

Factores que inciden en la motivación y retención de trabajadores del conocimiento

Factors that affect the motivation and retention of knowledge workers

Autores

Laura Margarita Villasana Arreguín. <https://orcid.org/0000-0002-4592-7550>
Universidad Autónoma de San Luis Potosí. México
A6552@alumnos.uaslp.mx

Armando Sánchez Macías. <https://orcid.org/0000-0001-9575-3248>
Universidad Autónoma de San Luis Potosí. México
armando.sanchez@uaslp.mx

Fecha de recibido: 2022-02-02
Fecha de aceptado para publicación: 2022-03-15
Fecha de publicación: 2022-03-31



Resumen

El objetivo de este trabajo es medir los factores que influyen en la motivación y retención de los trabajadores del conocimiento (TC). Es una investigación de tipo cuantitativo con enfoque mixto, correlacional-transeccional y no experimental. La población fue TC del sector industrial-tecnológico de la ciudad de San Luis Potosí, México. Se encontró que los aspectos en los cuáles los TC alcanzan niveles de satisfacción en sus empleos son los relativos al trabajo desafiante, la autonomía en el desempeño de sus tareas, así como la innovación y el clima organizacional, también que es necesario atender el balance vida-trabajo. Se contribuye a comprender los factores motivacionales de los TC que influyen en su retención en el contexto mexicano.

Palabras clave: gestión de personal, motivación, retención, trabajadores del conocimiento.

Abstract

The aim of this paper is to measure the factors that influence the motivation and retention of knowledge workers (KW). It is a quantitative research with a mixed, correlational-transectional



and non-experimental approach. The population was KW from the industrial-technological sector of the city of San Luis Potosí, Mexico. It was found that the aspects in which KW achieve levels of satisfaction in their jobs are those related to challenging work, followed by autonomy in the performance of their tasks, as well as innovation and the organizational climate, also that it is necessary to attend to the work-life balance. This research contributes to understand the motivational factors of KW that influence their retention in the Mexican context.

Keywords: personnel management, motivation, retention, knowledge workers

Introducción

Las organizaciones, para propiciar su éxito requieren diseñar estrategias y realizar acciones para mantener su rentabilidad y competitividad. Sus resultados dependen en buena medida del desempeño y productividad de sus trabajadores. Atributos tales como la inteligencia, memoria, iniciativa y experiencia profesional son indispensables en administradores así como en especialistas que trabajan de manera intensiva con conocimiento, a dichas personas se les ha nombrado trabajadores del conocimiento (TC) o *knowledge workers* (Drucker, 1999).

Los TC representan un elemento esencial en las organizaciones y por lo tanto, deben ser el foco de los planes estratégicos para mejorar la productividad; esto porque la estructura de la economía continúa cambiando, pues donde una vez las empresas fueron dependientes de la productividad de la fuerza de trabajo manual, ahora dependen cada vez más del talento de los trabajadores del conocimiento (Ramírez y Nembhard, 2004). Los TC son clave para el éxito de una organización y alcanzarán aún una mayor demanda en el futuro. Es por ello que los procesos de reclutamiento, obtención y retención del máximo de profesionales altamente calificados es un objetivo crítico para las empresas (Ebert y Freibichler, 2017).

El término de TC se refiere a aquellos empleados con altos niveles de capacitación y que poseen competencias para el uso de información tecnológica como parte integral de sus labores, es decir, su principal atributo es el conocimiento y su adecuada y oportuna aplicación. Feng y Cao (2017) los describen como “[...] personas altamente educadas, cuyo rol en la fuerza laboral implica el uso de información y conocimiento y que son clave para el éxito para la gran mayoría de las organizaciones” (p.3). Reinhardt, et al. (2011) consideran que los TC poseen características diferenciadoras, y en la organización desempeñan roles avanzados para crear, compartir y



administrar el conocimiento, entre otros: aprendiz, vinculador, solucionador, difusor, organizador, recuperador, rastreador de información, ayudante, monitor y controlador.

Para Akgün y Yaman (2020), los caracterizan las habilidades para la comunicación, la motivación, la autonomía, el conocimiento teórico y práctico, la habilidad para encontrar y utilizar la información y la habilidad intelectual. El potencial para ser TC se relaciona de manera directa con el nivel educativo. Leonidova, et al., (2016) consideran que el impacto económico de los TC no depende tanto del nivel de entrenamiento sino del despliegue de sus potenciales en el mercado laboral. Coetzee y Engelbrecht (2020) reportan la relevancia del atributo autonomía en los TC, y como permite éste un alto nivel de autopercepción de empleabilidad. Hu (2017) muestra que la cantidad de TC tiene implicaciones en el nivel de desarrollo de la comunidad y su capacidad de conocimiento. Esto permite inferir que el impacto de los TC va más allá de las organizaciones y se refleja también en las ciudades o regiones. Pedersen y Gram (2018) encontraron que los TC se distinguen por atributos específicos en su perfil, la autogestión, ser autodirigidos y autónomos. Brassey, et al., (2020) agregan el concepto de autoeficacia como un atributo presente en los TC que puede ser potenciado mediante intervenciones orientadas a desarrollar la flexibilidad emocional. En México, Romero y López (2018) coinciden en que los TC son altamente capacitados y fuente de valor agregado en las organizaciones. Los TC mexicanos poseen conocimientos profesionales y son usuarios intensivos de las nuevas tecnologías (Romero et al., 2018).

