



**INCENTIVOS LABORALES Y SU RELACIÓN CON LA ROTACIÓN DE  
CARGOS TÁCTICOS EN UNA INDUSTRIA DE PLÁSTICOS DE LA CIUDAD DE  
MANIZALES**

**ALEXA MILAGROS ARIAS LÓPEZ**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SOCIALES Y EMPRESARIALES**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**MANIZALES**

**2024**

INCENTIVOS LABORALES Y SU RELACIÓN CON LA ROTACIÓN DE  
CARGOS TÁCTICOS EN UNA INDUSTRIA DE PLÁSTICOS DE LA CIUDAD DE  
MANIZALES

**Autora**

ALEXA MILAGROS ARIAS LÓPEZ

Proyecto de grado para optar al título de Magister en Administración de negocios

**Tutor**

LINA VICTORIA BERRIO RIOS

TANIA MARGARITA MACKENZIE TORRES

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES

FACULTAD DE ESTUDIOS SOCIALES Y EMPRESARIALES

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

MANIZALES

2024

## RESUMEN

El propósito de este trabajo es socializar los resultados de la investigación referente a la relación entre la percepción de los colaboradores sobre los programas de incentivos y la rotación en cargos tácticos, a través de la identificación y evaluación de las principales variables de un programa de incentivos y análisis de posibles relaciones entre estas variables y la rotación. El estudio es cuantitativo, inferencial teórico y analiza la percepción de 15 personas que ocupan el 100% de los cargos tácticos en una empresa de plásticos de la ciudad de Manizales mediante la aplicación de un cuestionario. Los resultados fueron contrastados contra la bibliografía para establecer posibles relaciones con la rotación de personal, encontrando que los altos niveles de percepción de cada una de las variables pueden contribuir a la disminución de la rotación en las empresas.

**Palabras clave:** Programa de incentivos, rotación, industria.

## **ABSTRACT**

The purpose of this study is to share the results of the research regarding the relation between the perception of employees about incentive programs and turnover in tactical positions, through the identification and evaluation of the main variables of an incentive program and analysis of possible relations between these variables and turnover. The study is quantitative, theoretical inferential and analyzes the perception of 15 employees that represent 100% of the tactical positions in a polymer company located in Manizales city through the application of a survey. The results were compared against the literature to establish possible relations with personnel turnover, finding that high levels of perception for each variable can contribute to the reduction of turnover in the industries.

**Keywords:** Incentive program, turnover, industry.

## CONTENIDO

1	PRESENTACIÓN .....	8
2	RESUMEN .....	10
3	ÁREA PROBLEMÁTICA .....	12
3.1	ANTECEDENTES .....	12
3.2	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	15
4	JUSTIFICACIÓN .....	18
	OBJETIVOS .....	19
4.1	GENERAL .....	19
4.2	ESPECÍFICOS .....	19
5	MARCO TEÓRICO .....	20
5.1	ROTACIÓN Y PROGRAMAS DE INCENTIVOS .....	21
5.1.1	Rotación .....	21
5.1.2	Incentivos .....	22
5.2	MARCO CONCEPTUAL .....	24
5.2.1	Factor compensación .....	24
5.2.2	Factor ambiente laboral .....	25
5.2.3	FACTOR SALARIO EMOCIONAL .....	26
5.2.4	Factor formación y desarrollo .....	26
5.2.5	Variables que se relacionan con la rotación .....	27
5.3	MARCO CONTEXTUAL .....	29
5.3.1	Programa de incentivos de la empresa objeto de estudio .....	29
5.3.2	Componentes del programa de incentivos para el personal táctico de la planta Manizales .....	30
5.3.3	Comportamiento de la rotación del personal táctico de la planta Manizales .....	32
6	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	33
7	ESTRATEGIA METODOLÓGICA .....	34
7.1	ENFOQUE .....	34

7.2	TIPO DE ESTUDIO.....	34
7.3	POBLACIÓN .....	34
7.4	PROCEDIMIENTO .....	35
7.5	PLAN DE ANÁLISIS .....	36
7.6	CONSIDERACIONES ÉTICAS.....	36
8	RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	37
8.1	IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES .....	37
8.2	EVALUACIÓN DE VARIABLES .....	38
8.2.1	Definición del instrumento .....	38
8.2.2	Validación del instrumento.....	38
8.2.3	Aplicación del instrumento.....	41
8.3	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	41
8.3.1	Perfil sociodemográfico.....	42
8.3.2	Análisis descriptivo de factores y variables .....	43
8.3.3	Análisis de relación de variables .....	57
9	CONCLUSIONES .....	60
10	RECOMENDACIONES.....	62
11	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	64
12	ANEXOS .....	69
12.1	CONSENTIMIENTO INFORMADO .....	69
12.2	MATRIZ DE RELACIÓN DE VARIABLES .....	71

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Operacionalización de variables.....	33
<b>Tabla 2</b> Variables identificadas .....	37
<b>Tabla 3</b> <i>Cuestionario aplicado</i> .....	39
<b>Tabla 4</b> <i>Salario</i> .....	44
<b>Tabla 5</b> <i>Bonificaciones</i> .....	45
<b>Tabla 6</b> <i>Beneficios</i> .....	46
<b>Tabla 7</b> <i>Relación con los superiores</i> .....	47
<b>Tabla 8</b> <i>Clima organizacional</i> .....	48
<b>Tabla 9</b> <i>Horario flexible</i> .....	49
<b>Tabla 10</b> <i>Días libres</i> .....	51
<b>Tabla 11</b> <i>Condiciones de trabajo</i> .....	52
<b>Tabla 12</b> <i>Reconocimientos</i> .....	53
<b>Tabla 13</b> <i>Evaluación de desempeño</i> .....	54
<b>Tabla 14</b> <i>Plan de carrera</i> .....	55
<b>Tabla 15</b> <i>Capacitación</i> .....	56
<b>Tabla 16</b> <i>Relación de variables</i> .....	58

# 1 PRESENTACIÓN

Las personas pueden transformar a las organizaciones y lo hacen directa o indirectamente desde el rol de cliente, proveedor, accionista, entidad legal y especialmente como trabajador conformando equipos de trabajo, transformando los valores, el conocimiento y todos los componentes de la cultura organizacional. Esta transformación no ocurre de la noche a la mañana, sino que es el resultado del tiempo y el esfuerzo tanto de las organizaciones como de sus empleados.

Actualmente una de las preocupaciones de las empresas respecto a cultura, productividad y sostenibilidad es la rotación del personal y el impacto que genera sobre todo la fluctuación en los mandos medios. Las empresas han identificado este riesgo y han adelantado gestiones como parte de la estrategia corporativa para mitigar esta situación, y esta es una de las razones por las que surgen los programas de incentivos (Rios, 2017).

Debido a lo anterior, surge la idea de identificar la relación entre el programa de incentivos implementado en una empresa multinacional del sector plásticos con subsección en Manizales y la rotación en los cargos tácticos de la misma.

Este proyecto está estructurado en trece capítulos, los tres primeros abordan el planteamiento del problema y la revisión de antecedentes, teniendo en cuenta diversos estudios que incluyen factores de retención, necesidades de los trabajadores y rotación. En los capítulos cuatro y cinco se presenta la justificación y los objetivos sobre los que se define la investigación respectivamente. El referente teórico es abordado en el capítulo seis, en donde se hace referencia a la rotación en las empresas, la satisfacción en el trabajo y el papel que juegan los programas de incentivos dentro de la estrategia de gestión de personas en las organizaciones. También se incluye el marco conceptual y contextual que soporta la investigación. En el capítulo siete y ocho se especifica la operacionalización de variables y aspectos metodológicos como son el enfoque metodológico, tipo de estudio, población, diseño de la investigación y plan de análisis de los datos recolectados. En el capítulo diez se abordan las conclusiones mientras que en el capítulo once se presentan las

recomendaciones generales. Finalmente, en los capítulos doce y trece se encuentran las referencias bibliográficas y anexos, respectivamente.

## 2 RESUMEN

El propósito de esta investigación es analizar la percepción que los empleados tienen sobre un programa de incentivos y su relación con la rotación de cargos tácticos en una empresa de plásticos de la ciudad de Manizales, a través de la identificación de variables del programa, la evaluación de éstas y el análisis de posibles relaciones entre las variables evaluadas y la rotación. Es estudio es de tipo cuantitativo, abarca el campo descriptivo y analiza específicamente la percepción de un equipo de 15 personas que ocupan el 100% de los cargos tácticos de la organización, desde asistencias hasta gerencias de nivel medio.

La identificación de variables se ha hecho a través de revisión bibliográfica, descripción del programa de incentivos actual de la compañía y de ha enmarcado en cuatro factores fundamentalmente: Compensación (variables salario, bonificaciones, beneficios), ambiente laboral (variables relación con superiores y clima organizacional), salario emocional (horario flexible, días libres, condiciones de trabajo, reconocimientos), y formación y desarrollo (variables evaluación de desempeño, planes de carrera y capacitación). Para la evaluación de variables se ha tomado como referente las investigaciones realizadas por Ordoñez (2018), Aranibar (2017), Moreno (2016) y Moscoso (2023), de donde se extrajeron diferentes preguntas para conformar el cuestionario de evaluación con medición en escala Likert de 5 puntos. Este cuestionario se sometió inicialmente a validación por juicio de expertos y posterior prueba piloto con docentes del grupo de empresariado de la Universidad Autónoma de Manizales.

El instrumento se aplicó a la población total de cargos tácticos de la empresa objeto de estudio (15 personas) y se recibió igual número de formularios diligenciados. Cabe resaltar que todas las personas que resolvieron la encuesta dieron su consentimiento informado.

Los resultados de la caracterización demográfica y evaluación de variables fueron graficados y contrastados contra la bibliografía y la información del programa de incentivos

proporcionada por la empresa, buscando posibles relaciones con la rotación de personal y donde se observa que la percepción positiva en cada una de ellas puede influir en la disminución del riesgo de rotación. Lo anterior se infiere de manera teórica a través de las valoraciones calificadas de manera positiva y en altos rangos, analizadas con base en las investigaciones de diversos autores que se han centrado en la relación de diversas variables de los programas de incentivos y la rotación. Adicionalmente se realizó un análisis estadístico Tau b de Kendall para identificar posibles relaciones entre las variables analizadas de incentivos, donde se destaca la relación de la pregunta orientada a la variable reconocimientos con 11 preguntas orientadas a las variables bonificaciones, beneficios, clima organizacional, horario flexible, días libres, condiciones de trabajo y capacitación. Finalmente se emiten las conclusiones de la investigación y recomendaciones.

### 3 ÁREA PROBLEMÁTICA

#### 3.1 ANTECEDENTES

En la búsqueda de la relación entre los programas de incentivos y la rotación laboral en las empresas, es posible tomar varios elementos del estudio realizado por AbuKhalifeh & Som (2013), en el que se indaga sobre algunos factores que influyen el compromiso de los empleados del sector de comidas y bebidas de una cadena hotelera. Como metodología, aplican la teoría de intercambio social (Social ET) para explicar por qué los trabajadores escogen estar más o menos comprometidos con su labor. Los hallazgos muestran que la comunicación con los empleados, el desarrollo de su carrera, los premios y reconocimientos son herramientas que permiten fidelizar a los equipos de trabajo.

Otro estudio que analiza los factores que inciden en la rotación laboral es el desarrollado por Abbasi & Hollman (2000). En su trabajo, explica que el exilio intelectual afecta la productividad, la innovación y la implementación de nuevos programas o estrategias en las organizaciones. En este sentido, resalta que son los “más” inteligentes, proactivos y talentosos, son quienes se arriesgan a marcharse cuando no hay suficiente motivación. Finalmente argumenta el papel de la gestión del recurso humano y la evaluación de los costos asociados a la rotación, que por lo general son subestimados.

El estudio de Muthuveloo et al. (2013) examina el compromiso de los empleados como factor crucial para el éxito de las organizaciones, visto no solo desde la perspectiva de retención, sino también como indicador de productividad, que incide en la satisfacción del cliente, la reputación de la compañía y el valor para los stakeholders. Se analizaron cien encuestas a empleados del sector manufactura de la ciudad de Penang (Malasia) mediante un modelo de regresión múltiple. Los resultados indican que el desarrollo del trabajador es el factor más importante para aumentar el empoderamiento, la fidelización, permanencia y aporte a las empresas.

Otro estudio importante es el realizado por Chen (2020), que tiene como objeto explorar la influencia del liderazgo y condiciones laborales en la satisfacción laboral y su

efecto en la rotación de personal en la industria minera en Mongolia. Se analizaron de manera cuantitativa 368 entrevistas a empleados del sector minero. Los resultados indican que existe una relación directamente proporcional entre el liderazgo, la comunicación, las condiciones de trabajo y la satisfacción laboral, y enfatiza en que más que incentivos económicos, los trabajadores esperan mejores condiciones de trabajo y un liderazgo más efectivo por parte de sus jefes.

El trabajo de Lollo & O'Rourke (2020) se enfoca en analizar los sistemas de incentivos en las industrias de confección de ropa. Se realiza una observación durante dos años en una fábrica de confección de Tailandia. Los resultados evidencian que existen tensiones entre los trabajadores y la empresa, en cuanto a las remuneraciones e incentivos, cuando no se ofrecen beneficios financieros para compensar o incentivar el esfuerzo del personal, la motivación decae, y se aumenta el ausentismo y la deserción.

Otro estudio en el análisis de los sistemas de compensación, incentivos y reconocimiento es el realizado por Suzuki et al. (2017). Se analizaron 142 cuestionarios de trabajadores en una industria dedicada a la exportación de flores con sede en Etiopía. Los resultados indican que la retención de empleados en la industria floricultora es importante para la preservación del negocio por cuanto se requiere conocimiento especializado y habilidad manual particular que no desarrolla fácilmente, y para este fin deben implementarse estrategias de compensación adecuadas enfocadas en la fidelización del trabajador.

El trabajo de Elrehail et al. (2019) explora las prácticas de la gerencia de recursos humanos en el sector hotelero del norte de Chipre. Se analizaron 439 cuestionarios mediante modelación de ecuación estructural (SEM). Los resultados revelan que las prácticas de gestión del recurso humano tienen un impacto significativo como ventaja competitiva para las organizaciones del sector turismo. Así mismo, que el diseño y análisis de puestos de trabajo ayuda a identificar necesidades, mejorar condiciones de trabajo y desarrollar habilidades de la fuerza laboral. Para este sector la productividad y calidad del servicio hacen parte de su visión estratégica de negocio.

En Colombia, el estudio de Hernández, et al. (2003) se enfoca en establecer las relaciones entre la cultura organizacional y el bienestar laboral a través del análisis de elementos técnicos y socioculturales en empresas de la ciudad de Manizales. Se analizaron de manera cuantitativa 204 encuestas y 14 entrevistas en profundidad, realizadas a trabajadores de diversos niveles ocupacionales y a responsables de Gestión Humana, de siete empresas diferentes en la ciudad de Manizales. Como resultado se destaca que existe una asociación entre la cultura organizacional y el bienestar laboral, y entre la satisfacción del trabajador y la cultura de la organización. Así mismo, identifican que existen factores claves de bienestar laboral como son: La relación con la dirección, participación en las decisiones, posibilidades de promoción, ambiente físico de trabajo, satisfacción con la tarea e incentivos y beneficios.

