área y empresa?**

**GERENTE:**

Por mi parte yo me encargo de realizar una reunión mensual con cada jefe de área y su equipo de trabajo, para tratar temas acerca de la operatividad de la empresa, su desempeño y rendimiento como área y equipo, Esto para mí hace que el colaborador se sienta una pieza clave porque se identifica y tiene la oportunidad de expresar opiniones o dar algún tipo de recomendación acerca de lo que deberá hacer su equipo para mejorar aspectos un poco bajos o negativos, esto creo yo que hace que el colaborador se sienta importante y sienta que es responsable de lograr que la empresa cumpla con sus objetivos a corto y largo plazo.

### **JEFE DE RRHH**

Pienso que desde el momento en que alguien ingresa a la empresa ya es parte del equipo de Ripley, se lo hacemos saber dándoles la bienvenida y haciendo una pequeña presentación con todos los que integramos la organización. Por otro lado depende mucho del jefe directo que tiene como deber principal generar involucramiento y complicidad con cada uno de los miembros de su área y formar un equipo sólido, con la participación de todos para el cumplimiento de los objetivos funcionales de la empresa. Para la empresa cada colaborador es una pieza clave para el logro del éxito y cada aporte y esfuerzo es tomado en cuenta y compensado por la misma.

- 5) **¿Considera usted que se les brinda un trato igualitario y equitativo a todos los colaboradores?**

### **GERENTE**

Yo particularmente como gerente de la empresa trato de ser parcial con cada área y cada miembro de ellas, equitativa con todos, de hecho en algunas ocasiones no he estado de acuerdo con el trato que le dan algunos jefes de área a sus chicos debido al desempeño bajo, intermedio o alto de sus colaboradores. Considero que todos se merecen un buen trato y en caso tengan problemas con su rendimiento hay que tratar de conversar con ellos para que eleven su desempeño y alcancen los objetivos tanto de su área como de la empresa.

### **JEFE DE RRHH**

Sí, todos los colaboradores son tomados en cuenta cuando se lleva a cabo una actividad de la empresa y todos pueden ser escuchados en el momento en que necesiten manifestar alguna opinión o sugerencia respecto a sus acciones y las de sus jefes y compañeros de área. Con respecto a las convocatorias estas son publicadas en el área de recursos humanos y en la página virtual de bolsa de trabajo de la empresa, Además se les envía un correo a los jefes de área haciéndoles saber las convocatorias que se lanzan, todos los postulantes pasan por el mismo proceso de evaluación. Por

otro lado los jefes de cada área tienen la responsabilidad de escuchar a su personal y ser imparcial en cuanto a decisiones que involucren sanciones o compensaciones.

**6) ¿Considera usted que los colaboradores de la empresa son solidarios y trabajan en equipo?**

**GERENTE**

Yo considero que los chicos de la empresa si son solidarios, te comento que ahora hace un mes con el tema del desborde del rio, todos los chicos de tienda han participado en la donación de víveres para la gente afecta de las zonas bajas sobre todo, inclusive la empresa tiene colaboradores que viven en el distrito de Catacaos que han sido damnificados y todos los chicos se han sentido totalmente preocupados e interesados en ir a ayudar a sus compañeros y a otra gente que estaba pasando por un momento difícil, esto ha sido un gesto solidario y fue bastante buenos de parte de ellos, porque demostraron la calidad de personas que trabaja en Ripley. Los chicos si conscientemente trabajan en equipo por ejemplo el área de atención al cliente que a menudo se satura por reclamos, tienen que organizarse y llamar a los clientes uno por uno para que sea atendido, en el caso de los chicos que trabajan en las cajas, ellos se organizan en el momento en que termina un turno y empieza otro o tienen que salir a sus refrigerios, adicionalmente en los indicadores que tiene cada área entra a tallar todos estos aspectos a la gestión de la tienda.

**JEFE DE RRH**

En su mayoría si, existen algunas excepciones, pero en varias ocasiones han demostrado ser solidarios con sus compañeros, cuando alguno de hechos ha tenido que pasar por algún problema o hecho fortuito ya sea en la empresa o en su vida personal, se ha visto la preocupación y el apoyo que suelen brindarse como compañeros de área. En cuanto al cumplimiento de sus funciones y logro de objetivos como equipo creo que no todos logran involucrarse de la misma forma, hay quienes se esfuerzan más y otros que no tienen la mínima intención de aportar su esfuerzo, un hecho que no solo se ve reflejado en ese ámbito, sino también en cuanto a la participación de alguna actividad de ocio que se lleva a cabo en la empresa con la intención de integrar a cada miembro y mejorar las relaciones laborales, claro que no

se da en todas las áreas de la empresa, creo que hay áreas que han formado un equipo sólido de trabajo y vienen realizando sus actividades de manera efectiva.

- 7) **¿Se le brinda los colaboradores programas y capacitaciones a través de los cuales ellos puedan enriquecer sus conocimientos, proyectarse y proponerse nuevos retos.**

### **GERENTE**

La empresa si realiza ese tipo de capacitaciones o seminarios pero orientados a los jefes y supervisores e inclusive a los gerentes, por qué lo realiza de esta manera, es porque digamos que prepara a los jefes y supervisores para que estos tengan una buena gestión o un buen manejo con cada uno de sus equipos, el año pasado en el mes de octubre más o menos hubo una capacitación sobre inteligencia emocional, donde se les capacito a los jefes para que puedan manejar temas con los chicos acerca de algún problema que involucre sus emociones, fue una capacitación muy buena, además en el mes de julio se realizó otra capacitación Great Place to work fue brindada por ellos duro 3 días fue muy atribuida y muy buena también porque trajo consigo muchos resultados positivos, generando que la empresa ya participe y sea miembro del Great place to work . Pero en si la empresa a los colaboradores que están debajo de la jerarquía de jefes y supervisores tienes muy pocas capacitaciones.

### **JEFE DE RRHH**

La empresa realiza dos capacitaciones fundamentales, la primera se basa en una inducción que se le brinda a los colaboradores que recién ingresan a la empresa para que conozcas la estructura organizacional, las políticas, normas, reglamento interno y demás sistemas de la empresa, además del manual de funciones que se le es entregado para el desarrollo de las mismas. La segunda capacitación es acerca de seguridad y salud en el trabajo que es otorgada con la finalidad de que todos los colaboradores estén informados y puedan adoptar las técnicas de prevención y recomendaciones necesarias para controlar los riesgos y amenazas que pueden presentarse en el desempeño laboral, evitando que se generen daños en su salud. No contamos con un programa fijo de capacitación, pero si se realizan capacitaciones cuando se mejoran o crean nuevos procesos en algunas áreas, se informa y capacita

al personal involucrado en dichos procesos, Además las empresas terceras que trabajan en nuestra empresa también otorgan capacitación a los colaboradores acerca del funcionamiento y manipulación de los artículos y equipos que ellos ofrecen.

**8) ¿Qué técnicas e instrumentos se utilizan para evaluar el desempeño de los colaboradores en la empresa?**

**GERENTE**

La evaluación del desempeño de los colaboradores se realiza mediante la evaluación de desempeño de su jefe directo, esta última evaluación se da una vez al año donde los colaboradores son evaluados por sus jefes, basándose en factores como: actitudes, rendimiento y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo. Las auditorias por parte de la plana directiva, el área de prevención y pérdidas. En cuanto a las auditorias estas las realiza el área de prevención y perdidas con el objetivo de verificar si se está cumpliendo correctamente con los procedimientos y normativa de la empresa, la plana directiva de la empresa la cual también realiza algunas visitas cada cierto tiempo en las cuales recorre y observa el mantenimiento de cada una las áreas, realiza algunas preguntas a los colaboradores acerca de su desempeño y cumplimiento de sus funciones y un poco acerca del trato que este le brinda a los clientes cada vez que solicitan ayuda .