De Sousa, et al. (2018) definen a la motivación como el sentimiento, esfuerzo, energía y fuerza motriz que un empleado usa para lograr sus metas individuales y/u organizacionales. Las características de los TC, hacen necesario que las empresas los motiven, supervisen y evalúen de manera diferente de los trabajadores tradicionales. La identificación y mejora del talento son clave, por lo tanto, se requieren estrategias para el desarrollo del potencial y la identificación de aquellos en los que se debe hacer una inversión a largo plazo, sin importar el tamaño de la empresa (De Sousa, et al., 2018; Komba y Amani, 2016). El principal desafío a nivel operacional es motivar a los TC para mejorar su rendimiento. Un empleado motivado quiere trabajar y formar parte de un equipo, le interesa ayudar, respaldar y alentar a sus colegas. Quienes son decididos y seguros de sí mismos, demuestran éstas y otras actitudes deseables (Jung, 2017).



La disponibilidad de una supervisión como apoyo y la capacitación desempeñan un papel importante para motivar al personal y hacer que permanezca en la organización (Chime et al., 2016). Ndembeka y Amani (2016) encontraron que los principales factores motivantes en TC son: la oportunidad de seguir estudiando, el prestigio social de la profesión y las oportunidades de crecimiento. Ogbuabor y Okoronkwo (2019) reportan que los principales factores motivantes reportados fueron la responsabilidad, las oportunidades de aprendizaje, el logro y el reconocimiento. Mientras que los factores desmotivantes fueron la falta de horarios flexibles, largas jornadas de trabajo, pocas vacaciones, recursos limitados, falta de oportunidades de promoción, inequidad y retraso en pago de salarios. Alajmi y Lengyel (2020) afirman que la flexibilidad laboral es una estrategia relevante para motivar y retener a los TC, la cual, tiene la capacidad de generar compromiso hacia la organización, este a su vez incrementa la productividad.

Kuvaas, et al. (2016) identificaron las relaciones entre incentivos de pago y resultados de los empleados, así como sus intenciones de rotación. Se confirmó una relación directa entre incentivos económicos y desempeño, así como negativa con la intención de rotación. En sentido contrario Chime, et al. (2016) reportan que motivadores no financieros, se constituyen en factores más determinantes para la motivación y la retención. Jung (2017) afirma que la motivación interna y el compromiso correlacionan de manera directa con el desempeño organizacional, mientras que lo hace de manera inversa con la intención de rotación.

Para Gonzales (2011) el capital intelectual define la ventaja competitiva de las organizaciones en la llamada era del conocimiento. El capital intelectual está constituido por los conocimientos, habilidades y actitudes en el personal, que han sido moldeados a través del tiempo por la educación, las experiencias y potenciado por las redes sociales personales y profesionales que tiene el trabajador. Es por lo que establecer estrategias para la retención del capital intelectual cobra alta relevancia. De Sousa, et al. (2018) definen la retención de empleados como la estrategia requerida por una organización para mantener no solo a empleados talentosos, sino también calificados, mediante la comprensión de los factores asociados con la rotación, con el fin de frenarla.

Feng y Cao (2017) encontraron que los principales factores que influyen en la rotación voluntaria de los TC son: la edad, género, grado de extraversión, apertura a nuevas experiencias, orientación familiar y ocupación. Němečková (2017) afirma que los incentivos financieros y la



retención tienen una correlación directa positiva, destacando la seguridad social, plan de pensiones, seguro de vida, así como la formación profesional y apoyos para pagar educación privada. Para Tsareva y Boldyhanova (2020) las condiciones económicas y sociales tienden a homogeneizar las condiciones de las industrias de manera global. El compromiso personal (*engagement*), es un factor determinante para lograr la retención de los trabajadores, altos niveles de productividad y competitividad. Es relevante, dado que se ha probado la relación entre compromiso personal y la retención (Shibiti, 2020). Mejores sueldos, capacitación y desarrollo, así como oportunidades de crecimiento laboral mejoran el compromiso personal, mejorar las condiciones laborales de los TC apoya el logro de los objetivos empresariales (Villasana, et al., 2021).

Teniendo en cuenta los elementos anteriormente expuestos, se plantea el presente trabajo con el objetivo de determinar los factores que influyen en la motivación y retención de una muestra de TC de la ciudad de San Luís Potosí, México, del sector industrial y tecnológico

Metodología

Se acometió una investigación de tipo cuantitativo con enfoque mixto, correlacional, transeccional y no experimental. La población fueron TC de la ciudad de San Luís Potosí, México, del sector industrial y tecnológico. Se utilizó el muestreo no probabilístico por conveniencia para seleccionar aquellos casos en los que de acuerdo con su condición se ajustan a las características de un TC. El tamaño de la muestra fue de 100 TC.

Se adaptó el instrumento propuesto por Wang (2012) utilizado en TC taiwaneses, el cual permite identificar la percepción en las prácticas efectivas para la motivación y retención de TC. Los constructos para cada una de las variables observadas se midieron con una escala Likert de cinco puntos, donde los puntajes más altos corresponden a un nivel de percepción mayor de presencia del factor motivante o que apoya la retención. El análisis de datos se llevó a cabo con el software IBM SPSS Statistics v19.

Variables de estudio

Las prácticas efectivas para la motivación y retención de TC se agrupan en dos tipos de aspectos: financieros y no financieros. A su vez, cada una de ellas incluye constructos y/o variables que fueron medidos a través de los ítems adaptados (Wang, 2012). En la tabla 1 se incluye la definición operacional y conceptual utilizada en la presente investigación.



