



UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

**PROGRAMA DE INCENTIVOS LABORALES PARA
LA REDUCCIÓN DE LA INTENCIÓN DE ROTACIÓN
DE LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA DE
RECURSOS HUMANOS DE LA CIUDAD DE
CHICLAYO**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO
DE MAESTRA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Autor:

Cherres Gamboa Noelia Gasdaly

ORCID <https://orcid.org/0000-0003-4845-6958>

Asesor:

Pérez Martinto Pedro Carlos

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-8554-6034>

Línea de Investigación:

Gestión empresarial y emprendimiento

Pimentel – Perú

2020



UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

“PROGRAMA DE INCENTIVOS LABORALES PARA LA REDUCCIÓN
DE LA INTENCIÓN DE ROTACIÓN DE LOS COLABORADORES DE
UNA EMPRESA DE RECURSOS HUMANOS DE LA CIUDAD DE
CHICLAYO.”

AUTOR

Mg. NOELIA GASDALY CHERRES GAMBOA

PIMENTEL – PERÚ

2020

(Página de Aprobación de tesis)

**“PROGRAMA DE INCENTIVOS LABORALES PARA LA REDUCCIÓN DE LA
INTENCIÓN DE ROTACIÓN DE LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA DE
RECURSOS HUMANOS DE LA CIUDAD DE CHICLAYO.”**

APROBACIÓN DE LA TESIS

Dr. Mirko Merino Núñez
Presidente del jurado de tesis

Dr. Hugo Redib Espinoza Rodríguez
Secretario del jurado de tesis

Mg. Pedro Carlos Pérez Martinto
Vocal del jurado de tesis

Dedicatorias

A Dios, quien guía mi camino y me bendice día a día con su bondad y amor para poder cumplir mis metas y objetivos.

A mi madre María Gamboa Vega, quien me aconseja, acompaña, apoya y motiva en cada momento de mi vida, y sobre todo por su infinito amor; eres ejemplo de perseverancia y fortaleza.

A mi padre José Cherres Saavedra, mis hermanos Alfonso, Pepe, Liz y Angela; mi sobrino Alfonsito por su apoyo, aliento y comprensión en cada etapa de mi vida.

A mi mascota Chiquito, por ser mi fiel compañero.

Agradecimientos

Mi cordial agradecimiento a todos y cada uno de mis docentes por impartir sus conocimientos y ser partícipes en mi formación profesional.

A mi asesor de tesis, por su orientación, experiencia y colaboración en la realización del presente trabajo de investigación.

A los colaboradores de la empresa quienes me alentaron y apoyaron en el desarrollo de la investigación.

Resumen

El uso de incentivos laborales ha mostrado tener un impacto positivo en el desempeño del personal y en ese sentido influir en la intención de rotación de los trabajadores. El objetivo del presente estudio fue elaborar un programa de incentivos laborales para disminuir la intención de rotación de los colaboradores de una empresa de recursos humanos de Chiclayo, buscando caracterizar el proceso de incentivo laboral, medir el índice de rotación en los colaboradores de la empresa. El estudio fue censal, considerando a los 137 trabajadores de la empresa. El tipo de investigación fue mixto y el diseño fue descriptivo-propositivo. Se encontró altos porcentajes de intención de rotación en todas las dimensiones analizadas, Apoyo organizacional, Condiciones laborales, Carga laboral y Crecimiento personal, lo que fue contrario a lo que los directivos perciben. Ello indicó que el personal sentía que no tenía apoyo del personal directivo ni de la institución en cuanto a su crecimiento profesional, mejora de condiciones laborales y a la sobrecarga de trabajo percibidos. Estos hallazgos permitieron plantear el programa de incentivos basando sus actividades en la mejora de esos aspectos en la búsqueda de que ello tenga un impacto positivo en el desempeño del personal.

