

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**



ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

**SATISFACCIÓN LABORAL Y RETENCIÓN
DEL TALENTO HUMANO DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DEL HOSPITAL
REGIONAL DE HUACHO, 2019.**

PRESENTADO POR:

DANIEL MARCELO LA ROSA ESPINOZA

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN
PÚBLICA**

ASESOR:

Dr. SANTIAGO ERNESTO RAMOS Y YOVERA

HUACHO - 2021

**SATISFACCIÓN LABORAL Y RETENCIÓN DEL TALENTO
HUMANO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL HOSPITAL
REGIONAL DE HUACHO, 2019.**

DANIEL MARCELO LA ROSA ESPINOZA

TESIS DE MAESTRÍA

ASESOR: Dr. SANTIAGO ERNESTO RAMOS Y YOVERA

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA
HUACHO
2021**



DEDICATORIA

A Dios porque gracias a él existo, A mis padres, por apoyarme a seguir adelante en esta meta personal, a mis abuelos y a mi hermana que son el motor y motivo en el logro de mis expectativas profesional como la realización de mi tesis.

Daniel Marcelo La Rosa Espinoza.

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento muy especial, a las autoridades de la Escuela de Posgrado de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión., por darme la oportunidad de formar mis conocimientos y experiencia profesional, acogiéndome durante ese tiempo, los docentes formadores de la Escuela De Posgrado, por guiarme en la carrera e impartirme conocimientos imprescindibles para desempeñarme profesionalmente.

Daniel Marcelo La Rosa Espinoza.



ÍNDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
CAPÍTULO I	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Descripción de la realidad problemática	1
1.2 Formulación del problema	3
1.2.1 Problema general	3
1.2.2 Problemas específicos	3
1.3 Objetivos de la investigación	3
1.3.1 Objetivo general	3
1.3.2 Objetivos específicos	4
1.4 Justificación de la investigación	4
1.5 Delimitaciones del estudio	4
1.6 Viabilidad del estudio	5
CAPÍTULO II	6
MARCO TEÓRICO	6
2.1 Antecedentes de la investigación	6
2.1.1 Investigaciones internacionales	6
2.1.2 Investigaciones nacionales	7
2.2 Bases teóricas	9
2.3 Definición de términos básicos	41
2.4 Hipótesis de investigación	42
2.4.1 Hipótesis general	42
2.4.2 Hipótesis específicas	42
2.5 Operacionalización de las variables	43
CAPÍTULO III	44
METODOLOGÍA	44
3.1 Diseño metodológico	44
3.2 Población y muestra	44
3.2.1 Población	44
3.2.2 Muestra	44

3.3	Técnicas de recolección de datos	45
3.4	Técnicas para el procesamiento de la información	45
CAPÍTULO IV		46
RESULTADOS		46
4.1	Análisis de resultados	46
4.2	Contrastación de hipótesis	58
CAPÍTULO V		63
DISCUSIÓN		63
5.1	Discusión de resultados	63
CAPÍTULO VI		66
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		66
6.1	Conclusiones	66
6.2	Recomendaciones	67
REFERENCIAS		68
7.1	Fuentes bibliográfica	68
ANEXOS		72

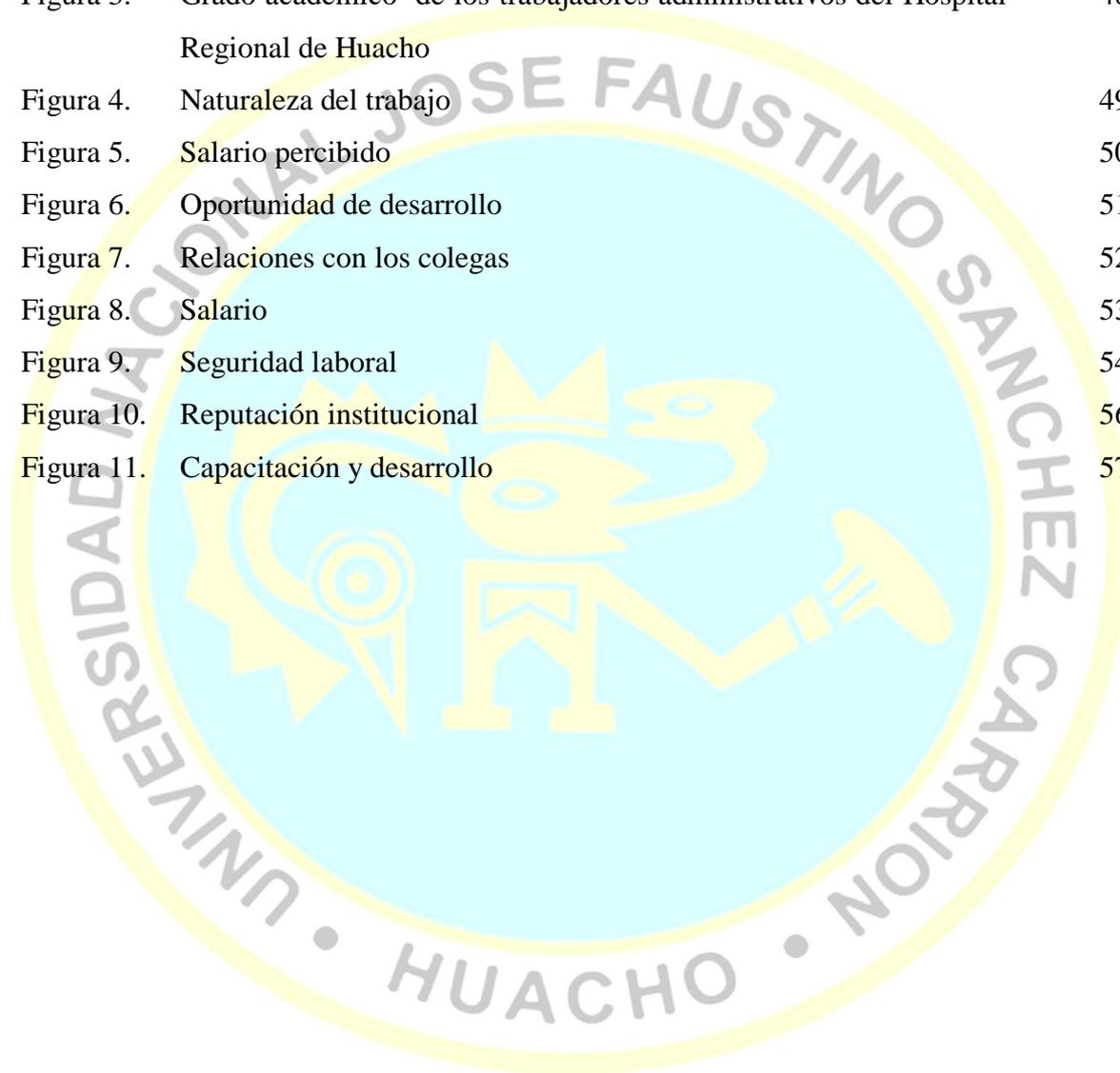


ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Género de los trabajadores administrativos del Hospital Regional de Huacho	46
Tabla 2.	Edad de los trabajadores administrativos del Hospital Regional de Huacho	47
Tabla 3.	Grado académico de los trabajadores administrativos del Hospital Regional de Huacho	48
Tabla 4.	Naturaleza del trabajo	49
Tabla 5.	Salario percibido	50
Tabla 6.	Oportunidad de desarrollo	51
Tabla 7.	Relaciones con los colegas	52
Tabla 8.	Salario	53
Tabla 9.	Seguridad laboral	54
Tabla 10.	Reputación institucional	56
Tabla 11.	Capacitación y desarrollo	57
Tabla 12.	Pruebas de normalidad	58
Tabla 13.	Correlación Rho de Spearman entre la satisfacción laboral y la retención del talento humano	59
Tabla 14.	Correlación Rho de Spearman entre la naturaleza del trabajo y la retención del talento humano	60
Tabla 15.	Correlación Rho de Spearman entre el salario percibido y la retención del talento humano	61
Tabla 16.	Correlación Rho de Spearman entre las oportunidades de desarrollo y la retención del talento humano	62
Tabla 17.	Correlación Rho de Spearman entre las relaciones con los colegas y la retención del talento humano	63

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Género de los trabajadores administrativos del Hospital Regional de Huacho	46
Figura 2.	Edad de los trabajadores administrativos del Hospital Regional de Huacho	47
Figura 3.	Grado académico de los trabajadores administrativos del Hospital Regional de Huacho	48
Figura 4.	Naturaleza del trabajo	49
Figura 5.	Salario percibido	50
Figura 6.	Oportunidad de desarrollo	51
Figura 7.	Relaciones con los colegas	52
Figura 8.	Salario	53
Figura 9.	Seguridad laboral	54
Figura 10.	Reputación institucional	56
Figura 11.	Capacitación y desarrollo	57



RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo general establecer de qué manera la satisfacción laboral incide en la retención del talento humano del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2019. La metodología fue de tipo aplicada, nivel explicativo, diseño no experimental, y de enfoque mixta. La población fue de 206 trabajadores administrativos del Hospital Regional de Huacho, la muestra está representada por 135 trabajadores administrativos. Se utilizó la técnica de la encuesta y de instrumento dos cuestionarios. La validación de los cuestionarios se realizó con la prueba estadística de Kaiser-Meyer-Olkin y la prueba de esfericidad de Bartlett. La confiabilidad se realizó a través del Alfa de Cronbach de (0,993). Los resultados respecto a la variable Satisfacción laboral, el 25,9% mencionó que no se sienten satisfechos con los procedimientos que debes realizar para desarrollar tus actividades laborales, el 23,7% mencionó que no se sienten satisfechos con los incentivos que le otorga el hospital, el 16,3% mencionó que no están satisfechos con las oportunidades de ascensos que te brinda el hospital, el 25,9% mencionó que no se sienten satisfechos con la interacción que manejas con tus colegas de trabajo. Respecto a la variable Retención del talento humano, el 14,8% mencionó que el hospital no pone en práctica un sistema de compensación variable según el desempeño que estimule la motivación por el logro, el 25,9% mencionó que el hospital no brinda las oportunidades para ascender, el 99,2% mencionó que su relación con tu jefe no está basada en una relación de ayuda mutua, responsabilidad y respeto, el 99,2% mencionó que el hospital no brinda capacitaciones virtuales para sus trabajadores. Con el estudio se determinó que existe una correlación positiva alta y muy significativa ($p = 0,000 < 0,05$; $r = 0,821$), por lo que se concluye que la satisfacción laboral incide significativamente en la retención del talento humano del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2019.

Palabras clave: Naturaleza del trabajo, salario percibido, oportunidades de desarrollo, relaciones con los colegas, salario, seguridad laboral.

ABSTRACT

The general objective of the research was to establish how job satisfaction affects the retention of human talent of the administrative staff of the Regional Hospital of Huacho, 2019. The methodology was applied, explanatory level, non-experimental design, and mixed approach. The population was 206 administrative workers of the Regional Hospital of Huacho, the sample is represented by 135 administrative workers. The questionnaire technique and two questionnaires were used. The validation of the questionnaires was carried out with the Kaiser-Meyer-Olkin statistical test and the Bartlett sphericity test. Reliability was realized through Cronbach's Alpha of (0.993). The results regarding the Job Satisfaction variable, 25.9% mentioned that they are not satisfied with the procedures you must perform to develop your work activities, 23.7% mentioned that they are not satisfied with the incentives granted by the hospital, 16.3% mentioned that they are not satisfied with the promotion opportunities offered by the hospital, 25.9% mentioned that they are not satisfied with the interaction you handle with your work colleagues. Regarding the variable Retention of human talent, 14.8% mentioned that the hospital does not implement a system of variable compensation according to performance that stimulates the motivation for achievement, 25.9% mentioned that the hospital does not provide Opportunities to promote, 99.2% mentioned that their relationship with your boss is not based on a relationship of mutual help, responsibility and respect, 99.2% mentioned that the hospital does not provide virtual training for its workers. With the study it was determined that there is a high and very significant positive correlation ($p = 0.000 < 0.05$; $r = 0.821$), so it is concluded that job satisfaction significantly affects the retention of human talent of the administrative staff of the Hospital Regional of Huacho, 2019.

Keywords: Nature of work, salary received, development opportunities, relationships with colleagues, salary, job security.

INTRODUCCIÓN

Desde hace unos años la calidad en los servicios de salud viene teniendo un enfoque global y se tiene como principal política mejorar éstos servicios, sin embargo, en la actualidad no se ha logrado obtener los resultados esperados, en muchos casos debido a una deficiente gestión que se ve reflejada en una integración institucional pobre, falta de coordinación y deficiente complementación entre los distintos niveles y en la gestión de retención del talento humano, lo que se puede evidenciar en los bajos niveles de productividad, ausentismo al centro de labores y a esto sumado las remuneraciones que no cubren las expectativas de los trabajadores. El sector salud de nuestro país presenta deficiencias en la captación y capacitación de los empleados, a pesar de las mejoras realizadas aún no es suficiente, todavía se perciben deficiencias en el abastecimiento de los insumos, herramientas y equipos necesarios para una óptima realización de las labores diarias reflejándose en una satisfacción laboral negativa y la deserción del talento humano. En términos generales se puede evidenciar la carencia de planificación de estrategias, el plan de actividades es inapropiado y en varias oportunidades los cargos ocupados no son acordes con las actividades laborales en los equipos de trabajo.

Es así que se realizó el presente estudio con la finalidad de establecer de qué manera la satisfacción laboral incide en la retención del talento humano del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2019.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

El Hospital Regional de Huacho es una entidad referida al cumplimiento de la función pública teniendo como principal objetivo el interés general sobre el particular, trabajando con honestidad, integridad, ética, moral y profesionalismo, realizando una adecuada administración de los recursos asignados. El nosocomio Regional de Huacho es el Centro Referencial de los Servicios Básicos Huaura - Oyón tiene 48 Puestos y 09 Centros de Salud.

Desde hace unos años la calidad en los servicios de salud viene teniendo un enfoque global y se tiene como principal política mejorar éstos servicios, sin embargo, en la actualidad no se ha logrado obtener los resultados esperados, en muchos casos debido a una deficiente gestión que se ve reflejada en una integración institucional pobre, falta de coordinación y deficiente complementación entre los distintos niveles y en la gestión de conservación del talento humano, lo que se puede evidenciar en los bajos niveles de productividad, ausentismo al centro de labores y a esto sumado a los salarios que no cubren las perspectivas de los empleados. El sector salud de nuestro país presenta deficiencias en la captación y capacitación de los empleados, a pesar de las mejoras realizadas aún no es suficiente, todavía se perciben deficiencias en el abastecimiento de los insumos, instrumentos y aparatos para llevar a cabo óptimamente los quehaceres diarios reflejándose en una complacencia laboral negativa y la deserción del factor humano. En términos generales se puede evidenciar la carencia de planificación de estrategias, el plan de actividades es inapropiado y en varias oportunidades los cargos ocupados no son acordes con las actividades laborales en los equipos de trabajo. De acuerdo a estudios realizados se ha podido evidenciar que en la actualidad las instituciones ponen más énfasis a lograr que sus empleados se sientan satisfechos en sus centros de labores logrando mantener a su

talento humano, lo cual es su capital de mayor valor. Las instituciones buscan mejorar su gestión del talento humano para lo cual están tomando en consideración elementos que tienen influencia en éstos para lograr una satisfacción laboral positiva y que se refleje en que sus trabajadores deseen permanecer en la institución y trabajar en función al cumplimiento a lo propuesto de ésta.

En el Hospital Regional de Huacho se puede evidenciar que la conservación del factor humano está presentando inconvenientes debido a que el personal percibe que no tiene oportunidad de crecer profesional dentro de la institución; Discontinuidad de personal capacitado por cambios políticos; Baja escala remunerativa; No se brinda las facilidades al personal para capacitación por cuenta propia; Conflictos internos por asignación de jefaturas sin criterio meritocrático; Línea de carrera estancada debido a la diversificación de regímenes laborales; falta de un programa de capacitaciones que con la finalidad de incrementar los conocimientos y habilidades del personal; el clima laboral es negativo; infraestructura que no aporta a la óptima realización de las labores; falta de herramientas y equipos en las distintas áreas ocasionando demoras e inconvenientes en el trabajo diario; demasiada carga laboral; inflexibilidad en los horarios laborales; la comunicación interna entre los distintos niveles es deficiente.

Por otro lado, existe una insatisfacción laboral por parte de los empleados del nosocomio Regional de Huacho evidenciada la falta de capacitación; baja escala remunerativa inferior a comparación de otras instituciones del mismo nivel; desplazamiento de personal por cambios políticos; Asignación de jefaturas sin criterio meritocrático; Toma de decisiones que carecen de criterio técnico por parte de la alta dirección; Infraestructura reducida y equipamiento obsoleto que impide el buen desenvolvimiento de los trabajadores; Falta de reconocimiento a trabajadores en el cumplimiento de metas; falta de motivación en el personal; las áreas de trabajo no cuentan con una adecuada higiene; falta de reconocimiento en las labores realizadas; falta de liderazgo en los equipos de trabajo; condiciones desfavorables en el ámbito laboral; falta de tolerancia entre compañeros de trabajo.

En caso el Hospital Regional de Huacho no procura mejorar los puntos antes mencionados seguirá contando con personal que no siente satisfacción al realizar sus labores diarias lo que se refleja en una mala atención al usuario y retraso en el

cumplimiento de los objetivos trazados, así mismo puede evidenciar deserción del talento humano con el que cuenta que es su recurso de mayor valor.

Es por ello que se vuelve extremadamente relevante para los directivos del Hospital Regional de Huacho emplear un sistema de capacitaciones y talleres que aporten al desarrollo individual de su personal; también es importante mejorar su gestión del talento humano con el fin de cooperar en el progreso íntegro de sus trabajadores y lograr fortalecer la satisfacción laboral.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿De qué manera la satisfacción laboral incide en la retención del talento humano del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2019?