Tabla 1. Esquema de definición operacional

Aspecto	Constructo	Variable	Definición conceptual
Aspectos no financieros	Tecnologías de la Información	Acceso a las últimas tecnologías	Capacidad de contar con información, conceptos, ideas, experiencia y aprendizajes a nivel tecnológico como especialidad de esta. Tener acceso a las TI más actuales.
	Ambiente de Trabajo	Ambiente de Trabajo	Espacio de oficina cómodo
	Equilibrio Trabajo-Vida	Equilibrio Trabajo-Vida	Conciliación de vida y el trabajo
	Clima Organizacional	Clima organizacional	Ambiente de trabajo amigable, equipo unido, equipo exitoso, empoderamiento
	Capacitación	Programas de capacitación	Tener capacitación constante para adquirir nuevos conocimientos, así como nuevas y mejores habilidades.
		Oportunidades de aprendizaje y desarrollo, educación superior	Buscar aprendizaje permanente para fortalecer la competencia profesional. Es el grado más alto de acuerdo con las características del sistema educacional del país. Aprendizaje y desarrollo continuo.
	Autonomía	Autonomía	Grado en el que un puesto, otorga suficiente libertad, independencia e influencia a una persona para programar y desempeñar su trabajo. Tener capacidad para establecer sus propias reglas de trabajo y en sus relaciones con los demás, administrar sus actividades propias para el logro de los objetivos.
	Trabajo desafiante	Trabajo desafiante	Trabajo, retos, resolución de problemas
	Clima Organizacional	Prácticas de trabajo flexibles	La consideración de la administración de un trabajo flexible. Flexibilidad operacional y estratégica
	Reconocimiento	Reconocimiento individual	Son reconocidos dentro de la organización,
Reconocimiento por lograr metas		estímulos creativos, el cruce de ideas y su fertilización y la revigorización del trabajador del conocimiento	
Aspectos Financieros	Aspectos Financieros Compensaciones	Salario	Sueldos competitivos
		Incentivos / Bonificaciones	Compensaciones, beneficios y recompensas
	Aspectos Financieros Beneficios	Seguro médico	Acceso a centros de salud privados
		Retiro-Jubilación	Una jubilación próspera
		Permisos o licencias	Permisos o licencias

Fuente: adaptado de Wang (2012)



Confiabilidad y validez

Para evaluar la confiabilidad del instrumento se utilizó el estadístico Alfa de Cronbach. Después de realizar el análisis se mantuvieron 38 ítems que miden 9 constructos, manteniendo aquellos que presentaron valores aceptables, los cuales presentaron valores iguales o superiores de 0.794, como se observa en la tabla 2.

Tabla 2. Análisis del índice de confiabilidad Alpha de Cronbach

Constructo	No. de ítems	Alpha de Cronbach	Constructo	No. de ítems	Alpha de Cronbach
Tecnologías de la Información	2	0.968	Autonomía	3	0.794
Ambiente de Trabajo	3	0.788	Trabajo desafiante	8	0.987
Equilibrio Trabajo-Vida	7	0.891	Reconocimiento	3	0.914
Clima Organizacional	4	0.803	Aspectos Financieros Compensaciones y beneficios	4	0.934
Capacitación	5	0.862			

Para analizar la validez del instrumento se utilizó el Análisis Factorial Exploratorio (AFE). En primer lugar se obtuvieron los valores Kayser-Meyer-Olkin (KMO) el cual arrojó un valor de 0.801, mientras que la prueba de esfericidad de Bartlett resultó estadísticamente significativa, por lo cual se considera adecuada la muestra para utilizar la técnica AFE (Hair Jr, et al., 2017). Se prosiguió a la extracción de los factores a través de un análisis factorial de componentes principales y rotación Varimax. Los resultados de la regla Kaiser evidenciaron 4 componentes principales que explican el 52.63% de la varianza total. En la tabla 3 se presentan los ítems y su correspondiente carga factorial en sus respectivos componentes. Después de eliminar algunos ítems que cargaban de manera simultánea a varios componentes, se observa que existen cuatro factores agrupados de la siguiente forma: (1) el que incluye la disponibilidad de tecnología, la percepción del equilibrio entre el trabajo y la vida personal y los aspectos financieros relacionados con el trabajo; (2) en el segundo componente se encuentran factores externos tales como el clima organizacional, el ambiente de trabajo percibido y los niveles de reconocimiento; (3) la autonomía y el trabajo desafiante se agrupan en un tercer componente, ambas relacionadas con la libertad para poder elegir métodos para realizar sus tareas, autogestionarse y ser autodirigidos, finalmente; (4) la



capacitación se encontró en un cuarto factor, se refiere a la percepción de trato considerado hacia el trabajador, así como la percepción del interés de la organización en su desarrollo personal y profesional.

Tabla 3. Matriz de Componentes rotados

Ítems	Componentes			
	1	2	3	4
Tecnología 1	0.576			
Tecnología 2	0.704			
Aspectos Financieros 1	0.777			
Aspectos Financieros 2	0.658			
Aspectos Financieros 3	0.678			
Aspectos Financieros 4	0.635			
Equilibrio trabajo-vida 1	0.671			
Equilibrio trabajo-vida 2	0.836			
Equilibrio trabajo-vida 3	0.674			
Equilibrio trabajo-vida 4	0.794			
Equilibrio trabajo-vida 5	0.780			
Equilibrio trabajo-vida 6	0.615			
Clima organizacional 1		0.704		
Clima organizacional 2		0.678		
Ambiente de trabajo 1		0.798		
Ambiente de trabajo 2		0.722		
Ambiente de trabajo 3		0.578		
Reconocimiento 1		0.631		
Reconocimiento 2		0.736		
Reconocimiento 3		0.733		
Autonomía 1			0.724	
Autonomía 2			0.717	
Trabajo desafiante 1			0.646	
Trabajo desafiante 2			0.578	
Trabajo desafiante 3			0.546	
Trabajo desafiante 4			0.646	
Trabajo desafiante 5			0.778	
Trabajo desafiante 6			0.779	
Trabajo desafiante 7			0.678	
Trabajo desafiante 8			0.678	
Capacitación 1				0.474
Capacitación 2				0.719
Capacitación 3				0.538
Capacitación 4				0.695
Capacitación 5				0.436



Resultados y discusión

Los análisis estadísticos descriptivos permitieron identificar las propiedades de la muestra. De los 100 encuestados el 46% eran hombres y el 54% mujeres. El 30% trabaja entre 31 a 40 horas y el 70% trabaja 41 y 49 horas.