**JEFE DE RRHH.**

Se utiliza una técnica que se llama la evaluación de desempeño, esta se realiza en el mes de agosto o setiembre de cada año, donde se ingresa a un sistema web para ingresar la evaluación y el puntaje de cada colaborador, pero antes de ello se conversa con el colaborador acerca de los puntos específicos y su desempeño laboral durante el año; como ha sido su desempeño con respecto a los indicadores, a la puntualidad, la efectividad, las funciones operativas, etc. Los chicos de la empresa ya saben que una vez al año son evaluados y conocen que es su jefe inmediato el encargado de evaluar a cada uno de ello, utilizando como herramienta un registro con una cierta cantidad de preguntas a partir de las cuales se evalúa directamente al colaborador.

**9) ¿Considera que los colaboradores realizan sus labores teniendo en cuenta siempre los valores éticos de la empresa?**

**GERENTE**

Yo considero que sí, los chicos son conscientes de cada norma y política de la empresa, y pues cada una de ellas es mostrada a ellos desde el momento que ingresan a formar parte de Ripley, Si bien es cierto cada nuevo integrante pasa por un examen o test psicológico, el cual es indispensable para conocer el perfil y los valores que traen cada uno de ellos. Actualmente no hemos tenido inconvenientes con casos de colaboradores con prácticas poco éticas que violan el reglamento interno de la empresa, pero esto si se ha visto tiempos atrás cuando la empresa estaba empezando a operar en este mercado. Creo que hasta el momento los jefes directos han sido los principales causantes de que los colaboradores tengan claras las normas y practiquen los valores de la empresa.

**JEFE DE RRHH:**

Sí, creo que la mayoría de los colaboradores vienen realizando un trabajo honesto, puede haber un grupo pequeño que no respete o se salga de los lineamientos establecidos en cuanto a su hora de refrigerio que se ha visto reflejado y ha sido evidenciado en sus marcaciones al momento que salen e ingresan a la empresa. Pero en cuanto a ser honestos en su trabajo y con sus compañeros no se presentan inconvenientes de ese tipo, otro de los puntos a los que se puede hacer referencia es el uso adecuado de su uniforme y al respeto que tienen al momento de usarlo, aquí si se han presentado algunos casos en los que los colaboradores no hacen uso correcto de su uniforme y se ha procedido a llamarles la atención, pues cada uno saber que debe cumplir con lo establecido por la empresa.

**10) ¿De qué manera la empresa cumple con las normas de seguridad y salud en el trabajo?**

**GERENTE:**

Con respecto al cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, la empresa cuenta con un jefe de seguridad y un equipo que trabaja con él , que se encargan de velar por todos los riesgos que existen y prevenir cualquier tipo de incidente o accidente dentro de la empresa, ellos se encargan de verificar que los pasadizos de la empresa estén libres, de que se utilicen y respeten las señalizaciones, posterior a ellos no exponer equipos peligrosos a vista de los colaboradores y clientes, mantener los extintores en lugares visibles y con rápido acceso, Además de la capacitación que se le brinda a los colaboradores cuando recién ingresan con respecto al tema seguridad y salud en el trabajo.

**JEFE DE RRHH:**

Creo que velar por la seguridad y salud de los trabajadores dentro de la empresa es un aspecto fundamental de la gestión de recursos humanos y gerencia, si bien es cierto la empresa cuenta con un área de seguridad que se encarga de velar justamente por la seguridad de la empresa y su personal, un área de mantenimiento que se encarga de revisar cualquier problema, falla o deterioro que se presente en la infraestructura de la empresa o en los equipos utilizados por el personal, procediendo a repararlo cuanto antes para que la operatividad de la empresa sea optima , por otra parte creo que cada área también es responsable de cuidar sus equipos y herramientas de trabajo , mantener el orden y organizar su espacio de trabajo para evitar incidentes o accidentes que perjudiquen su salud y su desempeño laboral. Adicionalmente se les brinda una capacitación a inicios de año y a final acerca de la seguridad y salud en el trabajo la cual es obligatoria para todos los colaboradores, con la finalidad de prevenir incidentes o accidentes dentro de la empresa

**11) ¿Se le brindan al colaborador las facilidades para ascender y desarrollarse profesionalmente en la empresa y fuera de ella? ¿de qué manera?**

**GERENTE:**

Considero que si se le brindan las facilidades para ascender y desarrollarse en la empresa, aquí las convocatorias se llevan a cabo de manera interna, dándole prioridad en primer lugar a los colaboradores de la empresa y no a las personas externas a ella, es para que los colaboradores tengan la oportunidad de desarrollarse en otras áreas que les permitan mejorar su nivel de conocimientos y experiencia dentro de la empresa, con respecto a fuera de ella creo que si hay muchos colaboradores que han salido de esta empresa y que gracias a su experiencia vivida aquí, hoy ocupan cargos importantes en grandes compañías o de mayor jerarquía del que ocupaban aquí en Ripley. Hay gente que le ha ido muy bien tanto aquí en la empresa como fuera de ella.

**JEFE DE RRHH:**

Si, la oportunidad de ascensos se les brinda a todos los colaboradores en general, las convocatorias son expuestas a través del área de recursos humanos y por la página de bolsa de trabajo, donde se menciona el perfil del puesto y los requisitos que debe tener cada colaborador que desea presentarse, para posteriormente ser evaluado. En cuanto a las facilidades para desarrollarse profesionalmente, hace un tiempo atrás había un beneficio en la empresa que permitía que los trabajadores tengan un horario flexible para que puedan llevar a la par estudios técnicos o universitarios, sin embargo debido a algunos inconvenientes y faltas de los trabajadores se procedió a excluirlo. Por ahora son los colaboradores los que tienen que buscar la manera de estudiar en sus días libres o llevar algún curso en sus vacaciones.

**12) ¿Se reconoce y valora cada resultado y logro obtenido por el colaborador? ¿de qué manera?**

**GERENTE:**

Si se reconoce y valora cada resultado y logro obtenido por los colaboradores, nosotros tenemos un reconocimiento llamado “ Tu lo vales” que se hace de manera trimestral, donde se identifica a los colaboradores que han venido practicando constantemente los valores de la empresa y estos son reconocidos e identificados con cada uno de estos valores; amor, pasión, honestidad, integridad, austeridad, posteriormente se les felicita mediante una pequeña presentación con todos los miembros de la tienda donde se le otorga una diploma y una foto de dicho colaborador es expuesta en el mural de la empresa.

**JEFE DE RRHH:**

Se realiza a través del reconocimiento “Tú lo vales” donde se escoge a cinco colaboradores que representan los cinco valores que caracteriza a Ripley: amor, pasión, honestidad, integridad y austeridad. Estos colaboradores son reconocidos y presentados en reuniones generales de la empresa, donde se le hace saber de qué manera está contribuyendo con la gestión de la empresa, se le entrega un diploma y un pequeño premio o presente en honor a su buen desempeño. Además existe un libro de felicitaciones donde el cliente es el que evalúa el trabajo del colaborador y mediante el cual se elige al “El colaborador del mes”, según los votos que ha obtenido por parte de los clientes. A finales del año La empresa realiza una ceremonia general en la ciudad de lima los mejores trabajadores del mes de cada sucursal, donde se premia y se reconoce a cada colaborador.