1.2.2 Problemas específicos

- a. ¿De qué manera la naturaleza del trabajo incide en la retención del talento humano del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2019?
- b. ¿De qué manera el salario percibido incide en la retención del talento humano del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2019?
- c. ¿De qué manera las oportunidades de desarrollo inciden en la retención del talento humano del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2019?
- d. ¿De qué manera las relaciones con los colegas inciden en la retención del talento humano del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2019?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Establecer de qué manera la satisfacción laboral incide en la retención del talento humano del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2019.

1.3.2 Objetivos específicos

- a. Establecer de qué manera la naturaleza del trabajo incide en la retención del talento humano del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2019.
- b. Establecer de qué manera el salario percibido incide en la retención del talento humano del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2019.
- c. Establecer de qué manera las oportunidades de desarrollo inciden en la retención del talento humano del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2019.
- d. Establecer de qué manera las relaciones con los colegas inciden en la retención del talento humano del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2019.

1.4 Justificación de la investigación

Justificación práctica: el estudio busca dar sugerencias para solucionar las adversidades que se observan en la situación problemática, que son las adversidades en el empleo, sueldo recibido, opciones de crecimiento, vínculos con los compañeros, seguridad laboral, reputación institucional, entre otros.

Relevancia social: mientras aporte con entregar al Hospital Regional de Huacho, los factores claves para incrementar la complacencia laboral y la conservación del factor humano capacitado y eficiente, con ello se estará contribuyendo con el buen desarrollo del trabajo que realiza dentro del hospital por parte del personal administrativo, lo cual es favorable para la sociedad; ya que el Hospital Regional de Huacho desarrolla sus actividades buscando brindar una atención de salud especializada e integral con fácil accesibilidad a toda la población.

1.5 Delimitaciones del estudio

La presente investigación se realizó en el Hospital Regional de Huacho.

La delimitación social comprende al personal administrativo del Hospital Regional de Huacho.

La delimitación temporal, la investigación se realizará de febrero del año 2019 a noviembre del año 2019.

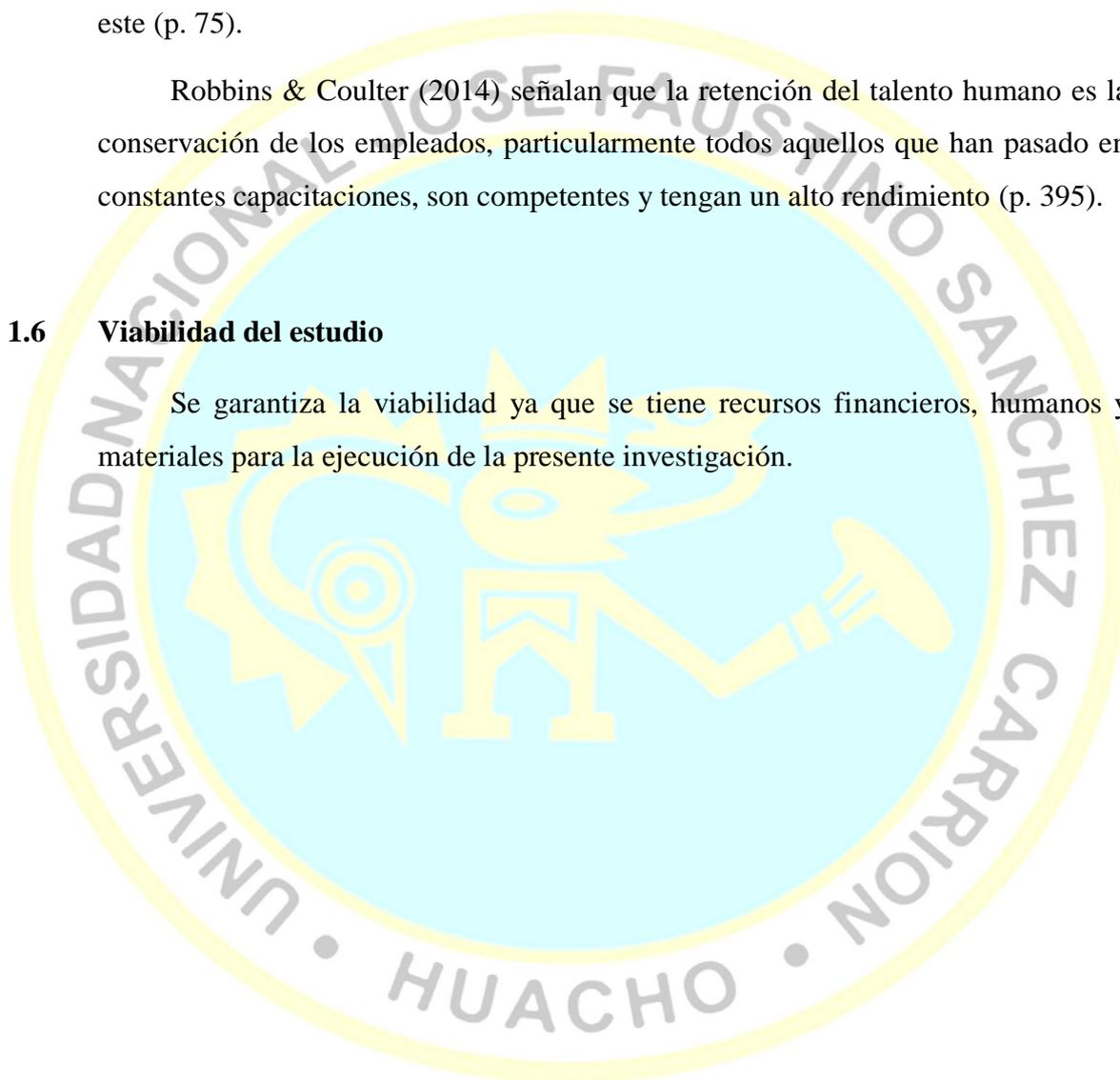
La delimitación semántica comprende: Satisfacción laboral y Retención del talento humano.

Robbins & Judge (2013) mencionan que satisfacción laboral es un sentimiento positivo con el puesto de trabajo que surge de la evaluación de las características de este (p. 75).

Robbins & Coulter (2014) señalan que la retención del talento humano es la conservación de los empleados, particularmente todos aquellos que han pasado en constantes capacitaciones, son competentes y tengan un alto rendimiento (p. 395).

1.6 Viabilidad del estudio

Se garantiza la viabilidad ya que se tiene recursos financieros, humanos y materiales para la ejecución de la presente investigación.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Investigaciones internacionales

Galarza (2018) realizó la investigación titulada “Implementación de un modelo de retención del talento humano en la empresa Plasticaucho Industrial S.A”, la cual fue aprobada por Universidad Técnica de Ambato. Ecuador. La investigación tuvo como objetivo el diseñar un modelo de retención del talento humano en la empresa Plasticaucho Industrial S.A. Es una investigación descriptiva. La población fue 260 personas. La investigación concluyó en que el talento humano es el objeto principal para que una empresa funcione con eficiencia y eficacia, y a través de esta investigación se ha diagnosticado que la gestión que se realiza para la retención de los empleados con alto desempeño no es efectiva, ya que se mantienen constantes evaluaciones, monitoreo, reconocimientos, no son apreciados por los empleados debe generarse un plan por parte del departamento de Gestión Humana de la empresa Plasticaucho Industrial S.A.

Holguín & Mancilla (2015) realizaron la investigación titulada “Prácticas de gestión humana para retener el talento humano durante el periodo 2015- 2020 en Sonoco de Colombia Ltda.”, la cual fue aprobada por Universidad del Valle. Colombia. La investigación tuvo como objetivo el mejorar las prácticas de gestión humana que permitan retener el talento humano. Descriptiva. La población fue 140 trabajadores. Utilizó la encuesta y el cuestionario. La investigación concluyó en que los rasgos de los procesos de administración de personal según los estudios de las prácticas de conservación de factor humano, se observó que en la actualidad Sonoco tiene instrumentos que contienen prácticas para conservar el factor en la compañía, pero, muestran una carencia al llevarlas a cabo en la realidad.

Pablos (2016) llevo a cabo el estudio titulado “Estudio de satisfacción laboral y estrategias de cambio de las enfermeras en los Hospitales Públicos de Badajoz y Cáceres”, la cual fue aprobada por Universidad de Extremadura. España. La investigación tuvo como objetivo el determinar el grado de satisfacción laboral. Es una investigación cuantitativa, descriptivo. La población fue 745 enfermeras, así mismo la muestra fue 231 enfermeras. Utilizó el cuestionario y el grupo de discusión. La investigación concluyó en que la interrelación entre variables de categoría y nominales nos brinda una visión de los criterios con un vínculo distinto a la complacencia, determinados por edad, sexo, estado del empleo, padecimiento, etc.

Simón (2012) realizó la investigación titulada “Nivel de satisfacción laboral del personal de salud del Samco Carlos Pellegrini”, la cual fue aprobada por Instituto de la Salud "Juan Lazarte". Argentina. La investigación tuvo como objetivo analizar los determinantes de la satisfacción laboral y su entorno laboral. Es una investigación descriptiva, transversal. La población fue 38 trabajadores. La investigación utilizó como técnicas de recolección de datos la encuesta y la entrevista y como instrumento el cuestionario. La investigación concluyó que los trabajadores del área de enfermería son los que demuestran menos complacencia del mismo modo que los empleados administrativos.

2.1.2 Investigaciones nacionales

Honorio (2018) realizó la investigación titulada “Las prácticas de gestión en la retención del talento humano y su relación con el compromiso organizacional en empresas constructoras de Lima, 2016 - 2017”, la cual fue aprobada por Universidad San Ignacio de Loyola. Perú. Su objetivo fue identificar qué tipo de prácticas de gestión en la retención del talento humano se relacionan más con el compromiso organizacional. Es una investigación transversal correlacional. La población fue 8000 empresas, así mismo la muestra fue 5 empresas. Utilizó la encuesta y el cuestionario. Concluyó que las prácticas de administración de factor humano como el salario y gratificaciones, ascensos y crecimiento profesional, comunicación e intervención del trabajador y otros criterios incentivadores como el ambiente de trabajo y reciprocidad entre la vida laboral y personal, se vinculan con el deber con la entidad de los trabajadores en las instituciones.

More (2017) realizó la investigación titulada “Estrés y satisfacción laboral en técnicas de enfermería del área de hospitalización de un Hospital Nacional, Comas 2017”, la cual fue aprobada por Universidad César Vallejo. Perú. La investigación tuvo como objetivo el determinar la correlación entre estrés y la satisfacción laboral en las técnicas de enfermería. Es una investigación no experimental transversal, correlacional descriptivo. La población fue 440 técnicas de enfermería, así mismo la muestra 108 técnicas de enfermería. Utilizó como instrumento de recolección de datos la escala estrés laboral y escala de Satisfacción laboral. La investigación concluyó en que las técnicas de enfermería no se ciñen de forma correcta a las circunstancias diversas o al papel que desarrollan en su sector, del mismo modo, la conducta y vínculo a su empleo no es el correcto.

Soto (2017) realizó la investigación titulada “Riesgos ergonómicos y satisfacción laboral en el personal de enfermería del Servicio de traumatología, Hospital Edgardo Rebagliati Martins, Lima, 2017”, la cual fue aprobada por Universidad César Vallejo. Perú. La investigación tuvo como objetivo el determinar la relación que existe entre los riesgos ergonómicos y la satisfacción laboral en el personal de enfermería del servicio de traumatología. Es una investigación aplicada, no experimental, transversal, correlacional y cuantitativo. La población fue 100 enfermeras. Utilizó la encuesta y el cuestionario. Concluyó que, si concurre vinculo estadísticamente elevado, frontalmente proporcional y positiva, entre la automedicación y los resultados contrarios en pacientes externos del nosocomio.

Liza (2016) realizó la investigación titulada “Influencia de la inteligencia emocional de los gerentes en la retención del talento humano de una empresa de entretenimiento cinematográfico Trujillo 2016”, la cual fue aprobada por Universidad Nacional de Trujillo. Perú. La investigación tuvo como objetivo el identificar cómo influye la inteligencia emocional de los gerentes en la retención del talento humano. Es una investigación descriptivo - correlacional. La población fue 54 colaboradores, así mismo la muestra fue 49 colaboradores. Utilizó la encuesta y el cuestionario. La investigación concluyó en que la inteligencia emocional de los directivos impacta frontalmente en el mantenimiento del factor humano.

2.2 Bases teóricas

Variable independiente: Satisfacción laboral

A. Definiciones

Chiavenato (2015) es el nivel de satisfacción laboral contribuye a reunir y retener talentos, a tener un ambiente laboral favorable, incentivando a los individuos y tomar su compromiso (p. 505).

Robbins & Judge (2013) señalan que es un sentimiento bueno con el puesto laboral que surge de una medición de sus cualidades (p. 75).

Griffin & Moorhead (2010) señalan que muestra el nivel en que los individuos se sienten gratificadas o satisfechas por su puesto laboral (p. 472).

Schermerhorn (2010) define a la satisfacción como el nivel hasta el que un sujeto vivencia emociones buenas y malas con su puesto laboral (p. 380).

B. Dimensiones

Robbins & Judge (2013) muestran que la complacencia laboral va más allá de la buena emoción vinculada a una tarea, dado que se genera de la apreciación de particulares de esto. Requiere del vínculo entre directivos y colegas en las áreas de empleo, para conseguir una medida y normas de la entidad, llevar a cabo patrones de ejecución y requisitos funcionales. Fijar que tan complacidos están con su empleo los trabajadores es una labor complicada por el volumen de elementos cambiantes. Se puede indicar como dimensiones a:

- Naturaleza del trabajo
- Salario
- Oportunidades de desarrollo
- Relaciones con los colegas

C. Importancia de la satisfacción laboral

Bateman & Snell (2009) mencionan que es muy importante para las personas que son tratadas equitativamente desde los frutos que recepciona o los

procedimientos que se manejan, sentirán satisfacción. Un colaborador satisfecho no precisamente genera más productividad que otro no satisfecho; sino además en ciertas ocasiones las personas están contentas en su labor ya que tienen la necesidad de laborar demasiado. Sin embargo, la insatisfacción laboral de diversas personas produce una fuerza laboral que posiblemente mostrará:

- Una salud intelectual y corporal con insuficiente su trabajo, ascendentes costos de seguros y mayores peticiones).
- Pésimo servicio al cliente.
- Un servicio incompleto al usuario.
- Una mala actitud entre el personal.
- Mayores problemas y peticiones.
- Una mayor rotación.
- Mayor ausentismo.
- Huelgas.
- Hurtos, daño y vandalismo.
- Mínima productividad y beneficios.

Todos estos efectos de no satisfacción, cuando sea directa o indirecta, tienen un mayor margen de ganancia para una compañía.

D. Causas de la satisfacción laboral

Robbins & Judge (2017) mencionan algunas de las causas que posiblemente tienen influencia en la satisfacción laboral, las cuales se mencionará a continuación:

- Condiciones laborales, a menudo, los puestos laborales que brindan entrenamiento, clases, autonomía y supervisión satisfacen a gran parte de las personas. La interdependencia, el feedback, la cooperación social y la interrelación con los colegas de trabajo después de las labores guarda un vínculo estrecho con la complacencia laboral, inclusiva más allá de lo laboral.

De tal manera que, las condiciones laborales como los siguientes factores: el origen inherente del trabajo, interacciones en comunidad y la supervisión son fundamentales para pronosticar la complacencia laboral.

- Personalidad, este elemento también es participe en ella, así como las circunstancias de trabajo. Los trabajadores con evaluaciones propias importantes y positivas creen en su capacidad y su valor interno tienen mayor satisfacción en sus puestos labores, que aquellos que tienen lo negativo.
- Salario, para muchos empleados, el salario, está vinculado en general con la complacencia en el trabajo y la felicidad, no obstante, dicho efecto disminuye cuando la persona tiene calidad de vida estándar.
- Responsabilidad social corporativa, son acciones reguladas propiamente para el provecho de la comunidad y el entorno fuera de las leyes, dichas conductas repercuten cada vez más en la complacencia laboral de los individuos.

El vínculo entre la responsabilidad social y la complacencia laboral es alto en los sujetos actuales. La próxima generación de sujetos ira tras empleadores enfocado en tres criterios; los individuos, el planeta, y las ganancias, aun cuando la relación se ésta fortaleciendo, no todos los empleados encuentran valor en la responsabilidad social corporativa. Por lo tanto, para ser más eficaz, las organizaciones deben considerar ciertos aspectos con la finalidad de ser más eficaces. En primer lugar, no todos los proyectos tienen el mismo impacto en la satisfacción laboral de los individuos, aunque en ocasiones se tienen pensado la intervención de los trabajadores. En segundo lugar, algunas organizaciones exigen que sus empleados contribuyan de una manera prescrita y por último los proyectos podrían parecer desconectado del trabajo real de empleado y no contribuir con la satisfacción laboral.

E. Recursos para elevar la satisfacción

Chiavenato (2011) menciona que en ciertos recursos incrementan la satisfacción de los individuos, como los siguientes:

- a. Hacer que los puestos sean más o menos

La mayoría de las compañías tienen entre su personal una conducta de aflojamiento. La gestión deja en claro su falta de consideración, sin embargo, toma seriamente a la competencia. El clima armónico hace que los individuos tengan una enorme satisfacción en sus labores, y de este modo suprime la costumbre y la rutina.

- b. Pagar con justicia, brindar prestaciones y ocasiones para promoción:

Supone sueldos óptimos, prestaciones conforme a los requerimientos e inversiones de las personas, un planeamiento simple. De ningún modo debe existir divergencia entre los individuos que reciben y aquellos que quieren.