En la tabla 4 y la figura 1, se muestran los resultados descriptivos de la muestra, como se observa, únicamente los constructos autonomía y trabajo desafiante alcanzaron niveles altos, mientras que la disponibilidad de tecnología y el ambiente de trabajo tuvieron niveles considerados apenas por encima de la mitad de la escala. Como se observa, la desviación estándar muestra que en los aspectos financieros existe la mayor disparidad en las respuestas, mientras que el ambiente de trabajo y la autonomía son aquellos más estables.

Tabla 4. Resultados descriptivos de los constructos estudiados en los TC

Constructo	Media	Desviación estándar	Constructo	Media	Desviación estándar
Tecnología	3.2	1.1	Reconocimiento	3.4	1.1
Ambiente de trabajo	3.1	0.6	Autonomía	4.0	0.6
Equilibrio trabajo-vida	3.3	1.0	Trabajo desafiante	4.1	0.7
Clima organizacional	3.4	0.9	Aspectos financieros	3.4	1.3
Capacitación	3.6	1.1			

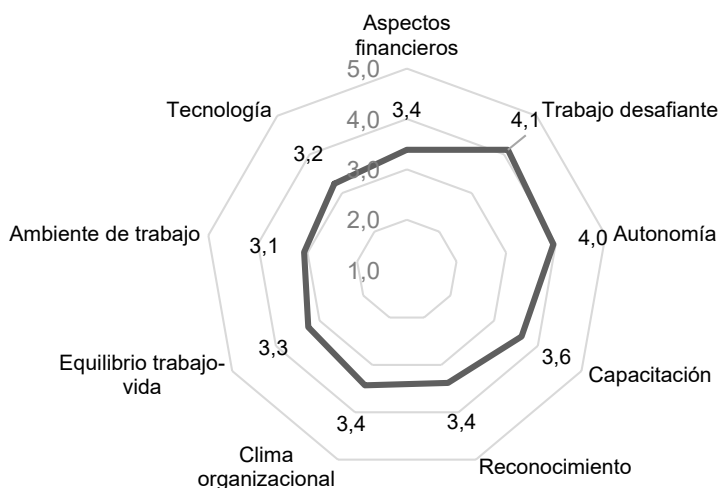


Figura 1. Resultados descriptivos de los constructos estudiados en TC



Los resultados en la percepción de factores que propician la motivación y la retención encontrados son consistentes con los reportados por Feng y Cao (2017), respecto a identificar altos niveles de autonomía y capacidad para la autogestión, así como la tendencia a la apertura a nuevas experiencias en el trabajo, que en esta investigación se denomina como trabajo desafiante. Coetzee y Engelbrecht (2020) también encontraron que la autogestión es una característica sobresaliente en los TC, en su caso, la más importante, la cual además influye en la autopercepción de empleabilidad. Dicho resultado coincide también con los Akgün y Yaman (2020) en donde la autonomía fue el segundo factor más importante, solo detrás de la comunicación, la cual interpretan los autores como un adecuado ambiente de trabajo para la colaboración. Como se observa, la percepción de autonomía en los TC coincide en encontrarse en altos niveles. En este estudio, el trabajo desafiante también asume un valor relevante, cabe resaltar que tanto este factor como la autonomía dependen en buena medida más de la percepción del TC que contexto laboral.

Se encontró también que los aspectos financieros, la tecnología y el equilibrio trabajo-vida muestran niveles intermedios con tendencia a ser bajos. El sueldo y las prestaciones (beneficios) generalmente representan un importante factor para la satisfacción en el trabajo (Němečková, 2017). Los niveles encontrados en ambiente de trabajo y clima organizacional son intermedios con tendencia a ser bajos, propiciar acciones de cooperación y colaboración resulta determinante cuando de elevar la productividad de TC se trata. Estudios como el de Razzaq, et al. (2019) sugieren que la creación y aplicación del conocimiento son áreas en las que destacan los TC, no así en el intercambio de éste, el cual, debe también ser propiciado, dado que es un elemento fundamental para la gestión del conocimiento y la productividad. Němečková (2017) afirma que los beneficios condicionan los niveles de motivación y de intención de rotación, lo cual, varía con la edad, así como que los más valorados son las posibilidades de apoyo para estudios, las vacaciones y los días libres. En esta investigación el equilibrio trabajo-vida no se manifestó como uno de los factores que se encuentran bien valorados, por lo cual, se considera es un área que debe ser atendida. Esto coincide con lo encontrado por Chime, et al. (2016) quienes ante resultados similares, afirman que aspectos no financieros como la oportunidad de estudiar y capacitarse potencian la retención de TC.

En la figura 2 se presentan los resultados de la percepción de los TC en cuanto a los aspectos que potencian la motivación y retención del trabajador.

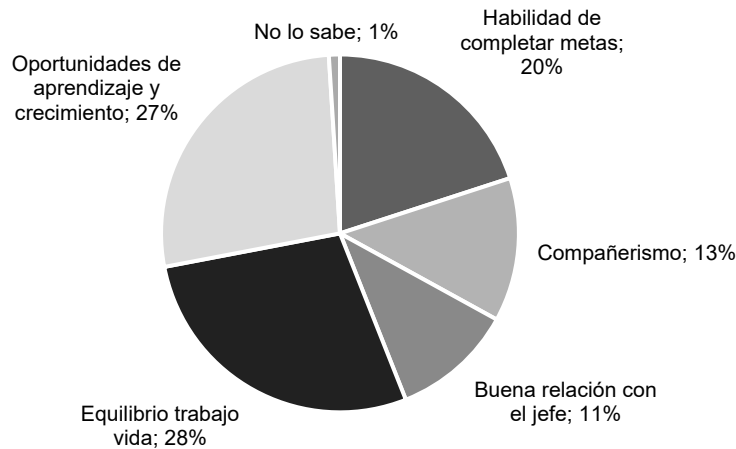


Figura 2. Aspectos positivos percibidos en la organización.