Este mismo autor, realiza otro estudio en el 2010, en el que tiene por objetivo entender el papel de la gestión humana en la construcción de ventajas competitivas a través de las personas y como medio para lograr los objetivos organizacionales. Se analizaron 273 encuestas aplicadas a los gerentes de Talento Humano de distintas empresas y 36 entrevistas a profundidad realizadas no solo a gerentes de talento humano, sino también a presidentes de compañías, consultores especializados y directivos de la ACRIP (Asociación colombiana de gestión humana). Como resultado menciona que para que las prácticas empresariales sean sinérgicas deben cumplirse al menos dos condiciones: Tener un modelo integral de gestión humana y lograr coherencia con los objetivos corporativos (sistema integral de gestión humana).

El papel de la gestión del recurso humano en las organizaciones y especialmente como articulador para el desarrollo de estrategias que incentiven la motivación y permanencia de los trabajadores, se destaca el estudio realizado por Agudelo Orrego (2019) que tiene como objetivo determinar cómo se realizan los procesos de formación del talento humano en 25 empresas del Valle del Cauca, y su relación con los lineamientos estratégicos de la organización. Se analizaron 25 encuestas de forma cuantitativa, realizadas a empresas del Valle del Cauca, pertenecientes a diferentes sectores industrial y de servicios como, por ejemplo, fabricación y comercialización de papel, pisos, productos de aseo, productos

farmacéuticos y alimentos, y a la prestación de servicios de transporte de carga y pasajeros, gas natural, mantenimiento de equipos de aire comprimido, entre otros. Se concluye que aun siendo demostrado que el desarrollo del factor humano incide positivamente en el logro de los objetivos corporativos, en Colombia las organizaciones destinan muy poco presupuesto para este fin y tampoco evalúan su eficacia.

### **3.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

Al hablar de cultura organizacional normalmente se hace referencia al ADN de la organización, es decir, la compilación de su misión, visión, objetivos y orientación estratégica al mercado enmarcada en los valores y que la llevará al tope de la productividad y el éxito.

La cultura y el éxito organizacional están estrechamente vinculados por cuanto se busca productividad, rentabilidad y sostenibilidad, y para esto en todos los negocios los colaboradores son un recurso clave y responsables del fracaso o éxito de la organización (Agba, 2021). Ahora, este éxito depende en gran parte de la habilidad de las organizaciones para atraer, retener y motivar apropiadamente a sus trabajadores (Agba, 2021).

Analizando los dos niveles bases de la pirámide de Maslow (1943), el empleo contribuye a subsanar una buena cantidad de necesidades básicas y de seguridad. Sin embargo, la satisfacción del personal va más allá y se ubica en los tres niveles superiores que incluyen afiliación, pertenencia, reconocimiento y autorrealización, incluyendo aspectos relevantes dentro de los que se destaca la motivación, el desarrollo profesional, la remuneración, el balance vida- trabajo y el ambiente laboral. Cuando uno de ellos falta la productividad decae, la cultura organizacional se va disipando y las personas inician un nuevo camino en búsqueda de otros espacios donde puedan encontrar lo que quieren. En el caso de la organización objeto de esta investigación, el programa de incentivos ha sido parte de la estrategia implementada para ofrecer soluciones a las necesidades planteadas.

Los programas de incentivos son cada vez más comunes en el ámbito empresarial internacional y paulatinamente han dado sus primeros pasos en el contexto nacional, adaptados según la criticidad de los cargos y su impacto en la rentabilidad, como ha sido en el caso de la empresa de plásticos analizada. Sin embargo, su diseño e implementación es discreción de cada organización, y poco se conoce sobre su impacto en el campo industrial colombiano, y específicamente, en el sector de plásticos.

Según la Asociación Colombiana de Plásticos (ASOPLASTICOS), al 2019 se censaron 2500 empresas productoras de plásticos en el país y es un sector en crecimiento en la ciudad de Manizales, donde un estudio de este tipo contribuye no solo al área de recurso humano sino también a la estrategia de la organización.

Para la empresa del sector plásticos analizada, la permanencia de sus empleados es un objetivo fundamental y por esto existen programas de incentivos diferenciados para su personal operativo, táctico y estratégico, con el fin de minimizar la rotación de sus colaboradores (Fuente: Departamento de gestión humana empresa objeto de estudio). En el caso de la planta de Manizales, la inversión más grande está dirigida a los cargos tácticos dada la cantidad de personas y el rango salarial. En este contexto se habla de cargos profesionales, coordinaciones y jefaturas. Este tipo de perfiles por lo general requieren de procesos de entrenamiento más extensos y detallados, lideran equipos de trabajo y tienen responsabilidades que no son fácilmente delegables.

El programa de incentivos de la empresa incluye además de tablas salariales actualizadas basados en estudios externos de mercado, bonificaciones anuales otorgadas como producto de la evaluación de desempeño de cada colaborador táctico y otros beneficios de carácter económico como son los auxilios educativos o préstamos con límite de monto sin intereses. También abarca acciones relacionadas con el ambiente laboral, para lo cual se hacen evaluaciones de diagnóstico anuales, medición de clima laboral, encuesta Great place to work y días de consulta o audiencia. Finalmente, el programa se complementa con una política de formación en la cual, con base en las evaluaciones de desempeño se identifican las necesidades de capacitación para los colaboradores, y se

perfilan los planes de carrera para las posiciones tácticas de la organización. (Fuente: Departamento Gestión humana empresa objeto de estudio).

Considerando que el programa de incentivos actual fue implementado basado en los lineamientos corporativos y previa experiencia de otros países, y que en los 13 años que lleva la compañía operando en Colombia no se ha analizado localmente a profundidad, la empresa quiere conocer la percepción de su programa de incentivos actual y si éste tiene alguna relación o sirve como mecanismo de disminución del riesgo de rotación del personal táctico de la organización, para identificar fortalezas y oportunidades de mejora.

Basado en lo anterior, la pregunta de investigación para este proyecto es:

¿Cuál es la relación entre el programa de incentivos laborales y la rotación, a partir de la percepción de los colaboradores tácticos en una empresa de plásticos de la ciudad de Manizales?

## 4 JUSTIFICACIÓN

Las organizaciones deben priorizar temas de selección, capacitación, motivación y socialización a fin de reducir los niveles de rotación y ausentismo (Samaniego, 1998). El desgaste del capital humano da como resultado la rotación del personal y una elevación de gastos con respecto a la inversión por persona, sin alcanzar la productividad esperada por las organizaciones (Robbins, 1996). En el mismo sentido, la intención de permanecer en una organización está dada por una serie de factores individuales como la extroversión, la socialización y la ambición, organizacionales como son salarios, bonos, promociones, formaciones y contextuales como son las oportunidades laborales y percepción del entorno (Oliveira, 2019).

La empresa objeto de estudio ha implementado un programa de incentivos corporativo desde su llegada a Colombia, el cual ha sido ligeramente modificado en varias ocasiones pero sin un análisis riguroso de necesidad de ajuste o cambio. Uno de sus objetivos ha sido la retención del personal y mantener una rotación general por debajo del 3%. Sin embargo, no cuenta con un análisis reciente que le permita identificar la percepción de su programa en la rotación del personal, específicamente para los cargos de jefatura y asistencia, donde se invierte cerca del 50% del presupuesto de incentivos para el 25% del personal de su planta en Manizales (fuente: Departamento gestión humana empresa objeto de estudio).

A través de un estudio de caso sobre esta empresa multinacional con presencia en Manizales, se investiga la relación del programa de incentivos con la rotación de cargos tácticos. Dicha investigación está enmarcada dentro del campo de gestión organizacional, y específicamente en el área de gestión del talento humano. A través de ella se realiza una contribución teórica a la administración del capital humano en la industria basada en el contexto reciente del sector plásticos y que servirá como punto de partida para la toma de decisiones referente a diseño e implementación de programas de incentivos.

## **5 OBJETIVOS**

### **5.1 GENERAL**

Establecer la relación entre la percepción de los colaboradores sobre el programa de incentivos y la rotación en cargos tácticos en una empresa de plásticos de la ciudad de Manizales.

### **5.2 ESPECÍFICOS**

1. Caracterizar el perfil sociodemográfico de los colaboradores de cargos tácticos de una empresa de plásticos de la ciudad de Manizales.

2. Evaluar las variables del programa de incentivos en los empleados de los cargos tácticos de una empresa de plásticos de la ciudad de Manizales.

3. Determinar la relación entre las variables evaluadas y la rotación en los cargos tácticos de la empresa.

## 6 MARCO TEÓRICO

El análisis del rol de las personas en las organizaciones y su contribución para llevar a cabo la estrategia corporativa y conseguir los objetivos trazados, va más allá de la descripción del cargo e involucra muchos más elementos relacionados con el ser que al final se conjugan para alcanzar el éxito organizacional. Explorando las raíces de esta afirmación, es necesario considerar la gestión administrativa, cuyo objetivo precisamente es planear y realizar todas las actividades que conduzcan al logro de los objetivos organizacionales. La función administrativa, definida por Fayol (1916), es aquella responsable del desarrollo del programa de acción general de la empresa, que aprovecha los recursos humanos, técnicos, materiales y tecnológicos con los que cuenta la organización.

En cuanto al recurso humano, éste ha sido objeto de estudio directo o indirecto durante muchas décadas. Dentro del análisis del concepto de administración científica, (Taylor, 1961) se refiere al mismo objetivo de la máquina economizadora de trabajo: Aumentar la producción por unidad de esfuerzo humano. Esto significa, que es a través del desempeño y rendimiento de las personas que se puede alcanzar el nivel de productividad requerido/deseado. La administración científica a los ojos del autor ha surgido como una ciencia que pretende sustituir a los viejos métodos científicos fundamentada en cuatro principios: La selección científica, la instrucción y formación de los trabajadores, el acoplamiento del obrero elegido y la división casi igual del trabajo entre la dirección y sus obreros. Con la evolución de los conceptos administrativos surge la importancia de fortalecer la comunicación con los empleados y entender su potencial, habilidades y expectativas sin dejar de lado la visión moderna de productividad de volumen de bienes/servicios producidos, dividido por la cantidad de recursos utilizados (Robbins & Coulter 2005).

Profundizando en la realidad humana y en las expectativas de los empleados, es necesario resaltar su relación con la cultura organizacional. Dicha cultura según Ouchi (1982) está definida por la historia, los valores, los lineamientos generales, las opiniones y las acciones. En la teoría Z el autor sustenta que la confianza, la amistad y el trabajo en

equipo también hacen parte de este abanico de características y cuando existen condiciones de trabajo humanizadas se aumenta la confianza de los empleados a la par con la productividad y por consiguiente, la rentabilidad. Una vez más se demuestra que la participación de las personas va más allá del cumplimiento de una tarea rutinaria y repetitiva, que las características personales también enmarcan el comportamiento laboral y que la satisfacción del empleado se refleja también en el nivel de apropiación de la cultura de la organización.

Locke (1969) plantea en la teoría de satisfacción en el trabajo que la satisfacción del empleado se define como el estado de placer emocional producto de la valoración del trabajo y los logros, de la percepción de su trabajo y de la consecución de valores importantes para la empresa, para la persona y sus intereses. Por esto, los conceptos de satisfacción, insatisfacción, valores, emociones evaluación y su interrelación debe ser analizada bajo el marco cultural. En este sentido, (Kallin, 1960) se refiere a los sentimientos que los empleados experimentan a través de los esfuerzos hechos por sus superiores y por la organización para desarrollar las habilidades y destrezas de dichos empleados.

Para Schneider (1985) la importancia de la satisfacción en el trabajo radica en que es un resultado importante de la vida organizacional y su ausencia desencadena conductas disfuncionales o adversas como lo son el ausentismo y la rotación. Esta última afecta tanto a la organización como a los trabajadores debido a la interrupción en los procesos del trabajo, pérdida de habilidades y competencias en los equipos, rupturas en los procesos productivos y mayores costos por los procesos de contratación de nuevas personas (Agba, 2021).

## **6.1 ROTACIÓN Y PROGRAMAS DE INCENTIVOS**

### **6.1.1 Rotación**

Slichter (1919) definió la rotación como todas las terminaciones de empleo en la fuerza laboral sin importar la causa, siendo el producto de muchas variables a nivel de

economía, empresa y empleado. Herbert (1980) definió la rotación de manera simple como cantidad de movimientos de empleados que entran y salen de una organización. Por su parte Price (1989) la definió como el grado de movimiento individual a través de los límites de pertenencia de un sistema social. Chiavenato (2007) plantea que la rotación es el resultado de varios fenómenos internos y externos a la organización, que tienen que ver con la actitud y el comportamiento de las personas y que están relacionados con la satisfacción laboral, la motivación, la productividad y la disciplina.

Son muchas las causas que influyen en la rotación y según Chiavenato (2007) pueden agruparse en causas biológicas, personales, laborales o por decisión de la empresa. Muchas de las razones asociadas a las causas personales y laborales están relacionadas con las necesidades de afiliación, pertenencia, reconocimiento y auto realización (Maslow, 1943), y es allí donde los programas de incentivos contribuyen a satisfacer las necesidades de las personas y aumentar la afiliación de las mismas a las organizaciones (González, 2018). Los efectos de la rotación no son deseados por las organizaciones porque pueden afectar la productividad, la calidad, el servicio, aumentan los costos de capacitación (Valerio, 2021) y por lo tanto, la consecución de los objetivos generales. Aunque por lo general los objetivos personales se subordinan a los institucionales, esto ocurrirá de buena manera si la organización produce para los trabajadores beneficios monetarios, en tiempo, que incluyan desarrollo intelectual y profesional (Chiavenato, 1988).

Dentro del análisis de rotación en las empresas, se destaca el efecto positivo que genera el hacer sentir al trabajador como parte de la empresa, siendo flexibles ante situaciones problemáticas, escuchando y reconociendo su trabajo, manteniendo un buen ambiente de trabajo y brindando salarios y prestaciones que aumenten la motivación y contribuyan a reducir la rotación (Valerio, 2021).

### **6.1.2 Incentivos**

Respecto a los incentivos se hace referencia a dos grandes tipos: Monetarios, es decir, argumentados de manera transaccional al dar dinero como intercambio por un trabajo

y no monetarios, es decir en los que no hay transacción de dinero pero que aportan alta calidad motivacional (Mustafa, 2019). Aunque durante muchos años se consideró el salario como el más importante de los incentivos, han surgido otros incentivos económicos tales como bonificaciones por puntualidad, alimentos, transporte gratuito, fondos de ahorro, servicio médico, y no económicos como son ambiente de trabajo y buen trato de parte de los jefes (Valerio, 2021) que hoy cobran mayor relevancia. Muchas personas buscan ambientes de trabajo desafiantes e ingeniosos que fomenten su compromiso (Bakker, 2014), buscan un ambiente laboral que les permita establecer y fortalecer lazos, esperan crecer a la par con la organización y desenvolverse en un rol que les permita balancear su vida personal y laboral.