- c. Adaptar a los individuos a los puestos

Conforme a las capacidades e intereses: de aquella parte la necesidad de aceptar a los individuos con altas posibilidades de desarrollarse de adaptarse a los puestos adecuados.

- d. Diseñar puestos

Con el fin de que asuman retos y satisfactorios: comprende delegar más responsabilidades a las personas y brindarle cada vez más diversidad, significado, identidad, independencia y feedback.

F. Elementos que aportan a la satisfacción laboral

Newstrom (2007) menciona algunos factores de satisfacción laboral.

- a. Enfoque individual

Esta complacencia consiste en los comportamientos de un trabajador. Se da en el caso de las evaluaciones de cada persona en su satisfacción y del resto de sus colegas de su misma área, la expresión común utilizada para detallar la satisfacción general en el grupo se denomina ánimo. Es fundamentalmente esencial observar el ánimo de un colectivo, ya que es habitual que las personas emulen roles colectivos de sus compañeros y adecuen sus actitudes para parecerse al resto del grupo.

b. ¿Global o multidimensional?

Esta complacencia se puede apreciar como una actitud general, o puede emplear a cada participación que integra la tarea del sujeto.

Sin embargo, si se reconoce un como actitud en general, los administradores podrían dejar ciertas particularidades importantes en el momento que evalúan la satisfacción general del trabajador.

Los actuales estudios de satisfacción del trabajo en varios elementos que son considerados esenciales, puesto que las conductas unida con la labor se inclina al trabajador tener una conducta de un modo en particular. Esenciales elementos de la complacencia en el trabajo comprenden el sueldo, el superior que se tiene, el ambiente de las labores llevadas a cabo que se tenga, los compañeros o el colectivo de trabajo y las condiciones laborales contiguas.

Debido a que la satisfacción laboral se observa óptimamente a partir de un enfoque multidimensional, se aconseja que los administradores no tienen la obligación de conceder una satisfacción en el trabajador elevada es un factor que suspenda una satisfacción elevada en otro, sumando aritméticamente los dos factores para lograr una puntuación en promedio.

Sin embargo, las investigaciones pueden ser útiles con el fin de separar su atención con aquellos aspectos que están en manera directa vinculados con el tema de la labor (lo esencial del trabajo) y aquellos que integran parte del ambiente de trabajo (el superior, los colegas y la organización).

c. La estabilidad de la satisfacción laboral

Las actitudes se consiguen por lo general luego de un largo plazo. En forma semejante, la satisfacción o no satisfacción en el trabajo aparece en caso de que el trabajador lograr tener cada vez más datos de su perfil laboral. Pero, la complacencia en el trabajo es funcional, y puede decaer todavía más velozmente de lo que evoluciona. Los individuos que administra no deben emplear elementos que dirigen a la satisfacción elevada para un instante y luego abandonarlas, ya que las necesidades del sujeto podrían cambiar de modo repentino. Los jefes tienen que estar atentos en las actitudes del sujeto en cada instante.

d. El impacto ambiental

Esta complacencia es una porción de la complacencia de la vida. La esencia de la naturaleza de un empleado externamente de sus tareas tiene efectos indirectos en su sentir conforme a aquello. De manera semejante, debido a que el trabajo es una porción esencial en la vida de la mayoría de los empleados, la satisfacción en el trabajo tiene efectos en la complacencia ordinaria de la vida.

Lo obtenido tiene impacto goteo en las dos orientaciones, tanto en satisfacción en el trabajo y satisfacción en la vida. En efecto, los individuos que administradores requieren supervisar tanto su labor como medio ambiente continuo, sino además las conductas de su personal en otros factores de la vida.

e. Importancia

Es esencial emplear el saber del comportamiento organizacional con la finalidad de edificar eficientemente las compañías. Puede dar beneficios para las personas y la sociedad. Partes complementarias del tema giran en torno a cuestiones importantes.

f. Nivel de satisfacción laboral

Este no es continuo en el interior de los equipos.

El estudio de dichos vínculos posibles que los individuos que administran pronostiquen quienes son los equipos con tendencia al conflicto producidos por la insatisfacción. Los indicadores clave giran en torno a aspectos como la edad, nivel de trabajador de acuerdo a su jerarquía y la proporción de la empresa.

Conforme el personal incrementa su edad, al inicio se inclinan a sentirse más satisfechos con sus labores. Simulan minimizar sus aspiraciones a niveles más lógicos y encajan uniformemente al contexto del trabajo. Luego de su satisfacción puede perderse, ya que los ascensos disminuyen de modo habitual y confrontan escenarios reales de la jubilación. Además, es preferible que los individuos con puesto jerárquicos altos tienden a sentir mayor satisfacción con su trabajo.

A menudo, son altamente remunerados poseen condiciones laborales óptimas, y están en puestos que les posibilitan prácticamente en plenitud sus destrezas. Para finalizar, los acontecimientos indican que los rangos de

complacencia en el trabajo tienen mayor nivel en unidad pequeña jerárquicas, como sucursal una pequeña organización. Las grandes empresas por lo general confunden a los sujetos, entretejen los procesos de apoyo y reducen el nivel de aproximación con los sujetos, amistad y trabajo en equipo en pequeños grupos, que son elementos de satisfacción en el trabajo para gran cantidad es de individuos.

G. *Medición de la satisfacción laboral*

Robbins & Judge (2017) mencionan que los puestos de trabajo necesitan de interrelación entre colegas y superiores, como también continuar con las normas y las políticas corporativas de rendimiento, tener condiciones de trabajo que a menudo tiene menos excelentes, adecuarse a tecnologías actuales, entre otros. En consecuencia, evaluar el nivel de la complacencia o inconformidad que tiene el sujeto con su puesto laboral es un total complejo de una cantidad de factores que no son continuos. En tal caso ¿De que modo se debe medir la definición?

Hay dos técnicas comunes. La puntuación general trata en el feedback a un cuestionamiento como, por ejemplo: “teniendo en cuenta cada condición. ¿Cuál es el nivel de satisfacción con su puesto laboral? Las personas encierran en un círculo entre el 1 y 5, en una medida que parte de “muy satisfecho” a “muy insatisfecho”. La segunda técnica, es la adición aspectos en el lugar de trabajo, es de suma complejidad y se detecta factores esenciales de lugar de trabajo, como por ejemplo la clase de actividad, la remuneración vigente, las oportunidades de desarrollo y los vínculos entre sus compañeros. El trabajador cataloga ciertos elementos en una medida estándar y después, los estudiosos adicionan el puntaje para alcanzar una calificación en total de la satisfacción laboral.

¿Alguno de estas perspectivas es más óptimo que otro? La percepción afirmaría con la adición de las absoluciones a los elementos del lugar de empleo se obtendrá una valoración más correcta de la complacencia en el trabajo.

H. Motivación y satisfacción laboral

Hellriegel, Jackson, Slocum & Franklin (2017) mencionan que la motivación es una condición psicológica que se representan a menudo que las energías internas y/o externas incentiven, orienten o conserven las actitudes. En las empresas las actitudes del personal que se interesan contienen los productivos o no productivos. Ciertas conductas productivas se refieren a seguir absorto en elementos esenciales de las labores, como también ser un excelente ciudadano corporativo. Ciertas conductas no productivas comprender desperdiciar tiempo en el puesto laboral. En el caso de los individuos que administran incluyen motivaciones del personal, posibilitan el incremento de conductas productivas como alcanzar un rendimiento adicional y además reducir las conductas que modifican la secuencia como ejemplo las tardanzas, robar cosas y desperdiciar el tiempo.

La satisfacción es un estado psicológico que indica lo que los sujetos vivencian de sus circunstancias, con fundamento a su autoevaluación de estas. La mayoría de los administradores implica que la motivación del personal tenga una relación con su satisfacción que tienen.

El entendimiento de los incentivos y la complacencia de la persona despiertan el interés de los administradores puesto que es muy esencial hacia una administración óptima. Por lo que se va a detallar cuatro perspectivas que ayudan a aclarar los incentivos y la complacencia de los trabajadores.

- Enfoque gerencial, con la finalidad de entender la motivación se enfoca en actitudes de los administradores tienen efectos en la complacencia e incentivo del personal. Por medio de la comunicación personal, los administradores pueden motivar y satisfacer a su personal, el momento de determinar metas objetivas y ofrecer identificación, elogio e incentivos económicos al personal que logren con sus objetivos.
- Enfoque del diseño de puesto, en ocasiones, los administradores tienen la potestad de diseñar los puestos de trabajadores que están bajo su supervisión, sin embargo, no es a menudo. Por lo general, el diseño del puesto se establece por elementos complejos de cambiar sino se transforma la tecnología de la unidad de trabajo en total. Por ende, los diferentes

elementos del diseño del puesto establecen si los empleados atraviesan su labor como una motivación y una satisfacción.

- Enfoque organizacional, en el entorno general también es fundamental para la compañía. Por lo que las prácticas y parámetros de gestión de recursos humanos a menudo son elementos importantes en el entorno organizacional, las utilidades oportunas, los sistemas de incentivos y oportunidades para progresar puede ser clave para captar a personal nuevo en la compañía. Dichas políticas tendrán beneficios si el personal percibe un trato equitativo e imparcial de este modo tendrá deseos de continua en la compañía.
- Enfoque de diferencias individuales, son aquellas necesidades, valores y actitudes entre otros aspectos particulares que la persona lleva propiamente al trabajo. Estas diferencias cambian en cada persona, y por tal motivo se conocen como diferencias individuales. Por lo que los administradores tienen que usar sus conocimientos en dichas diferencias para concebir empresas que produzcan motivación y satisfacción en los individuos que poseen diferentes cualidades. En vez de tener un trato similar con todos, los administradores deben buscar personal con valores y preferencias que se adecuen con el perfil del puesto y con el ambiente de la compañía.

I. Satisfacción laboral y sus resultados

Schermerhorn (2010) menciona que los investigadores saben que concurre un vínculo entre la complacencia en el trabajo y el ausentismo. Los empleados que están más satisfechos con sus trabajos faltan menos que aquellos que se sienten satisfechos. También hay un vínculo entre complacencia laboral y la traslación de trabajadores. El personal insatisfecho de renunciar a su empleo. Ambos resultados son importantes. El ausentismo y la rotación del personal son costosos en términos de reclutamiento y capacitación que se necesitan para sustituir a los trabajadores, y lo mismo sucede con la productividad perdida mientras los empleados nuevos aprenden a desempeñarse a la altura de las expectativas. Por ejemplo: un estudio reporta que los cambios ascendentes y descendentes en las tasas de retención dan como resultado cambios exagerados en las ganancias corporativas. El autor advierte sobre los impactos desfavorables

de la disminución de la lealtad y síndrome de la puerta giratoria entre los empleados.

Cuando se trata del vínculo entre complacencia en el trabajo y desenvolvimiento en el empleo, las cosas son más complicadas. Las conclusiones recientes son que probablemente existe un modesto vínculo de satisfacción y el desempeño laboral. Pero necesitaremos ser cuidadosos antes de apresurarnos a concluir que hacer feliz a la gente en el empleo sea la panacea para mejorar su desempeño en el trabajo. La realidad es que algunas les agradarán sus empleos, estarán muy satisfechas y, no obstante, no se desempeñarán muy bien. Y eso es tan solo una parte de la complejidad inherente de las diferencias individuales.

Existe evidencia asimismo de que el desempeño influye en la satisfacción; posiblemente el personal de alto desempeño se sienta satisfechos. Sin embargo, una vez más la interpretación realista es probablemente la mejor. Existen personas que tal vez hagan su trabajo y cumplan con las expectativas de desempeño y que, sin embargo, no se sienten bien con ello. De hecho, dado que la satisfacción es un buen indicador del ausentismo y la rotación, los gerentes harían bien en tratar de no perder a trabajadores altamente productivos pero infelices, a menos que se hagan cambios para aumentar su satisfacción laboral.

Por último, es sumamente probable que la satisfacción en el empleo y el desempeño en el mismo influyen entre sí. Una de las posturas más aceptadas es que el desempeño en el trabajo, seguido de recompensas valoradas y percibidas como justas, creará probablemente la motivación para trabajar con más empeño, a fin de lograr un mejor desempeño en el futuro.

J. Influencia en la Satisfacción Laboral

Griffin, Phillips, & Gully (2017) señalan ciertos determinantes que impactan frontalmente en la complacencia en el trabajo, estos son:

a. El trabajo en sí mismo:

El origen del este emplea su máxima influencia en la complacencia laboral. Si a un sujeto no le gusta la labor que lleva a cabo, es muy complicado que se

sienta complacido con él. Los retos, la independencia, la distinción y el ámbito del empleo incentivan y eleva la complacencia en el trabajo.

b. Personalidad

Los colegas, los superiores y el resto del personal conforman las vivencias laborales e impactan en la complacencia. Sus conductas y apreciaciones pueden compartirse o ser contagiadas, más incidentemente si se trata de trabajadores recién llegados que se hallan en el proceso de constituirse ideas y apreciaciones sobre el empleo y la institución. Si los colegas no se ven alegres o complacidos con su empleo, los más recientes trabajadores serán propensos a la insatisfacción, cosa que no sucedería si estos se hubieran vinculado de manera cotidiana con trabajadores cordiales y complacidos.

c. Actitudes y Valores

Nuestras actitudes y valores en el puesto de empleo del mismo modo impactan en nuestra complacencia en este mismo centro. Un sujeto que muestra una conducta pesimista dirigida al empleo se verá más insatisfecha que un sujeto que mantiene una conducta asertiva. Los trabajadores que localizan un valor inherente a lo que llevan a cabo lo creen relevantes. Si un sujeto atesora los retos y la diversidad en el empleo, se verá más complacido en un puesto que mantenga estos rasgos que en los que no son versátiles y son rutinarios. Es relevante mencionar que nuestra complacencia en el trabajo es lineal y se conserva por un gran periodo, aun si variamos de puesto o si tenemos un nuevo jefe o entidad. Es muy difícil que ciertos sujetos se vean complacidos en su empleo en tanto que otras suelen sentirse así sin tomar relevancia de las labores que desarrollan. Distintos estudios señalan que las distinciones en la complacencia en el trabajo son por las distinciones en los genes y en la personalidad. La evaluación de uno mismo, el ser extrovertido y la minuciosidad, impactan de manera especial en la complacencia en el trabajo. Por esto, la misma se podría optimizar cuando se les brinda trabajo a individuos extrovertidos y minuciosos que se ciñan de forma correcta con el puesto y las valoraciones de sí mismo elevadas (auto concepto general y positivo). ¿Los empleados complacidos son más eficientes? La absolución a ello es si y el vínculo es positivo entre la complacencia en el trabajo y desenvolvimiento es todavía más fuerte en los puestos de carrera complicados.

Los trabajadores complacidos favorecen a la institución porque su complacencia impacta de manera positiva en la conducta colectiva de los trabajadores.

K. Estresores Organizacionales que impiden la Satisfacción Laboral

Griffin & Moorhead (2010) Son variados determinantes en donde se labora que pueden conllevar al estrés. Cuatro colectivos generales de estresores organizacionales son estas:

a. Demandas de Tareas

Estas son los estresores vinculados con labores determinadas que lleva a cabo un sujeto. Ciertas tareas tienen orígenes más estresantes que otros. Las labores de los médicos cirujanos, los guardias de los aeropuertos y los que entrenan a los futbolistas que están en las ligas profesionales o representan a un estado, son usualmente más difíciles y estresantes que los que normalmente desarrollan los que brindan tickets en los aeropuertos o los directores de los clubes de fútbol. Muy aparte de las presiones determinadas vinculadas con las labores, otros criterios de un puesto pueden asimilarse a una amenaza física para la salud de un sujeto. Hay situaciones no adecuadas y resquebrajadoras de la salud en las minas o en lugares donde manipulan desechos tóxicos. La seguridad es también puede generar demasiado estrés. No es posible que un sujeto en un trabajo bastante inseguro tenga incertidumbres o se inquiete de manera desmesurada porque lo despidan de ese empleo. Las amenazas a la seguridad laboral podrían elevar el estrés de forma radical. A modo de ilustración tenemos que el estrés usualmente se eleva mediante una institución en etapas de despedidos o inmediatamente luego de una fusión con otras instituciones. Un estresor final de este tipo también es el cargamontón de tareas. Esta se da cuando un sujeto tiene más asignaciones que las que puede llevar a cabo. El cargamontón puede ser de volumen, esto es, el sujeto debe llevar a cabo diversas tareas en un lapso corto de periodo. También tenemos que añadir que lo contrario a un cargamontón del mismo modo podría resultar no deseado y estresante para el empleado.

b. Demandas físicas

Éstas en un puesto de trabajo son los requerimientos corporales que se tienen del empleado. Esta demanda surge de los rasgos del ambiente y las asignaciones que implican la fuerza corporal en el empleo. Un componente relevante es la temperatura. Laborar fuera en un entorno con elevadas o bajísimas temperaturas puede volverse estresante, como podría ser del mismo modo laborar en un cubículo con una pésima calefacción o aire acondicionado. La labor del obrero demasiado exigente como levantar y trasladar aparatos u objetos pesados puede generar el mismo estrés. El prospecto o la forma del cubículo del mismo modo puede resultar una adversidad, dado que esta puede incentivar demasiada o muy poca interrelación entre compañeros o puede este ser muy poco discreto o brindar casi nada de privacidad. En exceso la interrelación puede desenfocar a los sujetos de su asignación, en tanto que la mínima interrelación provocara aburrimiento o sensación de estar solo. De la misma forma, una pésima iluminación, espacios de trabajos incorrectos y carentes parecidos podrían generar estrés y el horario por periodos o turnos puede generar obstáculos para los sujetos, esto es por la manera en que impacta en su sueño y sus tareas de sus ratos de ocio.

c. Demanda de Roles

Esta del mismo modo puede ser estresante para sujetos en una institución. El rol es un conjunto de comportamientos que se espera vinculadas con un puesto de un colectivo o una institución. Como esta sugiere requisitos de forma, los vinculados con el trabajo y los no formales que están vinculados con lo social. Los sujetos en una institución o un colectivo laboral esperan que un sujeto en un rol determinado se comporte de tal manera. Un resultado último de un sistema de rol débil es el cargamonton de estos, que se da cuando los anhelos del mismo superan la aptitud y capacidad personal. Cuando un directivo otorga a un trabajador diversas tareas simultáneamente, en tanto se eleva la carga de trabajo normal de los sujetos, el trabajador quizás vivencia un cargamonton de rol. Para ilustrar, un sujeto que busca laborar de manera muy dura en su empleo, postularse para las elecciones en el consejo escolar, dirigir un comité en la iglesia, ser directivo en un club de niños, todo ello al mismo tiempo, hallara un cargamonton de rol.

d. Demandas Interpersonales

Un grupo último de los determinantes de estrés organizacionales se basa en tres demandas interpersonales: presiones de grupo, liderazgo y conflicto interpersonal. Las primeras pueden contener presión por restringir la fabricación, presión por ceñirse a los parámetros del colectivo y otros. Para ilustrar como vimos con anterioridad, es bastante frecuente que un colectivo laboral tome acuerdo de forma informal sobre lo que fabricara cada integrante. Los sujetos que fabrican todavía más o tal vez menos de este rango podrían ser exigidos por el colectivo para ceñirse a ellos. Un sujeto con un gran requerimiento por cambiar los anhelos del colectivo (quizás lograr un crecimiento salarial o un ascenso) vivenciaría un gran volumen de estrés, sobre todo si la aceptación de un sector del colectivo es relevante para el mismo.