Palabras Clave: programa de incentivos, intención de rotación, incentivo laboral, gestión del talento humano

Abstract

The use of work incentives has been shown to have an impact in the performance of the staff and in that sense influence the intention of rotation of the workers. The objective of this study was to develop a work incentive program to reduce the intention of rotation of employees of a human resources company in Chiclayo, seeking to characterize the work incentive process, measure the turnover rate in the company's employees. The study was census, considering the 137 workers of the company. The type of research was mixed and the design was descriptive-propositional. High percentages of rotation intention were found in all the dimensions analyzed, Organizational Support, Working Conditions, Workload and Personal Growth, which was contrary to what managers perceive. This indicated that the staff felt that they had no support from management or the institution in terms of their professional growth, improvement of perceived working conditions and work overload. These findings allowed the incentive program to be proposed, basing its activities on the improvement of these aspects in the search that this has a positive impact on the performance of staff.

Keyword: incentive program, rotation intent, work incentive, human talent management

Índice

	Pág.
Carátula.....	i
Aprobación del jurado.....	iii
Dedicatorias	iv
Agradecimientos	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
I. INTRODUCCIÓN.....	14
1.1. Realidad Problemática.....	14
1.2. Trabajos Previos (Problema)	18
1.3. Teorías relacionadas al tema. (Marco Teórico).....	23
1.3.1 Caracterización del proceso de incentivo laboral y su dinámica.....	23
1.3.2 Marco Conceptual.	40
1.4. Formulación del Problema.....	41
1.5. Justificación e importancia del estudio.....	42
1.6. Hipótesis y variables.....	42
1.6.1. Hipótesis.....	42
1.6.2. Variables.....	42
1.7. Objetivos.....	44
1.7.1. Objetivos General.....	44
1.7.2. Objetivos Específicos	44
II. MATERIAL Y MÉTODO	45
2.1. Tipo y Diseño de Investigación.....	45
2.2. Población y muestra.....	45
2.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.	45
2.4. Procedimientos de análisis de datos.	48
2.5. Criterios éticos.....	49
2.6. Criterios de Rigor científico.	49
III. RESULTADOS.....	50
3.1. Resultados en Tablas y Figuras	50
3.2. Discusión de resultados	81
3.3. Aporte práctico	84
IV. CONCLUSIONES	104

V.	RECOMENDACIONES	106
VI.	REFERENCIAS	107
	ANEXOS	113

Índice de tablas

Tabla 1	Análisis de confiabilidad del instrumento utilizado	46
Tabla 2	Análisis de multidimensionalidad.....	46
Tabla 3	Validez convergente	47
Tabla 4	Validez discriminante	48
Tabla 5	Perfil de la muestra	50
Tabla 6	Escala de Aceptación - Intención de rotación.....	50
Tabla 7	Estadísticos descriptivos	50
Tabla 8	Escala de intención de rotación	64
Tabla 9	Estadísticos descriptivos	65
Tabla 10	Presupuesto de diplomas.....	91
Tabla 11	Presupuesto de capacitaciones	94
Tabla 12	Presupuesto de actividades deportivas.....	95
Tabla 13	Presupuesto de celebraciones.....	99
Tabla 14	Presupuesto de viajes.	100

Índice de figuras

Figura 1. Problemas de comunicación con los jefes	51
Figura 2. Preparación para el puesto.....	52
Figura 3. Valoración del desempeño de colaboradores	52
Figura 4. Desinterés por el desarrollo profesional.....	53
Figura 5. Falta de capacitación y perfeccionamiento del personal	53
Figura 6. Falta de definición en las funciones de puestos laborales	54
Figura 7. Nivel de Aceptación - Apoyo Organizacional como Intención de rotación.....	54
Figura 8. Impacto del trabajo en la salud.....	55
Figura 9. Falta de herramientas apropiadas	56
Figura 10. Seguridad en la infraestructura.....	56
Figura 11. Calidad de los beneficios para los trabajadores.....	57
Figura 12. Cumplimiento de los beneficios de ley	57
Figura 13. Oportunidad de crecimiento profesional	58
Figura 14. Nivel de Aceptación Condiciones laborales como Intención de rotación	58
Figura 15. Preferencias en el personal.....	59
Figura 16. Personal deficiente	59
Figura 17. Sobrecarga por trabajo de compañeros	60
Figura 18. Sobrecarga laboral.....	60
Figura 19. Nivel de Aceptación Carga laboral como Intención de rotación.....	61
Figura 20. Oportunidad de mejora de sueldo.....	61
Figura 21. Demanda de mejores sueldos	62
Figura 22. Sueldos competitivos.....	62
Figura 23. Deseo de iniciar un emprendimiento.....	63
Figura 24. Nivel de Aceptación - Crecimiento personal como Intención de rotación.....	63
Figura 25. Nivel de intención de rotación - Percepción de los directivos	64
Figura 26. Comunicación con el jefe - colaborador.....	65
Figura 27. Falta de preparación de los jefes	65
Figura 28. Falta de valoración del trabajo desempeñado.....	66
Figura 29. Falta de interés en el desarrollo profesional del personal.....	66
Figura 30. Falta de capacitación	67
Figura 31. Mala definición de puestos laborales	67
Figura 32. Nivel de intención de rotación - Apoyo Organizacional	68