Al investigar qué variables individuales, organizacionales y contextuales predicen el desempeño competente, la satisfacción laboral y la intención de mantenerse en la organización, es posible determinar que variables como el salario, horas trabajadas por semana, la frecuencia con la que se hacen aumentos de salario, promociones, relación con los compañeros y relación con los supervisores, predicen la intención de permanecer en una empresa (Oliveira, 2019). También contribuyen a este fin factores de formación y desarrollo como son los planes de sucesión o planes de carrera y la capacitación (Castro, 2016). A su vez, dentro del factor emocional se incluyen variables como balance vida-trabajo, horario, días libres, condiciones de trabajo y reconocimiento que también hacen parte de las estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación del personal (Meneses, 2019). Estudios realizados en diferentes sectores, como por ejemplo en el sector de telecomunicaciones, concluyen que de todas las variables mencionadas, las promociones, los bonos por desempeño y todo lo relacionado con entrenamientos, contribuyen a reducir la rotación de los trabajadores (Agba, 2021). Sin embargo, es importante resaltar que los programas de incentivos deben complementarse con intervenciones de liderazgo a nivel organizacional, pues contar con plan de incentivos no garantiza altos niveles de reconocimiento, lo cual si impacta positivamente la rotación (González, 2017).

Finalmente, el análisis de incentivos debe ir más allá de la implementación complementándose con la medición de factores para identificar puntos críticos y oportunidades de mejora. En este enfoque Peiró (1989) hace énfasis en las relaciones existentes entre la falta de claridad en el rol de los empleados, el conflicto de dichos roles, la tensión laboral y la propensión al abandono como factores presentes cuando hay insatisfacción laboral, cuando no hay valoración de las tareas y aportes y cuando no se reconocen o incentivan los esfuerzos realizados. Estas condiciones, si son medidas, sirven como base para la toma de decisiones respecto a la gestión del talento humano y su fidelización.

## **6.2 MARCO CONCEPTUAL**

Para la estructuración de un programa de incentivos se deben considerar diversos factores que influyen en la motivación y satisfacción de los empleados, los cuales van desde el cubrimiento de sus necesidades básicas, hasta aquellas más complejas como las de reconocimiento y autorrealización. En este sentido, un programa de incentivos debe abordar principalmente cuatro factores: Compensación, ambiente laboral, salario emocional y formación y desarrollo. Dichos factores contienen a su vez diversas variables que componen un programa de incentivos integral (Meneses, 2019).

A continuación, se presenta la descripción de las principales variables que se encuentran dentro de este tipo de programas, según los factores anteriormente mencionados.

### **6.2.1 Factor compensación**

#### *6.2.1.1 Salario*

Se define al salario como “La totalidad de las percepciones económicas de los trabajadores, en dinero o especie” (Trigos, 2015, p. 228). La oficina Internacional del Trabajo define el salario como la ganancia que recibe el colaborador por trabajo formal

realizado o que se realizará; es decir, puede ser antes o después del desempeño (Rubio, S. M, 2020).

#### *6.2.1.2 Bonificaciones*

Las bonificaciones se consideran un incentivo monetario ocasional adicional al salario (Diaz, 2013) asociado al cumplimiento de objetivos.

#### *6.2.1.3 Beneficios*

Los beneficios son para todos los colaboradores sin importar su desempeño; en ello existen los legales (cesantías, primas o aguinaldos) y extralegales (fiesta de fin de año, celebración de cumpleaños, actividades deportivas, recreacionales, salud complementaria médica y odontológica, etc.) (Torres-Flórez, 2019).

### **6.2.2 Factor ambiente laboral**

#### *6.2.2.1 Relación con los superiores*

La relación con los superiores se construye principalmente a través de la confianza, y este valor una característica básica de los mejores lugares para trabajar. Dicha confianza se da en el plano de integralidad de las personas, como la apertura, honestidad, habilidad para comunicarse y credibilidad. En las empresas con alto grado de credibilidad, la gente puede compartir de manera libre y franca sus ideas con sus superiores (Pérez Uribe, 2012).

#### *6.2.2.2 Clima laboral*

El clima laboral se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él, por ejemplo, relaciones laborales, políticas organizacionales, prácticas comunicacionales, ambiente laboral en genera. (Iglesias Armenteros, 2015).

## **6.2.3 FACTOR SALARIO EMOCIONAL**

### *6.2.3.1 Horario flexible*

El horario flexible implica en la práctica la posibilidad de efectuar cambios en el horario de entrada y salida o de distribución de las horas semanales o anuales (inclusive) a conveniencia del empleador y/o del trabajador, compartir el puesto de trabajo o laborar “sin jornada”, esto es por metas, productos o resultados. (Restrepo, P. L. 2014).

### *6.2.3.2 Días libres*

Modalidad que incluye por ejemplo un viernes libre cada 15 días, semanas reducidas cuando se tengan personas dependientes o necesidad expresa, días adicionales de vacaciones por años de servicio, etc. (Restrepo, P. L. 2014).

### *6.2.3.3 Condiciones de trabajo*

Se definen como factores socio-técnicos y organizacionales, relacionados con la relación salarial y la formas en que están organizadas las empresas, la producción y el trabajo; entre ellas: La ergonomía, las instalaciones y las herramientas. (Neffa, 2015).

### *6.2.3.4 Reconocimientos*

El reconocimiento laboral es el encargado de producir una satisfacción personal llevando a cada colaborador a ser más feliz en el desarrollo de su trabajo y en su vida en general. El reconocimiento es clave para retener el talento, puesto que es importante que los trabajadores sepan que su trabajo es visible y que su aporte es necesario para el éxito de la empresa. (Rosero, 2020).

## **6.2.4 Factor formación y desarrollo**

### *6.2.4.1 Evaluación de desempeño*

La evaluación del desempeño es aquel proceso sistemático y estructurado para medir el aporte del empleado al logro de los objetivos (Sánchez Henríquez, 2012).

Una de las metas principales de la evaluación del desempeño es determinar con precisión la contribución del desempeño individual como base para tomar decisiones de asignación de recompensas (Robbins, 1995).

#### *6.2.4.2 Plan de carrera*

El plan de carrera refiere las posibilidades que tienen los empleados de una empresa para ascender y cambiar de cargo, ayudando a desarrollar las actividades o secuencias de un puesto de trabajo a lo largo del tiempo dentro de la misma (Rojas, 2021).

#### *6.2.4.3 Capacitación*

La capacitación es el proceso que permite a la organización, en función de las demandas del contexto, desarrollar la capacidad de aprendizaje de sus miembros a través de la modificación de conocimientos, habilidades y actitudes, orientándola a la acción para enfrentar y resolver problemas de trabajo (Guiñazú, 2004).

### **6.2.5 Variables que se relacionan con la rotación**

La intención de rotación ha sido un tema de gran interés pues trata de entender la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente (Bustamante, 2016).

Dentro de las variables que permiten medir la intención de rotación de manera indirecta, se encuentran:

#### *6.2.5.1 Salario*

El incremento de los niveles salariales influye positivamente en la satisfacción laboral, y si las personas se sienten satisfechas con relación a su trabajo, la propensión de rotar de una empresa a otra disminuirá (Huamaní, 2013). Los salarios competitivos, que reflejen el buen desempeño de las personas, el cumplimiento de los objetivos y el tiempo de antigüedad en la empresa, ayudarán a la reducción de la rotación (Piantini, 2011).

#### 6.2.5.2 *Beneficios*

La implementación de políticas concesionarias referentes a beneficios como gratificaciones, participación en los resultados, seguros de vida, entre otros; puede reducir el riesgo de rotación (Huamaní, 2013).

#### 6.2.5.3 *Relación con los superiores*

Considerando que la rotación es una variable dependiente de fenómenos internos que condicionan el comportamiento del personal y la organización (Chiavenato, 2007), dentro de dichos fenómenos internos se destaca el tipo de supervisión ejercida sobre el personal, el cual influye directamente en la rotación en las empresas (Zaballa, 2021).

#### 6.2.5.4 *Clima laboral*

En las organizaciones con buen clima laboral los colaboradores trabajan en entornos armoniosos que proporcionan mayores oportunidades de retención y aminoran costos por ausentismo y rotación (Huamaní, 2013).

#### 6.2.5.5 *Horario flexible*

La flexibilidad de horarios se ha convertido en una estrategia indispensable de la nueva cultura laboral. Es posible implementar acciones enfocadas en la flexibilidad horaria para mejorar la productividad en el trabajo y aumentar los niveles de satisfacción, que contribuirán a reducir las tasas de rotación en las empresas (Mora, 2017).

#### 6.2.5.6 *Condiciones de trabajo*

Las condiciones de trabajo hacen parte de los factores higiénicos que rodean al individuo mientras trabaja. Aunque su capacidad es limitada para influir de manera positiva en el comportamiento de las personas por cuanto evita la insatisfacción pero no eleva el nivel de satisfacción sustancialmente, podría influir en el desempeño de los trabajadores y contribuir a reducir el riesgo de rotación (Hernandez Olivares, 2017).

#### 6.2.5.7 *Capacitación*

Un aspecto importante para la retención y consecuente disminución de la rotación es generar oportunidades de desarrollo para las personas. Para este fin, la empresa debe invertir en el desarrollo de cada trabajador mediante cursos, seminarios, talleres y otras estrategias de capacitación para que se impartan en todos los niveles de la organización (Huamaní, 2013).

### **6.3 MARCO CONTEXTUAL**

La empresa objeto de análisis tiene presencia en el mercado mundial desde hace 74 años y en Colombia particularmente desde hace 13 años. Su objeto principal es la producción de artículos a base de polímeros, especialmente PVC, por proceso de extrusión. Su promesa de valor está enfocada a la satisfacción de los clientes al ofrecer ingeniería que progresa día a día para mejorar la vida de las personas; la empresa tiene más de 20000 empleados alrededor del mundo, de los cuales 55 componen el equipo de la planta de Manizales, incluyendo 15 personas que ocupan cargos tácticos como asistencias, jefaturas y gerencias de nivel medio (HR, empresa objeto de estudio, 2023).

Desde la perspectiva de la organización, ésta alcanza sus objetivos empresariales y crece de forma sostenida y rentable gracias al desempeño de sus colaboradores, a quienes puede ofrecer diversas oportunidades de desarrollo; los procesos de incentivos y retribución constituyen un soporte importante para la dirección y la motivación de los mismos y están estrechamente vinculados a la cultura de empresa (SIG, Empresa objeto de estudio, 2023<sup>a</sup>).

#### **6.3.1 Programa de incentivos de la empresa objeto de estudio**

El sistema de retribución de la compañía incluye un programa de incentivos que se basa en ofrecer a sus colaboradores un paquete global de beneficios y retribuciones según el puesto que ocupan y su respectivo desempeño. El objetivo de este programa es premiar los resultados y apreciar el valor de los esfuerzos realizados, medidos de manera general y a través de la definición de un acuerdo de objetivos propio de cada cargo. Sin embargo,

aunque la empresa promueve la creación de una sola identidad para todo el grupo, otorga libertad de gestión en el sistema para las particularidades de los mercados regionales y locales (SIG, Empresa objeto de estudio, 2023<sup>a</sup>).

El programa de incentivos se diferencia en primas monetarias e incentivos en especie; las primas concedidas no constituyen un componente regular del sueldo y se conceden expresamente de modo voluntario, a manera de beneficios adicionales a los enmarcados por ley; los incentivos en especie pueden incluir días libres, jornadas flexibles, condiciones especiales en el trabajo, formación y otros en función de las condiciones locales de mercado, que contribuyan a favorecer un buen ambiente laboral y promuevan la motivación del personal (SIG, Empresa objeto de estudio, 2023b).

### **6.3.2 Componentes del programa de incentivos para el personal táctico de la planta Manizales**

El programa de incentivos es administrado por el departamento de gestión humana de la compañía, pero entrega responsabilidades a los superiores de primer y segundo nivel para garantizar la correcta implementación basado en principios de igualdad para todos los colaboradores (HR, empresa objeto de estudio, 2023).

Los componentes del programa varían dependiendo de la naturaleza de los cargos, ya sea por división de negocio o estructura jerárquica. Para el caso de los cargos tácticos, identificados dentro de la organización como E4 o E3, el programa parte de la asignación de salarios atractivos, para lo cual se analizan las condiciones de mercado a través de estudios realizados por terceros y validados de manera local (SIG, Empresa objeto de estudio, 2023<sup>a</sup>).

Adicionalmente, existen incentivos monetarios como es el caso de las primas extralegales otorgadas a final de año, que se asignan en función del rango salarial y que para el caso de los cargos tácticos va desde 5 hasta 12 días de salario adicional.

También se entregan bonificaciones anuales, cuyo monto se define por porcentaje respecto a los resultados de la evaluación anual de desempeño, la cual es realizada por el primer superior, segundo superior y jefe de gestión humana y sobre la cual se da retroalimentación a cada colaborador entre los meses de marzo y abril de cada año. Sin embargo, aunque la evaluación de desempeño es anualizada, el primer superior es responsable de dar retroalimentación periódica a cada colaborador para que conozca oportunamente el avance en el cumplimiento de sus objetivos y las expectativas sobre su trabajo. Dichas bonificaciones van desde el 5% hasta el 20% del total de salario anual (HR, empresa objeto de estudio, 2023).

Dentro de los incentivos monetarios también se incluyen auxilios educativos para programas técnicos, tecnológicos, de pregrado y posgrado en áreas afines al cargo desempeñado; este tipo de auxilio cubre el 50% del costo de cada ciclo (trimestre, semestre, entre otros) hasta un tope máximo de 2 salarios mínimos legales vigentes por ciclo (Política de estudios, Empresa objeto de estudio, 2023). Las medidas de formación y ampliación de conocimientos sirven tanto para mejorar la capacidad de los colaboradores como para motivar y fomentar su grado de concientización frente al éxito de la organización (Preámbulo proceso de personal. Empresa objeto de estudio, 2023).

Los incentivos en especie incluyen regalos empresariales en festividades como día de cumpleaños, navidad, aniversarios y premios adicionales por logros excepcionales que se entregan a través de la plataforma “Inspire”; esta plataforma se utiliza para entregar premios en puntos, los cuales son acumulados y posteriormente pueden ser canjeados por premios como bonos para almacenes, electrodomésticos, dispositivos electrónicos, moda y calzado, entre otros. (HR, Empresa objeto de estudio, 2023).

Del programa de incentivos también se delega responsabilidad a las áreas de gestión humana y de salud, seguridad y ambiente para generar unas condiciones de trabajo que contribuyan al bienestar y a la motivación del personal, como es el caso de áreas de trabajo suficientes, iluminadas, confortables, con lo necesario para desarrollar las labores de forma

segura, cómoda y agradable; así mismo, se cuenta con espacios adecuados para tomar los alimentos y hacer pausas, lo que incluye por ejemplo una mesa de ping pong.