L. Causas de la insatisfacción laboral

Bateman & Snell (2009) indican que un empleado complacido no siempre es más eficiente que uno disgustado. En diversas ocasiones los sujetos son felices con su empleo porque no deben esforzarse en demasía.

Sin embargo, la insatisfacción en el trabajo de diversos sujetos genera empleados que posiblemente tendrán:

- Una rotación más elevada.
- Elevadas inasistencias.
- Una mala conducta entre sus compañeros.
- Más controversias y exigencias.
- Huelgas
- Saqueos, hurtos, salvajismos, etc.
- Una salud mental y corporal decaída o carente (lo que puede conllevar a un elevado estrés en el empleo, más costes de seguros y más controversias)
- Pésimas prestaciones al usuario.
- Prestación carente al usuario.

- Mínima productividad y mínimas ganancias.

M. La estabilidad de la satisfacción en el trabajo

Newstron (2007) señala que la conservación de la complacencia en el empleo se da luego de llevar a cabo tareas por un lapso prolongado. De manera parecida, la complacencia o disgusto en el trabajo nacen cuando el trabajador logra informarse más de su lugar o puesto de empleo. Pero la complacencia puede ser variable y puede terminar aún más ágilmente de lo que se perfecciona.

Los directivos no podrían emplear las medidas que llevan a una elevada complacencia en determinado momento y luego inobservarlas o ignorarlas, dado que lo que necesita un trabajador puede cambiar en cualquier instante.

Los directivos tienen que estar atentos a las tareas del trabajador diarias, entre semanas, las mensuales y las anuales.

Variable dependiente: Retención de talento humano

A. Definiciones

Robbins & Coulter (2014) mencionan que esta es la conservación de los empleados, más aún todos aquellos que han pasado por constantes capacitaciones, son competentes y tengan un alto rendimiento (p. 395).

Chiavenato (2011) indica que esta busca preservar a los individuos que laboran en la empresa (p. 102).

Castillo (2009) menciona que esta es una causa de éxito, lo cual la empresa les brinda formación a los adecuados trabajadores retenidos con el propósito de mejoría (p. 32).

Harvard Business School Press (2000) menciona que esta consiste en retener y comprometer a sus mejores empleados beneficiándolos mediante bonificaciones con el fin de generar un valor enorme en su organización (p. 12).

B. Dimensiones

Ames (2017) menciona en su estudio que los factores son:

a. Salario

Es monto financiero competitivo e individualizado, que se puede hallar sobre el mercado laboral, teniendo presente el desempeño en la carrera del individuo, contribuciones a la entidad. Sus indicadores son: sueldos competitivos, aumento de sueldo, y sistema de compensación.

b. Seguridad laboral

Planeamiento brindado por la entidad que hace posible el crecimiento en la carrera, por medio de una línea de carrera y/o planes de sucesión. Siendo sus indicadores: oportunidad de ser promovido, crecimiento profesional, y estabilidad laboral.

c. Reputación institucional

Es una compañía conocido como “Buen empleador”, designación a la compañía que proporciona una prestación de calidad, mostrado en óptimos puestos, ambiente de trabajo, favores para mejora familiar, en el trabajo, etc. Siendo sus indicadores: institución reconocida, clima laboral, y relación con los jefes.

d. Capacitación y desarrollo

Son programas de entrenamiento y/o ampliación de estudios, que se usa para el incremento del grado de inteligencia y destreza. Siendo sus indicadores: programas de capacitación, preparación profesional, y capacitación virtual.

C. Talento humano

Chiavenato (2009) menciona que gestionar el talento humano se transforma día a día en algo imprescindible para lograr el éxito de las compañías.

Estar a cargo de individuos no quiere decir poseer atributos. ¿Cuál es la disimilitud entre individuos y estos? Este es una clase singular de individuo. Y no todo individuo es ello. Ya que, para serlo, el individuo debe tener una

distinción competitiva que le agregue valor. Actualmente el talento abarca cuatro elementos importantes para la competencia personal:

- Conocimiento. Está relacionado a la sabiduría. Está conformado por el efecto del aprendizaje de manera constante, debido a que es considerado el aspecto más valioso del actual siglo. Este implica el know-how, aprender constantemente, aumentar el conocimiento, saber, transferir el conocimiento y compartirlo.
- Habilidad. Se relaciona con el know-how. Quiere decir hacer uso y emplear el conocimiento, sea para la resolución de problemáticas o sucesos, inventar y revolucionar. Es decir, habilidad es el cambio del conocimiento en su efecto. Implica saber hacer, aplicar el conocimiento, visión general y metódica, labor grupal, impulso, acción comunicativa y liderazgo.
- Juicio. Se refiere a evaluar el suceso y el entorno. Quiere decir tener la capacidad de adquirir información y datos, teniendo una mente crítica, juzgar los acontecimientos, engrandecer equilibradamente y establecer. Implica saber pensar, valorar circunstancias, conseguir datos, ser críticos, analizar lo sucedido y sopesar equitativamente, fijar las preferencias.
- Actitud. Se refiere a la capacidad de ejecutar algún hecho. La postura de emprendimiento consiente lograr y sobrepasar objetivos, afrontar situaciones riesgosas, accionar como un individuo de cambio, añadirle valor, alcanzar la perfección y proyectarse a los efectos. Es lo que dirige al individuo a lograr su autorrealización de su capacidad. Implica saber hacer que suceda esa postura de emprendimiento, creación, individuo de cambio, afrontar situaciones riesgosas y dirigirse a los efectos de su autorrealización.

Talento era la nominación que se le daba a un bien monetario que se caracterizaba por su valioso contenido de antigüedad. Actualmente es esencial saber acoplar, estructurar, desenvolverse, retribuir, mantener y evaluar ese importante activo para las empresas. ¿Y quién es el encargado de realizarlo? Pues ése es un reto para toda empresa y no solamente para el departamento de ARH. Se refiere a un fundamental activo para permanecer limitado exclusivamente a un departamento de la empresa.

D. Talento humano y competencias

Alles (2005) menciona que el talento de un participante, solo supone en el talento relacionado con la actividad de hacer, ocurre igual si la postura evaluada es, la de un atleta, quien puede poseer talento para un deporte en específico, y no necesariamente lo tenga para alguna otra actividad.

Estas equivocaciones son muy concurrentes en el aspecto de empresas. Por ello, lo trataremos de manera subsiguiente.

Se alude la esencia de la intención para la apuesta de las habilidades: el talento necesita de habilidades conjuntas con la responsabilidad y el hacer, a la misma vez.

Y después sigue: si la persona profesional posee responsabilidad y actúa, sin embargo, no posee disposición de las habilidades requeridas, no logra efectos, por más que su voluntad haya sido muy buena. Pero, si de manera contraria, posee habilidades y acciona a tiempo, más no toma responsabilidad con el plan, quizá logre alcanzar los efectos.

La única dificultad es que su carencia de incentivo le imposibilitará crear o plantear actividades aparte de las establecidas por su superior. Si de manera contraria el individuo profesional posee habilidades y responsabilidad, sin embargo, cuando acciona el momento adecuado ya pasó, pues tampoco generará los efectos deseados por el simple motivo de que alguien pudo adelantarse.

Quizá estas definiciones sean consideradas algo obvias, pero significan de manera muy acertada la forma en la que funcionan los individuos en el trabajo, y específicamente en el aspecto de las empresas.

Siguientemente se cuestiona la forma de alcanzar la creación del talento empresarial, y recomienda dos vías:

- Elegir profesionales con habilidades competitivas relacionadas a los que la organización requiere.
- Brindando un ambiente empresarial que genere valor profesional y que incite a los colaboradores a conducir y seguir en la empresa.

Para esto se deberá dedicarse en aspectos para retenerlos.

En base a lo que quiere decir talento, y relacionado a su conceptualización en el ámbito empresarial, podemos vincularlo con las definiciones de lugares de puestos laborales, y otros aspectos de recursos humanos. Haciendo uso de una lengua general, podemos señalar que para alcanzar el talento son necesarios las habilidades y algunas particularidades personales que, se relacione a un concepto dado inicialmente.

Un individuo que labora tiene, incluso sin planteárselo, un grupo de habilidades cognitivas que podemos llamar A y un grupo de habilidades competitivas que podemos llamar B, entre las habilidades cognitivas podemos hacer mención desde las específicas que estén relacionadas a un conjunto de conocimientos que no siempre serán usados en su actividad diaria (por ejemplo un individuo puede saber sobre las direcciones de su población o sobre licores, y en algún momento esto puede serle útil, tanto como puede no serlo). De igual forma ocurre con las habilidades competitivas; cada individuo tiene un grupo de estas, de las que sólo algunas han de ser útiles en su actividad laboral y otras no las necesitará.

E. Proceso de retención al talento humano

Chiavenato (2009) menciona que los procedimientos para retener a los individuos tienen como propósito el conservar satisfechos a los colaboradores e incentivados, tal como confirmar su estado físico, social y mental para que se mantengan en la empresa, se responsabilicen con esta y como se dice se pongan la camiseta.

Estos procedimientos en su totalidad tienen la intención de otorgar un entorno físico, social y psicológico de labor confortable y segura, y así mismo asegurar las conexiones de sindicato amistosas y colaborativas, ya que se refiere a factores esenciales que establecen la constancia de los individuos en la empresa y, más que nada que los incentiven a laborar y lograr los propósitos de la empresa.

En ciertas empresas los procedimientos para retener a los individuos son dignos de una baja calificación, debido a que se asemejan a una estructura de orden y acatamiento sumiso, que reside en una doctrina inflexible, establecida a través de reglas impuestas a los individuos con el fin de homogenizar la doctrina

y su desenvolvimiento en la empresa. De esa manera, la guía reside en la homogenización, mejor dicho, se evalúa a los individuos mediante promedios de factores referenciales y se evaden sus disimilitudes y particularidades personales

En otras empresas los procedimientos para retener a los individuos son complicados y dificultosos, se asemejan al patrón de autorealización y autodeterminación de las personas, con hincapié en la variabilidad de la técnica y en el incentivo interno de los individuos. De esa manera, el patrón señala la libertad y la independencia de los individuos y toma como prioridad a la distinción y la variedad, con respecto a las distinciones personales de los individuos.

Este proceso se conforma de:

a. Relaciones con los empleados

Un fragmento de la labor de los gestores recae en controlar a sus colaboradores. Estos necesitan de interés y cuidado, debido a que afrontan diversas eventualidades a nivel interno y externo, y también están relacionados a dificultades familiares, personales, de salud y económicas, a distintas inquietudes, a inconvenientes para dirigirse o asistir a eventos, a cuestiones con tabaco, alcohol o drogas. Distintos inconvenientes influyen en la destreza de los individuos. Algunos alcanzan tratar esos inconvenientes por su propia cuenta, otras, sin embargo, no y se transforman en colaboradores conflictivos. Los gestores deben involucrar un cuantioso tiempo para sobrellevar de manera imparcial, con colaboradores conflictivos. Los inconvenientes individuales pueden influir en la actitud de los colaboradores. Para su bienestar, la empresa debe incentivar y brindar apoyo a los colaboradores en estas circunstancias.

Muchas empresas brindan apoyo a los colaboradores conflictivos o intentan cambiar su actitud negativa. La labor para generar una conexión con los colaboradores tiene como propósito generar un entorno de respeto, confianza, y estima, con el fin de alcanzar mayor eficacia de la entidad con el hecho de suprimir los obstáculos que no posibilitan la participación en su totalidad de los colaboradores y la realización de sus doctrinas empresariales. Estos obstáculos se originan de elementos empresariales o individuales. Pero de donde deriven, estas actividades para establecer conexiones con los colaboradores tienen como

fin el implantar una actividad comunicativa inmediata que abarque ambas partes y les brinde apoyo mutuo. Realmente, las conexiones con los colaboradores han de ser la parte principal de la cultura filosófica de la empresa, mejor dicho, debe tener un trato con sus colaboradores de respeto y brindar así mismos recursos para cubrir tanto sus requerimientos familiares como individuales.

b. Higiene, seguridad y calidad de vida

- Higiene laboral

Esta abarca las circunstancias del ambiente de trabajo que aseguran la salud tanto mental como corporal y así mismo la comodidad de los individuos. A partir de una perspectiva física, el lugar de labores viene a formar parte principal de la higiene laboral y procura eludir la exhibición de los individuos hacia elementos de aspecto externo tales como el aire, el ruido, la humedad, iluminación, grupos de trabajo, la temperatura. Es así que un ambiente de trabajo saludable ha de tener circunstancias del entorno físico que proceda de manera positiva en cada organismo de los sentidos de los individuos. Desde una perspectiva de salud psicológica, el ambiente de trabajo debería poseer circunstancias mentales y sociales saludables, que afecten de manera positiva en la conducta de los individuos y que eluda efectos de emociones, como, por ejemplo: el estrés, entre otros.

- Seguridad en el trabajo

Esta abarca tres aspectos fundamentales de tareas: la precaución de accidentes, de incendios y de robos. Trataremos la primera de estas: la precaución de accidentes. La seguridad en las labores tiene como propósito prevenir accidentes y gestiona las situaciones riesgosas en el trabajo. Su fin principal es la higiene, se adelanta al resultado de que las situaciones riesgosas de los accidentes no sean mayores.

Un plan de seguridad en las labores necesita de las siguientes fases:

- Establecer un método de recuento y señalizadores de accidentes.
- Establecer un método de informe de disposiciones llevadas a cabo.
- Manifestar los reglamentos y procesos de seguridad.

- Retribuciones a los gestores y controladores por la eficaz gestión de la función de garantía.

- Calidad de vida

La limpieza y la seguridad desde la perspectiva física y ambiental se encuentran de lado del bienestar social y mental. La expresión calidad de vida en el trabajo (CVT) se fijó por Louis Davis en la época de 1970, mientras realizaba un plan sobre la estructura de puestos laborales. A su parecer, esta conceptualización reside en una previsión por el bienestar a modo general y así mismo el estado de salud de los trabajadores en el momento que desarrollan sus labores. Ciertos autores de Europa implantaron otras conceptualizaciones sobre esta, abarcan los estados tanto ambientales como corpóreos, y así mismo los mentales dentro del puesto laboral. Esta abarca dos posturas contrarias: las exigencias de los colaboradores respecto a su comodidad y bienestar en la organización y, por otra parte, las conveniencias de las empresas respecto a los resultados que incrementan la calidad y productividad.

Esta calidad ha sido usada como índices de vivencias humanas en el lugar del empleo y el nivel de complacencia de los individuos que desarrollan sus labores. La conceptualización de calidad de vida abarca un enorme respeto por los individuos, debido a que las empresas tan sólo pueden lograr altos niveles de productividad y calidad si tienen a su disposición individuos motivados intervienen recurrentemente en sus empleos y que son premiados correctamente por sus colaboraciones. La competitividad de la entidad y, claro, la calidad y la productividad se conducen obligatoriamente por la calidad de vida. Para atender al usuario externo, la entidad debe recordar al usuario interno. Esto es, para complacer al usuario externo, las entidades deben complacer a sus trabajadores a cargo de la mercancía o para prestaciones que brindan. Siguiendo a Claus Möller, consultor danés: ubique a sus trabajadores en primer orden. La entidad que se enfoca en el trabajador, realmente está enfocándose indirectamente en el usuario. La gestión de la calidad integra en las entidades está sujeta a la mejora del factor humano, que pende de cómo se siente el empleado en la entidad. La CVT indica la forma en que los integrantes de la entidad son aptos para complacer sus requerimientos individuales a través de su empleo en la misma.

F. Los estilos de retención del talento humano

Castillo (2009) menciona lo siguiente:

a. Como retener: los pactos de permanencia vs. medidas indirectas.

Aparte de poseer disposiciones motivadoras de retención, hay otros tipos de medidas “protectoras” de talento, que procuran cuidar de manera legal al trabajador de dejar la organización en algún momento, pudiendo así afectar de forma seria su aspecto competitivo. De esta forma, es habitual entre las organizaciones otorgarle entrenamiento al colaborador, para lo que previo a esto se ha de firmar un compromiso relacionado a la permanencia en la organización luego de la culminación de dicho entrenamiento.