## Anexo 1.C: Guía de observación



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Fecha:

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO – FILIAL PIURA  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**NOMBRE DEL OBSERVADOR:**

**Escala:**

- (3) Siempre
- (2) Casi siempre
- (1) Algunas veces
- (0) Nunca

VARIABLES	INDICADORES	3	2	<u>1</u>	<u>0</u>
MOTIVACION INTRINSECA	<b>AUTONOMIA</b>				
	Los colaboradores de la empresa realizan sus funciones de forma voluntaria.		X		
	Los colaboradores toman buenas decisiones en la búsqueda de soluciones.			X	
	<b>RELACIONES LABORALES</b>				
	Se promueven actividades que permitan integrar a todos los colaboradores de la empresa.			X	
	Reciben todos los colaboradores un trato justo y equitativo.			X	
	<b>NOVEDAD Y APRENDIZAJE</b>				
	Realiza la empresa constantemente capacitaciones que le permitan al colaborador enriquecer sus conocimientos.			X	

	Los colaboradores suelen ser creativos y capaces de realizar sus funciones.			X	
<b>TALENTO HUMANO</b>	<b>EVALUACION DEL DESEMPEÑO</b>				
	Los colaboradores se muestran comprometidos en la realización de sus funciones.			X	
	Los colaboradores hacen buen uso de los recursos que les brinda la empresa para el cumplimiento de sus funciones.			X	
	<b>COMPETENCIAS LABORALES</b>				
	Los colaboradores pueden desempeñar distintas funciones, inclusive no propias de su área.		X		
	Los colaboradores se muestran solidarios y practican los valores de la empresa.		X		
	<b>DESARROLLO DE PERSONAS</b>				
	La empresa les brinda facilidades y oportunidades de desarrollo personal y profesional a los colaboradores.			X	
	Los colaboradores realizan sus funciones en condiciones óptimas.			<u>X</u>	

## Anexo 2. Validación y confiabilidad

### Validación:



### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, MERCEDES PALACIOS DE BRICENÓ con DNI N° 02845588 Doctor en CIENCIAS ADMINISTRATIVAS N° ANR: ..... de profesión ADMINISTRADORA Desempeñándome actualmente como DOCENTE EN LA en U.C.V.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos: Cuestionario.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Questionario Para los Trabajadores de la empresa Ripley – Sucursal I – Piura.	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad			/	✓	
2. Objetividad			/	✓	
3. Actualidad					✓
4. Organización					✓
5. Suficiencia					✓
6. Intencionalidad					✓
7. Consistencia					✓
8. Coherencia					✓
9. Metodología					✓

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 3 días del mes de diciembre del Dos mil Dieciséis.

Dr. : MERCEDES R. PALACIOS DE BRICENÓ  
 DNI : 02845588  
 Especialidad : ADMINISTRADORA  
 E-mail : MERCEDES@YA.HOO.CS

**“PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MOTIVACIÓN INTRÍNSECA PARA LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA RIPLEY SUCURSAL I PIURA – AÑO 2017”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
ASPECTOS DE VALIDACION		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																80					
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																80					
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																		90			
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																			95		
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y																			95		



### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Freddy Castillo Palacios con DNI N° 02 542737 Doctor  
 en Administración N°  
 ANR: ..... de profesión h.c. Administración  
 Desempeñándome actualmente como Docente  
 en U.C.V. Piura

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos: Cuestionario.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Cuestionario Para los Trabajadores de la empresa Ripley – Sucursal I – Piura.	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				✓	
2. Objetividad				✓	
3. Actualidad				✓	
4. Organización				✓	
5. Suficiencia				✓	
6. Intencionalidad				✓	
7. Consistencia				✓	
8. Coherencia				✓	
9. Metodología				✓	

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 3 días del mes de diciembre del Dos mil Dieciséis.

Dr. :   
 DNI : .....  
 Especialidad : Dr. en Administración  
 E-mail : fcastillo2973@hotmail.com

 Dr. Freddy W. Castillo Palacios  
 REG. UNIC. DE COLEG. N° 843

**“PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MOTIVACIÓN INTRÍNSECA PARA LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA RIPLEY SUCURSAL I PIURA – AÑO 2017”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
<b>ASPECTOS DE VALIDACION</b>		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																80					
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																80					
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																80					
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																80					
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y																80					



Dr. Freddy W. Castillo Palacios  
REG. UNIC DE COLEG. N° 843



### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, José Martín Lazo Sánchez con DNI N° 02778943 Doctor en Administración  
 ANR: \_\_\_\_\_, de profesión Lic. Ciencias Administrativas  
 Desempeñándome actualmente como Docente  
 en La Universidad César Vallejo - Piura

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos: Cuestionario.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Cuestionario Para los Trabajadores de la empresa Ripley – Sucursal I – Piura.	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					X
2. Objetividad					X
3. Actualidad					X
4. Organización					X
5. Suficiencia					X
6. Intencionalidad					X
7. Consistencia					X
8. Coherencia					X
9. Metodología					X

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 27 días del mes de abril del Dos mil Diecisiete.



Dr. Lic. : José Martín Lazo Sánchez  
 DNI : 02778943  
 Especialidad : Administración  
 E-mail : milazo@hotmail.com

**“PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MOTIVACIÓN INTRÍNSECA PARA LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA RIPLEY SUCURSAL I PIURA – AÑO 2017”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
<b>ASPECTOS DE VALIDACION</b>		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																			X		
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																			X		
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																			X		
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																			X		
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																			X		



## Confiabilidad:

 UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	FORMATO DE REGISTRO DE CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTO	ÁREA DE INVESTIGACIÓN
---	---	-----------------------

### I. DATOS INFORMATIVOS

1.1. ESTUDIANTE	:	Jennifer Elizabeth Marchan Rueda
1.2. TÍTULO DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	:	Propuesta de programa de motivación intrínseca para la retención del talento humano en la empresa Ripley Sucursal Piura I.
1.3. ESCUELA PROFESIONAL	:	Administración
1.4. TIPO DE INSTRUMENTO (adjuntar)	:	Cuestionario- Encuesta
1.5. COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD EMPLEADO	:	KR-20 kuder Richardson ( )
	:	Alfa de Cronbach. (X)
1.6. FECHA DE APLICACIÓN	:	27-04-17
1.7. MUESTRA APLICADA	:	16

### II. CONFIABILIDAD

ÍNDICE DE CONFIABILIDAD ALCANZADO:	0.805
------------------------------------	-------

### III. DESCRIPCIÓN BREVE DEL PROCESO (Ítemes iniciales, ítemes mejorados, eliminados, etc.)

Estudiante:   
DNI : 72755268

Docente :  Lic. Ing. Hugo L. CHUANGA GUISENE 2

## DOCUMENTO DE VALIDEZ INTERNA

### CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTO

Oficina de Investigación UCV – Piura

De mi consideración

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. Para darle a conocer sobre la confiabilidad estadística de los instrumentos que se va a utilizar para el proyecto de investigación titulado "PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MOTIVACION INTRINSECA PARA LA RETENCION DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA RIPLEY SUCURAL PIURA I-2017" que presentan la alumna JENNIFER ELIZABETH MARCHAN RUEDA de la escuela de administración.

Con respecto a la confiabilidad estadística de los ítems se tiene:

Instrumento	Grado de confiabilidad	Nº ítems
Cuestionario aplicado al trabajador	0.805	31

El Cuestionario aplicado al trabajador tiene una alta confiabilidad.

Es todo lo que debo informarle, esperando que los estudiantes con el recojo y el procesamiento de la información obtenida de dicho instrumento.

Agradeciendo su confianza y atención al presente reiterando mis sentimientos de consideración y estima personal.



Lic. Chunga Gutiérrez Hugo Luis  
Lic. en Estadística  
COESPE: 503

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,805	31

**Estadísticas de total de elemento**

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00001	86,6875	55,429	,389	,796
VAR00002	87,1250	57,717	,402	,798
VAR00003	87,6875	53,163	,593	,786
VAR00004	88,1875	52,829	,528	,788
VAR00005	86,5625	59,463	,165	,804
VAR00006	87,7500	61,267	-,111	,812
VAR00007	87,6875	56,096	,385	,796
VAR00008	87,7500	54,467	,534	,790
VAR00009	88,5625	57,596	,473	,797
VAR00010	87,3750	58,117	,221	,803
VAR00011	88,0625	64,996	-,363	,833
VAR00012	88,4375	54,663	,472	,792
VAR00013	88,2500	58,600	,176	,805
VAR00014	87,1250	57,717	,402	,798
VAR00015	86,7500	57,800	,342	,799
VAR00016	86,6250	59,717	,106	,806
VAR00017	87,2500	60,067	,088	,806
VAR00018	87,0000	56,133	,320	,799
VAR00019	86,7500	56,867	,301	,800
VAR00020	86,5000	60,667	-,025	,808
VAR00021	86,3750	61,317	-,105	,822
VAR00022	87,3750	59,317	,134	,805
VAR00023	86,3125	58,229	,239	,802
VAR00024	87,5625	52,396	,626	,783
VAR00025	88,0000	53,200	,661	,784
VAR00026	87,6875	59,696	,098	,806
VAR00027	87,6875	50,629	,677	,779
VAR00028	88,0625	54,863	,507	,791
VAR00029	88,1250	56,517	,357	,798
VAR00030	88,0000	56,933	,459	,795
VAR00031	87,9375	55,796	,474	,793

### Anexo 3: Resultados complementarios.

#### Acciones que permitirían fomentar autonomía a través del programa de motivación intrínseca para la retención del talento humano.

