

Estrategias de retención de personal y su relación con la motivación de empleados públicos en Ecuador

Strategies for staff retention and its relationship with the motivation of public employees in Ecuador

BARRETO-VÉLIZ, Roger¹
FLORES-URBÁEZ, Matilde²

Resumen

Se analiza la relación entre las estrategias de retención de personal y la motivación de los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Portoviejo en Ecuador. El estudio fue descriptivo-correlacional, se aplicaron dos cuestionarios en escala de Likert. Se determinó una correlación positiva moderada y estadísticamente significativa entre las variables en la institución estudiada. Esto sugiere que, a medida que mejoran las estrategias de retención de personal en el GAD Portoviejo, tiende a aumentar la motivación de sus empleados.

Palabras clave: Retención de personal, gestión de talento humano, motivación laboral

Abstract

Strategies for staff retention and its relationship with the motivation of public employees in Ecuador. The relationship between staff retention strategies and employee motivation at the Decentralized Autonomous Government of the Portoviejo Canton in Ecuador is analyzed. The study was descriptive-correlational, with two Likert-scale questionnaires administered. A moderate and statistically significant positive correlation was determined between the variables at the institution studied. This suggests that as staff retention strategies improve at the Portoviejo Autonomous Government, employee motivation tends to increase.

Keywords: Staff retention, human talent management, work motivation

1. Introducción

Siempre existirán problemas cuando se trate de funcionarios públicos y estrategias que conlleven a la motivación de los mismos en sus puestos de trabajo. El manejo de estrategias de retención de talento humano aplicadas al sector público es sin duda alguna tema controvertido y según Chávez (2021), depende mucho de estas estrategias para el buen desempeño de los servidores públicos de toda una nación en sus áreas respectivas.

¹ Estudiante de la Maestría en Administración de Empresas, Universidad Técnica de Manabí, Ecuador. Magister en Derecho Penal; Abogado de Juzgados y Tribunales de la República del Ecuador, Técnico Jurídico de la Empresa Pública Municipal de Transporte Terrestre y Seguridad Vial Portoviejo, Municipio Portoviejo, Ecuador. Correo: rbarreto1461@utm.edu.ec

² Doctora en Ciencias Sociales mención Gerencia. Docente – Investigadora carrera de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Coordinadora del Grupo de Investigación en Gestión de Talento Humano, Universidad Técnica de Manabí, Ecuador. Correo: matilde.flores@utm.edu.ec

Este tipo de estrategias conlleva un nexo esencial con el sector público; es por eso que para Sánchez (2020) los empleados públicos tienen motivaciones que los lleva a tener más interés por temas públicos y esto los motiva a trabajar en instituciones públicas. Esta teoría propone que los factores de motivación de los funcionarios públicos son intrínsecos, es decir, tienen su origen en valores personales tales como, compromiso con los valores públicos y compasión.

En las organizaciones públicas el tema de la motivación del empleado se torna de vital importancia por lo que Pedraza (2020) señala que debido a que la falta de motivación incide sobre la calidad de su desempeño, pueden aparecer conductas que atentan contra la gestión pública. Sin embargo, Álvarez y Sánchez (2022) y Rodríguez (2020) señalan que las teorías existentes sobre la motivación humana en el trabajo han desarrollado sus propuestas sin diferenciar la motivación que tendrían los trabajadores de una organización pública y una privada.

Para Cámara (2023) existe una problemática en el Ecuador que se centra en no saber desarrollar la estrategia de evaluación del desempeño dentro del sector público, debido a que estas evaluaciones realizadas a todo el personal, tanto administrativo como operativo, se debe a factores externos que no se consideran parte de un esquema organizado.

No todos los trabajadores reaccionan de la misma forma ante las distintas fuentes de motivación, debido a que sus necesidades personales son diferentes. Para Paredes (2021) cada persona busca estrategias para eliminar las fuentes de estrés, como, un ambiente laboral agradable, flexibilidad en el trabajo, participación en la toma de decisiones, entre otras. Cuando el personal se encuentra insatisfecho, es más probable que no desempeñe eficientemente su trabajo. En estos casos, Cruz *et al.*, (2019) consideran que los ejecutivos deben aplicar estrategias o sistemas de retención y motivación laboral que ayuden a mejorar la actitud del empleado hacia el puesto de trabajo, elevar la satisfacción, mejorar el clima laboral y reducir la rotación de personal.