Todos estos componentes tienen como fin incentivar al colaborador para que pueda conseguir los objetivos propuestos, así como para generar sentido de pertenencia en el mismo, desarrollar su talento y contribuir para que la organización sea conocida en el mercado como empleador atractivo, lo cual favorece los procesos de reclutamiento y aumenta la retención (SIG, Empresa objeto de estudio, 2023c).

### **6.3.3 Comportamiento de la rotación del personal táctico de la planta Manizales**

Si bien la organización calcula directamente su índice de rotación y la discrimina entre rotación general (incluye rotación no deseada y deseada) y rotación voluntaria (no deseada), no calcula el índice de manera particular para la naturaleza de cada cargo, es decir, no hay un índice de rotación específico para cargos tácticos (HR, empresa objeto de estudio, 2023)

En términos generales, el índice de rotación general de la empresa oscila entre 2% y 2.5%, alcanzando un valor de 2.21% para el 2023. Respecto a la rotación voluntaria (no deseada), el valor fue de 0.65% para el mismo año (GMIS report, empresa objeto de estudio, 2023).

El área de gestión humana de la organización lleva el control de salidas de personal, registrando el motivo general de renuncia o despido. Según información del departamento referente a cargos tácticos, en los últimos siete años se terminó el contrato a dos personas debido a bajo rendimiento, dos personas se jubilaron por edad, dos personas fallecieron, una persona renunció para radicarse en otro país, y una persona más renunció para iniciar su propio negocio de asesoría. (HR, empresa objeto de estudio, 2023).

## 7 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Para la operacionalización de variables se consideran los cuatro factores básicos antes mencionados que son compensación, ambiente laboral, salario emocional y formación y desarrollo, que a su vez contienen diferentes variables de tipo cuantitativo, como se describe en la tabla 1 y como fueron mencionados desde el planteamiento del problema y el marco teórico. Se tendrá la variable independiente rotación y variables dependientes que hacen parte de los cuatro factores mencionados que componen un programa de incentivos.

**Tabla 1** Operacionalización de variables

Variable objeto de estudio	Factor	Variables a medir	Tipo de variable
Rotación (independiente)		Salario	Cuantitativa
		Beneficios	Cuantitativa
		Relación con superiores	Cuantitativa
		Clima organizacional	Cuantitativa
		Horario flexible	Cuantitativa
		Condiciones de trabajo	Cuantitativa
		Capacitación	Cuantitativa
Incentivos (dependiente)	Compensación	Salario	Cuantitativa
		Bonificaciones	Cuantitativa
		Beneficios	Cuantitativa
	Ambiente laboral	Relación con superiores	Cuantitativa
		Clima organizacional	Cuantitativa
	Salario emocional	Horario flexible	Cuantitativa
		Días libres	Cuantitativa
		Condiciones de trabajo	Cuantitativa
		Reconocimientos	Cuantitativa
	Formación y desarrollo	Evaluación de desempeño	Cuantitativa
		Planes de carrera	Cuantitativa
		Capacitación	Cuantitativa

Fuente: Elaboración propia

## **8 ESTRATEGIA METODOLÓGICA**

### **8.1 ENFOQUE**

Según Hernández-Sampieri (2014), “el enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar una hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento” (p. 4). “Dicho enfoque refleja la necesidad de medir y estimar magnitudes de los fenómenos o problemas de investigación” (p.5)

Esta investigación presenta un enfoque cuantitativo, en el cual se aplicará un cuestionario con medición en escala Likert que será aplicado a toda la población (15 personas) y cuyos resultados serán analizados a través de herramientas de estadística descriptiva.

### **8.2 TIPO DE ESTUDIO**

La investigación realizada es de tipo inferencial teórico. Partiendo de la recolección de diversa información referente a los programas de incentivos, se identifican las variables que se encuentran en el programa, se mide la percepción de los trabajadores respecto al mismo y se analizan los resultados obtenidos. El diseño de investigación es no experimental longitudinal.

### **8.3 POBLACIÓN**

La población son los empleados que desempeñan cargos tácticos en la empresa de plásticos objeto de estudio, para un total de 15 posiciones. Considerando este número, los instrumentos serán aplicados al cien por ciento de la población. Dichas posiciones incluyen gerencias de nivel medio, jefaturas, coordinaciones y asistencias. Dentro de estos cargos se encuentran jefes de mantenimiento, calidad, logística, supervisores de producción, gerencia financiera, responsable de tesorería y contabilidad, líder de recursos humanos, asistentes de calidad, logística y coordinadores de compras y salud y seguridad en el trabajo.

## 8.4 PROCEDIMIENTO

Como primer paso se hace necesario definir las variables que serán evaluadas en referencia al programa de incentivos actual para lo cual se hace revisión bibliográfica y levantamiento de marco contextual (información del programa de incentivos actual), a la par que se define la información objetivo para la caracterización sociodemográfica de la población. Las variables para evaluar deben responder a cuatro factores principales: Compensación, ambiente laboral, salario emocional y formación y desarrollo.

Con base en la revisión bibliográfica se seleccionan las preguntas que harán parte del cuestionario a partir de instrumentos utilizados en investigaciones anteriores, y enfocadas en las variables anteriormente definidas. La medición en cada una de las preguntas se realizará con base en escala Likert de 5 puntos: Totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

El cuestionario resultante se sometió a validación por juicio de expertos (docentes de la Universidad Autónoma de Manizales) para verificar la pertinencia de las preguntas seleccionadas respecto a las variables objeto de medición, es decir, para valorar el grado en que el instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide (Hernández-Sampieri, 2014).

Después de aplicar los cambios según el concepto de los expertos, se realizó una prueba piloto entre un grupo de docentes más amplio (grupo de investigación en empresariado de la Universidad Autónoma de Manizales).

Al terminar el proceso de validación del instrumento diseñado, se procedió a aplicar dicho cuestionario al total de la población que compone los cargos tácticos de la empresa objeto de estudio (15 personas).

Las fuentes de información primaria consisten en el departamento de recursos humanos de la organización y los empleados que desempeñan cargos tácticos. A las personas que intervienen se les presenta la información clara y precisa sobre el objeto de

estudio y se obtiene el respectivo consentimiento informado. Así mismo, se da claridad sobre la confidencialidad de la información, la cual solo es utilizada para los fines previstos en el estudio. No fue posible contactar a personal que ya había salido de la organización, porque por ley de protección de datos la empresa no puede divulgar información de contacto.

Los resultados obtenidos se analizaron de acuerdo al plan de análisis diseñado.

## **8.5 PLAN DE ANÁLISIS**

La información recopilada durante la aplicación del cuestionario fue analizada con base en herramientas de estadística descriptiva, para lo cual se graficaron los resultados utilizando Microsoft Excel y se contrastaron contra las fuentes de revisión bibliográfica para determinar posibles relaciones entre la percepción de las variables encuestadas y la rotación.

Adicionalmente se aplicó un análisis estadístico por coeficiente Tau b de Kendall que permitió determinar la presencia de posibles relaciones estadísticamente significativas entre las preguntas realizadas y, en consecuencia, entre las variables medidas a través de ellas. Para finalizar, se analizaron los resultados para emitir las conclusiones respectivas.

## **8.6 CONSIDERACIONES ÉTICAS**

El instrumento diseñado ha sido aplicado en personas mayores de edad y no involucra adultos mayores ni personas en condición de vulnerabilidad. Se solicitó consentimiento informado a cada participante para el diligenciamiento del instrumento.

## 9 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 9.1 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

Considerando la revisión de antecedentes, marco teórico, conceptual y contextual, siendo este último la recopilación de información sobre el programa de incentivos implementado en la empresa productora de plásticos objeto de estudio, se han identificado 12 variables a evaluar y que han sido clasificadas dentro de 4 factores que deberían estar presentes en un programa de incentivos para garantizar que este responda tanto a la expectativa del trabajador como a la necesidad del empleador (Meneses, 2019). 7 de las 12 variables del programa de incentivos permiten medir indirectamente la intención de rotación.

**Tabla 2** Variables identificadas

Factor	Variable
Compensación	Salario
	Bonificaciones
	Beneficios
Ambiente laboral	Relación con superiores
	Clima organizacional
	Horario flexible
Salario emocional	Días libres
	Condiciones de trabajo
	Reconocimientos
Formación y desarrollo	Evaluación de desempeño
	Planes de carrera
	Capacitación

Fuente: Elaboración propia

## **9.2 EVALUACIÓN DE VARIABLES**

El proceso de evaluación de variables parte de la construcción de un cuestionario a través de la recopilación de preguntas basadas en la revisión bibliográfica, las cuales permiten medir la percepción sobre las variables seleccionadas. Dicho cuestionario se somete a validación por juicio de expertos y prueba piloto, hasta llegar a un instrumento final, tal como se detalla a continuación.

### **9.2.1 Definición del instrumento**

Para la definición del instrumento se toma como referente el estudio sobre efectos de la rotación y la productividad en una compañía industrial (Ordoñez, 2018), el estudio de la rotación en personal en empresas maquiladoras de exportación (Aranibar, 2017), estudio sobre salario emocional y diseño de lineamientos sobre fidelización (Moreno, 2016) y el estudio sobre salario emocional y compromiso laboral (Moscoso, 2023) clasificadas dentro de los factores compensación, ambiente laboral, salario emocional y formación y desarrollo, y asignadas a cada una de las variables que componen dichos factores, como son: Salario, bonificaciones, beneficios, relación con los superiores, clima organizacional, horario flexible, días libres, condiciones de trabajo, reconocimientos, evaluación de desempeño, planes de carrera y capacitación. Estas preguntas se valoran a través de escala de Likert de cinco puntos: Totalmente en desacuerdo e identificado con color azul, en desacuerdo e identificado con color rojo, ni en desacuerdo ni de acuerdo e identificado con color amarillo, de acuerdo e identificado con color verde y totalmente de acuerdo e identificado con color morado.

### **9.2.2 Validación del instrumento**

El cuestionario se validó a través de juicio de expertos, para lo cual se envió a diferentes docentes de la Universidad Autónoma de Manizales, expertos en el área de aplicación de esta investigación. Se validan directamente 13 preguntas, sin proposición de

cambios. Se proponen cambios de redacción en 5 preguntas, que son ajustadas al criterio de los expertos.

El cuestionario ajustado se envió en formato digital a través de Google forms para prueba piloto con los integrantes del grupo de empresariado de la Universidad Autónoma de Manizales con el objetivo de validar la comprensión de las preguntas, la facilidad de respuesta y la practicidad del instrumento. Es de anotar que previo a las respuestas, se consulta sobre el consentimiento informado.

A continuación, se presenta la tabla 3 que contiene el cuestionario final aplicado.

**Tabla 3** *Cuestionario aplicado*

	Variable	Pregunta	Fuente
Compensación	Salario	¿Se siente satisfecho con el sueldo que percibe por su trabajo?	Ordoñez Vicente, M. L., & Romero Yataco, R. E. (2018).
	Bonificaciones	¿Recibe incentivos adicionales a su sueldo (tales como bonificaciones) cuando logra alguna meta establecida?	Ordoñez Vicente, M. L., & Romero Yataco, R. E. (2018).
	Beneficios	¿Considera que los beneficios que recibe (bono anual por desempeño, prima extralegal anual, etc.) son justos en relación al trabajo que realiza?	Ordoñez Vicente, M. L., & Romero Yataco, R. E. (2018).
Ambiente laboral	Relación con los superiores	¿Considera que la comunicación entre el equipo humano y sus jefes se desarrolla constantemente?	Ordoñez Vicente, M. L., & Romero Yataco, R. E. (2018).
		¿Se encuentra en un trabajo donde puede expresar directamente sus ideas a su superior inmediato?	Ordoñez Vicente, M. L., & Romero Yataco, R. E. (2018).
	Clima laboral	¿Se siente a gusto en su área de trabajo?	Ordoñez Vicente, M. L., & Romero Yataco, R. E. (2018).

		¿Existe cooperación continua con sus compañeros para realizar las actividades pertinentes?	Aranibar Gutiérrez, M. F., Melendres Carlos, V. D., Ramírez Barón, M. C., & García Rivera, B. R. (2017).
Salario emocional	Horario flexible	¿El horario de trabajo siempre ha sido el establecido en el contrato laboral?	Aranibar Gutiérrez, M. F., Melendres Carlos, V. D., Ramírez Barón, M. C., & García Rivera, B. R. (2017).
		¿La empresa le otorga permisos cuando lo requiere?	Aranibar Gutiérrez, M. F., Melendres Carlos, V. D., Ramírez Barón, M. C., & García Rivera, B. R. (2017).
	Días libres	¿Cuenta con días administrativos de libre disponibilidad (incluyendo vacaciones)?	Moreno Zevallos, L. A., Paredes Torres, S., & Seminario Contreras, F. J. (2016)
		¿Le entregan a tiempo los implementos que requiere para su trabajo y la capacitación de uso de los mismos?	Ordoñez Vicente, M. L., & Romero Yataco, R. E. (2018)
	Condiciones de trabajo	¿Cuenta con un área adecuada para consumir sus alimentos a la hora indicada?	Ordoñez Vicente, M. L., & Romero Yataco, R. E. (2018)
		¿El establecimiento cuenta con estructuras seguras y cómodas para desempeñar su trabajo diario?	Moscoso Duran, M. S. (2023)
Reconocimientos	¿Existe un premio o recompensa (ej: Puntos canjeables, reconocimientos publicables) por parte de los jefes por el desempeño que realiza?	Moscoso Duran, M. S. (2023).	
Formación y desarrollo	Evaluación de desempeño	¿Se efectúa retroalimentación continuamente de las metas alcanzadas como equipo, para hacer autocrítica de desempeño y realizar mejoras?	Moscoso Duran, M. S. (2023).
	Plan de carrera	¿La empresa ofrece una línea de carrera donde se puede desarrollar profesionalmente?	Moscoso Duran, M. S. (2023).

Capacitación	<p>¿La empresa cuenta con programas de capacitación con el propósito de mantener y mejorar el desempeño de su trabajo?</p> <p>¿La empresa le ofrece auxilios y/o financiamiento de estudios técnicos, tecnológicos, pre y posgrado?</p>	<p>Ordoñez Vicente, M. L., &amp; Romero Yataco, R. E. (2018)</p> <p>Moreno Zevallos, L. A., Paredes Torres, S., &amp; Seminario Contreras, F. J. (2016)</p>
--------------	---	---

---

Fuente: Elaboración propia

### 9.2.3 Aplicación del instrumento

Para la aplicación del instrumento se envía un enlace para acceso a formulario de Google forms, el cual contiene la solicitud de consentimiento informado. Dicho enlace se envía por correo a las 15 personas que conforman el equipo táctico de la organización, es decir, desde asistentes hasta gerentes de rango medio.

Una vez las personas dan su consentimiento informado se presentan las 18 preguntas para su respuesta. Cabe resaltar que el 100% del personal a encuestar ha dado su consentimiento para el uso de sus respuestas y han contestado la totalidad de las preguntas enviadas.