Tabla 8. Acciones que fomentan autonomía.

Acciones.	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo, ni desacuerdo		En desacuerdo		Totalmente desacuerdo	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
La empresa le permite desarrollar proyectos por iniciativa propia, asignándole los recursos necesarios.	0	0%	8	5,2	30	19%	117	75,5%	0	0
Conoce usted el nivel de decisión que tiene en cada una de sus funciones.	6	3,9%	10	6,5%	69	44,5%	22	14,2	30,8%	
Se considera usted una pieza fundamental en el logro de los objetivos de la empresa.	0	0%	40	25,8%	7	4,5%	103	66,5	5	3,2%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa Ripley sucursal I Piura.

La tabla 8 muestra los resultados en base a cuatro interrogantes relacionadas a las acciones que permiten fomentar autonomía en la empresa Ripley sucursal I Piura. La primera interrogante el 75% de los colaboradores manifiestan que la empresa no les permite desarrollar proyectos por iniciativa propia, pues tampoco se les brinda los recursos necesarios para la ejecución de los mismos, solo un 5,2% se manifiesta a favor de la interrogante, con relación a lo anterior el 44,5% de los encuestados declara no conocer el nivel de decisión que tienen en el desempeño de sus funciones mientras que apenas el 3,9% opina que si conoce su nivel de decisión. Con respecto a la tercera interrogante solo el 25,8%

se considera una pieza fundamental en el logro de los objetivos organizacionales mientras que el 66,5% opina lo contrario.

Estos resultados reflejan que las acciones que fomentan autonomía se encuentran ausentes en la gestión de la empresa, evidenciando que no se le está brindando colaborares la confianza necesaria para que asuman responsabilidades con disposición y compromiso, tampoco se está incentivando a realizar actividades que promuevan el interés y la creatividad, no se otorgan los recursos necesarios que les permita realizar un trabajo óptimo. Todo lo expuesto anteriormente está generando que la motivación intrínseca esté ausente en cada colaborador, pues la mayoría de colaboradores no sienten que están contribuyendo al logro de resultados positivos para la empresa, lo que genera incertidumbre sobre su capacidad para ascender dentro de ella y promover su desarrollo.

### **Estrategias que reforzarían las relaciones laborales a través del programa de motivación intrínseca para la retención del talento humano en la empresa Ripley sucursal I Piura.**

Tabla 9. Estrategias que reforzaran las relaciones laborales.

Estrategias.	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo, ni desacuerdo		En desacuerdo		Totalmente desacuerdo	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Recibe usted un trato justo e igual que los demás.	0	0%	15	9	23	14,8%	93	60%	24	15,5%
Tiene acceso a información sobre decisiones o acciones de otras áreas que impactan su trabajo.	0	0%	11	7,1%	6	3,9%	52	33,6%	86	55,4%
Cuenta con la colaboración de sus compañeros para llevar a cabo una actividad.	5	3,2%	22	14,2%	46	29,7%	59	34,8%	28	18,1%
Se le informa sobre los puestos vacantes o convocatorias en la empresa	9	5,8%	22	14,2%	36	23,2%	51	32,9%	37	23,9%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa Ripley sucursal I Piura.

La tabla 9 representa las relaciones laborales de la empresa, según los resultados obtenidos el 60% de los colaboradores expresa no recibir un trato justo y equitativo por parte de sus jefes, solo el 9,7% manifiesta estar de acuerdo ante esta interrogante, esto refleja la privación de acceso a información sobre los cambios por los que atraviesa la empresa y participación en la toma de decisiones en la búsqueda de soluciones relacionada a problemáticas de su área de la organización en general.

Por otro lado con relación a la colaboración que reciben de sus compañeros cuando se trata de llevar a cabo una actividad el 34,8% manifiestan que no se da esta premisa, reflejando un serio problema de integración y cooperación entre los miembros, esto se convierte en un obstáculo para realizar los trabajos en equipo. Teniendo en cuenta además que no existe participación y colaboración de algunas áreas de trabajo cuando se quiere organizar una actividad, la empresa escasamente ofrece actividades de integración externas que conlleven a desarrollar vínculos fuertes entre los miembros de la organización.

**Actividades que promuevan el aprendizaje a través de la novedad en el programa de motivación Intrínseca para la retención del talento humano en la empresa Ripley sucursal I Piura.**

**Tabla 10. Actividades que promuevan el aprendizaje.**

Actividades	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo, ni desacuerdo		En desacuerdo		Totalmente desacuerdo	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Recibe información suficiente para actualizar los conocimientos relacionados a su trabajo	0	0%	8	5,2%	36	23,2%	62	40%	49	31,6%
Se preocupa usted por prepararse porque sabe los beneficios que el entrenamiento les aporta en su desarrollo de carrera	0	0%	15	9,7%	35	22,6%	68	43,9%	37	23,8%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa Ripley sucursal I Piura.

La tabla 9 representa las actividades que promoverán el aprendizaje a través de la novedad, con respecto a la primera interrogante un 40% manifiesta que no recibe

información suficiente para actualizar los conocimientos relacionados a trabajo, el 31,6% manifiesta su total desacuerdo, mientras que solo el 5,2% se encuentra de acuerdo con esta premisa. Los resultados obtenidos reflejan que la empresa no está asumiendo el deber de capacitar y orientar de manera efectiva a sus colaboradores.

Con respecto a la segunda interrogante un 43,9% de los colaboradores manifiestan no tener preocupación por su desarrollo profesional, la mayoría indico que por el horario que tiene la jornada laboral es casi imposible hacer un espacio para llevar a cabo actividades de formación fuera de la empresa, un aspecto que es fundamental si la empresa quiere estar un paso delante de las demás, los mejores talentos son los que hacen la diferencia de una empresa frente al resto, es por ello que se debe trabajar en un sistema de formación continua como un arma de retención de talento , solo un 9,7% manifiesta esta preocupación, sin embargo por lo anterior expuesto y con relación a la primera interrogante los colaboradores al no recibir actualización de información relacionada a su trabajo no asume responsabilidad alguna sobre las obligaciones que tiene para consigo la empresa.

**Técnicas de evaluación que permitirán mejorar el desempeño laboral a través del programa de motivación Intrínseca para la retención del talento humano en la empresa Ripley sucursal I Piura.**

**Tabla 11. Técnicas de evaluación.**

Técnicas	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo, ni desacuerdo		En desacuerdo		Totalmente desacuerdo	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Está dispuesto a realizar un esfuerzo extra para cumplir con los objetivos organizacionales de la empresa.	7	4,5%	12	7,7%	33	21,3%	58	37,4%	45	29,1%
Logra cumplir con sus funciones utilizando el tiempo y los recursos que se le asignan.	3	1,9%	6	3,9%	19	12,3%	54	34,8%	20	12,9%
Cumple con su trabajo porque lo considera importante y valioso.	9	5,8%	12	7,7%	26	16,7%	63	40,6%	45	29,2%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa Ripley sucursal I Piura.

La tabla 11 manifiesta que el 37,4% de los colaboradores no se encuentra dispuesta a realizar esfuerzos extras con el fin de cumplir los objetivos propuestos en la organización, apenas un 4,5% de los encuestados se muestra dispuesto a realizar esta acción, con relación a ello solo un 1,9% expone que logra cumplir con sus funciones utilizando el tiempo y los recursos que le son asignados. Por ultimo en la tercera interrogante el 40,6% de los colaboradores manifestaron estar en desacuerdo con respecto al cumplimiento de sus funciones porque la mayoría no valora su trabajo y lo considera importante, las tres interrogantes se relacionan entre si y demuestran el trabajo deficiente que cas la mayoría de los colaboradores viene realizando, para ello es importante emplear técnicas de la evaluación del desempeño que permitan identificar las falencias y subsanarlas al fin de dar retroalimentación y lograr que se adapten a los cambios y mejoren su desempeño..