Se destaca el equilibrio trabajo-vida, las posibilidades de desarrollo y para poner en práctica sus habilidades. Akgün y Yaman (2020) coinciden al reportar que la motivación y las habilidades teóricas y prácticas (para completar metas) correlacionan de manera directa y positiva (0.64) en TC. Las oportunidades de aprendizaje y crecimiento destacan como aquellas mejor evaluadas, Shibiti (2020) encontró que éstas condiciones mejoran el compromiso de los TC y a su vez las posibilidades de retención.

Con referencia a los factores en los que las empresas tienen que poner atención para mejorar en la medida de lo posible las condiciones laborales, los resultados obtenidos de los encuestados se muestran en la figura 3.

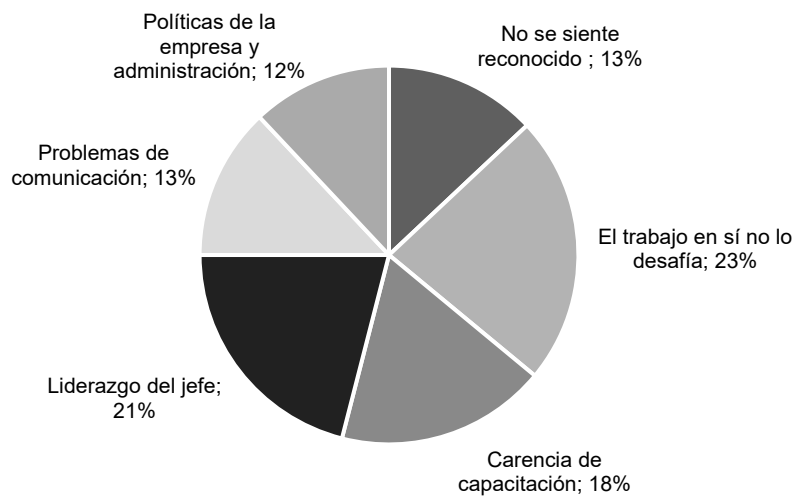


Figura 3. Aspectos negativos percibidos en la organización.



Se destacan factores como trabajo poco desafiante, el liderazgo del jefe y la carencia de satisfacción. Resalta que el trabajo poco desafiante obtenga un valor alto, cuando en la percepción se identificó como el factor mejor valorado. De Sousa, et al. (2018) afirman que la motivación y la satisfacción laboral están correlacionadas de manera directa y que, a su vez, son causales directos de la retención. Los resultados aquí encontrados, por lo tanto, no apoyan los niveles de satisfacción y a su vez, la retención laboral. La insatisfacción laboral afecta la calidad de vida, Ogbuabor y Okoronkwo (2019) afirman que esto, a su vez, impacta en los niveles de motivación en el contexto laboral de los TC y estiman pertinente trabajar en mejorar las condiciones para lograr un equilibrio trabajo-vida, afirmación que se considera apropiado retomar para la población analizada en esta investigación. En cuanto a la carencia de capacitación, también es un factor desmotivante y que propicia la intención de rotación, resultado coincidente con los de Ndembeke y Amani (2016) en TC tanzanos.

En la figura 4 se muestran los resultados de la percepción de la muestra encuestada en cuanto a los principales aportes que los TC consideran hacen a su organización

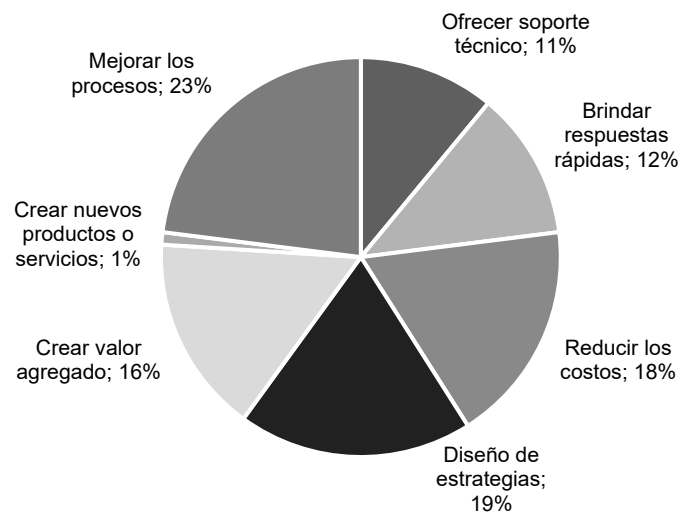


Figura 4. Principales aportaciones a la organización.

Mejorar los procesos, diseñar estrategias, reducir costos y crear valor agregado fueron los más mencionados. Es de destacar que todos ellos se relacionan con procesos orientados a las tareas y ninguno a aquellos orientados a las relaciones. Cabe resaltar que la apreciación de aportes a la organización son muestra de compromiso entre los TC, el cual puede ser potenciado al diseñar



puestos con diversidad de tareas que permitan al trabajador participar en el proceso pero también en el resultado (Tsareva y Boldyhanova, 2020).

Finalmente, se realizaron pruebas inferenciales para identificar si existen relaciones estadísticamente significativas entre las variables sociodemográficas analizadas y los constructos estudiados en los TC (tabla 5).

Tabla 5. Resultados de la prueba no paramétrica U de Mann Whitney para pruebas independiente.