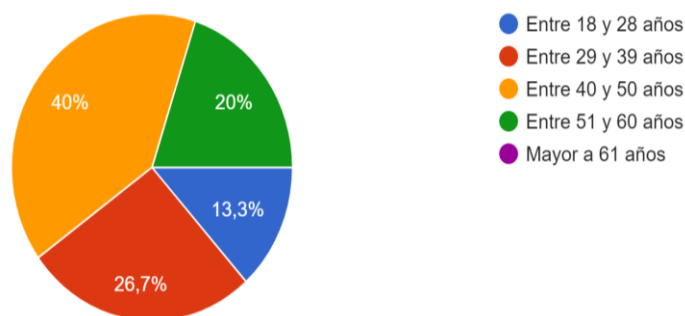
## 9.3 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este punto se presenta el análisis estadístico descriptivo de cada una de las variables anteriormente evaluadas incluyendo el perfil sociodemográfico y un análisis estadístico según el coeficiente Tau b de Kendall que permite identificar posibles relaciones estadísticamente significativas y que es usada para datos ordinales que se repiten o que presentan empates frecuentes, como es el caso de los resultados de la encuesta aplicada (escala Likert). El criterio de relación se ha definido como aquellos ítems de la encuesta que presentaron en los resultados un P valor menor a 0,05, tal como se muestra en el Anexo 2. Matriz de relación de variables.

### 9.3.1 Perfil sociodemográfico

Para la definición del perfil sociodemográfico de la población objeto de estudio se han considerado las variables género, edad, estado civil, nivel de estudio y antigüedad. Respecto al género, se observa que el 73,6% de la población encuestada son hombres, mientras que el 23,3% son mujeres. Como se muestra en la figura 1, la composición de edades es principalmente personas entre 40 y 50 años (40%), seguido por personas entre 29 y 39 años (26,7%).

**Figura 1** *Composición de edades*



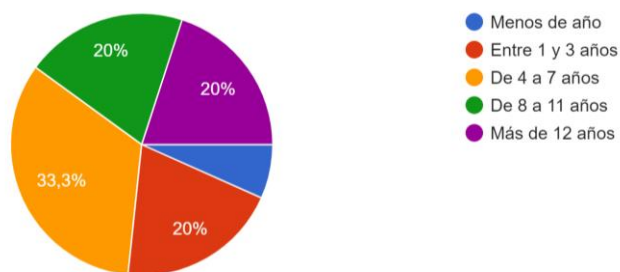
Respecto al estado civil, el 53% de las personas están casadas o conviven en unión libre, el 40% son solteras y el 7% están separadas; así mismo, al observar las respuestas sobre número de hijos, se encuentra que el 53,3% tienen entre 1 y 3 hijos mientras que el 46,7% del equipo táctico no tiene hijos.

En referencia al nivel educativo el 73,3% de las personas son profesionales graduados, el 20% adelanta estudios universitarios y el 6,7% corresponde a bachiller académico.

A continuación, en la figura 2 se presenta la última variable del perfil sociodemográfico que corresponde a antigüedad laboral. Dentro de los resultados se destaca

que 93,3% de las personas encuestadas trabaja en la compañía desde más de un año, y un 6,7% trabaja en la compañía desde hace menos de un año.

*Figura 2 Antigüedad del personal*



Como se evidencia en la figura 2, el 73,3% de las personas encuestadas trabaja desde hace al menos 4 años en la organización, un 20% cuenta con entre 1 y 3 años de antigüedad y un 6,7% trabaja en la compañía desde hace menos de un año.

### **9.3.2 Análisis descriptivo de factores y variables**

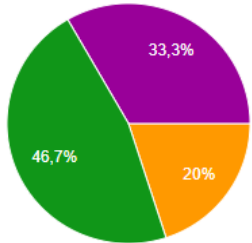
La aplicación del cuestionario final permite conocer la percepción del equipo táctico de la compañía en referencia a los cuatro principales factores reconocidos en los programas de incentivos, como son: Compensación, ambiente laboral, salario emocional y formación y desarrollo (Meneses, 2019).

A continuación, se presentan los resultados producto de la evaluación de cada factor y sus correspondientes variables. Es de anotar que el instrumento fue aplicado a 15 personas, que corresponden al total de la población, es decir, todos los cargos tácticos de la organización.

### 9.3.2.1 Factor Compensación

Para el análisis del factor compensación se toma en cuenta las variables salario, bonificaciones y beneficios. En la tabla 4 se presenta el resultado a la pregunta correspondiente a la variable salario.

**Tabla 4** *Salario*

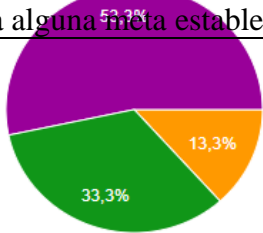
1. ¿Se siente satisfecho con el sueldo que percibe por su trabajo?	Observaciones								
 <table border="1"><caption>Data for Pie Chart</caption><thead><tr><th>Satisfaction Level</th><th>Percentage</th></tr></thead><tbody><tr><td>Satisfied (Green)</td><td>46.7%</td></tr><tr><td>Neutral (Orange)</td><td>20%</td></tr><tr><td>Dissatisfied (Purple)</td><td>33.3%</td></tr></tbody></table>	Satisfaction Level	Percentage	Satisfied (Green)	46.7%	Neutral (Orange)	20%	Dissatisfied (Purple)	33.3%	<p>En referencia a la variable salario, el 80% de las personas encuestadas (12 personas) se sienten satisfechas con el salario recibido, mientras que el 20% (3 personas) responden de manera neutral (ni de acuerdo/ni en desacuerdo).</p>
Satisfaction Level	Percentage								
Satisfied (Green)	46.7%								
Neutral (Orange)	20%								
Dissatisfied (Purple)	33.3%								

Fuente: Elaboración propia

Si la percepción del trabajador es de insatisfacción porque los ingresos que percibe por su trabajo actual no alcanzan para cubrir sus necesidades mínimas, en ese escenario el trabajador tendrá intenciones de buscar otro empleo y finalmente podría abandonar la organización (Ordoñez, 2018). Para el caso particular de la organización el nivel de satisfacción del personal de cargos tácticos respecto al salario es alto (12 personas de 15 en total), por lo que es menos probable que tengan intenciones de hacer una búsqueda de empleo de corto plazo.

Analizando la segunda variable del factor compensación, la cual corresponde a bonificaciones, se presenta la tabla 5 que resume la tendencia de respuesta de los encuestados.

**Tabla 5 Bonificaciones**

2. ¿Recibe incentivos adicionales a su sueldo (tales como bonificaciones) cuando logra alguna meta establecida?	Observaciones
 <p>A pie chart with three segments: a purple segment representing 86.6% (13 people), a green segment representing 33.3% (5 people), and an orange segment representing 13.3% (2 people). The percentages are written inside their respective segments.</p>	<p>Respecto a las bonificaciones, el 86,6% de la población (13 personas) reconoce que reciben esta clase de incentivos adicionales por parte de la organización y el 13,3% (2 personas) responde de manera neutral.</p>

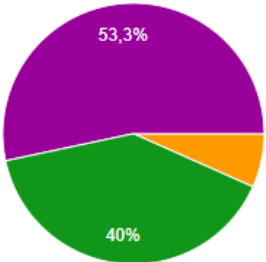
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con Torres-Florez, 2019, las bonificaciones hacen parte de una política salarial de equidad interna que reconoce el cumplimiento de metas y contribuye a la motivación de las personas. Si al interior de una empresa hay inequidad interna en cuanto a compensación, se aumenta el riesgo de rotación (Torres-Florez, 2019).

Considerando lo expuesto por Torres- Florez, 2019, y teniendo en cuenta que el nivel de respuesta para esta pregunta es de 86,6% en la escala superior (13 personas), el riesgo de rotación sería bajo. Sin embargo, es de anotar que el 13,3% de las respuestas (2 personas) que puntúan en la escala intermedia, corresponden a empleados que llevan entre 1 y 3 años en la compañía, y que posiblemente no han accedido a algún tipo de bonificación aún.

A continuación, se presenta el resumen de respuestas a la pregunta sobre beneficios, que corresponde a la tercera variable analizada dentro del factor compensación.

**Tabla 6 Beneficios**

3. ¿Considera que los beneficios que recibe (bono anual por desempeño, prima extralegal anual, etc) son justos en relación al trabajo que realiza?	Observaciones
 <p>A pie chart with three segments. The largest segment is purple, labeled '53,3%'. The second largest is green, labeled '40%'. The smallest is orange, representing 6.7%.</p>	<p>Se destaca que el 93,3% de las personas que han completado la encuesta (14 personas) han respondido en la franja superior a esta pregunta, reconociendo que los beneficios que reciben son justos en función a su labor, mientras que el 6,7% (1 persona) no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.</p>

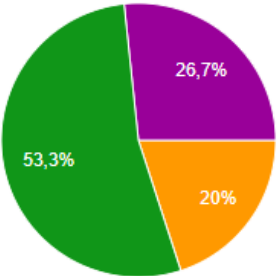
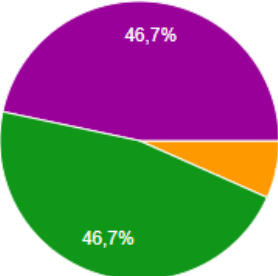
Fuente: Elaboración propia

Tal como se mencionó en la sección de antecedentes, las tensiones entre los trabajadores y la empresa en cuanto a la falta de beneficios para compensar o incentivar su esfuerzo personal, hacen que la motivación decaiga, aumente el ausentismo y la deserción (Lollo & O'Rourke 2020). Para los cargos tácticos de la organización objeto de estudio, el nivel de conformidad con los beneficios recibidos es alto (93.3%), lo cual podría favorecer la motivación, disminuyendo ausentismo y deserción.

### 9.3.2.2 Factor ambiente laboral

El factor ambiente laboral incluye las variables relación con los superiores y clima organizacional. A continuación, se presenta la Tabla 7 que contiene los resultados para la variable relación con los superiores.

**Tabla 7** *Relación con los superiores*

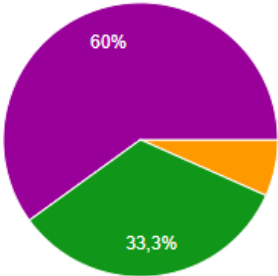
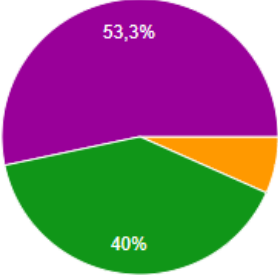
<p>4. ¿Considera que la comunicación entre el equipo humano y sus jefes se desarrolla constantemente?</p>	<p>Observaciones</p>								
 <table border="1"> <caption>Data for Question 4 Pie Chart</caption> <thead> <tr> <th>Color</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Green</td> <td>53.3%</td> </tr> <tr> <td>Purple</td> <td>26.7%</td> </tr> <tr> <td>Orange</td> <td>20%</td> </tr> </tbody> </table>	Color	Percentage	Green	53.3%	Purple	26.7%	Orange	20%	<p>Como parte del análisis de la relación con los superiores, la percepción sobre la forma en que se desarrolla la comunicación entre el equipo y sus jefes es positiva, tal como se evidencia con el 80% de las respuestas ubicadas en la banda superior de la escala (12 personas) y un 20% agrupado en la respuesta neutral (3 personas).</p>
Color	Percentage								
Green	53.3%								
Purple	26.7%								
Orange	20%								
<p>5. ¿Se encuentra en un trabajo donde puede expresar directamente sus ideas a su superior inmediato?</p>	<p>Observaciones</p>								
 <table border="1"> <caption>Data for Question 5 Pie Chart</caption> <thead> <tr> <th>Color</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Green</td> <td>46.7%</td> </tr> <tr> <td>Purple</td> <td>46.7%</td> </tr> <tr> <td>Orange</td> <td>6.6%</td> </tr> </tbody> </table>	Color	Percentage	Green	46.7%	Purple	46.7%	Orange	6.6%	<p>Complementando el resultado de percepción respecto a la variable relación con los superiores, el 93,4% de las personas encuestadas (14 personas) manifiestan que sí pueden expresar sus ideas directamente a sus superiores y el 6,6% (1 persona) responde de manera neutral.</p>
Color	Percentage								
Green	46.7%								
Purple	46.7%								
Orange	6.6%								

Fuente: Elaboración propia

La percepción respecto a la relación con los superiores se midió con base en la comunicación y la apertura para expresar las ideas de los empleados de manera libre y directa. Como se puede observar en la tabla 7, ambas preguntas tienen respuestas positivas, donde el 80% (12 personas) perciben la comunicación con sus superiores como fortaleza, y el 93,4% (14 personas) reconocen que pueden expresar sus ideas de manera directa a sus superiores.

De acuerdo con la investigación realizada por Chen (2020), hay una relación directamente proporcional entre liderazgo, comunicación, condiciones de trabajo y satisfacción laboral, donde los trabajadores esperan una buena comunicación y liderazgo efectivo y si se responde a esta expectativa, se reduce el riesgo de rotación del personal.

**Tabla 8** *Clima organizacional*

6. ¿Se siente a gusto en su área de trabajo?	Observaciones
	<p>En el ámbito de clima organizacional, es importante resaltar que el 93,3% del equipo táctico (14 personas) responde sobre la banda superior y con una marcada tendencia a estar totalmente de acuerdo respecto a sentirse a gusto en su área de trabajo. El 6,7% (1 persona) ha respondido de manera neutral.</p>
7. ¿Existe cooperación continua con sus compañeros para realizar las actividades pertinentes?	Observaciones
	<p>Referente a la cooperación con los compañeros lo cual hace parte de la variable clima organizacional, se encuentra nuevamente que el 93,3% de los encuestados (14 personas) reconocen que existe cooperación para realizar las actividades necesarias y el 6,7% (1 persona) responde ni de acuerdo ni en desacuerdo.</p>

Fuente: Elaboración propia

La intención de permanecer en una organización está dada por una serie de factores individuales, entre los que se encuentra la socialización y percepción del entorno (de Oliveira, 2019) y la búsqueda de un clima organizacional acogedor (Moscoso, 2023). La percepción de los empleados de los cargos tácticos de la empresa objeto estudio respecto a clima organizacional es positiva para la mayoría de ellos, como se corrobora con una

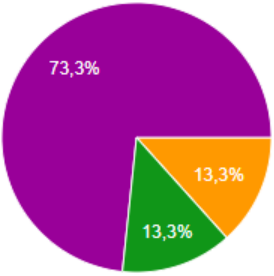
puntuación de 93.3% (14 personas) en la escala superior de respuesta para ambas preguntas realizadas. Al respecto, Aranibar (2017) plantea en su investigación que es posible deducir que el clima organizacional sea un factor determinante a la hora en que personal tuviera que decidir rotar voluntariamente de la empresa.