Con base a todo lo expuesto, se plantea la siguiente interrogante: Así como lo plantean los autores, ¿existe relación entre las estrategias para la retención de personal y la motivación de los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Portoviejo? Para intentar responder esta interrogante se plantea como objetivo de este artículo analizar la relación entre las estrategias para la retención de personal y la motivación de empleados de esa institución.

1.1. Retención de personal

Las empresas buscan atraer y retener a los mejores profesionales para lograr una ventaja competitiva y alcanzar sus objetivos de crecimiento y rentabilidad (Holland, 2019), por lo tanto, la retención del talento humano se ha convertido en un desafío para los directivos de las organizaciones, ya que los trabajadores altamente calificados son cada vez más escasos y demandados (Köchling y Wehner, 2020).

Para Álvarez (2020) muchas organizaciones reconocen que tienen dificultades en retener a sus mejores talentos porque no es sólo cuestión de la coyuntura económica, sino también de las condiciones laborales internas. La visión de conjunto, la cultura y los valores de la organización son pilares fundamentales para la retención de personas, ya que crean un sentido de identidad y pertenencia. Cuando una organización comunica de manera clara y coherente su visión y valores, y estos son vividos diariamente a través de la cultura corporativa, los empleados se sienten alineados con el propósito de la empresa y motivados para contribuir a sus objetivos a largo plazo.

Las empresas suelen reconocer a sus mejores talentos a través de una variedad de estrategias y programas diseñados para motivar, recompensar y retener a los empleados que destacan por su desempeño, habilidades, y contribuciones. Gómez (2020) indica que una vez que la empresa ha identificado a sus recursos más valiosos, tiene que diseñar estrategias para asegurarse que esas personas están adecuadamente remuneradas, reconocidas y que se les brinden oportunidades de desarrollo profesional. Sin embargo, González y Hernández (2019) consideran que la mayoría de las empresas carecen de una visión consistente e integral de su fuerza de trabajo. En entornos laborales cada vez más

centrados en el bienestar y el desarrollo personal, los individuos otorgan más importancia a tener un trabajo que sea significativo tanto en lo económico, como en que éste sea parte de un propósito mayor y que esté alineado con sus valores personales.

Mabaso *et al.*, (2021) sugiere que las personas, en general, dan tanta importancia a la remuneración como a factores laborales no financieros para permanecer en el trabajo como, por ejemplo, su significado en las metas corporativas, oportunidades de aprendizaje, crecimiento profesional, reconocimiento y disponibilidad de tiempo. Según ese autor, un trabajo significativo les proporciona mayor satisfacción laboral, sentido de realización, y motivos para permanecer en la empresa a largo plazo.

1.2. Estrategias de retención de personal

Al Mheiri *et al.*, (2021) consideran que dentro de las estrategias de retención de talento humano se encuentran factores asociados al desarrollo personal, capacitación, flexibilización laboral, reconocimiento público de empleados destacados, bonificaciones y compensaciones económicas, aumentos salariales, o participaciones en los beneficios de la empresa y acciones de la empresa. A medida que los empleados ven cómo su trabajo es valorado, su lealtad y satisfacción laboral aumentan, creando un ciclo positivo que refuerza la retención y el compromiso a largo plazo.

Hay otras estrategias de retención de personal como la visión compartida, la cultura y los valores de la organización, el liderazgo, la comunicación, la gestión de rendimiento y la gestión de los recursos, entre otros. La alineación entre los valores personales y organizacionales fortalece el compromiso de los empleados, haciendo que estén más inclinados a permanecer en la empresa y a desempeñar sus roles con entusiasmo y lealtad (Mey *et al.*, 2021).

Chiavenato (2019) propone tres estrategias de retención de personal: Gestión de sueldos y salarios, planes de prestaciones sociales y calidad de vida en el trabajo. La gestión de sueldos hace referencia a la remuneración de la persona. La remuneración se refiere a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización.

En lo concerniente a prestaciones sociales, es fundamental recalcar que el salario que recibe un empleado es solo una parte del paquete total de compensación que las empresas ofrecen, ya que incluye también beneficios adicionales como prestaciones y seguridad social, los cuales representan un costo significativo para la organización. En las empresas, especialmente en sectores industriales y de servicios, la compensación total (tanto directa como indirecta) que se paga a los trabajadores de todos los niveles es un gasto relevante.