Variable 1	Variable 2	P valor
La paso bien trabajando en equipo. AMBIENTE DE TRABAJO.	Sexo	0.006
Mi trabajo no me resta tiempo con mi familia/amigos o en mis actividades de esparcimiento. EQUILIBRIO TRABAJO-VIDA.		0.005
Puedo organizar mi tiempo para no sacrificar más horas-oficina es la misma entre las categorías de sexo. EQUILIBRIO TRABAJO-VIDA.		0.001
Tengo la libertad de desempeñar y programar mi trabajo como más me parezca sin perder de vista de los resultados. AUTONOMÍA.		0.003
En mi trabajo usamos las mejores TIC. TECNOLOGÍA.	Horas de trabajo semanales	0.001
Mi oficina es cómoda. AMBIENTE DE TRABAJO.		0.000
Prefiero trabajar solo. AMBIENTE DE TRABAJO.		0.016
La paso bien trabajando en equipo. AMBIENTE DE TRABAJO.		0.004
Mi trabajo no me resta tiempo con mi familia/amigos o en mis actividades de esparcimiento. EQUILIBRIO TRABAJO-VIDA.		0.000
En mi trabajo me permiten hacer home office. EQUILIBRIO TRABAJO-VIDA.		0.000
En mi trabajo puedo tomar de vez en cuando tardes libres. EQUILIBRIO TRABAJO-VIDA.		0.003
En mi trabajo puedo tomar vacaciones en cualquier fecha del año. EQUILIBRIO TRABAJO-VIDA.		0.000
Puedo organizar mi tiempo para no sacrificar más horas oficina. EQUILIBRIO TRABAJO-VIDA.		0.006
La relación con mi jefe directo es de confianza y apoyo recíproco. CLIMA ORGANIZACIONAL.		0.000
Se me proporciona la suficiente información para realizar mi trabajo. CLIMA ORGANIZACIONAL.		0.040
En mi trabajo me gusta mejorar la forma de hacer las cosas para alcanzar los objetivos. CAPACITACIÓN.		0.000
En mi área de trabajo tengo la capacidad de interpretar y aprovechar la información para resolver problemas. CAPACITACIÓN.		0.016
En mi trabajo somos elogiados por buenos resultados. RECONOCIMIENTO.		0.001
En mi trabajo nuestros logros son reconocidos. RECONOCIMIENTO.		0.000
En mi trabajo me dan capacitación adecuada. CAPACITACIÓN.		0.000



Variable 1	Variable 2	P valor
En mi trabajo hay oportunidades de escalar posiciones. CAPACITACIÓN.		0.001
Me gusta capacitarme por mi cuenta. CAPACITACIÓN.		0.000
En mi trabajo tengo suficiente autonomía. AUTONOMÍA.		0.000
Me gusta desarrollar estrategias. TRABAJO DESAFIANTE.		0.000
Me gusta solucionar conflictos. TRABAJO DESAFIANTE.		0.000
Me gusta resolver tareas complejas. TRABAJO DESAFIANTE.		0.000
Me gusta resolver tareas intelectuales. TRABAJO DESAFIANTE.		0.000

Se encontró que las mujeres reportan mayor satisfacción que los hombres trabajando en equipo. Por otro lado, los hombres puntúan más alto en cuanto a considerar que el trabajo no les resta tiempo familiar, que pueden organizar su tiempo y que tienen libertad para desempeñar y programar su trabajo. Esto refuerza la idea de que las mujeres no tienen las mismas condiciones para combinar vida personal y laboral dado los roles de género que existen en México. Esto coincide con lo encontrado por Feng y Cao (2017), en el sentido que las mujeres valoran su vida familiar más que los hombres, y por lo cual las condiciones laborales para procurar el equilibrio trabajo-vida deberían ser diseñadas con enfoque de equidad de género.

Otro aspecto sociodemográfico en los TC es tener un trabajo de tiempo completo, es decir, estar contratados al menos 40 horas semanales, por otro lado, se encuentran aquellos que tienen trabajos de medio tiempo o que trabajan por su cuenta (*freelancers*), es decir, prestan sus servicios a diferentes organizaciones sin una relación subordinada. Entre los que trabajan por su cuenta, destaca la percepción de preferir trabajar solo, pero pasarla bien cuando trabajan en equipo, la necesidad de contar con suficiente información para realizar su trabajo, la capacidad para interpretar y aprovechar información para resolver problemas, planear y desarrollar estrategias, capacidad para solucionar conflictos, resolver tareas complejas y resolver tareas intelectuales. Destaca la percepción de autogestión y autodirección, así como aquellas actividades que requieren altos niveles de trabajo mental, estos resultados coinciden con el estudio de Davis, et al. (2014) que mostró que a los TC que trabajan por su cuenta les otorga mayor satisfacción el trabajo en el que pueden actuar con gran autonomía y autogestión.

Entre los TC de tiempo completo destacan factores relacionados con pertenecer a un trabajo fijo, tales como: la percepción de contar con adecuadas tecnologías de la información y



comunicación (TIC), una oficina cómoda, tener una relación de apoyo y confianza con el jefe, tener capacidad de mejorar procedimientos, recibir capacitación adecuada y tener oportunidades para escalar posiciones. Sin embargo, algunos factores que aparentemente son más propios de los que trabajan por su cuenta, aparecen mejor puntuados por los TC de tiempo completo, tales como: poder balancear su vida profesional y familiar, trabajar desde casa, tomar tardes libres, vacaciones, organizar sus horas de trabajo, sin embargo estos deseos son consistentes con los resultados presentados por Chung y Van der Lippe (2020).

Los aspectos financieros no presentaron relaciones estadísticamente significativas con las variables sociodemográficas género y horas de trabajo semanal, sin embargo se encuentran en niveles bajos según los resultados. Esto es un factor a tomar en cuenta, considerando lo reportado por Kuvaas, et al. (2016) quienes mencionan que tanto el salario base, como las compensaciones, influyen en la motivación interna y externa y a su vez, en el desempeño y retención del TC.