**Métodos orientados al fortalecimiento de las competencias laborales mediante el programa de motivación Intrínseca para la retención del talento humano en la empresa Ripley sucursal I Piura.**

Tabla 12. Métodos orientados al fortalecimiento de competencias laborales.

Métodos	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo, ni desacuerdo		En desacuerdo		Totalmente desacuerdo	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Ha tenido que realizar funciones que no pertenecen al área en que se desempeña.	30	19,4%	8	5,2%	32	20,6%	75	48,4%	10	6,4%
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Realiza sus funciones teniendo en cuenta las políticas y normas de la empresa.	26	16,8%	33	21,3%	17	10,9%	52	33,5%	27	17,5%
Las personas de su entorno suelen aceptar y seguir sus ideas y opiniones.	5	3,2%	21	13,5%	29	18,7%	61	39,4%	40	25,2%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa Ripley sucursal I Piura.

La tabla 12. La primera interrogante refleja que un 48,4% de los colaboradores no ha desarrollado funciones que no pertenecen a su área, mientras que un 19,4% se muestra en total acuerdo con esta interrogante, esto representa el nivel y la facilidad de adaptación que tienen los colaboradores para desempeñarse con el objeto de reforzar y cooperar en el mejoramiento del funcionamiento de otras áreas. La segunda interrogante arroja que un 33,5% de los colaboradores no realiza sus funciones teniendo en cuenta las políticas y normativas de la empresa, mientras que un 16,8% demuestra que si cumple con esta premisa, esto representa que la organización carece de identidad organizacional.

Por ultimo con respecto a la tercera interrogante un 39,4% de los colaboradores no están de acuerdo con que las personas de su entorno suelen aceptar y seguir sus ideas y opiniones, solo el 3,2% opina estar de acuerdo con dicha preposición, lo que representa que no hay líderes que logren influir positivamente sobre los demás. La empresa debe trabajar en la formulación de métodos orientados a fortalecer las competencias de sus colaboradores con el objetivo de promover buenos y mejores talentos para la organización.

**Tácticas que logren potenciar el desarrollo personal a través del programa de motivación Intrínseca para la retención del talento humano en la empresa Ripley sucursal I Piura.**

**Tabla 13. Tácticas que logren potenciar el desarrollo personal**

Tácticas	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo, ni desacuerdo		En desacuerdo		Totalmente desacuerdo	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Cree usted que tiene la oportunidad de ascender y desarrollarse profesionalmente en la empresa.	6	3,9%	13	8,4%	16	10,3%	64	41,3%	56	36,1%
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
La empresa cumple con las normas de seguridad y salud en el trabajo de manera óptima.	12	7,7%	15	9,7%	21	13,5%	59	38,1%	48	31%
La empresa le brinda facilidades para desarrollar actividades no laborales que contribuyan a su desarrollo personal	7	4,5%	8	5,2%	11	7,2%	43	27,7%	86	55,4%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa Ripley sucursal I Piura.

La tabla 13 refleja la gestión del talento humano que viene realizando la empresa con respecto al desarrollo personal, con respecto a la primera interrogante un 41,4% de los colaboradores no cree poder tener la oportunidad de ascender y desarrollarse profesionalmente en la empresa, solo un 3,9% manifiesta estar de acuerdo. La segunda interrogante se relaciona con el cumplimiento de la empresa con respecto a las normas de seguridad y salud en el trabajo, donde el 38,1% de los encuestados manifiesta su desacuerdo seguido por un 31% que se encuentra en total desacuerdo, esto refleja la falta de dirección y control por parte de la empresa para cumplir con los parámetros establecidos y velar por el bienestar e integridad de sus colaboradores.

En cuanto a la tercera interrogante esta refleja un 55,4% de colaboradores que se manifiestan en total desacuerdo con relación a las facilidades que les otorga la empresa para llevar a cabo actividades importantes de su vida personal y profesional fuera de la empresa, esto quiere decir que no hay flexibilidad laboral en la empresa y que los colaboradores sienten que no se les brinda apoyo moral respecto a temas personales que pueden afectar de manera directa en el desarrollo de sus funciones. Por lo expuesto anteriormente la empresa deberá trabajar para convertirse en una organización flexible e innovadora, a fin de contar con personal feliz y comprometido, alineado a sus objetivos y orientado a crecer profesionalmente, teniendo en cuenta las condiciones de trabajo en las que se desarrollen para que puedan desempeñar de manera óptima sus funciones y aporten alternativas de mejora y cumplimiento de objetivos

## **INFORME DE RESULTADOS DE LA GUÍA DE ENTREVISTA APLICADO A GENRENTE COMERCIAL Y JEFE DE RECURSOS HUMANOS.**

La entrevista realizada fue aplicada a los mandos superiores de la empresa Ripley sucursal I Piura, creyéndose conveniente entrevistar a dos de ellos, el gerente comercial y jefe de recursos humanos, debido al involucramiento y rol que ambos cumplen con respecto a la gestión del talento humano de la empresa.

En general ambos superiores de la empresa manifestaron con respecto a los componentes relacionados a la autonomía lo siguiente: En cuanto al conocimiento que tiene cada colaborador con respecto a sus funciones declaran que si bien es cierto todos los colaboradores tienen la confianza y el espacio necesario para que pueda organizar sus tiempos y su forma de trabajo, es su jefe directo el encargado de verificar que hayan tenido un buen desempeño laboral y se haya hecho buen uso de los recursos asignados para llevar a cabo dichas funciones.

Por otro lado lo que se refiere a la iniciativa señalan que esta se encuentra en nivel intermedio, recalcando que en los colaboradores que recién ingresan a la empresa se puede notar un mayor grado de iniciativa, la cual suele ir desapareciendo con el transcurso del tiempo. Por último en función al nivel de decisión que tiene cada colaborador, manifiestan que estos tienen la capacidad para tomar decisiones siempre y cuando sean consultadas por su jefe inmediato para que no se tomen malas decisiones y afecten la operatividad de la empresa.

En cuanto al tipo de relación que tienen con los colaboradores la consideran como buena, haciendo alusión al trato que se le brinda a cada colaborador donde ambos estuvieron de acuerdo en que son totalmente imparciales y que se utilizan medios de comunicación e información eficientes como la página web de la empresa, el trato directo con sus jefes para que cada colaborador sea informado en cuanto a convocatorias y otros beneficios. Además de indicar que pueden recurrir a ellos cada vez que presenten un malestar o incomodidad con relación a acciones que afecten su trabajo.

Para que los colaboradores puedan sentirse parte del equipo y piezas claves en el logro de los objetivos de la empresa, el gerente señala que se encarga de realizar una reunión mensual con cada área y equipo para tratar temas acerca de indicadores de productividad

según el desempeño de cada uno, con el objeto de reconocer las falencias y otorgar la oportunidad de que sean ellos mismos los que puedan auto reconocer y manifestar algunas alternativas de solución.

En lo que respecta a la solidaridad y el trabajo en equipo por parte de los colaboradores, la opinión que tienen ambos es buena, alegando que en muchas ocasiones los colaboradores han demostrado ser solidarios ante situaciones fortuitas y difíciles que atraviesan sus compañeros. Por otro la percepción acerca del trabajo en equipo es que hay colaboradores que se involucran y esfuerzan más que otros con relación al cumplimiento de los objetivos tanto de su área como de la empresa, un problema de integración que no solo se ve reflejado en este ámbito sino también en la participación en alguna actividad de ocio.