En cuanto a la calidad de vida en el trabajo, resulta crucial contar con un entorno de trabajo agradable y sostenible, basado en varios principios, uno de los cuales es la higiene ocupacional. Esta hace referencia al conjunto de normas y procedimientos destinados a salvaguardar la salud física y mental del trabajador, protegiéndolo de los riesgos laborales y condiciones ambientales (iluminación, temperatura, ruido); condiciones de tiempo (duración de la jornada laboral, horas extra, periodos de descanso) y condiciones sociales (organización informal, relaciones y estatus).

1.3. Motivación laboral. Conceptualización e importancia

La motivación laboral es la voluntad de ejecutar esfuerzos dirigidos a cumplir objetivos empresariales, crear satisfacción laboral y cambiar comportamientos generando actitudes proactivas. La motivación laboral juega un papel crucial en la creación de un buen ambiente de trabajo al fomentar una atmósfera positiva y productiva. Cuando los empleados están motivados, tienden a demostrar un mayor entusiasmo, energía y compromiso en sus tareas diarias, lo que mejora la calidad del trabajo. Un equipo motivado es más propenso a colaborar, compartir ideas y resolver problemas de manera efectiva, lo que fortalece el espíritu de equipo y contribuye a un ambiente de trabajo armonioso y cooperativo (Foncubierta-Rodríguez y Sánchez-Montero, 2019; Anastasio *et al.*, 2020). Aquí juegan un papel fundamental los líderes, quienes con su actitud influyen en la moral y el rendimiento de su equipo de trabajo (Deroncele *et al.*, 2021).

1.3.1. Factores de motivación laboral

Wehrich *et al.*, (2017) indican que los gerentes pueden identificar algunos factores motivacionales importantes para los trabajadores: el dinero, la participación en la toma de decisiones, la calidad de vida laboral y el enriquecimiento del puesto, entre los factores más destacados se tiene en cuenta los siguientes:

Dinero

El dinero a menudo es más que valor monetario, también significa poder, estatus u otras cosas. Plantean los autores que la forma de asegurarse de que el dinero tiene un significado, como recompensa de un logro y un medio de complacer a las personas que lo alcanzaron, es basar la compensación en el desempeño tanto como sea posible.

Participación

Consiste en involucrar a los trabajadores en cuestiones que les afecta, con el fin de que contribuya con sus conocimientos al éxito de la empresa. La participación también es un medio de reconocimiento, es atractiva para la necesidad de afiliación y aceptación, y, da a las personas un sentido de logro. Aunque fomenten la participación de sus subordinados en situaciones en que estos puedan ayudar, y aun cuando escuchen con detenimiento, los gerentes deben decidir sobre asuntos que necesiten su decisión.

Calidad de la vida laboral

La Calidad de la Vida Laboral (CVL) es considerada como un medio prometedor para tratar la productividad estancada, a través de mejoras en las condiciones de trabajo y para justificar sueldos más altos. En las dependencias gubernamentales es un medio para aumentar la productividad y una forma para minimizar las disputas laborales.

Enriquecimiento del puesto

El enriquecimiento del contenido del puesto de trabajo pretende conferir a los puestos de trabajo un contenido estimulante para la persona que lo ocupa. Se basa en extender al puesto de trabajo aspectos relativos a la elección del método de trabajo, a la organización del ritmo, entre otros. Con esto, se pretende aliviar la posible monotonía generada por la repetición de tareas simples, enriquecer el contexto de la tarea y facilitar la identificación del trabajador con aquello que realiza y de lo que se le hace responsable, su participación y su implicación en el trabajo.

2. Metodología

Esta investigación fue de campo; el alcance descriptivo-correlacional y el diseño fue no experimental-transeccional. Se aplicó un cuestionario en escala de Likert para caracterizar las estrategias de retención de personal del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) del cantón Portoviejo. Este cuestionario fue sometido a un análisis de fiabilidad mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de 0.86. Este resultado indica una alta consistencia interna del instrumento. El cuestionario aplicado para identificar los factores motivacionales de los trabajadores de la institución estudiada fue tomado de la investigación de Cedeño y Lucas (2021). Este instrumento tuvo un coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach de 0,827. Ambos fueron validados por el juicio de expertos.