Esta investigación es ser un primer esfuerzo para caracterizar los factores motivantes y para la retención en los TC mexicanos, en particular en la ciudad de San Luis Potosí. Este estudio permite también, contrastar las condiciones encontradas en un país como México con las de otros en vías de desarrollo y de economías avanzadas, mostrando coincidencias y divergencias. Además, derivado de los resultados, en este estudio se proponen estrategias y acciones para atender la motivación, a saber: (a) ofrecer proyectos desafiantes y asignaciones de trabajo, fomentar el afrontar retos, aportar ideas, soluciones y estrategias que favorezcan el desarrollo de nuevos productos y servicios para mejorar los resultados organizacionales. Tener contacto frecuente con el mercado y permitir el desarrollo y aplicación de nuevas ideas; (b) dar libertad para planificar y trabajar de forma independiente, dar autonomía operacional, libertad para tomar decisiones y facilitación de las actividades relacionadas con el puesto de trabajo; (c) propiciar el apoyo de la alta gerencia, así como promover buena relación con gerentes y supervisores. Establecer objetivos, metas y actividades claras. Permitirles aportar soluciones y crear asociación e identificación con la organización; (d) brindar acceso a productos y tecnología de punta, proporcionando infraestructura adecuada con TIC que promueva la transformación, la aplicación, generación y gestión del conocimiento, para el desarrollo de proyectos; (e) asegurarse que los TC tengan un trabajo satisfactorio, ofreciendo oportunidades de desarrollo, crecimiento y reconocimiento constante de habilidades y logros.



En cuanto a estrategias para la retención de los TC se propone: (a) ofrecer un paquete de pago altamente competitivo, salario competitivo, aplicación de bonos, incentivos, paquete de prestaciones y beneficios; (b) brindar oportunidades de desarrollo en campos especializados, así como brindar capacitación constante para adquirir nuevos conocimientos especializados, así como mejores y nuevas habilidades; (c) ofrecer proyectos desafiantes y asignaciones de trabajo; (d) propiciar las condiciones para asegurar el equilibrio trabajo-vida. Permitir un estilo de vida laboral en balance y satisfactorio. *occidental*, sino como un fenómeno real a tomar en cuenta en los países de Latinoamérica.

Conclusiones

Existe una tendencia global creciente en la que los TC están reemplazando a los trabajadores tradicionales. La importancia de encontrar formas de atraer, retener e involucrarlos es cada vez más desafiante, ya que las preferencias y motivaciones de este tipo de trabajadores tienen características particulares. En la muestra de TC se destacó una percepción alta acerca de la autonomía y la necesidad de un trabajo desafiante, elementos que son característicos de este tipo de trabajadores. Así mismo, se encontraron niveles medios con tendencia a ser bajos en el balance trabajo-vida, el ambiente de trabajo y la disponibilidad de tecnología. Destaca además que las TC mujeres muestran menos satisfacción con el balance trabajo-vida, mientras que los TC de tiempo completo desearían mejores condiciones para lograr este equilibrio. También, los TC de tiempo completo valoran mejor sus condiciones laborales como sueldo, mobiliario, equipo y conectividad. El diagnóstico y diseño de estrategias para la administración de personal que promuevan la motivación para la retención, productividad y competitividad de las organizaciones es más importante que nunca dada la evolución de la fuerza laboral impuesta por factores como la globalización, el avance tecnológico y el cambio generacional.

Referencias

- Akgün, A., y Yaman, H. (2020). Exploring Knowledge Workers in the Turkish Construction Sector. *Periodica Polytechnica: Architecture*, 51(2), 149–164. <https://doi.org/10.3311/PPar.16015>



- Alajmi, A. M. M. S., y Lengyel, P. (2020). Managing employee resources, the extent to which labour flexibility can generate employee commitment. *SEA: Practical Application of Science*, 8(3), 321–327. https://seaopenresearch.eu/Journals/articles/SPAS_24_8.pdf
- Brassey, J., Witteloostuijn, A. van, Huszka, C., Silberzahn, T., y Dam, N. van. (2020). Emotional flexibility and general self-efficacy: A pilot training intervention study with knowledge workers. *PLoS ONE*, 15(10): e0237821, <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0237821>
- Chime, J. K., Munyati, P., Katepa-Bwalya, M., Musumali, M., Mweetwa, B., Kagulura, S., Kachimba, J. S., Vwalika, B., y Mufunda, J. (2016). Using E-Learning for Skills Transfer, Motivation and Retention of Health Workers in Zambia. *Medical Journal of Zambia*, 43(2), 103–105. <https://www.ajol.info/index.php/mjz/article/view/144014/133719>
- Chung, H., y Van der Lippe, T. (2020). Flexible Working, Work–Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Soc Indic Res* 151, 365–381 <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- Coetsee, M., y Engelbrecht, L. (2020). How Employability Attributes Mediate the Link Between Knowledge Workers’ Career Adaptation Concerns and Their Self-Perceived Employability. *Psychological Reports*, 123(4), 1005–1026. <https://doi.org/10.1177/0033294119844981>
- Davis, S.N., Shevchuk, A. y Strebkov, D. (2014). Pathways to Satisfaction with Work-Life Balance: The Case of Russian-Language Internet Freelancers. *J Fam Econ Iss* 35, 542–556. <https://doi.org/10.1007/s10834-013-9380-1>
- De Sousa, M., Ledimo, O., y Martins, N. (2018). Predicting staff retention from employee motivation and job satisfaction. *Journal of Psychology in Africa*, 28(2), 136–140. <https://doi.org/10.1080/14330237.2018.1454578>
- Drucker, P. F. (1999). The Age of Social Transformation. *The Atlantic Monthly*, 274(5), 53–80. <https://www.theatlantic.com/past/docs/issues/95dec/chilearn/drucker.htm>
- Ebert, P., y Freibichler, W. (2017). Nudge management: Applying behavioural science to increase knowledge worker productivity. *Journal of Organization Design*, 6(1), 4. <https://doi.org/10.1186/s41469-017-0014-1>
- Feng, H. y Cao, M. (2017). The individual influence factors of voluntary turnover among knowledge workers in China: A case study of Huawei. *Journal of Contemporary Eastern Asia*, 16(2), 3–19. <https://doi.org/10.17477/jcea.2017.16.2.003>
- Gonzales, D. R. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*. 45(156) pp.45-72. <https://www.redalyc.org/pdf/215/21518650004.pdf>