Figura 33. Impacto del trabajo en la salud de los colaboradores	69
Figura 34. Falta de herramientas para hacer un buen trabajo	69
Figura 35. Seguridad en la infraestructura de la empresa	70
Figura 36. Baja calidad en los beneficios personales que ofrece la empresa.....	70
Figura 37. Incumplimiento de los beneficios de ley	71
Figura 38. Falta de oportunidades de crecimiento profesional	71
Figura 39. Nivel de intención de rotación - Condiciones laborales	72
Figura 40. Preferencias de los jefes	72
Figura 41. Incumplimiento del trabajo en compañeros	73
Figura 42. Sobrecarga por trabajo de compañeros	73
Figura 43. Sobrecarga laboral.....	74
Figura 44. Nivel de intención de rotación - Carga laboral.....	74
Figura 45. Merecimiento de mejora en el sueldo.....	75
Figura 46. Deseo de aumento de sueldo	75
Figura 47. Sueldos competitivos de otras empresas	76
Figura 48. Deseo de emprender un negocio	76
Figura 49. Intención de rotación - Crecimiento personal	77
Figura 50. Intención de rotación - dimensiones.....	78
Figura 51. Evaluación a la dimensión Apoyo organizacional	79
Figura 52. Evaluación a la dimensión Condiciones laborales	79
Figura 53. Evaluación a la dimensión Carga laboral	80
Figura 54. Evaluación a la dimensión Crecimiento personal	81

Índice de anexos

Anexo 1: Matriz de consistencia.....	113
Anexo 2: Operacionalización de variables	115
Anexo 3: Instrumento de Intención de rotación para colaboradores y jefes	117
Anexo 4: Instrumento de validación no experimental por juicio de expertos	119
Anexo 5: Validación del aporte práctico de la investigación	125
Anexo 6: Consentimiento informado.....	127
Anexo 7: Aprobación de informe para proyecto de tesis.....	128

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad Problemática.

Los recursos humanos son activos valiosos de las organizaciones y constituyen un componente crítico del éxito estratégico en todos los tipos de organizaciones. Los colaboradores altamente incentivados, tienden a ser colaboradores altamente satisfechos con buen desempeño; También tienden a permanecer más tiempo con las organizaciones, es decir disminuye la intención de rotación y, eso conduciría o aumentaría la ventaja competitiva.

El incentivo laboral es ahora una de las características más complejas que las organizaciones internacionales usan para atraer y retener sus activos más valiosos y dignos, los colaboradores. Esto incluye incentivos financieras y no financieras como los salarios, bonificaciones, comisiones, vacaciones pagadas, derecho a vacaciones anuales, beneficios médicos y de hospitalización, contribución del fondo de previsión del empleador (EPF), etc. pero, no todas las empresas tomarían en cuenta que incentivos motivan a su personal logrando que, poco a poco el colaborador se sienta desanimado y tenga un fuerte deseo de irse de la empresa Los incentivos extrínsecos, intrínsecos, sociales, etc. son muy importantes y nunca deben ser descuidados por la administración de las organizaciones porque deliberadamente la ignorancia de las necesidades gratificantes conducirá a personal no motivado, no comprometido y con bajo rendimiento y por lo tanto, el deseo de irse incrementará (Abulraheem, 2016).