La correlación entre las estrategias de retención de personal y los factores motivacionales de los trabajadores de la institución se determinó con el coeficiente de correlación de Spearman. La población de la investigación estuvo conformada por los trabajadores del GAD Portoviejo que cuentan con nombramiento. Eso dió un total de 134 individuos. Para determinar el tamaño de la muestra, se consideró un margen de error de 5% con un nivel de confiabilidad del 95% y se utilizó la siguiente fórmula:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población (134)

Z = es el valor correspondiente al nivel de confiabilidad del 95% (1.96)

P = es la proporción esperada (0.5)

E = margen de error 5% o 0.005

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

$$n = \frac{134 \cdot 0.9604}{0.3325 + 0.9604}$$

$$n = \frac{128.582}{1.2929}$$

$$n = 99,5$$

3. Resultados y discusión

A continuación se presentan los resultados de la aplicación del cuestionario para identificar los factores motivacionales de los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Portoviejo.

3.1. Factores Motivacionales:

Tabla 1
Factores motivacionales

Pregunta	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1. En esta institución los sueldos son competitivos para atraer y retener gente	14	14	50	12	10
2. En esta institución las personas reciben salarios y bonos que los motivan a trabajar.	19	20	33	9	19
3. Esta institución involucra a los servidores en la solución de problemas y en la toma de decisiones	17	24	28	12	19
4. En esta institución los servidores contribuyen con sus conocimientos al éxito de la organización	18	22	27	17	16
5. La institución fomenta la participación de los trabajadores en el rediseño de sus puestos de trabajo para hacer que estos sean más dignos, desafiantes y productivos.	22	12	28	17	21
6. En esta institución se incrementa la eficacia y la satisfacción del personal dándole a los puestos de trabajo un contenido estimulante para quien lo ocupa.	19	23	22	16	20
7. En esta institución los niveles de exigencia de las tareas y las responsabilidades del puesto están en función del perfil de quienes las realizan.	18	23	25	20	14

Fuente: Elaboración propia

Dinero

Como se evidencia en la tabla 1, pregunta 1, el 72 % de las personas encuestadas considera que Algunas Veces, Casi nunca y Nunca los sueldos son competitivos para atraer y retener a los empleados dentro de la institución.

La pregunta 2 indica que el 61 % de las personas encuestadas considera que Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca reciben salarios y bonos que sean objetos de motivación para sus labores.

Participación

En la pregunta 3 se puede observar que el 59 % de la muestra de trabajadores del GAD de Portoviejo opina que Algunas veces, Casi nunca y Nunca la institución los involucra en la solución de problemas y en la toma de decisiones

La pregunta 4 muestra que el 60 % de las personas encuestadas considera que Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca los empleados del GAD contribuyen con sus conocimientos al éxito de la institución.

La pregunta 5 indica que el 66 % de muestra considera que *Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca* la institución fomenta la participación de los trabajadores en el rediseño de sus puestos de trabajo para hacer que estos sean más dignos, desafiantes y productivos.

Enriquecimiento del puesto

La pregunta 6 muestra que el 58 % de las personas encuestadas considera que *Algunas veces, Casi Nunca y Nunca* la institución incrementa la eficacia y la satisfacción del personal dándole a los puestos de trabajo un contenido estimulante para quien lo ocupa.

En la pregunta 7 se observa que el 59 % de la muestra de individuos encuestados percibe que *Algunas veces, Casi nunca y Nunca* en la institución los niveles de exigencia de las tareas y las responsabilidades del puesto están en función del perfil de quienes las realizan.

3.2. Estrategias de retención de personal

A continuación se presentan los resultados de las encuestas aplicadas para determinar las estrategias de retención de personal del GAD del cantón Portoviejo.