Acercas de los programas y capacitaciones que ofrece la empresa a los colaboradores para que estos puedan enriquecer sus conocimientos, proyectarse y proponerse nuevos retos ambos están de acuerdo en que la empresa no suele realizar este tipo de actividades para los colaboradores y que solo se realizan dos capacitaciones al año, la primera orientada a los colaboradores cuando recién ingresan a la empresa para que conozcan su estructura organizacional y la segunda trata de la seguridad y salud en el trabajo. Sin embargo la empresa si realiza este tipo de actividades orientadas a los jefes y gerentes con la finalidad de que estos hagan un retroalimentación de lo adquirido a sus equipos.

Este hecho repercute en el desempeño laboral y tiene relación con la evaluación del mismo, los personajes entrevistados expusieron que el desempeño laboral es evaluado a través de la técnica denominada “evaluación del desempeño” la cual es realizada una vez al año y es el jefe directo quien evalúa el desempeño laboral de su personal a cargo, el cual ya tiene conocimiento de que será evaluado bajo una serie de interrogantes y un puntaje asignado que será ingresado a un sistema para el proceso de resultados, además de algunas auditorias por parte la plana directiva y el área de prevención y perdidas.

Otro punto importante fue la práctica de los valores y normas de la empresa por parte de los colaboradores, donde tanto el gerente como el jefe de recursos humanos expusieron que cada colaborador es consciente de las normas y políticas de la empresa, siendo estas mostradas desde el momento en que el colaborador ingresa a Ripley y que hoy en día no se han detectado casos de prácticas deshonestas y desleales, sin embargo si existe un grupo

pequeño que suele realizar malas prácticas en cuanto al uso correcto del uniforme y al incumplimiento del horario establecido.

Así mismo fue tratado el tema acerca del cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo por parte de la empresa donde los dos personajes entrevistados manifestaron que respecto a este tema se cuenta con un área de seguridad y mantenimiento a cargo de velar por el bienestar y la integridad de los colaboradores mediante las herramientas y materiales necesarios para prevenir o combatir cualquier peligro o amenaza. Además de brindarles una capacitación obligatoria a todos los colaboradores sobre la salud y seguridad en el trabajo, dictada por un especialista en el rubro.

Con respecto las facilidades que se le brindan al colaborador para ascender y desarrollarse profesionalmente dentro y fuera de la empresa, expresaron que si les son otorgadas puesto que las convocatorias en primer lugar son expuestas dentro de la empresa a través del área de recursos humanos y la página de bolsa de trabajo de la empresa, dándoles prioridad a los trabajadores para que tengan la oportunidad de desarrollarse en otras áreas y mejorar su nivel de conocimientos y experiencia. Sin embargo en cuanto al desarrollo profesional fuera de ella hoy en día no existe ningún beneficio de flexibilidad de horarios que otorgue la empresa formalmente, pero manifestaron que es un tema que si se puede manejar directamente entre el jefe y el colaborador con relación a utilizar los días libres para llevar a cabo dicha actividad, siempre y cuando este autorice.

Finalmente el reconocimiento y valor que se le da a cada colaborador según los logros obtenidos revelaron que existe un reconocimiento llamado tú lo vales realizado cada tres meses, donde se eligen 5 colaboradores de distintas áreas que han desempeñado de manera efectiva sus labores y a los cuales se les atribuye un valor representativo de la empresa, se les hace un reconocimiento frente a todos los miembros de la empresa y, se le entrega un diploma y un pequeño premio o presente. Por otra parte existe también un libro de felicitaciones dirigido a los clientes para que sean ellos los encargados de votar por el colaborador que le brindo un servicio excelente para que sea designado el colaborador del mes.

## **INFORME DE RESULTADO DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN**

El presente método de observación fue aplicado en la empresa Ripley sucursal I Piura, con la finalidad de obtener información con respecto a las conductas, prácticas y el grado de motivación personal de los colaboradores, jefes y gerentes de la empresa con relación a su ámbito laboral.

### **LA MOTIVACIÓN INTRÍNSECA:**

La motivación intrínseca es una motivación escasamente presente en la vida laboral de las personas, pues solo está presente cuando realmente se disfruta de las actividades que se realizan. La empresa Ripley Sucursal I Piura ha solido desde sus inicios establecer beneficios relacionados a la motivación extrínseca de su personal, con la finalidad de que estos realicen y cumplan con lo asignado con relación al logro de las metas por ventas establecidas, porque saben que tendrán una recompensa, mediante incentivos, bonos, premios y estímulos, que les permitirá satisfacer sus necesidades básicas por un determinado tiempo, sin embargo al termino de esto se pierde el interés. Esto es lo que sucede con los colaboradores de la empresa, en su mayoría son personas que laboran en ella desde sus inicios, sin embargo son especialmente ellos los que no demuestran interés, suelen ser apáticos y ver sus puestos de trabajo con indiferencia y percibir sus funciones como algo rutinario.

Se puede observar la poca importancia que los colaboradores muestran al atender a los clientes, muchos de ellos no se encuentran en sus respectivas áreas y suelen realizar actividades que no tienen relación alguna con sus funciones. Por otro lado se pudo observar a colaboradores con tiempo libre y a la espera de que se le asigne alguna tarea sin tener voluntad e interés por ocupar ese tiempo y espacio en algo productivo. La percepción acerca de las relaciones que tienen los colaboradores con sus jefes no se muestra cercana puesto que se refleja la incapacidad de transmitir los objetivos con claridad a sus equipos.

## **RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO.**

En cuanto a la retención del talento humano y el trabajo que viene realizando la empresa con respecto a la gestión del talento humano es deficiente, la empresa por su parte no otorga un buen plan de formación y desarrollo personal y profesional para los colaboradores, no se fomenta la novedad y el aprendizaje al no brindarles capacitaciones e inducciones a través de las cuales se logre despertar la creatividad de los colaboradores y el interés por perfeccionar su desempeño laboral en la empresa.

Por otro lado el incumplimiento de normas y políticas de la empresa por parte de los colaboradores, debe ser un tema tratado por el área de recursos humanos, estableciendo y aplicando de manera apropiada las sanciones correspondientes para que dichas acciones se reduzcan. Las técnicas de evaluación del desempeño también presenta falencias, pues solo miden la forma en que se desarrolló el trabajo con respecto a la descripción que tiene el puesto, pero no van más allá de las conductas que forman parte del desempeño laboral y las competencias laborales. Finalmente la falta de actividades de integración genera que unos se esfuercen más que otros y no se logre obtener los resultados esperados.

#### Anexo 4: Matriz de Consistencia

Título	Problema General	Hipótesis General	Objetivo General	Variables	Definición Conceptual	Dimensiones	Definición Operacional	Indicadores	Técnicas	Instrumentos
Propuesta de un programa de motivación intrínseca para la retención del talento humano en la empresa Ripley Sucursal I Piura- 2016-	¿Qué componentes permitirán diseñar el programa de motivación intrínseca para la retención del talento humano en la empresa Ripley Sucursal I Piura?	El programa de motivación Intrínseca tendrá componentes fundamentales para generar la retención del talento humano en la empresa Ripley sucursal I Piura – 2017	Identificar los componentes que permitan diseñar la propuesta de un programa de motivación intrínseca para la retención del talento humano de la empresa Ripley Piura Sucursal I – 2017.	V1: Motivación intrínseca	Fischman (2015, p.49) “Se refiere a una motivación autónoma, que genera efectos positivos como: más interés, entusiasmo y confianza, lo que se traduce en un mejor desempeño, mayor persistencia y creatividad, mayor rendimiento, mayor vitalidad y bienestar en general”	<b>AUTONOMIA</b>	Se medirá el grado de conducción e implicación que tienen los colaboradores para llevar a cabo sus funciones dentro de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voluntad</li> <li>• Autoestima</li> <li>• Libertad</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Responsabilidad</li> </ul>	<b>Encuesta</b>	<b>Cuestionario</b>
						<b>RELACIONES LABORALES</b>	Se medirá el vínculo y las relaciones interpersonales de los trabajadores en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equidad</li> <li>• Integración</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> </ul>	<b>Encuesta</b>	<b>Cuestionario</b>
						<b>NOVEDAD Y APRENDIZAJE</b>	Se medirá el nivel de formación, conocimientos y experiencia de los colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creatividad</li> <li>• Innovación</li> <li>• Capacitación</li> </ul>	<b>Encuesta</b>	<b>Cuestionario</b>