En el extranjero, los empleadores entienden los beneficios de manera muy diferente. Se dieron cuenta de que se necesitan beneficios generosos para atraer colaboradores talentosos. Según la encuesta de satisfacción de los colaboradores realizada por la empresa Glassdoor (2016), se muestra que para el 60% de los encuestados, los beneficios son la razón principal según la cual las personas deciden si aceptan un trabajo o no. Para atraer a posibles colaboradores talentosos, las grandes compañías estadounidenses ofrecen a sus colaboradores sillas de masaje, chef privado y clases de yoga. Las grandes empresas buscan reflejar los beneficios de sus colaboradores en el trabajo realizado. Por ejemplo, Airbnb, que en 2016 fue declarado el mejor lugar para trabajar ofrece a sus colaboradores un salario anual de \$ 2,000 solo para viajar.

Sin embargo, en Malta, los costos salariales ascienden a una aproximación del 10% para subsidios y bonificaciones y menos del 1% para beneficios complementarios, los estudios mostraron que los colaboradores apenas tienen consultado para esquemas financieros. En cuanto a la remuneración relacionada con el desempeño, es más común entre la administración en el sector privado maltés, mientras que las bonificaciones relacionadas con el desempeño solo se encuentran en los niveles más altos de administración en los sectores públicos malteses. Las bonificaciones relacionadas solo se encuentran en los niveles más altos de gestión en los sectores públicos malteses. En Malta, los beneficios complementarios, y bonificaciones están en nivel superior en los sectores profesional, científico, técnico, de seguros y financiero mientras que los niveles bajos se encuentran en los sectores de construcción, el transporte, la minería y la explotación de canteras. Los informes nacionales muestran que el programa de incentivos en Malta no está tan bien regulado como deberían (Eurofound, 2016).

Por otro lado, en 2016, la revista web eslovaca platy.sk publicó en su sitio encuestas para beneficios para colaboradores donde se concentraron en los beneficios más utilizados en las empresas eslovacas durante 2015. El trabajo en equipo corporativo se identificó como los beneficios más comunes proporcionados por el empleador en la parte superior del rango (26%). El segundo lugar al 20% fueron bebidas gratis en el lugar de trabajo y educación de los colaboradores. La educación de los colaboradores incluye la formación en su profesión (reuniones, talleres, etc.), pero especialmente la enseñanza de lenguas extranjeras, que es especialmente preferida por las empresas extranjeras. Intentan educar a su personal en caso de que necesiten viajar a otras sucursales donde se ven obligados a comunicarse con colegas de habla inglesa o alemana. Otro beneficio muy común es la posibilidad de utilizar horarios de trabajo flexible, pues los empleadores intentan proporcionar al empleado cierta libertad para decidir sobre la llegada al trabajo. Además, los beneficios frecuentes son vacaciones, reembolso del transporte, subsidio de vivienda o reembolso de actividades deportivas. En la encuesta para la revista web platy.sk, el 32% de los encuestados de una muestra de 65000 personas admitieron que su trabajo todavía no tiene beneficios para los colaboradores (Stalmašeková, Genzorová & Čorejov, 2017).

Patiño (2018) en su artículo resaltó que, en el Perú, el 50 % del personal no recibe adecuados incentivos, por ejemplo: el salario suele ser menos del mínimo, el 80% trabajan sin beneficios acorde a la ley. Por ello, se aumentó el sueldo mínimo y se han añadido diferentes incentivos para que la empresa y el mismo colaborador obtengan beneficios.

Así mismo, Padilla (2016) refirió que las empresas del Perú más exitosas brindan incentivos económicos como los bonos (de permanencia, firma de contrato, productividad, etc.), los cuales son añadidos con una buena política de recompensaciones y beneficios que facilitan tener niveles salariales atractivos. Si las empresas no ofrecen un programa de incentivos adecuados a las necesidades de su personal, tendrían la intención de irse de la empresa para irse a otros países en buscas de un mejor empleo, aproximadamente el 70 % tendría la intención de renunciar a su centro de trabajo (Gestión, 2018).