Tabla 2
Estrategias de retención de personal

Pregunta	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
8. La institución remunera a cada empleado de acuerdo con el puesto que ocupa.	28	14	28	14	16
9. La institución cuenta con un sistema de incentivos financieros.	14	27	16	14	29
10. Los planes de prestaciones de la institución están diseñados de acuerdo con las exigencias de las leyes ecuatorianas.	25	20	27	13	15
11. La institución otorga beneficios complementarios no financieros a sus trabajadores para mejorar su calidad de vida laboral (ejemplo: canastas navideñas, comedor en el lugar de trabajo, estacionamiento, transporte, flexibilidad en el horario de trabajo, entre otros).	27	19	17	6	31
12. La institución otorga a los trabajadores beneficios de recreación (ejemplos: Membrecía a clubes, áreas destinadas para descanso en el trabajo, música ambiental, actividades deportivas, paseos programados, festejo de fechas importantes, entre otros).	19	18	18	15	30
13. La institución cuenta con supervisores de higiene y salud.	26	14	27	17	16
14. La institución cuenta con programas de prevención de riesgos para la salud.	24	25	17	16	18
15. La institución cuenta con seguro para los trabajadores.	33	21	14	13	19
16. La iluminación en su puesto de trabajo es la que necesita para realizar eficientemente sus tareas	31	30	16	11	12
17. Su lugar de trabajo es silencioso.	10	10	40	18	22
18. La temperatura de su lugar de trabajo es la apropiada para desempeñar eficientemente sus labores	31	21	20	12	16
19. La institución tiene condiciones de trabajo seguras.	30	22	19	13	16
20. La institución capacita a los trabajadores en la prevención de accidentes laborales	30	16	25	14	15
21. La institución tiene establecidas normas y procedimientos para prevenir accidentes laborales	27	22	25	10	16

Fuente: Elaboración propia

Estrategia 1: Gestión de sueldos y salarios

En la pregunta 8 se indica que el 58 por ciento de la muestra de trabajadores del GAD que participaron en el estudio, consideran que *Algunas veces, Casi nunca y Nunca* la institución los remunera de acuerdo con el puesto que ocupa.

Como se evidencia en la pregunta 9, el 59 % de las personas encuestadas considera que Algunas veces, Casi nunca y Nunca, se cuenta con un sistema de incentivos financieros.

Estrategia 2: Planes de prestaciones sociales

En la pregunta 10 se puede observar que el 55 % de la muestra considera que Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca los planes de prestaciones de la institución están diseñados de acuerdo con las exigencias de las leyes del Estado ecuatoriano.

La pregunta 11 evidencia que un 54 % de la muestra manifestó que Algunas veces, Casi nunca y Nunca la institución otorga beneficios complementarios no financieros a sus trabajadores para mejorar su calidad de vida laboral

La pregunta 12 indica que el 63 por ciento de las personas encuestadas considera que *Algunas Veces, Casi nunca y Nunca*, la institución proporciona a los trabajadores beneficios de recreación.

Estrategia 3: Calidad de vida en el trabajo (higiene laboral, condiciones ambientales de trabajo, seguridad laboral)

Higiene laboral

En la pregunta 13 se indica que el 60 % de la muestra respondió que Algunas veces, Casi nunca y Nunca la institución cuenta con supervisores de higiene y salud.

La tabla 14 indica que el 51 % de la muestra respondió que Algunas veces, Casi nunca y Nunca la institución cuenta con programas de prevención de riesgos para la salud.

En la pregunta 15 se puede observar que el 54 % de las personas que conformaron la muestra consideró que Siempre y Casi siempre la institución cuenta con seguro para los trabajadores

Se puede observar en la pregunta 16 que el 61 % de la muestra percibe que *Siempre* y Casi siempre la iluminación en su puesto de trabajo es la que necesita para realizar eficientemente sus tareas.

La 17 evidencia que el 80 % de los encuestados opinó que Algunas veces, Casi nunca y Nunca su lugar de trabajo es silencioso.

En la pregunta 18 se observa que el 52 % de las personas encuestadas consideró que la temperatura de su lugar de trabajo *Siempre* y Casi Siempre es la apropiada para desempeñar eficientemente sus labores.

Seguridad laboral

La pregunta 19 indica que el 52 % de la muestra opinó que Siempre y Casi siempre la institución tiene condiciones de trabajo seguras.

La pregunta 20 indica que para el 54 % de la muestra de trabajadores del GAD de Portoviejo, Algunas veces, Casi nunca y Nunca la institución los capacita para la prevención de accidentes laborales.

De acuerdo con los resultados de la pregunta 21, el 51 % de los trabajadores que conformaron la muestra manifestó que Algunas veces, Casi nunca y Nunca la institución tiene normas y procedimientos para prevenir accidentes laborales.

3.3. Correlación entre las variables Retención de personal y motivación laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Portoviejo

Para determinar la relación entre las variables "estrategias de retención de personal" y "motivación laboral", se calculó el coeficiente de correlación de Spearman. Los resultados mostraron un coeficiente de 0.52 ($p < 0.01$), lo que indica una correlación positiva moderada y estadísticamente significativa entre ambas variables. Esto sugiere que, a medida que mejoran las estrategias de retención de personal en el GAD Portoviejo, también tiende a aumentar la motivación de los empleados.