- Hair Jr, J. F., Babin, B. J., y Krey, N., (2017). Covariance-Based Structural Equation Modeling in the Journal of Advertising: Review and Recommendations. *Journal of Advertising*, 46(1), pp. 163–177
<https://doi.org/10.1080/00913367.2017.1281777>,
- Hu, R. (2017). Concentration and Mobility of Knowledge Workers: An Intercity Analysis of Sydney, Melbourne, and Brisbane. *Journal of Urban Technology*, 24(1), 11–28.
<https://doi.org/10.1080/10630732.2015.1090190>
- Jung, M. (2017). Influence of Clinical Nurses' Intrinsic Motivation, Affective Commitment, and Turnover Intention on Organizational Performance. *Journal of the Korea Academia-Industrial cooperation Society*, 18(11), 594–601. <https://doi.org/10.5762/KAIS.2017.18.11.594>
- Kuvaas, B., Buch, R., Gagné, M., Dysvik, A., y Forest, J. (2016). Do you get what you pay for? Sales incentives and implications for motivation and changes in turnover intention and work effort. *Motivation & Emotion*, 40(5), 667–680. <https://doi.org/10.1007/s11031-016-9574-6>
- Leonidova, G. V., Golovchin, M. A., Lastochkina, M. A., y Ustinova, K. A. (2016). “Knowledge Workers” and Modernization in the Region. *Social Development*, 3(45), 138–153,
<http://dx.doi.org/10.15838/esc.2016.3.45.8>
- Ndembeka, K., y Amani, J. (2016). The Implications of Career Motivation and Work Commitment for Turnover Intention among Public University Lecturers and Primary School Teachers in Tanzania. *Journal of Education, Humanities & Sciences*, 5(2), 1–16.
<http://jehs.bongotech.info/index.php/jehs/article/download/59/50>
- Němečková, I. (2017). The role of benefits in employee motivation and retention in the financial sector of the Czech Republic. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*. 30(1) pp. 694-704.
<https://doi.org/10.1080/1331677X.2017.1314827>
- Ogbuabor, D. C., y Okoronkwo, I. L. (2019). The influence of quality of work life on motivation and retention of local government tuberculosis control programme supervisors in South-eastern Nigeria. *PLoS ONE*, 14(7), 1–15. DOI: 10.1371/journal.pone.0220292
- Pedersen, H. D., y Gram, M. (2018). The brainy ones are leaving: The subtlety of (un)cool places through the eyes of rural youth. *Journal of Youth Studies*, 21(5), 620–635.
<https://doi.org/10.1080/13676261.2017.1406071>
- Ramírez, Y. W., y Nembhard, D. A. (2004). Measuring knowledge worker productivity: A taxonomy. *Journal of Intellectual Capital*, 5(4), 602–628. doi:10.1108/14691930410567040
- Razzaq, S., Shujahat, M., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., Ali, M. y Tehseen, S. (2019). Knowledge management, organizational commitment and knowledge-worker performance: The neglected role



- of knowledge management in the public sector. *Business Process Management Journal*. 25(5) pp. 923-947. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2018-0079>
- Reinhardt, W., Schmidt, B., Sloep, P., y Drachsler, H. (2011). Knowledge Worker Roles and Actions—Results of Two Empirical Studies. *Knowledge and Process Management*, 18(3), 150–174. <https://doi.org/10.1002/kpm.378>
- Romero, J., y López, V. (2018). Los trabajadores de los servicios intensivos en conocimiento en Argentina y México, 2010-2017: Un análisis comparativo de indicadores laborales. *Economía*. 41(82), 9–33. <https://doi.org/10.18800/economia.201802.001>
- Romero, J., López, V., y Sánchez, G. (2018). Las condiciones laborales en la industria de los servicios empresariales intensivos en conocimiento (SEIC) en México en el nuevo siglo. *Análisis económicos*. 33(83), 145–175. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/ae/2018v33n83/romero>
- Shibiti, R. (2020). Public school teachers’ satisfaction with retention factors in relation to work engagement. *SAJIP: South African Journal of Industrial Psychology*, 46, 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v46i0.1675>
- Tsareva, N. A., y Boldyhanova, V. A. (2020). Educating the Concepts of Retention Factor of a Company with the Case of Employee Engagement Level Increase. *Propósitos y Representaciones*, 8(3), 260–267. <http://www.scielo.org.pe/pdf/pyr/v8n3/2310-4635-pyr-8-03-e515.pdf>
- Villasana, L. M., Hernández, P., y Ramírez, E. (2021). La gestión del conocimiento, pasado, presente y futuro. Una revisión de la literatura. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, 6(18), <https://doi.org/10.36791/tcg.v0i18.128>
- Wang, Y. H. (2012). Recruitment and Retention of Knowledge Workers in Taiwan’s High Technology Industry. Tesis de Doctorado. Cardiff Business School, Cardiff University. Gales. <http://orca.cf.ac.uk/31279/1/2012%20Wang%20Y%20H%20PhD.pdf>