Las organizaciones emplean sustanciales cantidades de dinero y tiempo en entrenamiento o formación. En algunos casos, esta suele ser muy específica, dificultosa y deseada para planes muy particulares, por lo que la organización no puede consentirse perder a ese colaborador tan sólo al término de su entrenamiento. Debido a ello, son ordinarios estos acuerdos de permanencia: los cuales son personales, formales, dados de modo escrito entre el colaborador y la organización, por lo que este se responsabiliza a no dejar su lugar de trabajo por un tiempo de 2 años como máximo.

Para que procedan estos acuerdos, han de cumplirse dos restricciones: que el entrenamiento sea específico y concreto para un plan o labor y que forme parte de un costo para la organización. La extensión del acuerdo inicia desde el término de dicho entrenamiento del colaborador hacia adelante.

b. Cuando retener: antes o después de la incorporación

Los métodos de retención no son exclusivos, sino más bien se complementan, y las que se efectúan previo o posterior de la integración del aspirante son permanentes y conciliables. Lo ideal es que en cuanto más aspirantes ingresen ya informados, menos aspirantes insatisfechos se retirarán de la empresa.

Es por ello que, la incorporación de trabajadores debe realizarse de manera cuidadosa, mediante una operación de “aviso” o concienciación que permita tener de conocimiento a todas aquellas personas interesados en la compañía que

“las reglas son fijas” y que el aspirante tiene que entender los requisitos previos a su ingreso. Mejor dicho, si es posible evitar incorporar grupos de personas sin conocimiento de la filosofía de la compañía, mayores predisposiciones van a tener que quedarse aquellas personas que elijan por la organización, con habilidades cognitivas tácitas de lo que se tiene como expectativa de ellos.

c. Las acciones generales y específicas de retención y mejora.

La recolección de datos respecto a los requerimientos, dudas, inquietudes, emociones o complacencia de los colaboradores.

De modo más detallado, mediante encuestas podemos recolectar las actividades de retención e incremento del talento, aproximando al propósito de utilización de mediciones. En el tratamiento general de las actividades de retención, propuesta para los tres sectores y en la categoría de “se realiza actualmente”, a excepción de la recompensa en acciones”. Esta no parece ser una medida que persista en el tiempo, debido a la ocasión financiera actual.

- Otros parámetros alternativos para la conservación:

- El spin-off empresarial.

Es una terminología de origen anglosajón que manifiesta el concepto de establecer nuevas organizaciones en base a otras que ya existen, ya sean privadas o públicas.

- La reubicación del talento: el outplacement.

Son varias las organizaciones que luego de su fusión con otras, han de optar por el despido de colaboradores y disponen hacer intentos de recolocación a los colaboradores e intentar de ocasionar el menor daño a su profesión y su vida personal.

- Las universidades como nido de talento.

El yacimiento universitario se establece como base que más interesa a los headhunters o reclutadores y, no sólo a ellos sino también a organizaciones que requieren de jóvenes y nuevos talentos.

- El talento ya está online.

Las nuevas inclinaciones en los estudios y los recientes apoyos tecnológicos, tienen la capacidad de otorgar nuevas maneras de hallar talento, a manera de solución de los inconvenientes de la organización.

G. *Importancia de la retención del talento humano*

Ríos (2015) menciona que las organizaciones actuales se ven sometidas a diversos cambios, que se originan como efecto de la globalización e intervienen fundamentalmente en la marcha de la organización. Por ello, cada elemento de la estructura de la empresa ha de adaptarse para un ajuste óptimo a estos requerimientos.

A su vez uno de los procesos deberá estar alineados con las estrategias y a laborar eficazmente en el alcance de los propósitos que estas variaciones representan; y es entonces donde ha de poner más trabajo, es ahí donde la retención del talento humano tiene especial cabida, es posible alinear de igual manera el talento con los procesos y con la estrategia.

El talento humano a manera de colaboradores con habilidades cognitivas retenidos con éxito en una empresa es importante para su rentabilidad. No obstante, la reducción de personal a modo masivo por el que las empresas se han visto involucradas y así mismo las debidas renunciadas de individuos clave en la organización, no ha provocado mayores ganancias económicas a largo plazo para las organizaciones quienes lo consintieron.

Debido a la globalización, poseemos muchos datos constantes, lo cual nos permite establecer nuevas formas de trabajo, de llevar a cabo nuevos procedimientos y de adquirir nuevas capacidades en el talento humano. De igual manera, el mercado es diferente y también los medios han de serlo para que puedan satisfacer el actual mercado que es cada vez más exigente respecto al costo y calidad de servicio.

H. Aspectos clave para la retención del talento

Alles (2009) menciona que, si una organización maneja adecuadamente los diferentes subsistemas de Recursos Humanos, usualmente no es necesario “hacer nada más” para la retención de talentos. La retención de talentos habitualmente implica aspectos tales como:

- Remuneración adecuada. Esto surge de una buena implantación del subsistema de Remuneraciones y beneficios.
- Perspectivas de carrera. Si la organización pone en práctica un modelo para construir talento organizacional los colaboradores conocerán cuáles son sus perspectivas de carrera, y esto dará transparencia a todo el funcionamiento de dicho modelo. Una de las circunstancias más perjudiciales para la organización, y que implican fuga de personas talentosas, es cuando estas perciben tratos discrecionales en la carrera de los colaboradores.
- Buen clima laboral. La adecuada aplicación de los subsistemas de Recursos Humanos ayuda a crear un buen clima laboral.
- Considerar los proyectos personales. Las personas poseen otros intereses de vida además de los laborales. Conocer y dimensionarlos en relación con sus carreras es una opción de manejo del personal a considerar dentro de las óptimas prácticas en la materia.

El manejo experto del área de recursos humanos conlleva una serie de beneficios no solo para los ocupantes de los diferentes puestos del área, sino para la organización en su conjunto, es decir, tanto sus directivos como sus colaboradores.

I. Retener al personal clave

Alles (2009) menciona que, algunas veces, cuando un colaborador manifiesta su retiro de una empresa debido a una mejor oferta, que en muchas ocasiones proviene de una empresa que compite con la misma organización, se realiza una contraoferta, que es aquella en la que se incremente la remuneración y en ocasiones el grado laboral o un ascenso con algún mejor cargo. Esta “mala práctica empresarial” genera muchas dificultades e impedimentos, por ejemplo:

- Desarreglos en las reparaciones de la empresa.
- Ofrecimientos que después no pueden cumplirse.
- Frustración de la retención del colaborador.
- Producto “contagio”: los colaboradores pueden tomar como conveniente coaccionar con un ofrecimiento organizacional para incrementar sus circunstancias laborales del momento.

La presencia de planes como los anteriormente mencionados puede no formar parte de un factor decisivo para que un colaborador considere permanecer en la empresa. No obstante, cuando se presenta una oferta de cambio de empresa, este puede ser un factor sustancial a diferencia de los ofrecimientos. La empresa puede manifiesta que los programas se encuentran presentes, que se dan de una forma profesional y entre ellos el colaborador posee diversas opciones de crecimiento.

A partir de un enfoque de la organización, si no hay un plan de carrera establecido y los instrumentos complementarios, cuando se hace una contraoferta no se tienen datos y factores de juicio requerido para medir sus efectos. Es complejo fijar una contraoferta oportuna y equitativa para los dos lados. Por a la razón y otros descriptos, no es recomendable la contraoferta.

K. Función del área de gestión del talento humano

Chiavenato (2017) señala que hoy en día debido a la globalización, a los emprendimientos caracterizados por el uso de la tecnología e innovación, a la progresiva y constante desregulación de los negocios, a los firmes competidores y a las variaciones demográficas, culturales y políticas que producen de manera rápida cambios, desequilibrios y dudas; las empresas requieren de rapidez, resolución de los costes y agilidad.

Por ello las empresas han de contar con medios, saberes, talentos, habilidades, y en especial, individuos que contengan todos estos aspectos.

Todo ello necesita de diversas actividades de gestión y una constante actualización y feedback de dichas actividades del talento humano para incrementar el desarrollo de la empresa, los saberes organizacionales e instaurar

competencias para establecer las ventajas competitivas y establecer la sustentabilidad y complejidad de la empresa.

De esta manera, la función del departamento de GTH no es más el sencillo mantenimiento del estado para variar de manera gradual en un departamento con la capacidad de desarrollar mejores empresas, con mayor velocidad, proactividad, competitividad y sostenibilidad.

Y ello necesita de una función significativamente estratégica e innovadora en las empresas. Por otro lado, el departamento debe desarrollar, sumar y afianzarse del valor, buscar la ventaja competitiva, incrementar y asegurar su sostenibilidad ante las demás empresas.

La GTH puede brindar todo aquello, dependiendo de la manera en la que lleva a cabo su planificación, organización, desarrollo y control del desempeño en las empresas, así como el aseguramiento del factor humano para realizarlo.

L. Responsabilidades del gestor de talento humano

Bohlander, Snell, & Morris (2017) señalan que usualmente, las labores de mayor importancia que se encuentran bajo responsabilidad de la GTH son las mencionadas a continuación:

a. Consejo y asesoría estratégica.

Frecuentemente, la persona encargada de la gestión del talento humano actúa como un consultor intrínseco para los directivos, jefes y gerentes. Dado su aprendizaje acerca de los asuntos en cuestión tales como actividades internas y productividad, tanto como las tendencias del entorno, datos económicos, legales, regulativos, entre otros; estos pueden ser un medio inigualable para tomar decisiones. En ciertas organizaciones, usualmente las de mayor extensión, los directivos de cumplimiento y ética contribuyen con sus colaboradores a pasar por las complejas sendas que se muestran cuando se trata sobre diferenciar lo adecuado de lo inadecuado y garantizar que estos lleven a cabo las leyes y regularidades vinculadas al negocio.

El encargado de la GTH puede llevar a cabo dicha labor. A algunos de estos se les compromete el brindar consejos a los grupos de compensación,

quienes investigan profundamente las recompensas a trabajadores acerca de lo que realizaban anteriormente.

b. Servicio.

Los encargados de la GTH realizan diversas labores de servicio, como planeación y elaboración de programas de capacitación, aplicación de evaluaciones, selección y reclutamiento. El especialista técnico en estos aspectos son importantes para designar gerentes e instauran la creación e instauración de los programas de la GTH.

c. Formulación e implementación de política.

Usualmente, los encargados del factor humano señalan y contextualizan diversas políticas o lineamientos, así como verificaciones de estas con el fin de dar solución a dificultades constantes o prever cierta problemática. Generalmente, dichas variaciones se mencionan ante los directores de la empresa, los cuales son realmente quienes idean dichos lineamientos y políticas. Así mismo quienes gestionan el talento humano también realizan un control del desempeño de la gerencia y de los colaboradores para asegurar que se cumplan las políticas, procesos y actividades instauradas, quizá lo fundamental es que son un medio al que los demás gerentes pueden asistir para aclarar alguna política.

d. Defensa de los empleados

Una de las funciones permanentes de los encargados de gestionar el talento humano es el de abogar por los colaboradores, es decir, oír sus dudas y hacer llegar sus necesidades hacia la dirección para garantizar que sus inclinaciones y los de la empresa se encuentran relacionados.

M.Organización del área encargada del talento humano

Dolan, Valle, Jackson, & Schuler (2007) mencionan que es muy notorio que para que el área de factor humano sea efectivo, no debe solamente admitir un compromiso con la empresa, sino a su vez contar con una organización intrínseca correspondiente. Si bien es cierto no hay reglamentos establecidos en relación a su estructura interna, si pueden mencionarse algunos aspectos para direccionar en su conformación:

a. La GTH en la empresa

Debe especificarse que el sentido que debe tomar esta área dentro de toda empresa es la de llevar a cabo la proactividad. Mejor dicho, tratar de adelantarse ante diversas circunstancias y ser los primeros en proponer tareas que permitan dar respuesta ante las dificultades y sacarle provecho a las situaciones oportunas previo a que lo realice la competencia.

Sin embargo, para poder llevar a cabo dicha función se requiere de:

- Instruir a los directivos de esta área acerca de las habilidades necesarias con las que debe contar.
- Integrar a la directiva de dicho departamento en la gestión total de la empresa, contribuyendo en las decisiones, sea cual sea el grado en el que se encuentren.
- Establecer políticas dentro de la GTH para la empresa en general.
- Que el área de talento humano tenga la potestad y capacidad necesaria para asegurar el establecimiento de dichas políticas sin hacer diferencias y relacionándolo mediante las leyes.

Los aspectos mencionados anteriormente son aquellos que principalmente deben establecer la formación del área. Sin embargo, como ya se ha hecho conocer, la importancia de tal área se encuentra significativamente influenciada por el valor y expectativa de los altos directivos en relación a las labores del factor humano. Un resultado de la esencialidad brindada al área ha de ser el estatus con el que cuenta en la empresa, el que, así mismo determina algunas funciones asignadas.

b. La gestión del talento humano en la jerarquía.

Para llevar a cabo de manera plena las diversas funciones con las que debe responsabilizarse esta área, su mayor compromiso debe encontrarse en lo más alto de las categorías de niveles en la empresa. En realidad, las investigaciones muestran que, en las grandes empresas, las áreas dependen de forma inmediata del alta directiva, con el mismo grado de responsabilidad que en las áreas financieras, de producción o de marketing. El encontrarse en la cúspide posibilita

a la directiva a estructurar políticas que incluyan a la empresa en general, acoplándolas en la gestión integral de la organización.

Y valiéndose de la autoridad necesaria para llevarlas a cabo. Cuando la GTH cuenta con tal relevancia, es bastante posible que realice labores funcionales tanto como estratégicas o de gestión. Así mismo es muy importante facilitar a esta área con los integrantes correspondientes, con la capacidad de considerar distintas capacidades que le son inherentes. El puesto destinado a las áreas de la GTH cambia de una empresa a otra. En ciertas empresas las tenemos como una unidad de staff a la vez que en otras son unidades de línea. Lo fundamental, en ambas circunstancias es que se tome en cuenta por la directiva general y funcional como una unidad específica en todos los aspectos vinculados con los medios humanos. Cada vez más las áreas de GTH son percibidas como medios de costos haciendo aportes específicos a la consecución de ventajas de la organización. Es esencial que en la empresa se note el valor brindado por el factor humano.

N. Aspectos clave en la gestión del talento humano

Werther, Davis, & Guzmán (2014) señala que los aspectos clave en la gestión del talento humano son las siguientes:

a. Enfoque estratégico:

La GTH debe aportar en alcanzar el éxito de la empresa. Si las tareas de los gerentes activos y del área en cuestión no aportan a lograr sus objetivos estratégicos, es evidente que los medios no se han usado de la manera correcta.

b. Enfoque del capital humano:

La labor fundamental de las diversas áreas de la GTH es gestionar las actividades de las personas específicas. La esencia y valor de todo individuo no debe privarse ante necesidades comprendidas de manera inadecuada. Tan solo una atención moderada y ordenada posibilita a la empresa a desarrollarse y crecer.

c. Enfoque administrativo:

La GTH es compromiso de cada encargado de gerencia en la empresa. Su área cumple la principal función de guiar y direccionar con sus aprendizajes y hechos en la actividad de los demás trabajadores. Como últimas conceptualizaciones, el bienestar y desempeño de todo colaborador son una obligación tanto de supervisión como de cierto departamento.

d. Enfoque de sistemas:

La GTH conforma un sistema llamado empresa. Debido a esto, las tareas de esta área deben ser evaluadas en relación al aporte hacia la productividad integral de la empresa. En los hechos, los especialistas deben considerar los modelos gestores como apoyo a un sistema libre e partes que son vinculadas entre estas, debido a que cada una de ellas influye en las otras, y del mismo modo se ve afectada por el ambiente externo o llamado también entorno.

e. Enfoque productivo:

Los gestores pueden aumentar su aporte a los empleados y a la empresa adelantándose ante los retos que deben afrontar. Cuando simplemente se toman precauciones reactivas, las dificultades suelen ser más complejas y usualmente pueden desperdiciar oportunidades de realizar actividades favorables.

O. Rasgos y tendencias de la actual gestión del talento humano

Cuesta (2011) menciona que las áreas de calidad, organización del trabajo, salarios, personal y protección e higiene, entre otros; vienen a ser aspectos antiguos para las organizaciones exitosas y que realizaban procesos complejos y completo, alcanzando desarrollar diversas competencias y habilidades en los colaboradores y en las formaciones de las empresas o grupos.

En su propósito y seguimiento actual la GTH es un término reciente, dejando atrás la básica administración o dirección de los empleados, cuya característica más importante era tomar en cuenta al individuo como un costo o egreso.

La GTH hoy en día se admite como el aspecto esencial de la labor organizacional, tomándose como activo.

En la actual gestión no se considera como un costo o egreso a las personas sino en su lugar, se les estima como un activo, y en especial lo manifiestan los aspectos socioeconómicos, tal como la inversión de su factor humano llevado a cabo por el individuo.

En su desarrollo, este término ha considerado fundamentalmente tres ideales: el factor humano como activo, costo e inversor del talento o capacidad humana.

2.3 Definición de términos básicos

Variable independiente: Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es un sentimiento optimo con el puesto laboral que surge de una medición de sus cualidades (Robbins & Judge, 2013).

Variable independiente: Retención del talento humano

Es la conservación de los empleados, particularmente todos aquellos que han pasado en constantes capacitaciones, son competentes y tengan un alto rendimiento (Robbins & Coulter, 2014).

Actividades a desarrollar

Son todas las tareas laborales que tiene que realizar el trabajador dentro de la institución con la finalidad de lograr lo propuesto (Robbins & Judge, 2013).

Salario

Es la compensación dineraria que brinda la entidad por la prestación dada por el trabajador (Robbins & Judge, 2013).