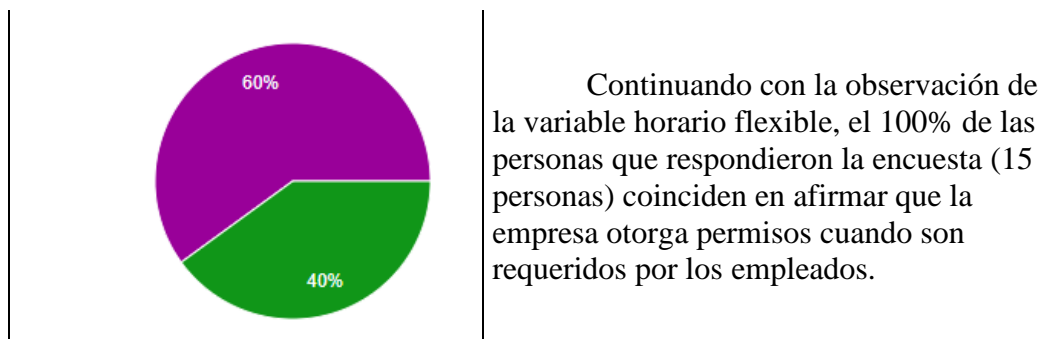
### 9.3.2.3 Factor salario emocional

En el cuestionario aplicado se ha evaluado el factor de salario emocional basados en 4 diferentes variables: Horario flexible, días libres, condiciones de trabajo y reconocimientos.

En la Tabla 9 que se presenta a continuación, se encuentran los resultados para la variable Horario flexible.

**Tabla 9** Horario flexible

8. ¿El horario de trabajo siempre ha sido el establecido en el contrato laboral?	Observaciones
 <p>A pie chart with three segments. The largest segment is purple and labeled '73,3%'. The other two segments are orange and green, both labeled '13,3%'.</p>	<p>Destacando una marcada tendencia al nivel máximo de respuesta, el 86,6% de los encuestados (13 personas) consideran que el horario de trabajo ha sido definido desde su contrato laboral, mientras que el 13,3 (2 personas) responden de manera neutral.</p>
9. ¿La empresa le otorga permisos cuando lo requiere?	Observaciones



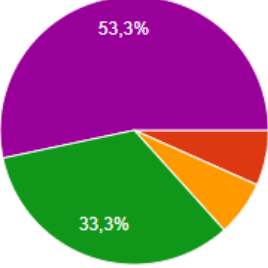
Fuente: Elaboración propia

La percepción general sobre el horario es buena, respaldada por un 86,6% (13 personas) que reconocen que su horario laboral siempre ha sido el establecido en el contrato laboral. Respecto al 13,3% (2 personas) que responden de manera neutral, se infiere que pueden percibir una diferencia en su horario actual y el establecido en su contrato, que no es lo suficientemente relevante como para generar percepción de desacuerdo con la pregunta, o que son indiferentes frente al horario de trabajo.

Se destaca la unanimidad de respuesta (15 personas) respecto a la posibilidad de tener permisos cuando se requiere, lo cual sugiere una percepción positiva acerca de la flexibilidad por parte de la empresa. Dicha flexibilidad es un aspecto que va a influenciar directamente en la rotación voluntaria del personal (Aranibar, 2017)

A continuación, se presenta la tabla 10 que muestra los resultados obtenidos respecto a la variable días libres.

**Tabla 10** *Días libres*

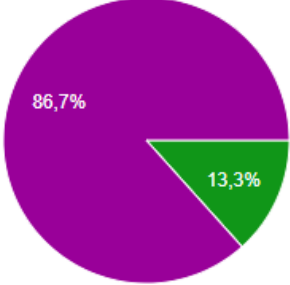
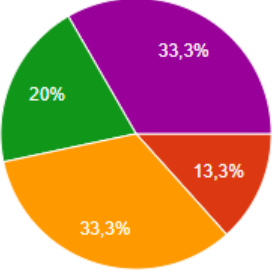
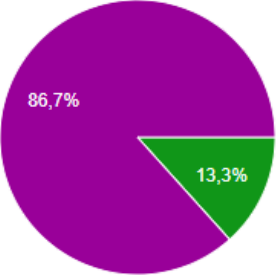
10. ¿Cuenta con días administrativos de libre disponibilidad (incluyendo vacaciones)?	Observaciones
 <p>A pie chart illustrating the distribution of responses to question 10. The chart is divided into four segments: a purple segment representing 53.3%, a green segment representing 33.3%, a red segment representing 6.7%, and a yellow segment representing 6.7%.</p>	<p>Respecto a la variable días libres, el 86,6% de las respuestas (13 personas) se encuentran en la escala superior. Sin embargo, es la primera variable en la que se manifiesta desacuerdo, representado con la franja roja y un 6,7% (1 persona) de valoración. Es de anotar que el 6,7% restante (1 persona) ha respondido de manera neutral (ni de acuerdo ni en desacuerdo).</p>

Fuente: Elaboración propia

Aunque hay un porcentaje alto de afirmación a la pregunta presentada en la Tabla 10 (86,6% correspondiente a 13 personas), también es de destacar que hay persona (equivalente al 6.7%) que se encuentra en desacuerdo frente a la pregunta, por lo que se infiere que no ha tenido la posibilidad de tomar días libres o no sabe que es un beneficio disponible en la organización.

Seguidamente se muestra la Tabla 11, que recopila los resultados obtenidos de las preguntas 11, 12 y 13 respecto a las condiciones de trabajo. En este punto es importante resaltar que las condiciones de trabajo recopilan aspectos socio-técnicos y organizacionales como pueden ser la relación salarial, la ergonomía, las instalaciones y las herramientas (Neffa, 2015)

**Tabla 11** *Condiciones de trabajo*

<p>11. ¿Le entregan a tiempo los implementos que requiere para su trabajo y la capacitación de uso de los mismos?</p>	<p>Observaciones</p>										
 <table border="1"> <caption>Data for Question 11</caption> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes</td> <td>86.7%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>13.3%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes	86.7%	No	13.3%	<p>Como parte del análisis de la variable condiciones de trabajo, el 100% de los encuestados (15 personas) reconocen que la empresa brinda los implementos que necesitan para su trabajo y los capacita respecto a su uso.</p>				
Response	Percentage										
Yes	86.7%										
No	13.3%										
<p>12. ¿Cuenta con un área adecuada para consumir sus alimentos a la hora indicada?</p>	<p>Observaciones</p>										
 <table border="1"> <caption>Data for Question 12</caption> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes</td> <td>33.3%</td> </tr> <tr> <td>Neutral</td> <td>33.3%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>13.3%</td> </tr> <tr> <td>Other</td> <td>20%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes	33.3%	Neutral	33.3%	No	13.3%	Other	20%	<p>Continuando con el análisis de la variable condiciones de trabajo, se evidencia que aunque el 53,3% (8 personas) de las respuestas están en la escala superior, un 33,3% responden de manera neutral (5 personas) y un 13,3% (2 personas) manifiestan su desacuerdo respecto a la disponibilidad de un área para consumo de alimentos.</p>
Response	Percentage										
Yes	33.3%										
Neutral	33.3%										
No	13.3%										
Other	20%										
<p>13. ¿El establecimiento cuenta con estructuras seguras y cómodas para desempeñar su trabajo diario?</p>	<p>Observaciones</p>										
 <table border="1"> <caption>Data for Question 13</caption> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes</td> <td>86.7%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>13.3%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes	86.7%	No	13.3%	<p>En el mismo sentido de la pregunta anterior, se destaca que el 100% de los encuestados (15 personas) reconocen que la empresa cuenta con estructuras cómodas y seguras.</p>				
Response	Percentage										
Yes	86.7%										
No	13.3%										

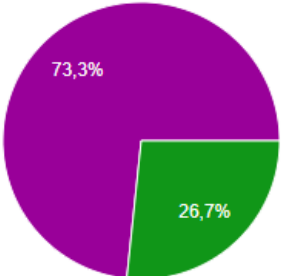
Fuente: Elaboración propia

A las preguntas 11 y 13 que evalúan la entrega de instrumentos y capacitación para su uso y la estructura física de la empresa, las 15 personas encuestadas (100%) han respondido dentro de los dos niveles superiores de afirmación (de acuerdo y totalmente de acuerdo), de lo cual se infiere que los empleados que ocupan los cargos tácticos de la organización se sienten seguros. En contraste, las respuestas a la pregunta 12 que mide la percepción respecto al área para alimentación, muestra a dos personas en desacuerdo. Este resultado puede considerarse como una alerta temprana para la organización ya que, aunque el nivel de desacuerdo es del 13,3%, es la única pregunta en la que se ha recibido dos respuestas de escala inferior.

Respecto a la relación de esta variable con la rotación, la investigación realizada por Ordoñez (2018) sugiere que las condiciones laborales y el escaso suministro de implementos son algunos de los aspectos que hacen que el talento humano opte por buscar oportunidades en otras empresas. Para el caso de la empresa objeto de estudio, la percepción actual sobre las condiciones de trabajo reduce el riesgo de rotación voluntaria.

A continuación, en la tabla 12 se muestran los resultados de la pregunta relacionada con la variable reconocimientos.

**Tabla 12 Reconocimientos**

14. ¿Existe un premio o recompensa (ej.Puntos canjeables, reconocimientos publicables) por parte de los jefes por el desempeño que realiza?	Observaciones
 <p>A pie chart with two segments. The larger segment is purple and labeled '73,3%'. The smaller segment is green and labeled '26,7%'.</p>	<p>Para el análisis de la variable reconocimiento, se resalta que el 100% del personal encuestado (15 personas) coincide en que en la empresa existen premios o recompensas que se otorgan por parte de los superiores en función al desempeño de los empleados.</p>

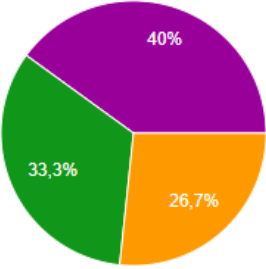
Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos muestran nuevamente unanimidad respecto a la percepción del equipo táctico de la organización, quienes reconocen que dentro del programa de incentivos hay premios o recompensas para reconocer el desempeño. Esta percepción es importante para demostrar que existe un balance entre la compensación y el salario emocional, pues la carencia de uno de ellos afecta el compromiso y la satisfacción de las personas, aspectos que favorecen la fidelización de las personas (Moscoso, 2023).

#### 9.3.2.4 Factor formación y desarrollo

Dentro del factor de formación y desarrollo se incluyen las variables evaluación de desempeño, plan de carrera y capacitación. En la Tabla 13 a continuación se presentan los resultados referentes a la variable evaluación de desempeño.

**Tabla 13** Evaluación de desempeño

15. ¿Se efectúa retroalimentación continuamente de las metas alcanzadas como equipo, para hacer autocrítica de desempeño y realizar mejoras?	Observaciones								
 <table border="1"><caption>Data for Pie Chart</caption><thead><tr><th>Color</th><th>Percentage</th></tr></thead><tbody><tr><td>Purple</td><td>40%</td></tr><tr><td>Green</td><td>33.3%</td></tr><tr><td>Orange</td><td>26.7%</td></tr></tbody></table>	Color	Percentage	Purple	40%	Green	33.3%	Orange	26.7%	En referencia a la variable evaluación de desempeño, el 73,3% de las respuestas (11 personas) se encuentran en la escala superior, mientras que el 26,7% de las respuestas (4 personas) son neutrales.
Color	Percentage								
Purple	40%								
Green	33.3%								
Orange	26.7%								

Fuente: Elaboración propia

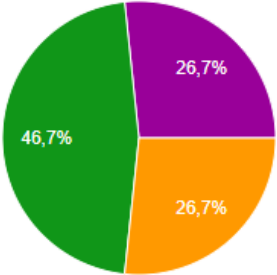
Considerando que la evaluación de desempeño es un proceso sistemático para medir el aporte del empleado al logro de los objetivos (Sanchez Henríquez, 2012), un 73,3% de

las respuestas (11 personas) reconocen firmemente que existe retroalimentación constante no solo para hacer autoevaluaciones sino para encontrar oportunidades de mejora.

Como se mencionó en la discusión de la variable relación con los superiores, la investigación realizada por Chen (2020) plantea una posible relación inversa entre liderazgo y comunicación contra rotación. En este caso, la comunicación basada en retroalimentación sobre metas alcanzadas y oportunidades de mejora podría contribuir a alcanzar los objetivos de la organización de manera más efectiva y motivar al trabajador no solo sobre su desempeño sino resaltando su contribución.

Respecto a la variable plan de carrera, los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario se presentan en la tabla 14, como sigue.

**Tabla 14** *Plan de carrera*

16. ¿La empresa ofrece una línea de carrera donde se puede desarrollar profesionalmente?	Observaciones								
 <table border="1"> <caption>Data for Pie Chart</caption> <thead> <tr> <th>Color</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Green</td> <td>46,7%</td> </tr> <tr> <td>Purple</td> <td>26,7%</td> </tr> <tr> <td>Orange</td> <td>26,7%</td> </tr> </tbody> </table>	Color	Percentage	Green	46,7%	Purple	26,7%	Orange	26,7%	<p>Respecto a la variable planes de carrera, el 73,4% de las personas encuestadas (11 personas) responden dentro de la escala superior al considerar que la empresa ofrece una línea de carrera para el personal táctico y el 26,7% (4 personas) responden ni de acuerdo ni en desacuerdo.</p>
Color	Percentage								
Green	46,7%								
Purple	26,7%								
Orange	26,7%								

Fuente: Elaboración propia

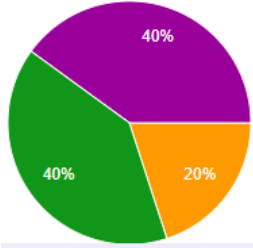
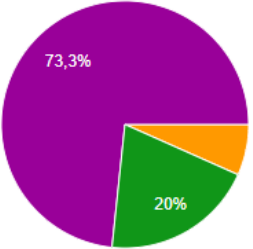
Al respecto, Santa (2021) en su investigación encuentra que la integración de un modelo de línea de carrera proyecta a los trabajadores y los estimula para permanezcan en las organizaciones y no busquen emigrar a otras empresas.

Dentro de los cargos tácticos de la organización objeto de estudio, un 73,4% de las personas (11 personas en total) evalúan sobre la escala superior reconociendo que la

empresa ofrece la posibilidad de línea de carrera. Sobre el 26,7% (4 personas) que responden de manera neutral, se infiere que no cuentan con información suficiente sobre los planes de línea de carrera, no han tenido la oportunidad de explorar este tipo de beneficio desde su rol puntual o no les resulta relevante.

Para terminar el análisis de las variables del factor rotación, en la tabla 15 se presentan los resultados relacionados con la variable capacitación.