4. Discusión

Anastasio *et al.*, (2020) plantean que la motivación laboral es la voluntad que contribuye a ejecutar esfuerzos dirigidos al cumplimiento de los objetivos organizacionales, crear satisfacción laboral y, cambios en el comportamiento humano, generando actitudes proactivas. Sin embargo, los resultados de la encuesta destacaron áreas críticas y esto evidencia dificultades para cumplir lo señalado por Anastasio *et al.*, (2020). Esto se debe a que los factores motivacionales analizados no fueron bien percibidos por los encuestados, como es el caso de los beneficios salariales y el enriquecimiento del puesto.

Señalan Foncubierta-Rodríguez y Sánchez-Montero (2019), que la motivación laboral juega un papel crucial en la creación de un buen ambiente de trabajo al fomentar una atmósfera positiva y productiva, no obstante, con los resultados obtenidos pudiera decirse que en el GAD de Portoviejo hay poco trabajo colaborativo, poco se comparten ideas, el espíritu de equipo es débil y la armonía es cuestionable. Cuando los empleados ven que sus esfuerzos son apreciados y contribuyen al éxito general de la empresa, experimentan una mayor satisfacción y sentido de logro, misma apreciación tiene Anastasio *et al.*, (2020) respecto a que esta percepción positiva no solo mejora su motivación y compromiso, sino que también fortalece su lealtad hacia la organización, y el rendimiento del trabajador.

En cuanto a las estrategias de retención de personal, un aspecto fundamental para llevarlas a cabo de forma efectiva es el bienestar laboral, por lo que es determinante contar con un entorno de trabajo agradable y sostenible, basado en principios de higiene ocupacional, tal y como lo plantea Chiavenato (2019). Los factores relacionados con las remuneraciones, participación en el proceso de toma de decisiones y prestaciones sociales, son considerados por Mabaso *et al.*, (2021); Mey *et al.*, (2021); Nieves (2020) y Olaz y Ortiz (2022), entre otros, como fundamentales en la retención del talento humano en las organizaciones. Por otra parte, la valoración dada por los trabajadores del GAD de Portoviejo a estos factores no fue alta, en términos de escalas de frecuencia, mayormente consideraron que algunas veces, casi nunca y nunca en la institución estaban presentes los elementos que conforman las distintas estrategias de retención de personal planteadas como determinantes por los teóricos.

No obstante, la estrategia de retención de personal “Calidad de vida en el trabajo” (higiene laboral, condiciones ambientales de trabajo, seguridad laboral), fue bien valorada, sin embargo, solo en un indicador superó el 50 por ciento en las alternativas Siempre y Casi siempre. Lo mismo ocurrió con las estrategias de retención de personal “Planes de prestaciones sociales” y “Dinero” con un poco menos porcentajes en las alternativas siempre y casi siempre, lo que evidencia falencias en la gestión del talento humano de la institución. De acuerdo con Alvarez y Ojeda (2017), esto puede estar dando un mensaje a la institución de que los trabajadores perciben que su trabajo es poco valorado, que sus aportes son escasamente considerados esenciales para el crecimiento y la evolución de la organización, su satisfacción laboral está decreciendo, lo que afecta negativamente su compromiso con la misma.

Lo anterior podría afectar negativamente la calidad de la gestión del municipio, lo cual coincide con el planteamiento de Jara Martínez *et al.*, (2018), la gestión del talento humano influye en el mejoramiento de la gestión pública y en el desempeño laboral de los trabajadores.

5. Conclusiones

Con base en los resultados presentados, se concluye lo siguiente:

En el GAD los salarios y bonos no son una fuente moderada de motivación, lo que sugiere la necesidad de mejorar las políticas salariales e incentivos financieros y no financieros. Hay un grado moderado de participación de los empleados en la toma de decisiones y en el diseño de puestos, limitada o poco frecuente, lo que refleja una oportunidad para mejorar la integración de los empleados en los procesos clave.

La percepción de puestos con contenido poco estimulante indica escaso dinamismo en ellos. Sin embargo, la percepción de que para la mayoría algunas veces los niveles de exigencia están alineados con las características de los

empleados, sugiere que, en ciertos casos, la institución considera las capacidades y competencias de los trabajadores al asignar tareas.