Oportunidades de desarrollo

Son todos los favores de la entidad destinada a sus empleados para crecer en el ejercicio de su carrera. (Robbins & Judge, 2013).

Ascensos

Se refiere a subir de nivel jerárquico dentro de la empresa (Robbins & Judge, 2013).

Capacitaciones

Son todas aquellas oportunidades que tiene el trabajador para enriquecer sus conocimientos mediante un capacitador experto, estas oportunidades llegan gracias a la empresa donde se labora (Robbins & Judge, 2013).

Seguridad laboral

Son los planes que ofrece la organización que hacen posible el desarrollo profesional, por medio de una línea de carrera y/o planes de sucesión (Ames, 2017).

Reputación institucional

Es una compañía conocido como “Buen empleador”, designación a la compañía que proporciona un servicio de calidad, mostrado en puestos con mejor categoría, clima laboral, beneficios de balance familiar, laboral, entre otros (Ames, 2017).

2.4 Hipótesis de investigación

2.4.1 Hipótesis general

La satisfacción laboral incide significativamente en la retención del talento humano del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2019.

2.4.2 Hipótesis específicas

- a. La naturaleza del trabajo incide significativamente en la retención del talento humano del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2019.
- b. El salario percibido incide significativamente en la retención del talento humano del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2019.
- c. Las oportunidades de desarrollo inciden significativamente en la retención del talento humano del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2019.
- d. Las relaciones con los colegas inciden significativamente en la retención del talento humano del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2019.

2.5 Operacionalización de las variables

Variable independiente	Dimensiones	Indicadores
SATISFACCIÓN LABORAL	<i>Naturaleza del trabajo</i>	- Actividades a desarrollar. - Procedimientos.
	<i>Salario percibido</i>	- Salario actual. - Incentivos.
	<i>Oportunidades de desarrollo</i>	- Ascensos. - Capacitaciones.
	<i>Relaciones con los colegas</i>	- Clima laboral. - Interacción con los colegas

Fuente: Robbins & Judge (2013).

Variable dependiente	Dimensiones	Indicadores
RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO	<i>Salario</i>	- Sueldos competitivos. - Aumento de sueldo. - Sistema de compensación.
	<i>Seguridad laboral</i>	- Oportunidad de ascensos. - Crecimiento profesional. - Estabilidad laboral.
	<i>Reputación institucional</i>	- Institución reconocida. - Clima laboral. - Relación con los jefes.
	<i>Capacitación y desarrollo</i>	- Programas de capacitación. - Preparación profesional. - Capacitación virtual.

Fuente: Ames (2017).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico

El actual estudio es de tipo aplicada. El nivel de investigación es explicativo. El estudio presente cuenta con un diseño no experimental. La tesis posee un enfoque mixto.

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

Fue 206 trabajadores administrativos del Hospital Regional de Huacho.

3.2.2 Muestra

Se utilizó la fórmula:

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q \cdot N}{\varepsilon^2 (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n = Muestra.

p y q = Probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra.

Z = Unidades de desviación estándar que en la curva normal

N = Población.

E = Error estándar de la estimación.

Reemplazando:

$$n = \frac{3.8416 * 0.5 * 0.5 * 206}{0.0025(206 - 1) + 3.8416 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 135$$

Fue 135 trabajadores administrativos del Hospital Regional de Huacho.

3.3 Técnicas de recolección de datos

Técnica: encuesta.

Instrumento: cuestionario.

El cual ayudó a medir las variables “Satisfacción laboral” y “Retención del talento humano”. El cuestionario fue respondido por los trabajadores administrativos del Hospital Regional de Huacho.

Validación de los cuestionarios

Se observa que el valor es de 0,912; por lo tanto, es válido el cuestionario.

<i>KMO y prueba de Bartlett del cuestionario</i>		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,912
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	1732,239
	gl	190
	Sig.	,000

Confiabilidad de los cuestionarios

Se utilizó el método de Alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de 0,993 siendo el resultado confiable.

<i>Estadísticos de fiabilidad</i>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,993	20

3.4 Técnicas para el procesamiento de la información

Prueba de normalidad: Kolmogorov – Smirnov.

Estadístico de prueba: Rho de Spearman.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados

A. Datos generales

Tabla 1
Género de los trabajadores administrativos del Hospital Regional de Huacho.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Masculino	81	60,0
	Femenino	54	40,0
	Total	135	100,0

Nota: Elaboración propia.

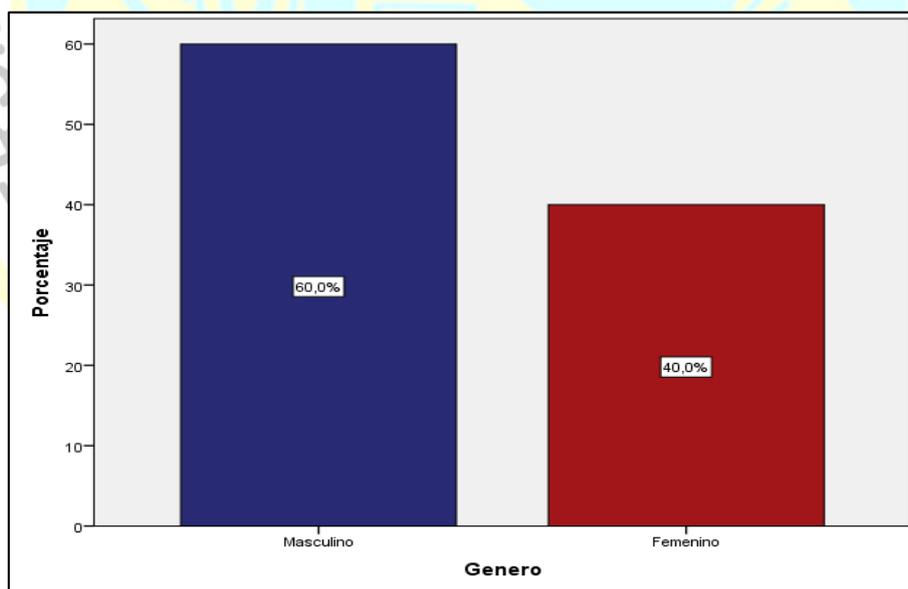


Figura 1. Género de los trabajadores administrativos del Hospital Regional de Huacho.

Se observa en la Tabla 1 que el 60% de los encuestados manifestaron ser del género masculino y el 40% manifestaron ser del género femenino.

Tabla 2

Edad de los trabajadores administrativos del Hospital Regional de Huacho

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos		
Entre 25 años a 31 años	37	27,4
Entre 32 años a 45 años	39	28,9
Más de 45 años	59	43,7
Total	135	100,0

Nota: Elaboración propia.

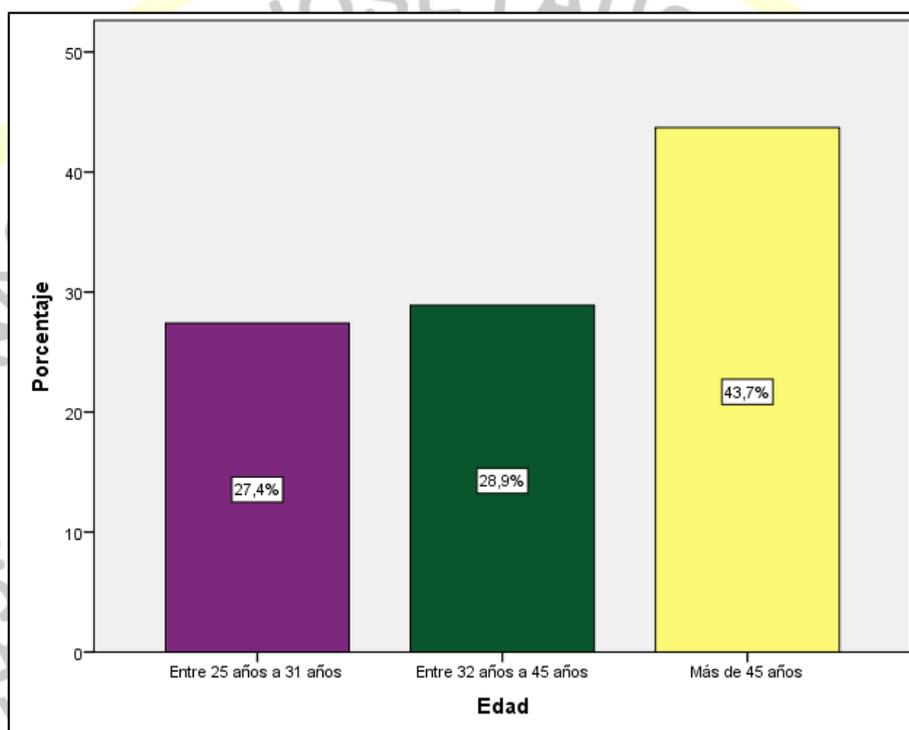


Figura 2. Edad de los trabajadores administrativos del Hospital Regional de Huacho.

Se observa en la Tabla 2 que el 27,4% manifestaron tener entre 25 años a 31 años, el 28,9% mencionaron tener entre 32 años a 45 años y el 43,7% mencionó tener más de 45 años.

Tabla 3

Grado académico de los trabajadores administrativos del Hospital Regional de Huacho

	Frecuencia	Porcentaje
Grado de bachiller	37	27,4
Título profesional	59	43,7
Válidos Grado de Magister o Maestro	8	5,9
Otro	31	23,0
Total	135	100,0

Nota: Elaboración propia.

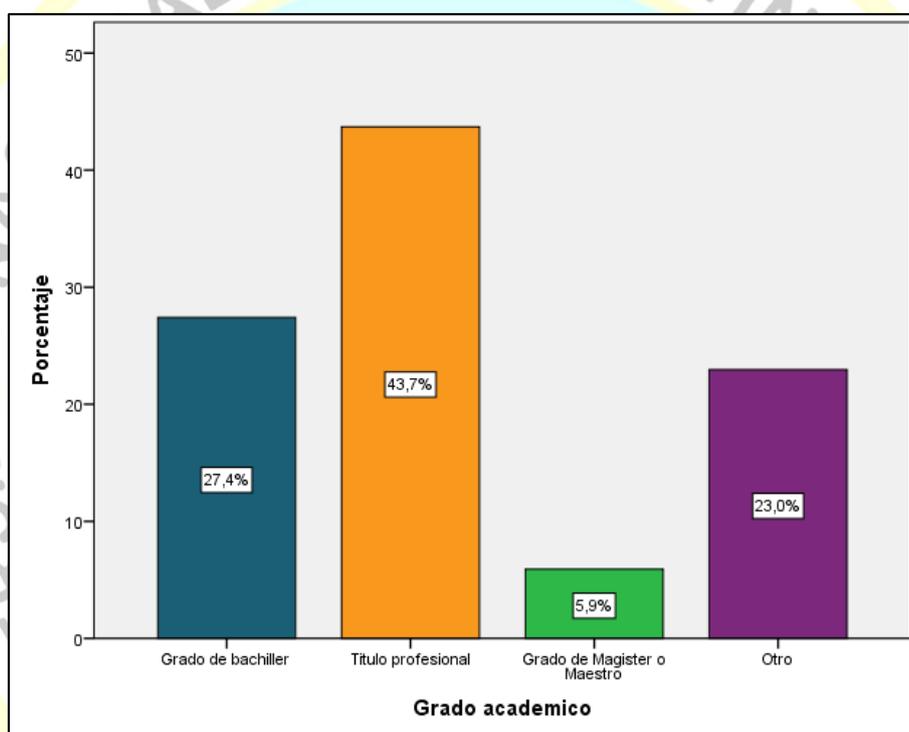


Figura 3. Grado académico de los trabajadores administrativos del Hospital Regional de Huacho.

Se observa en la Tabla 3 que el 27,4% mencionaron que tienen grado de bachiller, el 43,7% mencionaron que tienen título profesional, el 5,9% mencionaron tener grado de magister o maestro y otro tipo de estudios tiene el 23%.

B. Análisis descriptivo de la variable Satisfacción laboral

Tabla 4

Naturaleza del trabajo

	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc
1. ¿Te sientes satisfecho con las actividades laborales que realizas?	6	4.4%	10	7.4%	34	25.2%	31	23.0%	54	40.0%
2. ¿Te sientes satisfecho con los procedimientos que debes realizar para desarrollar tus actividades laborales?	7	5.2%	28	20.7%	21	15.6%	38	28.1%	41	30.4%

Nota: Elaboración propia.

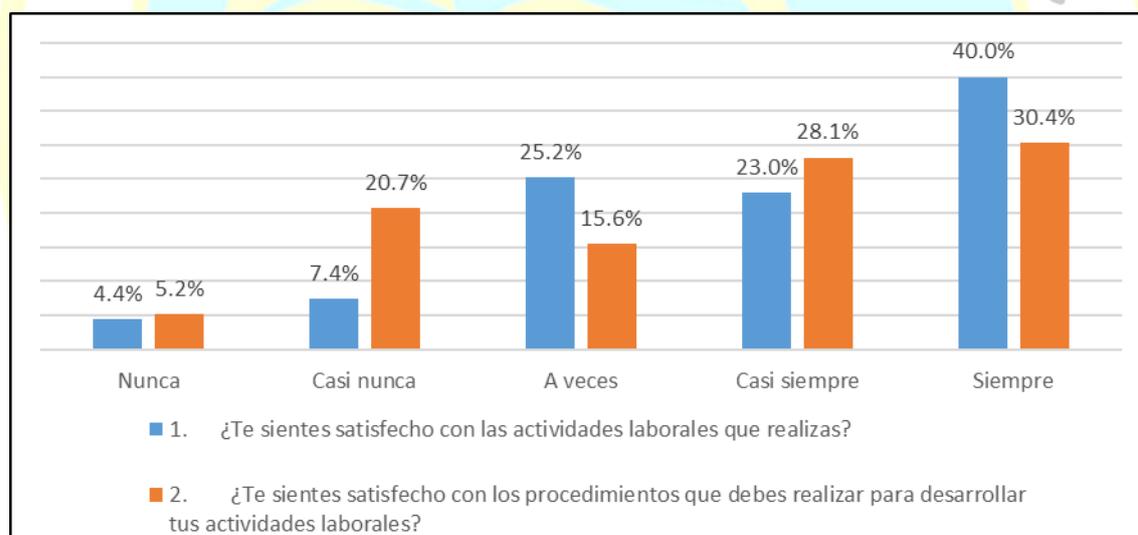


Figura 4. Naturaleza del trabajo.

Se observa en la Tabla 4 que el 11,8% de los encuestados manifestaron que no se sienten satisfechos con las actividades laborales que realizas y en el caso del 25,9% mencionó que no se sienten satisfechos con los procedimientos que debes realizar para desarrollar tus actividades laborales.

Tabla 5
Salario percibido

	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc
3. ¿Te sientes satisfecho con tu salario actual?	3	2.2%	12	8.9%	34	25.2%	32	23.7%	54	40.0%
4. ¿Te sientes satisfecho con los incentivos que le otorga el hospital?	9	6.7%	23	17.0%	21	15.6%	33	24.4%	49	36.3%

Nota: Elaboración propia.

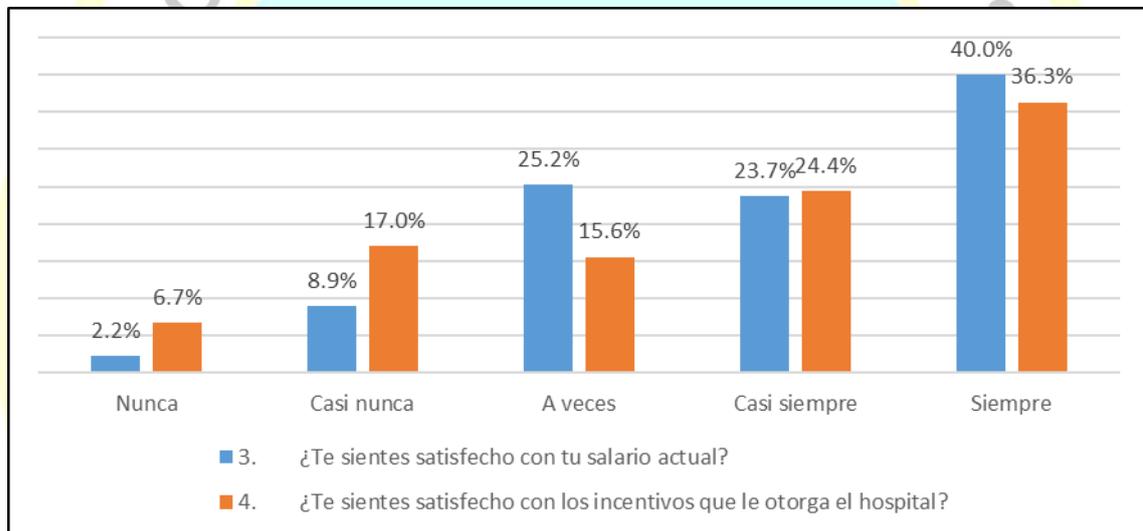


Figura 5. Salario percibido.

Se observa en la Tabla 5 que el 11,1% de los encuestados manifestaron que no se sienten satisfechos con tu salario actual y en el caso del 23,7% mencionó que no se sienten satisfechos con los incentivos que le otorga el hospital.

Tabla 6

Oportunidad de desarrollo

	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc
5. ¿Te sientes satisfecho con las oportunidades de ascensos que te brinda el hospital?	6	4.4%	16	11.9%	24	17.8%	43	31.9%	46	34.1%
6. ¿Te sientes satisfecho con las capacitaciones que el hospital brinda?	6	4.4%	9	6.7%	42	31.1%	29	21.5%	49	36.3%

Nota: Elaboración propia.