**Tabla 15** *Capacitación*

17. ¿La empresa cuenta con programas de capacitación con el propósito de mantener y mejorar el desempeño de su trabajo?	Observaciones
	<p>Como parte de los resultados de la variable capacitación, se observa que el 80% de las respuestas (12 personas) se sitúan en el rango superior de la escala mientras que el 20 % restante (3 personas) se ubican en el rango ni de acuerdo ni en desacuerdo.</p>
18. ¿La empresa le ofrece auxilios y/o financiamiento de estudios técnicos, tecnológicos, pre y postgrado?	Observaciones
	<p>Complementando la observación a la variable capacitación, se destaca un nivel de respuesta del 93,3% (14 personas) que reconoce la oferta de auxilios y/o financiamiento de estudios desde tipo técnico hasta posgrado. El 6,7% (1 persona) responde de manera neutral.</p>

Fuente: Elaboración propia

El 80% de las respuestas, equivalente a 12 personas, indican que la empresa sí cuenta con programas de capacitación y el 93,3% (14 personas) está de acuerdo con que se ofrecen auxilios y/o financiamiento para optar por estudios técnicos, tecnológicos o universitarios (pre y posgrado). Como se mencionó en el numeral 6.3.3.1 Componentes del programa de incentivos para el personal táctico de la planta Manizales, la empresa considera que las medidas de formación y ampliación de conocimientos sirven para mejorar la capacidad de los colaboradores y motivarlos de manera personal y frente al éxito de la organización (Preámbulo proceso de personal. Empresa objeto de estudio, 2023). En este sentido, la investigación realizada por Ramírez (2022), que sugiere que los auxilios educativos ayudan para retener a los talentos top de las organizaciones.

### **9.3.3 Análisis de relación de variables**

A continuación, se presentan los resultados del análisis estadístico realizado según el coeficiente Tau b de Kendall aplicado a las 24 preguntas realizadas, de las cuales 6 corresponden a caracterización sociodemográfica y 18 corresponden a la medición de las variables del programa de incentivos. En todas las variables sociodemográficas hay relación entre sí, como por ejemplo la edad con el estado civil y el número de hijos; sin embargo, es de anotar que tanto el género como el nivel educativo son indiferentes a las demás variables evaluadas.

En la Tabla 16 que se presenta seguidamente, se puede observar la relación encontrada entre la variable reconocimientos y 7 variables más de las 12 que se evaluaron dentro del programa de incentivos de la compañía.

**Tabla 16** *Relación de variables*

Factor	Variable	Relación con		
		Factor	Variable	Cantidad de preguntas
Salario emocional	Reconocimientos	Compensación	Bonificaciones	1
			Beneficios	1
		Ambiente laboral	Clima laboral	1
		Salario emocional	Horario flexible	2
			Días libres	1
			Condiciones de trabajo	3
		Formación y desarrollo	Capacitación	2
Total de relaciones:			11	

Fuente: Elaboración propia

Según la relación de la tabla 16, los empleados de cargos tácticos identifican como premios y recompensas, además de la asignación de puntos canjeables o mensajes de reconocimiento que ya se entregan como parte de esa categoría, las bonificaciones y los beneficios (factor compensación), el horario flexible, los días libres y las condiciones de trabajo (factor salario emocional) y las oportunidades de capacitación (factor formación y desarrollo).

Lo anterior confirma lo que propone Yepes (2020) quien indica que el salario emocional incrementa la predisposición de los trabajadores a desempeñar una tarea con ánimo y a mejorar el ambiente de trabajo, lo cual podría reducir la rotación de personal y el ausentismo. De la misma manera, Moreno (2016) sustenta que todas las variables enfocadas en salario emocional incrementan el nivel de compromiso e identificación de los empleados con la compañía, y por ende descienden la tasa de rotación.

Adicionalmente, Romero (2018) expone que la rotación se adjudica entre otros a la insatisfacción del empleado hacia el trabajo y los factores económicos, por lo que la buena

percepción respecto a la compensación por el rol desempeñado y las metas alcanzadas disminuirá el riesgo de rotación.

## 10 CONCLUSIONES

A través del presente trabajo fueron identificadas 12 variables dentro del programa de incentivos de la empresa objeto de estudio; dichas variables corresponden a: salario, bonificaciones, beneficios, relación con superiores, clima organizacional, horario flexible, días libres, condiciones de trabajo, reconocimientos, evaluación de desempeño, planes de carrera y capacitación, 7 de las cuales permiten la medición indirecta de la rotación en las organizaciones: Salario, beneficios, relación con los superiores, clima laboral, horario flexible, condiciones de trabajo y capacitación.

La evaluación de variables se realizó a través de un cuestionario discrecionalizado en escala Likert, el cual fue diseñado según información de antecedentes de otros trabajos de investigación, dentro de los cuales se destacan: Romero (2018), Aranibar (2017), Moreno (2016) y Moscoso (2023). El cuestionario diseñado fue sometido a un proceso de validación inicialmente por juicio de expertos y posteriormente con prueba piloto que se hizo a algunos docentes del área de gestión empresarial de la Universidad Autónoma de Manizales. Finalmente, el cuestionario ya validado se aplicó a los 15 cargos tácticos que tiene la empresa objeto de estudio, de quienes se obtuvo el 100% de las respuestas del cuestionario aplicado.

Al analizar la información de las respuestas obtenidas a través del cuestionario, se evidencia una relación estadísticamente significativa entre la variable de “reconocimientos” y otras variables como son: bonificaciones, beneficios, clima organizacional, horario flexible, días libres, condiciones de trabajo y capacitación, las cuales hacen parte de los factores salario emocional y compensación, que contribuyen a mejorar el ambiente laboral (Yepez, 2020) y disminuyen el riesgo de rotación en las organizaciones (Yepez, 2020; Romero, 2018).

La mayor parte de las respuestas obtenidas se encuentran en las 2 escalas superiores de conformidad, que son las escalas: “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”, siendo superior al 80% en 17 de las 18 preguntas indagadas. Es importante destacar que para los

siguientes ítems el porcentaje en las 2 escalas superiores de conformidad fue del 100%: permisos (variable: horario flexible), entrega de implementos y estructuras seguras, (variable: condiciones de trabajo), premios y recompensas (variable: reconocimiento).

Según los resultados de las encuestas se puede concluir que en los cargos tácticos de la empresa objeto de estudio no se evidencia ningún tipo de relación entre las variables indagadas del programa de incentivos y los aspectos sociodemográficos de: género y nivel de estudios.

Según los resultados de las encuestas se puede observar que dentro de los cargos tácticos de la organización predominan las personas con antigüedad superior a 4 años (73.3%) y que presentan un nivel de educación correspondiente a formación universitaria (73,3%), de lo cual se puede inferir que se ofrece estabilidad laboral, no hay rotación significativa (valor 2023: 0.65%) y las personas cuentan con formación acorde a la criticidad de su rol.

Tal como se ha presentado en la discusión de resultados, con base en los autores referenciados se puede inferir que los altos niveles de percepción respecto a cada una de las doce variables evaluadas, elevan la motivación, el compromiso y disminuyen el riesgo de rotación.

## 11 RECOMENDACIONES

### **A la empresa:**

- Fortalecer la divulgación del programa de incentivos para garantizar que todos los colaboradores y en especial los de menor antigüedad conozcan sus variables y criterios y de esta forma puedan acceder a los beneficios, como es el caso de los días libres o auxilios de capacitación.
- Revisar la infraestructura del área destinada para consumo de alimentos, ya que según algunas respuestas del cuestionario aplicado, dicha área no cumple las expectativas.
- Comparar las variables del programa de incentivos que aplica para el personal táctico con los programas diseñados para otros niveles jerárquicos como el operativo o el estratégico, con el fin de identificar componentes en común que puedan influir de manera positiva en el nivel de rotación de la compañía.
- Analizar los componentes motivacionales según los grupos generacionales, especialmente para personas entre 20 y 30 años, con el ánimo de identificar mejoras en el programa de incentivos que impacten a este grupo poblacional específicamente y contribuyan al relevo generacional.
- Reforzar el proceso de retroalimentación hacia el personal táctico por parte de los respectivos superiores, con relación al avance de los logros y cumplimiento de metas para fortalecer la comunicación y el ambiente laboral.

### **A la maestría:**

- Fortalecer el desarrollo de trabajos de grado en el área de gestión humana, por cuanto puede brindar herramientas prácticas para los estudiantes tanto en estrategias empresariales enfocadas en el factor humano, como en habilidades blandas relacionadas con liderazgo, comunicación y motivación.

**A futuras investigaciones:**

- Ampliar la investigación sobre programas de incentivos y componentes motivacionales en función de los grupos generacionales.
- Abordar otros niveles jerárquicos dentro de las organizaciones que permitan contar con una población más grande y de esta forma los resultados estadísticos puedan tener más contundencia.

## 12 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbasi, S. M., & Hollman, K. W. (2000). Turnover: The real bottom line. *Public Personnel Management*, 29(3), 333–342. <https://doi.org/10.1177/009102600002900303>
- AbuKhalifeh, A. N., & Som, A. P. M. (2013). The antecedents affecting employee engagement and organizational performance. *Asian Social Science*, 9(7), 41–46. <https://doi.org/10.5539/ass.v9n7p41>
- Agba, A. O., Angioha, P. U., Akpabio, N. G., Akintola, A., & Maruf, G. S. (2021). Can workplace inducements influence labour turnover?. *Quantitative Economics and Management Studies*, 2(6), 355-364.
- Agudelo-Orrego, B. E. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia \* *Human Talent Training and the Organizational Strategy in Companies of Colombia*. 15(1), 1900. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.5383>
- Aranibar Gutiérrez, M. F., Melendres Carlos, V. D., Ramírez Barón, M. C., & García Rivera, B. R. (2017). Los Factores De La Rotación De Personal En Las Maquiladoras De Exportación De Ensenada, BC (Factors of Staff Turnover in Textile Factories of Ensenada City, BC). *Revista Global de Negocios*, 6(2), 25-40.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274–284. <http://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274>
- Bustamante Medina, J., Fernández Herrera, M., Moscoso Huarca, Y., & Vera Medina, J. (2016). Compromiso organizacional e intención de rotación laboral en el sector cementero de la Región Arequipa.
- Castro, M. (2016). Plan de sucesión en cargos críticos de Profesionales Especialistas y su Impacto en la percepción de Rotación Voluntaria.
- Chen, J. K. C. (2020). Perspective on the influence of leadership on job satisfaction and lower employee turnover in the mineral industry. *Sustainability (Switzerland)*, 12(14). <https://doi.org/10.3390/su12145690>
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones.(8ed.). McGraw-Hill. doi: <https://doi.org/DOI1234567890>.

- De Oliveira, M. Z., de Andrade, A. L., Beria, F. M., & Gomes, W. B. (2019). Models for antecedents of turnover intention and behavior among Brazilian employees. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 19, 363-389.
- Díaz, L. H. L., Palomo, C. R., & Iruegas, F. X. H. (2013). Recursos humanos: la importancia de la motivación e incentivos para los trabajadores. *Observatorio de la economía latinoamericana*, 185.
- Elrehail, H., Harazneh, I., Abuhjeeleh, M., Alzghoul, A., Alnajdawi, S., & Ibrahim, H. M. H. (2019). Employee satisfaction, human resource management practices and competitive advantage: The case of Northern Cyprus. *European Journal of Management and Business Economics*, 29(2), 125–149.  
<https://doi.org/10.1108/EJMBE-01-2019-0001>
- Fayol, Henry. (1916). *Administration Industrielle et Générale*. Traducido por Constantino Dimitru. 1987. 14. ed. Buenos Aires: Editorial Ateneo.
- González, C. R., Gutiérrez, M. A. C., & Calderón, D. F. V. (2018). Diseño de una propuesta de incentivos y beneficios que le permita a una mediana empresa prestadora de servicios de tecnología, reducir los índices de ausentismo y rotación de personal. *Libre Empresa*, 15(1), 91-102.
- Guiñazú, G. (2004). Capacitación efectiva en la empresa. *Invenio*, 7(12), 103-116.
- Herbert, C., & W., S. A. (1980). *The utilization of Human Resources*. Ohio - USA: *Western Publishing CO*.
- Hernández, C., Galvis, M., Milena, S., Narváez, T., & Yohana, K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral.
- Hernández, G. C., Valencia, J. C. N., & Giraldo, C. M. Á. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: Sus características, retos y aportes. una aproximación a un sistema integral. *Cuadernos de Administración*, 23(41), 13–36.
- Hernández Olivares, S. E. G., Cruz Netro, Z. G., Meza Morales, M. I., & Cruz Netro, L. D. (2017). Principales causas de la rotación del personal en empresa de servicios de transporte. *Revista Sociología Contemporánea*, 4(11), 43-50.
- Hernández-Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación* (6ed). McGraw-Hill.
- Huamaní, P. L. T. (2013). Rotación y ausentismo laboral en el Parque Industrial de Villa el Salvador. *Gestión en el tercer milenio*, 16(31), 81-98.

- Iglesias Armenteros, A., & Sánchez García, Z. (2015). Generalidades del clima organizacional. *Medisur*, 13(3), 455-457.
- Kallin, D. J. (1960). "Opportunities Unlimited." *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 1(3), 44-44.
- Locke, E.A. What is job satisfaction? (1969) *Organizational Behavior and Human Performance*, 4 (4), pp. 309-336
- Lollo, N., & O'Rourke, D. (2020). Factory benefits to paying workers more: The critical role of compensation systems in apparel manufacturing. *PLoS ONE*, 15(2), 1-24. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0227510>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Meneses Pinto, K. J. (2019). Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación de personal.
- Moscoso Duran, M. S. (2023). Salario emocional y compromiso laboral del personal de salud del distrito de Megantoni La Convención-Cusco, 2022.
- Mora Eguiarte, D. (2017). Horarios flexibles como estrategia para mejorar la productividad y reducir la rotación. *Academo (Asunción)*, 4(2), 55-62.
- Moreno Zevallos, L. A., Paredes Torres, S., & Seminario Contreras, F. J. (2016). Salario Emocional: diseño de Lineamientos de Fidelización del Talento Humano en el Sector Retail, Caso Supervisores de Tiendas Por Departamento Ripley.
- Mustafa, G., & Ali, N. (2019). Rewards, autonomous motivation and turnover intention: Results from a non-Western cultural context. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1676090.
- Muthuveloo, R., Basbous, O. K., Ping, T. A., & Long, C. S. (2013). Antecedents of employee engagement in the manufacturing sector. *American Journal of Applied Sciences*, 10(12), 1546-1552. <https://doi.org/10.3844/ajassp.2013.1546.1552>.
- Neffa, J. C. (2015). Condiciones y medio ambiente de trabajo (CyMAT) y salud. *Orientación y sociedad*, 15, 0-0.
- Oliveira, M. Z. D., Natividade, J. C., Assis, R. S. D., & Mambrini, N. S. B. (2019). Performance, satisfaction and intention to remain in organizations: individual to contextual predictors. *Trends in Psychology*, 27, 549-567.