La institución cumple con lo básico en cuanto a prestaciones sociales, y con lo mínimo en cuanto a lo establecido en las leyes ecuatorianas, lo que sugiere deficiencias en su implementación. Por lo tanto, la institución podría estudiar la posibilidad de otorgar beneficios adicionales que motiven y fidelicen al personal, que no solo se centren en el salario, sino también en beneficios complementarios.

Los beneficios no financieros necesitan atención así como los recreativos, los cuales son esenciales para el bienestar físico y emocional de los trabajadores. En general, la institución ha implementado algunas medidas positivas en cuanto a la calidad de vida laboral, como los servicios médicos y los programas de prevención de riesgos para la salud. La asociación moderada y positiva entre ambas variables, sugiere que mejores estrategias de retención se asocian con mayores niveles de motivación laboral en la institución estudiada, aunque es posible que otras variables influyan tanto en las estrategias de retención como en la motivación laboral. Por lo anterior se puede afirmar que es necesario que la institución no solo mantenga las estrategias de retención de personal implementadas, sino que también refuerce aquellas que muestran debilidades.

Referencias bibliográficas

- Al Mheiri, S. Jabeen, F. y Abdallah, S (2021). *Inhibidores de la retención de talentos asistencia sanitaria publica. Revista Internacional de Negocios y Sociedad*, 44(4), 74-101. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/5741>
- Alvarez, G. y Ojeda, J. (2017). Branding laboral: Un factor considerado para la atracción de personal en Celaya, Guanajuato. *Caderno Profesional Delaware Marketing*, 5(2) Ed. Especial, 1-14. https://www.researchgate.net/publication/320734705_BRANDING_LABORAL_UN_FACTOR_CONSIDERADO_PARA_LA_ATRACCION_Y_RETENCION_DE_PERSONAL_EN_CELAYA_GUANAJUATO#fullTextFileContent
- Álvarez, A. y Sánchez, D. (2022). *Implicaciones de la falta de motivación del empleado público en su desempeño. Administración & desarrollo*, 52(1). 127-142. <https://revistas.esap.edu.co/index.php/admindesarro/article/view/780#:~:text=La%20falta%20de%20motivaci%C3%B3n%20de,comenten%20contra%20el%20presupuesto%20y>
- Alvarez, H. (2020). *Del recurso del teletrabajo como medida de emergencia al futuro del trabajo a distancia. Revista de relaciones laborales*, 49(6), 175-201. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7572660>
- Anastasio, C., García, A. y Mego, O. (2020). *Gestión del talento humano por competencias y su relación con la motivación de los colaboradores de una municipalidad de la región de Lambayeque. Revista Tzhoecoen*, 9(4), 436-448. <https://revistas.uss.edu.pe/index.php/tzh/article/view/1394>
- Cámara, R. (2023). *La evaluación del desempeño de los empleados públicos. Estudios de la Administración Local y Autonómica*, 19(1). 214-233. <https://revistasonline.inap.es/index.php/REALA/article/view/11090>
- Chavez Villagómez, M. A. (2021). *Motivación y satisfacción laboral de los servidores públicos del Seguro de Salud de Chimborazo*. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Ambato. <https://repositorio.puce.edu.ec/items/27f18dc2-286b-4ead-a1e5-7cf2b6520ba4>
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. <https://www.sustanciainfinita.com/wp-content/uploads/2020/04/LIBRO-Idalberto-Chiavenato-Administraci%C3%B3n-de-recursos-humanos-El-capital-humano.pdf>
- Cedeño, G. y Lucas, F. (2021). *La motivación y su relación con la satisfacción laboral en Okasconsulp empresa consultora S.A., matriz Manabí, cantón Portoviejo, provincia de Manabí* [Tesis de grado, Universidad Técnica de Manabí].
- Cruz, M., Martínez, M. y Parada, F. (2019). *Aplicación del modelo de clima organizacional de los dos factores de Herzberg*. (tesis e maestría). Universidad de El Salvador. San Miguel. <https://repositorio.ues.edu.sv/items/4d5ae4a5-484b-4dd4-8dc7-160422af9b50>
- Deroncele, A., Anaya, Y., López, R. y Santana, Y. (2021). *Motivación en empresas de servicios: Contribuciones desde la intervención psicosocial. Revista Venezolana de Gerencia*, 23(4) 568-580. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/35758>