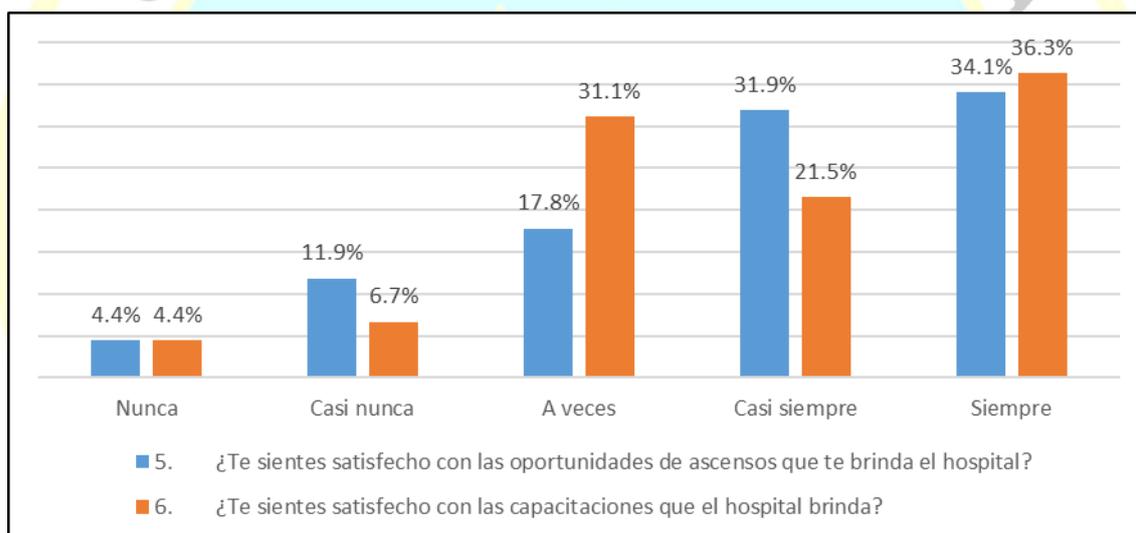


Figura 6. Oportunidad de desarrollo.

Se observa en la Tabla 6 que el 16,3% mencionó que no están satisfechos con las oportunidades de ascensos que te brinda el hospital y en el caso del 11,1% mencionó que no se sienten satisfechos con las capacitaciones que el hospital brinda.

Tabla 7

Relaciones con los colegas

	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc
7. ¿Te sientes satisfecho con el clima laboral que se maneja dentro del hospital?	6	4,4%	14	10,4%	31	23,0%	48	35,6%	36	26,7%
8. ¿Te sientes satisfecho con la interacción que manejas con tus colegas de trabajo?	13	9,6%	22	16,3%	34	25,2%	34	25,2%	32	23,7%

Nota: Elaboración propia.

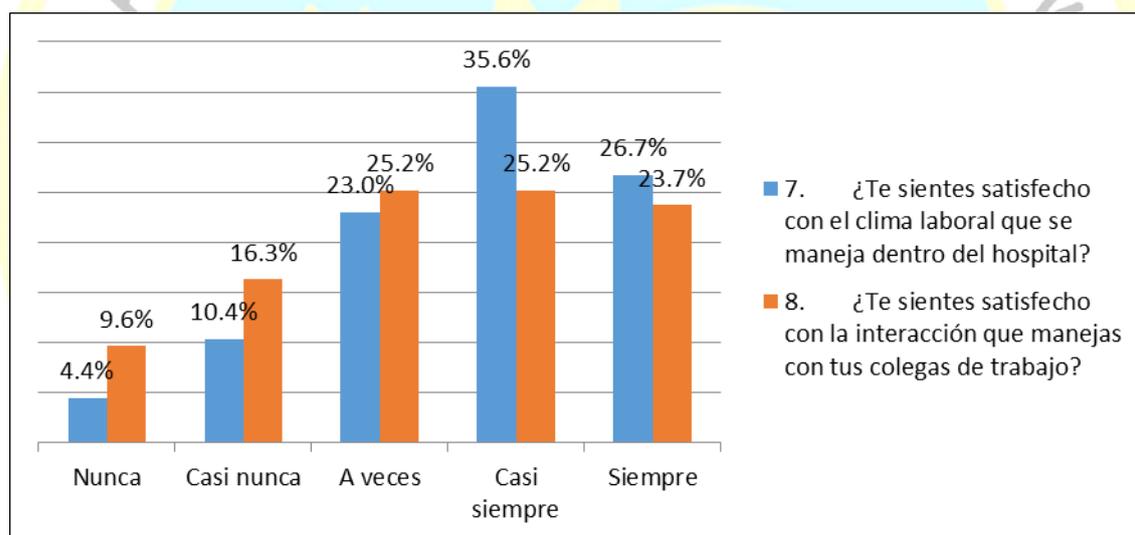


Figura 7. Relaciones con los colegas.

Se observa en la Tabla 7 que el 14,8% mencionó que no se sienten satisfechos con el clima laboral que se maneja dentro del hospital y el 25,9% mencionó que no se sienten satisfechos con la interacción que manejas con tus colegas de trabajo.

C. Análisis descriptivo de la variable Retención del talento humano

Tabla 8

Salario

	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc
9. ¿Consideras que el hospital maneja sueldos competitivos según el mercado?	7	5,2%	14	10,4%	33	24,4%	40	29,6%	41	30,4%
10. ¿Recibes alguna bonificación en función al cumplimiento de indicadores de desempeño individual?	7	5,2%	6	4,4%	19	14,1%	20	14,8%	83	61,5%
11. ¿El hospital pone en práctica un sistema de compensación variable según el desempeño que estimule la motivación por el logro?	6	4,4%	14	10,4%	31	23,0%	48	35,6%	36	26,7%

Nota: Elaboración propia.

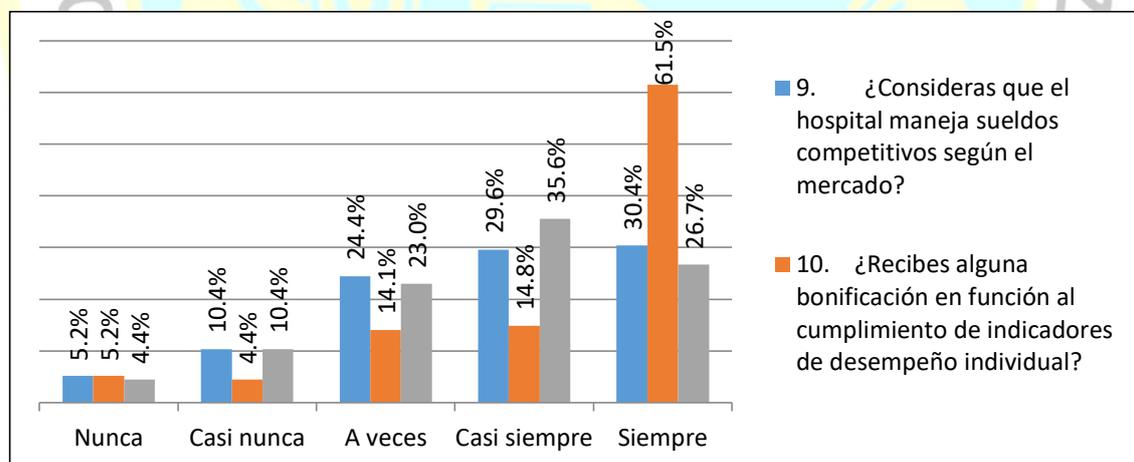


Figura 8. Salario.

Se observa en la Tabla 8 que el 15,6% de los encuestados manifestaron que no consideran que el hospital maneja sueldos competitivos según el mercado, en el caso del 9,6% mencionó que no reciben alguna bonificación en función al cumplimiento de indicadores de desempeño individual y en el caso del 14,8% mencionó que el hospital no pone en práctica un sistema de compensación variable según el desempeño que estimule la motivación por el logro.

Tabla 9
Seguridad laboral

	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc
12. ¿El hospital brinda las oportunidades para ascender?	13	9,6%	22	16,3%	34	25,2%	34	25,2%	32	23,7%
13. ¿Dentro del hospital, tienes acceso a una línea de carrera, con posibilidad de crecimiento profesional?	7	5,2%	14	10,4%	33	24,4%	40	29,6%	41	30,4%
14. ¿Sientes que dentro del hospital tienes estabilidad laboral?	7	5,2%	6	4,4%	19	14,1%	20	14,8%	83	61,5%

Nota: Elaboración propia.

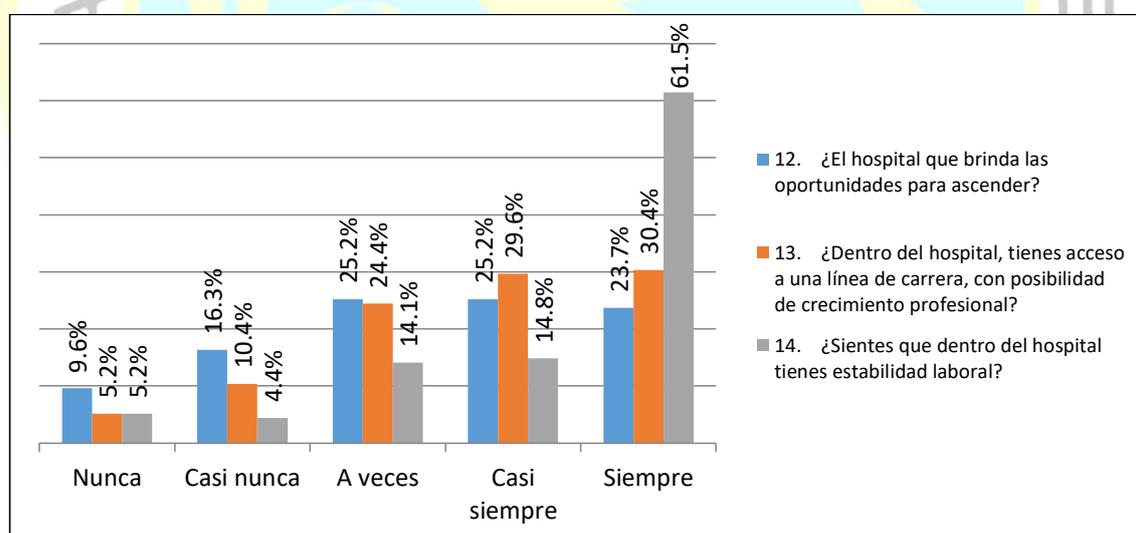


Figura 9. Seguridad laboral.

Se observa en la Tabla 9 que el 25,9% mencionó que el hospital no brinda las oportunidades para ascender, en el caso del 15,6% mencionó que, dentro del hospital, no tienen acceso a una línea de carrera, con posibilidad de crecimiento profesional y en el caso del 11,9% mencionó que no sienten que dentro del hospital tienes estabilidad laboral.

Tabla 10

Reputación institucional

	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc
15. ¿El hospital brinda a la comunidad una buena imagen?	5	3,7%	129	95,6%	0	0,0%	1	,7%	0	0,0%
16. ¿Existe un buen clima laboral dentro del hospital?	4	3,0%	130	96,3%	0	0,0%	1	,7%	0	0,0%
17. ¿Tu relación con tu jefe está basada en una relación de ayuda mutua, responsabilidad y respeto?	13	9,6%	121	89,6%	0	0,0%	1	,7%	0	0,0%

Nota: Elaboración propia.

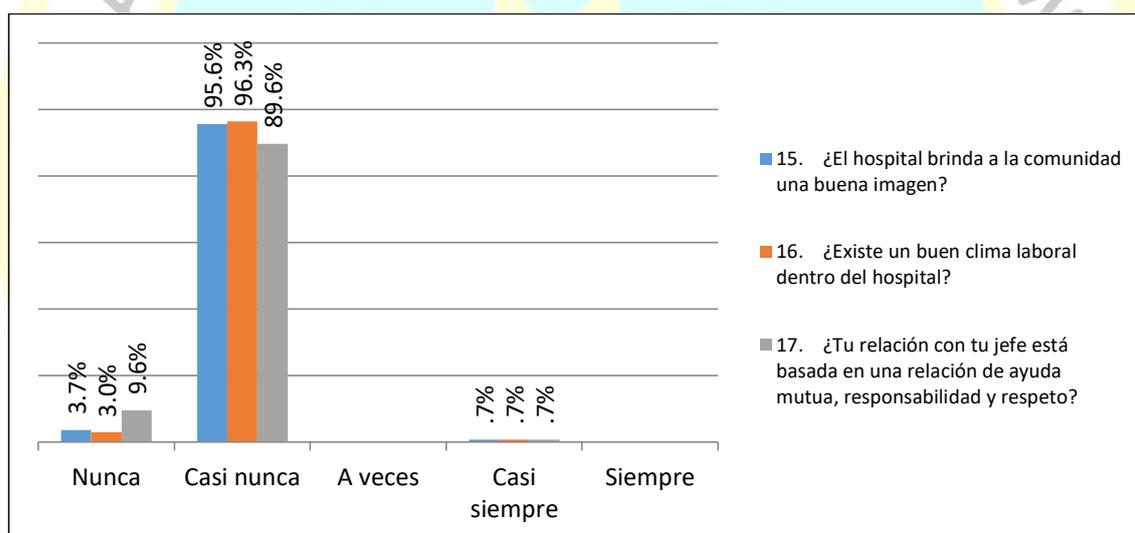


Figura 10. Reputación institucional.

Se observa en la Tabla 10 que el 99,3% de los encuestados manifestaron que el hospital no brinda a la comunidad una buena imagen, asimismo que no existe un buen clima laboral dentro del hospital y en el caso del 99,2% mencionó que su relación con tu jefe no está basada en una relación de ayuda mutua, responsabilidad y respeto.

Tabla 11

Capacitación y desarrollo

	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc
18. ¿El hospital cuenta con programas de capacitación para sus trabajadores?	19	14,1%	115	85,2%	0	0,0%	1	,7%	0	0,0%
19. ¿El hospital se preocupa por tu preparación profesional?	5	3,7%	129	95,6%	0	0,0%	1	,7%	0	0,0%
20. ¿El hospital brinda capacitaciones virtuales para sus trabajadores?	11	8,1%	123	91,1%	1	,7%	0	0,0%	0	0,0%

Nota: Elaboración propia.

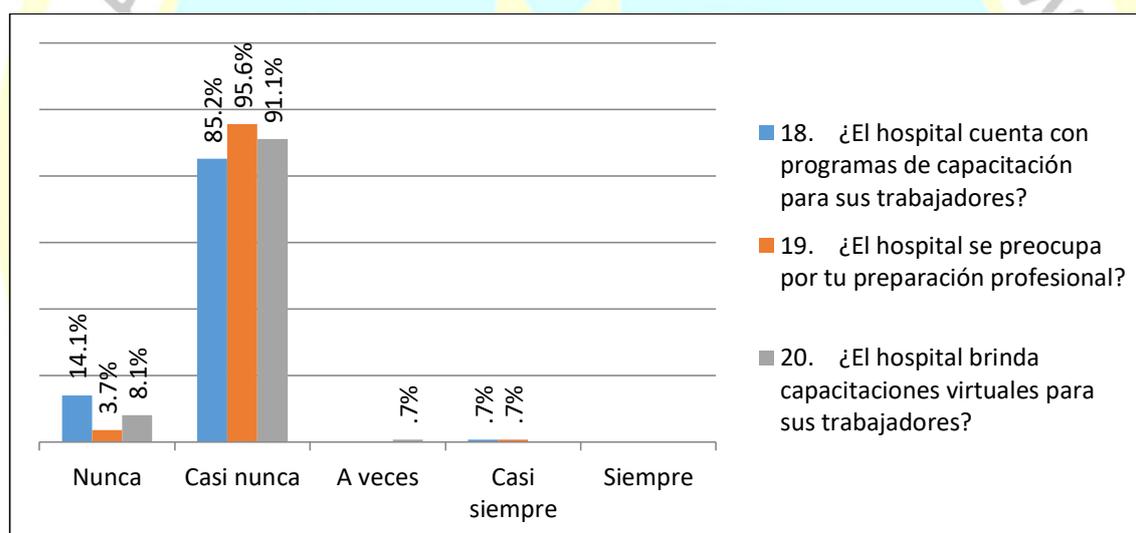


Figura 11. Capacitación y desarrollo.

Se observa en la Tabla 11 que el 99,3% de los encuestados manifestaron que el hospital no cuenta con programas de capacitación para sus trabajadores, asimismo que el hospital no se preocupa por tu preparación profesional. En el caso del 99,2% mencionó que el hospital no brinda capacitaciones virtuales para sus trabajadores.

D. Prueba de normalidad

Se realizó la prueba de Kolmogorov-Smirnov^a (para muestras mayores de 50). Por lo expuesto en la Tabla 12, para el análisis de correlación y contrastación de hipótesis se utilizó la Correlación de Spearman.

Tabla 12
Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
SATISFACCIÓN LABORAL	,102	135	,001
DIMENSIÓN: NATURALEZA DEL TRABAJO	,160	135	,000
DIMENSIÓN: SALARIO PERCIBIDO	,196	135	,000
DIMENSIÓN: OPORTUNIDAD DE DESARROLLO	,153	135	,000
DIMENSIÓN: RELACIONES CON LOS COLEGAS	,111	135	,000
RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO	,134	135	,000

a. Corrección de la significación de Lilliefors.

Nota: Elaboración propia.



4.2 Contrastación de hipótesis

Hipótesis general

Ho: La satisfacción laboral no incide significativamente en la retención del talento humano del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2019.

Ha: La satisfacción laboral incide significativamente en la retención del talento humano del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2019.

Tabla 13

Correlación Rho de Spearman entre la satisfacción laboral y la retención del talento humano

			Satisfacción laboral	Retención del talento humano
Rho de Spearman	Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	1,000	,821**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	Retención del talento humano	N	135	135
		Coeficiente de correlación	,821**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	135	135

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Elaboración propia.