				<p><b>V2: TALENTO HUMANO</b></p> <p>El talento humano está formado por una habilidad intelectual general alta, las aptitudes en un campo, un ambiente propicio y la oportunidad de estar en el lugar conveniente en el momento apropiado (Sternberg, 2000).</p>	<p><b>EVALUACION DEL DESEMPEÑO</b></p> <p>Se medirá el actuar colaboradores en consecuencia a su aportación para consecución de los objetivos individuales, departamentales y globales de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposición</li> <li>• Compromiso</li> <li>• efectividad</li> </ul>	<p><b>Encuesta</b></p>	<p><b>Cuestionario</b></p>
				<p><b>COMPETENCIAS LABORALES</b></p> <p>Se medirá el nivel de habilidades y conocimientos traducidos en de conductas y comportamientos observables vinculadas al desempeño idóneo de los colaboradores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Adaptación al cambio</li> <li>• Orientación ética.</li> </ul>	<p><b>Encuesta</b></p>	<p><b>Cuestionario</b></p>	
				<p><b>DESARROLLO DE PERSONAS</b></p> <p>Se evaluarán las acciones de la empresa orientadas al desarrollo personal de los trabajadores en relación con sus necesidades laborales y personales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autorrealización</li> <li>• Trascendencia</li> <li>• Flexibilidad laboral</li> <li>• Condiciones de trabajo</li> </ul>	<p><b>Encuesta</b></p>	<p><b>Cuestionario</b></p>	

<b>Problema Específico 1</b>	<b>Objetivo Específico1</b>
¿Cómo se lograra fomentar autonomía con el programa de motivación intrínseca para la retención del talento humano en la empresa Ripley sucursal I Piura?	Identificar acciones que permitirían fomentar autonomía a través del programa de motivación intrínseca para la retención del talento humano en la empresa Ripley sucursal I Piura.
<b>Problema Específico 2</b>	<b>Objetivo Específico2</b>
¿De qué manera se reforzaran las relaciones laborales a través del programa de motivación intrínseca para la retención del talento humano en la empresa Ripley sucursal I Piura?	Determinar estrategias que reforzaran las relaciones laborales a través del programa de motivación intrínseca para la retención del talento humano en la empresa Ripley sucursal I Piura.
<b>Problema Específico3</b>	<b>Objetivo Específico3</b>
¿Cómo se impulsará la novedad y aprendizaje con el programa de motivación intrínseca para la retención del talento humano en la empresa Ripley sucursal I Piura?	Describir actividades que impulsaran la novedad y aprendizaje en el programa de motivación Intrínseca para la retención del talento humano en la empresa Ripley sucursal I Piura.
<b>Problema Específico 4</b>	<b>Objetivo Específico4</b>
¿De qué manera mejorara el desempeño laboral a través del programa de motivación Intrínseca para la retención del talento humano en la empresa Ripley sucursal I Piura?	Determinar técnicas de evaluación que permitirán mejorar el desempeño laboral a través del programa de motivación Intrínseca para la retención del talento humano en la empresa Ripley sucursal I Piura.
<b>Problema Específico5</b>	<b>Objetivo Específico5</b>
¿De qué manera se fortalecerán las competencias laborales con el programa de motivación Intrínseca para la retención del talento humano en la empresa Ripley sucursal I Piura?	Formular métodos orientados al fortalecimiento de las competencias laborales mediante el programa de motivación Intrínseca para la retención del talento humano en la empresa Ripley sucursal I Piura.
<b>Problema Específico6</b>	<b>Objetivo Específico6</b>
¿Cómo se lograra potenciar el desarrollo personal a través del programa de motivación Intrínseca para la retención del talento humano en la empresa Ripley sucursal I Piura?	Diseñar tácticas que logren potenciar el desarrollo personal a través del programa de motivación Intrínseca para la retención del talento humano en la empresa Ripley sucursal I Piura.

### Anexo 5: Matriz de instrumentos

						INSTRUMENTO A: CUESTIONARIO AL TRABAJADOR DE LA EMPRESA RIPLEY SUCURSAL I PIURA.			
Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Indicadores	Técnica / Instrumento	Nº de ítems	Ítems		
¿Qué componentes permitirán diseñar el programa de motivación intrínseca para la retención del talento humano en la empresa Ripley Sucursal I Piura?	. Identificar los componentes que permitan diseñar la propuesta de un programa de motivación intrínseca para la retención del talento humano de la empresa Ripley Sucursal I Piura – 2017.	El programa de motivación Intrínseca tendrá componentes esenciales para generar la retención del talento humano en la empresa Ripley sucursal I Piura – 2017 .	<b>V1: MOTIVACIÓN INTRÍNSECA.</b>	<b>AUTONOMÍA</b>					
				<b>X1.1</b>	<b>Voluntad</b>	<b>Encuesta/ Cuestionario</b>	1	Realiza usted sus funciones sin necesidad de esperar que su jefe se lo indique.	
				<b>X1.2</b>	<b>Autoestima</b>		1	Se considera usted una pieza fundamental en el logro de los objetivos de la empresa.	
				<b>X1.3</b>	<b>Libertad</b>		1	Se le brinda espacio necesario al momento de realizar sus funciones.	
				<b>X1.4</b>	<b>Toma de decisiones</b>		1	Conoce usted el nivel de decisión que tiene en cada una de sus funciones.	
				<b>X1.5</b>	<b>Responsabilidad</b>		1	Cumple usted con cada tarea o actividad que se le asigna en tiempo y forma.	
				<b>RELACIONES LABORALES</b>					
				<b>X2.1</b>	<b>Equidad</b>		2	Las convocatorias internas de la empresa se realizan de manera justa Recibe usted un trato justo e igual que los demás.	
				<b>X2.2</b>	<b>Integración</b>		1	Tiene usted una relación cercana con sus jefes.	
								<b>X2.3</b>	<b>Comunicación</b>
				<b>X2.4</b>	<b>Trabajo en equipo</b>	1	Cuenta con la colaboración de sus compañeros para llevar a cabo una actividad.		

				<b>NOVEDAD Y APRENDIZAJE</b>				
			<b>X3.1</b>	<b>Creatividad</b>	<b>Encuesta/ Cuestionario</b>	1	Se interesa usted por proponer nuevas formas de realizar el trabajo.	
			<b>X3.2</b>	<b>Innovación</b>		1	La empresa le ofrece participar en programas o proyectos que suponen nuevos retos y la oportunidad de seguir mejorando.	
			<b>X3.3</b>	<b>Capacitación</b>		1	Recibe información suficiente para actualizar los conocimientos relacionados a su trabajo	
		<b>V2: TALENTO HUMANO</b>	<b>EVALUACION DEL DESEMPEÑO</b>					
			<b>Y1.1</b>	<b>Disposición</b>	<b>Encuesta/ Cuestionario</b>	1	Asume con agrado las tareas que se le encomiendan.	
			<b>Y1.2</b>	<b>Compromiso</b>		2	Cumple con su trabajo porque lo considera importante y valioso. Está dispuesto a realizar un esfuerzo extra para cumplir con los objetivos organizacionales de la empresa.	
			<b>Y1.3</b>	<b>Efectividad</b>		1	Logra cumplir con sus funciones utilizando el tiempo y los recursos que se le asignan.	
			<b>COMPETENCIAS LABORALES</b>					
			<b>Y2.1</b>	<b>Liderazgo</b>	<b>Encuesta/ Cuestionario</b>	2	Le gusta escuchar a sus compañeros y apoyarlos en lo que sea necesario. Las personas de su entorno suelen aceptar y seguir sus ideas y opiniones.	
		<b>Y2.2</b>	<b>Orientación ética</b>	2		Usted y las personas con las que se relaciona actúan con respeto. Realiza sus funciones teniendo en cuenta las políticas y normas de la empresa.		