- Ordoñez Vicente, M. L., & Romero Yataco, R. E. (2018). Efectos de la rotación y la productividad de los trabajadores de la compañía industrial montesol en Cañete.
- Ouchi, W. G. (1982). Theory Z: How American Business Can Meet The Japanese Challenge.
- Peiró, J. (1989). El cuestionario de satisfacción laboral de profesionales de salud de equipos de atención primaria. *Revista de Psicología de la Salud*, 1989, Volumen 1, N° 2, Pág. 135 a 174
- Pérez Uribe, R. I. (2012). El ambiente laboral y su incidencia en el desempeño de las organizaciones: estudio en las mejores empresas para trabajar en Colombia.
- Piantini, A. R. C., Herrera, N. L. R., & Elizondo, M. T. L. (2011). El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. Contexto: revista de la Facultad de Arquitectura Universidad Autónoma de Nuevo León, (5), 83-91.
- Price, J. L. (1989). The impact of turnover on the organization. *Work and occupations*, 16(4), 461-473.
- Ramírez, D. M., Hernández, D., & Rey, A. P. (2022). Estrategias empresariales para enfrentar alta rotación de talento humano en cargos medios para empresas en Colombia.
- Restrepo, P. L. (2014). La flexibilidad laboral y el salario emocional. *Aglala*, 5(1), 34-68.
- Robbins, S.P. (1996). Comportamiento organizacional (7° edición). México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). Administración. Mexico: Prentice-Hall.Samaniego, C. (1998). Absentismo, rotación y productividad. En: Rodríguez Fernández, A. Introducción a la psicología del trabajo y las organizaciones. Madrid: Pirámide, 247-258.
- Rojas, M., & del Pilar, M. (2021). Plan de carrera (Bachelor's thesis, Fundación Universidad de América).
- Rubio, S. M., Beltrán, C. A., Baltazar, R. G., & Sánchez, R. V. G. (2020). El concepto de salario emocional. *Revista Científica Retos de la Ciencia*, 4(8), 15-24.
- Sánchez Henríquez, J., & Calderón Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento & gestión*, (32), 54-82.

- Santa Cruz Poluche, R. G. (2021). Modelo de línea de carrera para mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa Inmobiliaria Justi Precio Lihen SAC.
- Schneider, B.: Organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 1985, 36: 573-611.
- Sistema integrado de gestión. Empresa objeto de estudio, 2023. Preámbulo gestión humana (a) Incentive system HR017 (b).
- Slichter, S. H. (1919). The turnover of factory labor. D. Appleton.
- Suzuki, A., Mano, Y., & Abebe, G. (2017). Earnings, Savings, and Job Satisfaction in a Labor-intensive Export Sector: Evidence from the Cut Flower Industry in Ethiopia. <http://hias.ad.hitu.ac.jp/HIASdiscussionpaperscanbedownloadedwithoutchargefrom:http://hdl.handle.net/10086/27202https://ideas.repec.org/s/hit/hiasdp.html>.
- Taylor, F. (1961). Los principios de la administración científica. 236–259.
- Trigos, Y. L. Q. (2023). Salario emocional como estrategia dirigida a la satisfacción laboral en el sector salud. *CICAG*, 20(1), 4-23.
- Torres-Flórez, D. (2019). Estrategia de compensaciones como herramienta de satisfacción laboral. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, 6(2), 4-9.
- Valerio, G., Ramos, R. (2021). Incentivos, buen trato y la rotación de operadores en la industria maquiladora. *Academic Journal of studies in society, sciences and technologies*, 2021, volume 2, N°2.
- Yépez, S. E., & Paredes, H. L. (2020). Análisis de las prácticas de salario emocional que fidelizan al personal, caso: empresa de servicio de la ciudad de Quito. *Aglala*, 11(2), 39-51.
- Zaballa Gomaríz, P. E., Assafiri Ojeda, Y. E., Medina Nogueira, Y. E., Nogueira Rivera, D., & Medina León, A. (2021). Procedimiento para el análisis de la rotación del personal. *Academo (Asunción)*, 8(1), 29-41.

## 13 ANEXOS

### 13.1 CONSENTIMIENTO INFORMADO

#### GRUPO DE INVESTIGACIÓN EMPRESARIADO

#### INVESTIGACIÓN: Maestría en administración de negocios

**Título: Incentivos laborales y su relación con la rotación de cargos tácticos en una industria de plásticos de la ciudad de Manizales.**

Ciudad y fecha: \_\_\_\_\_

Yo, \_\_\_\_\_ una vez informado sobre los propósitos, objetivos, procedimientos de intervención y evaluación que se llevarán a cabo en esta investigación y los posibles riesgos que se puedan generar de ella, autorizo a Alexa Milagros Arias López, estudiante de la maestría en administración de negocios de la Universidad Autónoma de Manizales, para la realización de las siguientes procedimientos:

1. Aplicación y posterior análisis del instrumento aplicado.

Adicionalmente se me informó que:

- Mi participación en esta investigación es completamente libre y voluntaria, estoy en libertad de retirarme de ella en cualquier momento.
- No recibiré beneficio personal de ninguna clase por la participación en este proyecto de investigación. Sin embargo, se espera que los resultados obtenidos contribuyan a la empresa y a la comunidad académica en referencia a los programas de incentivos y su relación frente a la rotación de cargos tácticos.
- Toda la información obtenida y los resultados de la investigación serán tratados confidencialmente. Esta información será archivada en papel y medio electrónico. El archivo del estudio se guardará en la Universidad Autónoma de Manizales bajo la responsabilidad de los investigadores.

- Puesto que toda la información en este proyecto de investigación es llevada al anonimato, los resultados personales no pueden estar disponibles para terceras personas como empleadores, organizaciones gubernamentales, compañías de seguros u otras instituciones educativas. Esto también se aplica a mi cónyuge, a otros miembros de mi familia y a mis médicos.

Hago constar que el presente documento ha sido leído y entendido por mí en su integridad de manera libre y espontánea.

---

Firma

Documento de identidad \_\_\_\_\_ No. \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

### 13.2 MATRIZ DE RELACIÓN DE VARIABLES

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	oeficiente	,000	,084	0,019	0,035	0,436	,228	,322	,223	,402	0,146	,190	,079	0,134	,305	,123	0,037	,207	,251	,207	,318	0,053	,000	0,213	,352
	ig. (bilateral)		,732	,941	,889	,076	,347	,204	,385	,122	,565	,465	,763	,607	,239	,645	,885	,439	,307	,439	,234	,835	,000	,400	,178
2	oeficiente	,084	,000	483'	,577'	,012	,434	,146	,317	,270	502'	,423	626''	,170	,387	,228	,300	,219	,087	,219	506'	,351	606''	488'	,359
	ig. (bilateral)	,732		,044	,012	,956	,052	,533	,181	,261	,033	,078	,009	,478	,105	,354	,201	,374	,702	,374	,040	,132	,009	,037	,136
3	oeficiente	0,019	483'	,000	0,437	0,183	,233	,256	,125	0,065	,339	,320	,248	,065	0,073	0,277	0,171	0,249	0,014	0,249	0,115	,059	569'	,284	,185
	ig. (bilateral)	,941	,044		,071	,443	,323	,300	,616	,799	,172	,207	,328	,799	,771	,288	,491	,339	,953	,339	,659	,810	,021	,250	,466
4	oeficiente	0,035	,577'	0,437	,000	,191	0,148	0,123	,042	0,291	,556'	0,434	0,418	0,073	0,099	,047	0,084	,112	,102	,112	0,190	0,333	,514'	0,406	,033
	ig. (bilateral)	,889	,012	,071		,402	,510	,604	,859	,229	,019	,073	,084	,763	,680	,850	,723	,651	,656	,651	,444	,156	,029	,086	,890
5	oeficiente	0,436	,012	0,183	,191	,000	,132	0,356	0,219	0,437	0,108	0,224	0,188	,071	,032	,121	,190	,022	0,432	,022	0,117	0,077	0,144	0,170	,000
	ig. (bilateral)	,076	,956	,443	,402		,554	,127	,352	,067	,645	,348	,431	,768	,893	,622	,416	,929	,056	,929	,632	,738	,535	,465	,000
6	oeficiente	,228	,434	,233	0,148	,132	,000	,230	,199	,123	,314	,285	,421	,274	716''	,352	,382	,423	0,024	,423	,455	,038	,254	,280	613''
	ig. (bilateral)	,347	,052	,323	,510	,554		,317	,391	,601	,173	,226	,074	,245	,002	,145	,098	,080	,915	,080	,060	,869	,268	,224	,009
7	oeficiente	,322	,146	,256	0,123	0,356	,230	,000	,380	,271	,360	,105	,232	,226	,103	,162	,029	,326	580'	,326	,322	,207	,112	531'	,450

	ig. (bilateral)	,204	,533	,300	,604	,127	,317		,119	,272	,137	,672	,349	,360	,676	,524	,905	,199	,013	,199	,204	,388	,642	,027	,069
8	oeficiente	,223	,317	,125	,042	0,219	,199	,380	,000	547'	,358	,279	,321	,453	,462	,402	,226	,459	547'	,459	705''	,243	,348	,363	718''
	ig. (bilateral)	,385	,181	,616	,859	,352	,391	,119		,028	,142	,263	,199	,069	,063	,117	,356	,073	,021	,073	,006	,315	,152	,136	,004
9	oeficiente	,402	,270	0,065	0,291	0,437	,123	,271	547'	,000	,400	576'	579'	548'	,385	,363	,388	523'	,325	523'	670'	,266	,449	,389	,389
	ig. (bilateral)	,122	,261	,799	,229	,067	,601	,272	,028		,106	,023	,023	,031	,127	,163	,118	,044	,176	,044	,010	,280	,069	,115	,126
10	oeficiente	0,146	502'	,339	,556'	0,108	,314	,360	,358	,400	,000	581'	,410	570'	,298	,264	,326	,309	,027	,309	,475	564'	486'	729''	,248
	ig. (bilateral)	,565	,033	,172	,019	,645	,173	,137	,142	,106		,019	,098	,021	,228	,299	,179	,224	,909	,224	,062	,019	,044	,003	,319
11	oeficiente	,190	,423	,320	0,434	0,224	,285	,105	,279	576'	581'	,000	574'	,368	,218	,377	554'	,296	0,196	,296	,456	,366	549'	,431	,202
	ig. (bilateral)	,465	,078	,207	,073	,348	,226	,672	,263	,023	,019		,024	,147	,387	,147	,025	,255	,414	,255	,080	,136	,026	,081	,426
12	oeficiente	,079	626''	,248	0,418	0,188	,421	,232	,321	579'	,410	574'	,000	,364	,376	,354	493'	,409	,304	,409	628'	,212	552'	644''	,361
	ig. (bilateral)	,763	,009	,328	,084	,431	,074	,349	,199	,023	,098	,024		,152	,136	,174	,047	,117	,205	,117	,016	,389	,025	,009	,156
13	oeficiente	0,134	,170	,065	0,073	,071	,274	,226	,453	548'	570'	,368	,364	,000	,330	,121	,202	523'	,099	523'	,402	,118	,299	,389	,333
	ig. (bilateral)	,607	,478	,799	,763	,768	,245	,360	,069	,031	,021	,147	,152		,191	,642	,416	,044	,680	,044	,122	,631	,225	,115	,190
14	oeficiente	,305	,387	0,073	0,099	,032	716''	,103	,462	,385	,298	,218	,376	,330	,000	,452	,388	623'	,112	623'	675''	,151	,255	,204	695''
	ig. (bilateral)	,239	,105	,771	,680	,893	,002	,676	,063	,127	,228	,387	,136	,191		,081	,116	,016	,638	,016	,009	,537	,298	,406	,006

15	oeficiente	,123	,228	0,277	,047	,121	,352	,162	,402	,363	,264	,377	,354	,121	,452	,000	831**	,480	,045	,480	739**	617*	,176	,385	,437
	ig. (bilateral)	,645	,354	,288	,850	,622	,145	,524	,117	,163	,299	,147	,174	,642	,081		,001	,072	,854	,072	,006	,015	,486	,129	,094
16	oeficiente	0,037	,300	0,171	0,084	,190	,382	,029	,226	,388	,326	554*	493*	,202	,388	831**	,000	,479	0,136	,479	589*	,469	,302	,461	,339
	ig. (bilateral)	,885	,201	,491	,723	,416	,098	,905	,356	,118	,179	,025	,047	,416	,116	,001		,060	,563	,060	,021	,051	,210	,057	,173
17	oeficiente	,207	,219	0,249	,112	,022	,423	,326	,459	523*	,309	,296	,409	523*	623*	,480	,479	,000	,240	,000**	650*	,296	,254	,347	572*
	ig. (bilateral)	,439	,374	,339	,651	,929	,080	,199	,073	,044	,224	,255	,117	,044	,016	,072	,060		,330		,015	,240	,315	,172	,028
18	oeficiente	,251	,087	0,014	,102	0,432	0,024	580*	547*	,325	,027	0,196	,304	,099	,112	,045	0,136	,240	,000	,240	,385	0,013	,000	,340	,373
	ig. (bilateral)	,307	,702	,953	,656	,056	,915	,013	,021	,176	,909	,414	,205	,680	,638	,854	,563	,330		,330	,117	,956	,000	,145	,121
19	oeficiente	,207	,219	0,249	,112	,022	,423	,326	,459	523*	,309	,296	,409	523*	623*	,480	,479	,000**	,240	,000	650*	,296	,254	,347	572*
	ig. (bilateral)	,439	,374	,339	,651	,929	,080	,199	,073	,044	,224	,255	,117	,044	,016	,072	,060		,330		,015	,240	,315	,172	,028
20	oeficiente	,318	506*	0,115	0,190	0,117	,455	,322	705**	670*	,475	,456	628*	,402	675**	739**	589*	650*	,385	650*	,000	,456	,391	533*	660*
	ig. (bilateral)	,234	,040	,659	,444	,632	,060	,204	,006	,010	,062	,080	,016	,122	,009	,006	,021	,015	,117	,015		,071	,122	,036	,011
21	oeficiente	0,053	,351	,059	0,333	0,077	,038	,207	,243	,266	564*	,366	,212	,118	,151	617*	,469	,296	0,013	,296	,456	,000	,411	,466	,102
	ig. (bilateral)	,835	,132	,810	,156	,738	,869	,388	,315	,280	,019	,136	,389	,631	,537	,015	,051	,240	,956	,240	,071		,086	,052	,680
22	oeficiente	,000	606**	569*	,514*	0,144	,254	,112	,348	,449	486*	549*	552*	,299	,255	,176	,302	,254	,000	,254	,391	,411	,000	,444	,413

	ig. (bilateral)	,000	,009	,021	,029	,535	,268	,642	,152	,069	,044	,026	,025	,225	,298	,486	,210	,315	,000	,315	,122	,086		,064	,095
23	oeficiente	0,213	488'	,284	0,406	0,170	,280	531'	,363	,389	729''	,431	644''	,389	,204	,385	,461	,347	,340	,347	533'	,466	,444	,000	,344
	ig. (bilateral)	,400	,037	,250	,086	,465	,224	,027	,136	,115	,003	,081	,009	,115	,406	,129	,057	,172	,145	,172	,036	,052	,064		,165
24	oeficiente	,352	,359	,185	,033	,000	613''	,450	718''	,389	,248	,202	,361	,333	695''	,437	,339	572'	,373	572'	660'	,102	,413	,344	,000
	ig. (bilateral)	,178	,136	,466	,890	,000	,009	,069	,004	,126	,319	,426	,156	,190	,006	,094	,173	,028	,121	,028	,011	,680	,095	,165	