Por lo expuesto en la Tabla 13, existe una correlación positiva alta y muy significativa ($p = 0,000 < 0,05$; $r = 0,821$), por lo que se concluye que la satisfacción laboral incide significativamente en la retención del talento humano del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2019.

Hipótesis específica 1

Ho: La naturaleza del trabajo no incide significativamente en la retención del talento humano del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2019.

Ha: La naturaleza del trabajo incide significativamente en la retención del talento humano del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2019.

Tabla 14

Correlación Rho de Spearman entre la naturaleza del trabajo y la retención del talento humano

		Dimensión: naturaleza del trabajo	Retención del talento humano	
Rho de Spearman	Dimensión: naturaleza del trabajo	Coefficiente de correlación	1,000	,687**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	135	135
	Retención del talento humano	Coefficiente de correlación	,687**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	135	135

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Elaboración propia.

Por lo expuesto en la Tabla 14, existe una correlación positiva moderada y muy significativa ($p = 0,000 < 0,05$; $r = 0,687$), por lo que se concluye que la naturaleza del trabajo incide significativamente en la retención del talento humano del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2019.

Hipótesis específica 2

Ho: El salario percibido no incide significativamente en la retención del talento humano del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2019.

Ha: El salario percibido incide significativamente en la retención del talento humano del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2019.

Tabla 15

Correlación Rho de Spearman entre el salario percibido y la retención del talento humano

		Dimensión: salario percibido	Retención del talento humano
Rho de Spearman	Dimensión:	1,000	,719**
	salario percibido	.	,000
	N	135	135
	Retención del	,719**	1,000
	talento humano	,000	.
	N	135	135

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Elaboración propia.

Por lo expuesto en la Tabla 15, existe una correlación positiva alta y muy significativa ($p = 0,000 < 0,05$; $r = 0,719$), por lo que se concluye que el salario percibido incide significativamente en la retención del talento humano del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2019.

Hipótesis específica 3

Ho: Las oportunidades de desarrollo no inciden significativamente en la retención del talento humano del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2019.

Ha: Las oportunidades de desarrollo inciden significativamente en la retención del talento humano del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2019.

Tabla 16

Correlación Rho de Spearman entre las oportunidades de desarrollo y la retención del talento humano

			Dimensión: oportunidad de desarrollo	Retención del talento humano
Rho de Spearman	Dimensión: oportunidad de desarrollo	Coefficiente de correlación	1,000	,696**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	135	135
	Retención del talento humano	Coefficiente de correlación	,696**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	135	135

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Elaboración propia.

Por lo expuesto en la Tabla 16, existe una correlación positiva moderada y muy significativa ($p = 0,000 < 0,05$; $r = 0,696$), por lo que se concluye que las oportunidades de desarrollo inciden significativamente en la retención del talento humano del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2019.

Hipótesis específica 4

Ho: Las relaciones con los colegas no inciden significativamente en la retención del talento humano del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2019.

Ha: Las relaciones con los colegas inciden significativamente en la retención del talento humano del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2019.

Tabla 17

Correlación Rho de Spearman entre las relaciones con los colegas y la retención del talento humano

			Dimensión: relaciones con los colegas	Retención del talento humano
Rho de Spearman	Dimensión: relaciones con los colegas	Coefficiente de correlación	1,000	,837**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	135	135
	Retención del talento humano	Coefficiente de correlación	,837**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	135	135

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Elaboración propia.

Por lo expuesto en la Tabla 17, existe una correlación positiva alta y muy significativa ($p = 0,000 < 0,05$; $r = 0,837$), por lo que se concluye que las relaciones con los colegas inciden significativamente en la retención del talento humano del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2019.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1 Discusión de resultados

En relación a la verificación de la hipótesis general: La satisfacción laboral incurre de manera significativa en el retenimiento del potencial humano de los trabajadores encargados de la administración del Hospital Regional de Huacho, 2019. Se ha establecido que hay una correlación positiva alta y muy significativa, con los resultados de ($Rho = 0.821$, Sig. (Bilateral) = 0.000). Lo cuales coinciden de alguna manera con lo hallado por Pablos (2016), donde se obtuvo como resultado que el 50% están satisfechos con el ámbito de trabajo, y un 30% se encuentra insatisfecho con el ámbito laboral, lo cual indican que mientras haya una abundancia de trabajo resultará mayor la insatisfacción laboral. Por lo tanto, se requiere la precaución ante el surgimiento de la insatisfacción en los trabajadores de enfermería, debido a que llevar a cabo las labores con ausencia de atención puede incidir de manera directa en la atención de los pacientes y en la misma salud de las enfermeras.

En relación a la verificación de la hipótesis general: La satisfacción laboral incurre de manera significativa en el retenimiento del potencial humano de los trabajadores encargados de la administración del Hospital Regional de Huacho, 2019. Se ha establecido que hay una correlación positiva moderada y muy significativa, con los resultados de ($Rho = 0.687$, Sig. (Bilateral) = 0.000). Lo cuales coinciden de alguna manera con lo hallado por More (2017), quien obtuvo como resultado en que los métodos de enfermería no se acoplan correctamente a las circunstancias de variaciones o a la función que desarrolla en su departamento tal como la conducta y el vínculo a su cargo laboral no es correcto.

En relación a la verificación de la hipótesis específica 2: El salario percibido incide de manera significativa en el retenimiento del potencial humano de los trabajadores encargados de la administración del Hospital Regional de Huacho, 2019. Se ha establecido que hay una correlación positiva moderada y muy significativa, con los resultados de ($Rho = 0.719$, Sig. (Bilateral) = 0.000). Lo cuales coinciden de alguna manera con lo hallado por Honorio (2018), quien obtuvo como resultado en que las actividades administrativas en el retenimiento del potencial humano como el salario y ganancias, ascensos y crecimiento profesional, vínculo comunicativo y participación del empleado y diversas circunstancias de incentivo como el ambiente de trabajo y la estabilidad entre la vivencia en el trabajo e individual, se vinculan con la conducta en la empresa de los colaboradores que trabajan en las organizaciones constructoras de Lima.

Respecto a la comprobación de la hipótesis específica 3: Las oportunidades de desarrollo inciden de manera significativa en el retenimiento del potencial humano de los trabajadores encargados de la administración del Hospital Regional de Huacho, 2019. Se ha establecido que hay una correlación positiva moderada y muy significativa, con los resultados de ($Rho = 0.696$, Sig. (Bilateral) = 0.000). Lo cuales coinciden de alguna manera con lo hallado por Galarza (2018), quien obtuvo como resultado en que el talento humano es el objeto principal para que una empresa funcione con eficiencia y eficacia, y a través de esta investigación se ha diagnosticado que la gestión que se realiza para la retención de los empleados con alto desempeño no es efectiva, ya que se mantienen constantes evaluaciones, monitoreo, reconocimientos, no son apreciados por los empleados debe generarse un plan por parte del departamento de Gestión Humana de la empresa Plasticaucho Industrial S.A.

En relación a la verificación de la hipótesis específica 4: Las relaciones con los colegas inciden significativamente en el retenimiento del potencial humano de los trabajadores encargados de la administración del Hospital Regional de Huacho, 2019. Se ha determinado que existe una correlación positiva alta y muy significativa, con los resultados de ($Rho = 0.837$, Sig. (Bilateral) = 0.000). Lo cuales coinciden de alguna manera con lo hallado por Holguín & Mancilla (2015), quien obtuvo como resultado que la implementación de prácticas de gestión del talento humano orientadas a retener a las personas más preciadas para las organizaciones hacen de

ellas entes más fuertes y sólidos. El nivel de retención del personal es mayoritariamente bajo en un 48%, seguido de regular en un 37%. Lo cual refleja la necesidad de incorporar estrategias efectivas de gestión del talento humano para mejores los índices de retención del potencial en la empresa estudiada.



CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Con la presente investigación se estableció una correlación positiva moderada y muy significativa ($p = 0,000 < 0,05$; $r = 0,687$), debido a lo que se llega a la conclusión de que la naturaleza del trabajo incide de manera significativa en la retención del talento humano de los trabajadores encargados de la administración en el Hospital Regional de Huacho, 2019. A mayor satisfacción debido a las labores del trabajo que el personal realiza se reflejara trabajadores deseen permanecer en la institución y trabajar en función al logro de las metas y objetivos de esta.

Con la presente investigación se estableció una correlación positiva moderada y muy significativa ($p = 0,000 < 0,05$; $r = 0,719$), debido a lo que se llega a la conclusión de que el salario percibido incide de manera significativa en el retenimiento del potencial humano del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2019. A mayor satisfacción debido a lo estímulos que le brinda el hospital al personal, se estimulara mejor la motivación por el logro de cada integrante del personal.

Con la presente investigación se estableció una correlación positiva moderada y muy significativa ($p = 0,000 < 0,05$; $r = 0,696$), debido a lo que se llega a la conclusión de que las oportunidades de desarrollo inciden de manera significativa en el retenimiento del potencial humano del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2019. A mayor satisfacción debido a las oportunidades de promoción que brinda el hospital a su personal, se estimulara mejor la posibilidad de crecimiento profesional.

Con la presente investigación se estableció una correlación positiva moderada y muy significativa ($p = 0,000 < 0,05$; $r = 0,837$), debido a lo que se llega a la

conclusión de que las relaciones con los colegas incurren de manera significativa en el retenimiento del potencial humano del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2019. A mayor satisfacción debido al entorno de trabajo que se lleva a cabo al interior del hospital, mejor relación con el jefe basado en ayuda mutua, responsabilidad y respeto.

Por lo expuesto

Con el estudio se determinó que existe una correlación positiva alta y muy significativa ($p = 0,000 < 0,05$; $r = 0,821$), por lo que se concluye que la satisfacción laboral incide significativamente en la retención del talento humano del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2019.

6.2 Recomendaciones

Fortalecer la satisfacción para el desarrollo de sus actividades para lograr que el personal desee permanecer en la institución y trabajar en función al alcance de las metas y objetivos de ésta.

Incrementar los incentivos al personal para estimular mejor la motivación por el logro de cada integrante.

Brindar más oportunidades de avance a su personal para estimular mejor la posibilidad de crecimiento profesional.

Cimentar en el personal un clima laboral satisfactorio mejorando la relación con el jefe basado en ayuda mutua, responsabilidad y respeto.

REFERENCIAS

7.1 Fuentes bibliográfica

- Bateman, T., & Snell, S. (2009). *Administración* (8 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones* (9 ed.). México : Mc Graw Hill .
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (4 ed.). México : Mc Graw Hill .
- Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (3 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Díaz, F., Escalona, M., Castro, D., León, A., & Ramírez, M. (2013). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: Trillas.
- Griffin, R., & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organizacional. Gestión de personas y organizaciones* (9 ed.). México: Cengage Learning.
- Hellriegel, D., Jackson, S., Slocum, J., & Franklin, H. (2017). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (17 ed.). México: Cengage Learning.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- INEGI. (2005). *Metodología de la investigación*. México: INEGI.
- Muñoz, C. (2011). *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis* (2 ed.). México: Pearson.
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo* (12 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Ríos, R. (2015). *El talento humano en los sistemas de gestión*. Colombia: Icontec.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (12 ed.). México: Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (14 ed.). México: Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional* (17 ed.). México: Pearson.

Schermerhorn, J. (2010). *Administración* (2 ed.). México: Limusa.

7.2 Fuentes electrónicas

Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano. Basado en competencias*. Argentina: Granica. Obtenido de http://saludpublica.bvsp.org.bo/textocompleto/bvsp/boxp68/talento-humano_a.pdf

Alles, M. (2009). *Construyendo Talento*. Argentina: Granica. Obtenido de <https://jgestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/construyendo-talento-programas-de-desarrollo-para-el-crecimiento-de-las-personas-y-la-continuidad-de-las-organizaciones-martha-alles.pdf>

Ames, R. (2017). *Factores de atracción y retención del talento humano y su relación con el compromiso organizacional, en una empresa del sector minero, Arequipa 2015*. Tesis, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa, Perú. Recuperado el 15 de julio de 2018, de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/5378/ADMamgurj.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Castillo, C. (2009). *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo*. España: Fundación EOI. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=Vy31Ph9gMX0C&pg=PA93&dq=retencion+del+talento+humano&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjB-sb5rv_gAhULy1kKHXOVDjIQ6AEIQTAE#v=onepage&q=retencion%20del%20talento%20humano&f=false

Galarza, I. (2018). *Implementación de un modelo de retención del talento humano en la empresa Plasticaucho Industrial S.A.* Tesis, Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador. Recuperado el 13 de marzo de 2018, de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/28298/1/36%20GTH.pdf>

Harvard Business School Press. (2000). *Retener a los mejores empleados*. España: Gestión. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=UqpuWyVAVVsC&printsec=frontc>

over&dq=retencion+del+talento+humano&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj7wOOs0f_gAhWfk1kKHc3XAlkQ6AEIVTAI#v=onepage&q&f=false

Holguín , A., & Mancilla , D. (2015). *Prácticas de gestión humana para retener el talento humano durante el periodo 2015- 2020 en Sonoco de Colombia Ltda.* Tesis , Universidad del Valle , Cali- Colombia. Recuperado el 12 de marzo de 2019, de <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/10012/1/CB-0542479.pdf>

Honorio, Y. (2018). *Las prácticas de gestión en la retención del talento humano y su relación con el compromiso organizacional en empresas constructoras de Lima, 2016 - 2017.* Tesis, Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú. Recuperado el 12 de Marzo de 2019, de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3704/1/2018_Honorio-Hirache.pdf

Liza, J. (2016). *Influencia de la inteligencia emocional de los gerentes en la retención del talento humano de una empresa de entretenimiento cinematográfico Trujillo 2016.* Tesis, Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú. Recuperado el 12 de Marzo de 2019, de http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/8078/lizagamboa_johanna.pdf?sequence=1&isAllowed=y

More, G. (2017). *Estrés y satisfacción laboral en técnicas de enfermería del área de hospitalización de un Hospital Nacional, Comas 2017.* Tesis, Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Recuperado el 13 de marzo de 2019, de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/3575/More_DGJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pablos, M. (2016). *Estudio de Satisfacción Laboral y Estrategias de Cambio de las Enfermeras en los Hospitales Públicos de Badajoz y Cáceres.* Tesis, Universidad de Extremadura, España. Recuperado el 13 de marzo de 2019, de http://www.areasaludbadajoz.com/images/datos/docencia_e_investigacion/419drh.pdf

Simón, G. (2012). *Nivel de satisfacción laboral del personal de salud del Samco Carlos Pellegrini*. Tesis, Instituto de la Salud "Juan Lazarte", Argentina. Recuperado el 13 de marzo de 2019, de http://capacitasalud.com/archivos/2016/Trabajos%20Finales/Tesis_MGSSS_Simon.pdf

Soto, L. (2017). *Riesgos ergonómicos y satisfacción laboral en el personal de enfermería del Servicio de traumatología, Hospital Edgardo Rebagliati Martins, Lima, 2017*. Tesis, Universidad César Vallejo, Perú. Recuperado el 13 de marzo de 2019, de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12549/Soto_RLC.pdf?sequence=1&isAllowed=y



ANEXOS

CUESTIONARIO SOBRE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO

a. Género

Masculino	
Femenino	

b. Edad

Entre 18 años a 24 años	
Entre 25 años a 31 años	
Entre 32 años a 45 años	
Más de 45 años	

c. ¿Cuál es el grado académico o título profesional más alto alcanzado?

Grado de Bachiller	
Título profesional	
Grado de Magister o Maestro	
Grado de Doctor	
Otros:	

ITEM	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
SATISFACCIÓN LABORAL					
DIMENSIÓN: NATURALEZA DEL TRABAJO					
1. ¿Te sientes satisfecho con las actividades laborales que realizas?					
2. ¿Te sientes satisfecho con los procedimientos que debes realizar para desarrollar tus actividades laborales?					

DIMENSIÓN: SALARIO PERCIBIDO					
3. ¿Te sientes satisfecho con tu salario actual?					
4. ¿Te sientes satisfecho con los incentivos que le otorga el hospital?					
DIMENSIÓN: OPORTUNIDAD DE DESARROLLO					
5. ¿Te sientes satisfecho con las oportunidades de ascensos que te brinda el hospital?					
6. ¿Te sientes satisfecho con las capacitaciones que el hospital brinda?					
DIMENSIÓN: RELACIONES CON LOS COLEGAS					
7. ¿Te sientes satisfecho con el clima laboral que se maneja dentro del hospital?					
8. ¿Te sientes satisfecho con la interacción que manejas con tus colegas de trabajo?					
RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO					
DIMENSIÓN: SALARIO					
9. ¿Consideras que el hospital maneja sueldos competitivos según el mercado?					
10. ¿Recibes alguna bonificación en función al cumplimiento de indicadores de desempeño individual?					
11. ¿El hospital pone en práctica un sistema de compensación variable según el desempeño que estimule la motivación por el logro?					
DIMENSIÓN: SEGURIDAD LABORAL					
12. ¿El hospital que brinda las oportunidades para ascender?					
13. ¿Dentro del hospital, tienes acceso a una línea de carrera, con posibilidad de crecimiento profesional?					
14. ¿Sientes que dentro del hospital tienes estabilidad laboral?					
DIMENSIÓN: REPUTACIÓN INSTITUCIONAL					
15. ¿El hospital brinda a la comunidad una buena imagen?					
16. ¿Existe un buen clima laboral dentro del hospital?					

17. ¿Tu relación con tu jefe está basada en una relación de ayuda mutua, responsabilidad y respeto?					
DIMENSIÓN: CAPACITACIÓN Y DESARROLLO					
18. ¿El hospital cuenta con programas de capacitación para sus trabajadores?					
19. ¿El hospital se preocupa por tu preparación profesional?					
20. ¿El hospital brinda capacitaciones virtuales para sus trabajadores?					