- Foncubierta-Rodríguez, M. y Sánchez-Montero, J. (2019). *Hacia la felicidad laboral: atender motivaciones y eliminar temores digitales*. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 22(7), 239-257. <https://www.redalyc.org/journal/5045/504560640004/504560640004.pdf>
- Gómez, G. (2020). *Consecuencias de las propuestas educativas en la salud socioemocional de diversos actores educativos*. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 4(5), 241-248. <https://www.redalyc.org/journal/270/27063237005/html/>
- González, J. y Hernández, A. (2019). *Estructura interna de la escala de conciliación vida-trabajo para mujeres asalariadas del noreste de México*. *Psicogente*, 42(7), 122-135. <https://www.redalyc.org/journal/4975/497563255005/html/>
- Holland, P. (2019). *Gestión del talento: ¿Un problema contemporáneo o un caso de vino viejo en botellas nuevas?* Holland, P. (Ed.) *Problemas contemporáneos de gestión de recursos humanos en el siglo XXI*, Emerald Publishing Limited, Leeds, págs. 15-28.
- Jara Martínez, A., Asmat Vega, N.; Alberca Pintado, N. y Medina Guzmán, J. (2018). *Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 740-760. https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/html/#redalyc_29058775014_ref17
- Köchling, A. & Wehner, M. (2020). *Discriminated by an algorithm: a systematic review of discrimination and fairness by algorithmic decision-making in the context of HR recruitment and HR development*. *Business Research*, 13(3), 795-848. <https://www.proquest.com/docview/2473502633?sourcetype=Scholarly%20Journals>
- Mabaso, C., Maja, M., Kavir, M., Lekwape, L., Makhasane, S. y Khumalo, T. (2021). *Estrategias de retención de talento: un estudio exploratorio dentro de la industria de la consultoría en la provincia de Gauteng*. *Revista de investigación independiente en ciencias de la gestión*, 7(4), 1-14. https://www.researchgate.net/publication/352237961_Talent_retention_strategies_An_exploratory_study_within_the_consulting_industry_in_Gauteng_province_South_Africa
- Mey, R., Poisat, P. y Stindt, C. (2021). *La influencia de las conductas de liderazgo en retención de talento: un estudio empírico*. *Revista SA de Gestión de Recursos Humanos*, 22(8), 1-9. <https://psico-smart.com/articulos/articulo-la-influencia-del-liderazgo-en-la-retencion-de-talento-en-las-organizaciones-actuales-4652>
- Nieves, L. (2020). *Diseño de la herramienta salario emocional para el mejoramiento de la calidad de vida*. Universidad Cooperativa de Colombia. Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Carrera de Administración de Empresas. <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/91ce7296-91ee-485d-8668-ae24134ebe6d/content>
- Olaz, A. y Ortiz, P. (2022). *Cómo lograr un buen clima laboral: diagnóstico, medición y gestión para organizaciones*. Esic Editorial. <https://www.esic.edu/sites/default/files/2022-03/978-84-18944-49-9%20Como%20lograr%20un%20buen%20clima%20laboral.pdf>
- Paredes, P. (2021). *Correlación entre clima organizacional y desempeño laboral*. *San Gregorio*, 1(46). 128-175. <https://revista.sangregorio.edu.ec/index.php/REVISTASANGREGORIO/article/view/1746>
- Pedraza, N. (2020). *El clima y la satisfacción laboral del capital humano. Factores diferencias en organizaciones públicas y privadas*. (tesis de maestría). Universidad Autónoma de Tamaulipas. México. <https://www.redalyc.org/journal/818/81863414002/html/>
- Rodríguez, A. (2020). *Diagnóstico del impacto de la motivación laboral como medio para incrementar la productividad*. *Revista Espacios*, 41(43), 53-68. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n43/a20v41n43p05.pdf>
- Sánchez, J. (2020). *Motivación en el servicio público y su incidencia en el desempeño laboral en el gobiernoregional de puno*. (tesis de maestría). Universidad Nacional del Altiplano. Puno. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/16757>
- Wehrich, H., Cannice, M. y Koontz, H. (2017). *Administración. Una perspectiva global, empresarial y de innovación*. McGraw-Hill Education.



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial 4.0 Internacional