				<b>Y2.3</b>	<b>Adaptación al cambio</b>		2	<p>Considera que los cambios que pueden surgir son un reto, más que algo a lo que le debe temer.</p> <p>Ha tenido que realizar funciones que no pertenecen al área en que se desempeña.</p>
<b>DESARROLLO DE PERSONAS</b>								
				<b>Y3.1</b>	<b>Autorrealización</b>	<b>Encuesta/ Cuestionario</b>	1	Cree usted que tiene la oportunidad de ascender y desarrollarse profesionalmente en la empresa.
				<b>Y3.2</b>	<b>Trascendencia</b>		1	La empresa reconoce cada resultado y logro obtenido a través de su trabajo.
				<b>Y3.3</b>	<b>Flexibilidad laboral</b>		2	<p>Los planes de formación de la empresa se adecuan a sus necesidades de desarrollo profesional.</p> <p>La empresa le brinda facilidades para desarrollar actividades no laborales que contribuyan a su desarrollo personal</p>
				<b>Y3.4</b>	<b>Condiciones de trabajo</b>		3	<p>La empresa cumple con las normas de seguridad y salud en el trabajo de manera óptima.</p> <p>La empresa le brinda los recursos necesarios para llevar a cabo sus funciones.</p> <p>La empresa cuenta con un sistema operativo rápido o efectivo que le permita realizar un trabajo de calidad.</p>

						INSTRUMENTO B: ENTREVISTA AL GERENTES Y JEFE DE RECURSOS HUMANOS.			
Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Indicadores	Técnica / Instrumento	N° de ítems	Ítems		
¿Qué componentes permitirán diseñar el programa de motivación intrínseca para la retención del talento humano en la empresa Ripley Sucursal I Piura?	. Identificar los componentes que permitan diseñar la propuesta de un programa de motivación intrínseca para la retención del talento humano de la empresa Ripley Sucursal I Piura – 2017.	El programa de motivación Intrínseca tendrá componentes esenciales para generar la retención del talento humano en la empresa Ripley sucursal I Piura – 2017	V1: MOTIVACIÓN INTRÍNSECA.	<b>AUTONOMÍA</b>					
				X1.1	Voluntad	Entrevista/ Guía de entrevista	1	¿Los colaboradores muestran un claro nivel de iniciativa, decisión y conocimiento sus funciones?	
				X1.2	Autoestima			¿De qué manera le demuestra o hace sentir al colaborador que es parte de un equipo y una pieza clave en el logro de los objetivos de su área y empresa?	
				X1.3	Libertad		1	¿De qué manera se le brinda al colaborador el espacio y la libertad para realizar sus funciones?	
				X1.4	Toma de decisiones				
				X1.5	Responsabilidad				
				<b>RELACIONES LABORALES</b>					
				X2.1	Equidad	Entrevista/ Guía de entrevista	1	¿Considera usted que se les brinda un trato igualitario y equitativo a todos los colaboradores?	
				X2.2	Integración		1	¿Realiza constantemente reuniones y actividades de ocio con los integrantes de su área? ¿Cómo suelen ser?	
				X2.3	Comunicación			¿Cómo calificaría el tipo de relación que tiene con los colaboradores?	
				X2.4	Trabajo en equipo		1	¿Considera usted que los colaboradores de la empresa son solidarios y trabajan en equipo?	
				<b>NOVEDAD Y APRENDIZAJE</b>					
X3.1	Creatividad	Entrevista/ Guía de entrevista							
X3.2	Innovación								

				X3.3	Capacitación		1	¿Se le brinda los colaboradores programas y capacitaciones a través de los cuales ellos puedan enriquecer sus conocimientos, proyectarse y proponerse nuevos retos?	
			V2: TALENTO HUMANO	<b>EVALUACION DEL DESEMPEÑO</b>					
				Y1.1	Disposición	Entrevista/ Guía de entrevista			
				Y1.2	Compromiso		1	¿Los colaboradores demuestran compromiso en la ejecución de sus funciones?	
				Y1.3	Efectividad		1	¿Qué técnicas e instrumentos se utilizan para evaluar el desempeño de los colaboradores en la empresa?	
				<b>COMPETENCIAS LABORALES</b>					
				Y2.1	Liderazgo	Entrevista/ Guía de entrevista			
				Y2.2	Orientación ética		1	¿Considera que los colaboradores realizan sus labores teniendo en cuenta siempre los valores éticos de la empresa?	
			Y2.3	Adaptación al cambio					
			<b>DESARROLLO DE PERSONAS</b>						
			Y3.1	Autorrealización	Entrevista/ Guía de entrevista				
			Y3.2	Trascendencia		1	¿Se reconoce y valora cada resultado y logro obtenido por el colaborador? ¿De qué manera?		
			Y3.3	Flexibilidad laboral		1	¿Se le brindan al colaborador las facilidades para ascender y desarrollarse profesionalmente en la empresa y fuera de ella? ¿De qué manera?		
			Y3.4	Condiciones de trabajo		1	¿De qué manera la empresa cumple con las normas de seguridad y salud en el trabajo?		

						INSTRUMENTO C: GUIA DE OBSERVACIÓN A LOS COLABORADORES Y JEFES DE LA EMPRESA.			
Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Indicadores	Técnica / Instrumento	Nº de ítems	Ítems		
¿Qué componentes permitirán diseñar el programa de motivación intrínseca para la retención del talento humano en la empresa Ripley Sucursal I Piura?	. Identificar los componentes que permitan diseñar la propuesta de un programa de motivación intrínseca para la retención del talento humano de la empresa Ripley Sucursal I Piura – 2017.	El programa de motivación Intrínseca tendrá componentes esenciales para generar la retención del talento humano en la empresa Ripley sucursal I Piura – 2017 .	V1: MOTIVACIÓN INTRÍNSECA.	AUTONOMÍA					
				X1.1	Voluntad	Observación/ Guía de observación.	1	1. ¿Los colaboradores de la empresa realizan sus funciones de forma voluntaria?	
				X1.2	Autoestima				
				X1.3	Libertad				
				X1.4	Toma de decisiones		1	¿Los colaboradores toman buenas decisiones en la búsqueda de soluciones?	
				X1.5	Responsabilidad				
				RELACIONES LABORALES					
				X2.1	Equidad	Observación/ Guía de observación		¿Reciben todos los colaboradores un trato justo y equitativo?	
				X2.2	Integración		1	¿Se promueven actividades que permitan integrar a todos los colaboradores de la empresa?	
				X2.3	Comunicación				
				X2.4	Trabajo en equipo				
				NOVEDAD Y APRENDIZAJE					
X3.1	Creatividad	Observación/ Guía de observación		¿Los colaboradores suelen ser creativos y en la ejecución de sus funciones?					
X3.2	Innovación		1						
X3.3	Capacitación		1	¿Realiza la empresa constantemente capacitaciones que le permitan al colaborador enriquecer sus conocimientos?					

			V2: TALENTO HUMANO	<b>EVALUACION DEL DESEMPEÑO</b>				
				Y1.1	Disposición	Observación/ Guía de observación		
				Y1.2	Compromiso		1	¿Los colaboradores se muestran comprometidos en la realización de sus funciones?
				Y1.3	Efectividad		1	¿Los colaboradores hacen buen uso de los recursos que les brinda la empresa para el cumplimiento de sus funciones?
				<b>COMPETENCIAS LABORALES</b>				
				Y2.1	Liderazgo	Observación/ Guía de observación		
				Y2.2	Orientación ética		1	¿Los colaboradores se muestran solidarios y practican los valores de la empresa?
				Y2.3	Adaptación al cambio		1	¿Los colaboradores pueden desempeñar distintas funciones, inclusive no propias de su área?
				<b>DESARROLLO DE PERSONAS</b>				
				Y3.1	Autorrealización	Observación/ Guía de observación	1	¿La empresa les brinda facilidades y oportunidades de desarrollo personal y profesional a los colaboradores?
			Y3.2	Trascendencia				
			Y3.3	Flexibilidad laboral				
			Y3.4	Condiciones de trabajo	1		¿Los colaboradores realizan sus funciones en condiciones óptimas?	