La empresa es un conglomerado de empresas multilatinas, que tienen presencia en el país y en el vecino país de Chile, tiene como actividad el asesoramiento de empresas líderes a través de soluciones empresariales integrales en Gestión de Personas, Administración y Finanzas, Retail y Comercialización. El personal que forma parte de la empresa cuenta con una vasta trayectoria empresarial y gerencial en corporaciones multinacionales y posee un equipo de investigación e implementación dirigido por profesionales de gran experiencia. Sin embargo, la empresa no está considerando varios incentivos que son fundamentales para su personal como reconocimientos al mejor desempeño, incentivos educativos, incentivos sociales, libertad de trabajo e independencia, bonos y premios, entrenamiento de habilidades y desarrollo, asignaciones, estatus sociales, avance profesional, etc. Además, el gerente al ser entrevistado refirió el incumplimiento de metas y desmotivación en el personal lo que asume genera un impacto en su desempeño. Esto hace pensar que el programa de incentivos laborales no estaría ejerciendo el impacto esperado en los colaboradores.

La problemática que se aprecia se evidencia a través de las siguientes manifestaciones:

- El poco deseo del personal de seguir trabajando en la empresa.
- Posibilidad de quedarse sin personal idóneo para realizar diversas tareas.
- El deseo de irse por factores como: el salario, la relación con su jefe o compañeros, la ausencia de incentivos económicos, sociales, intrínsecos

Este último año se ha percibido con mayor notoriedad el deseo de renunciar a la empresa siendo este un factor de preocupación para la organización.

Las causas que originan esta problemática están dadas en:

- Falta de incentivos laborales para motivar a los trabajadores.
- Percepción de poco desarrollo de habilidades blandas en los directivos en cuanto a tomar en cuenta las opiniones de sus colaboradores.
- Insuficiente reconocimiento de valor en el desempeño de los colaboradores.

- Poco interés en la capacitación del personal.
- Funciones que no están claramente definidas en el trabajo que desempeñan los colaboradores.
- Percepción de inseguridad y falta de herramientas necesarias para desarrollar de manera adecuada su trabajo.
- Las remuneraciones que se perciben no estar acorde al mercado laboral del sector.

De ahí que el objeto de la investigación sea el proceso de incentivo laboral. El campo de la investigación es la dinámica del proceso de incentivo laboral.

Ante lo mencionado se rescata que, es el personal humano el considerado el capital con más valor en las instituciones, ello supone un gran reto poder estudiar la percepción que tiene de la motivación o satisfacción, de modo que se pueda alcanzar estabilidad laboral, por tal motivo, un programa de incentivos buscaría que se alcance altos niveles de motivación y también que disminuya la intención de rotación.

Asimismo, se debe considerar que las causas que usualmente generan el deseo de abandonar el puesto y la empresa en la que trabaja un empleado, suelen ser la falta de apoyo de los superiores y sus pares, así también la falta de incentivos, el exceso de carga laboral, la falta de oportunidades de desarrollo y el sueldo (Torres, 2016), sin embargo también hay fuerte evidencia para determinar que, no siempre los incentivos financieros logran reducir la intención de rotación, dado que según lo hallado por Fernando y Ranaweera (2019), se tiene que los incentivos no financieros pueden lograr que el trabajador se sienta más comprometido con la organización y por ende tenga una menor intención de abandonarla.

La empresa desea identificar qué tipos de incentivos motivan al personal y reduce en ellos el deseo de irse de la organización; por ello la importancia del estudio.

1.2. Trabajos Previos (Problema)

Arshad y Puteh (2015) determinó la intención de rotación entre los colaboradores. Los colaboradores de Woongjin Coway (M) Sdn Bhd fueron elegidos sujetos de interés. Los datos se recopilaron a través de un cuestionario a 106 colaboradores de cuatro sucursales diferentes ubicadas en el Valle de Klang, a saber, Ampang, Cheras, Petaling Jaya y Klang. Los resultados del estudio revelaron que solo dos factores son las alternativas de trabajo disponibles; y el equilibrio trabajo-vida tienen un impacto significativo en la intención de rotación de colaboradores. Este estudio concluye que las alternativas de trabajo disponibles o la oportunidad y el equilibrio entre la vida laboral y personal son los predictores más influyentes de la intención de rotación. En este sentido, la organización tiene que ser más proactiva al tratar con los colaboradores directamente en el lugar de trabajo para evitar la sensación de intención de irse y buscar otros trabajos. Por lo tanto, los colaboradores pueden cambiar fácilmente de trabajo cuando no se satisfacen sus necesidades. Esto se debe al hecho de que hay muchos empleos y oportunidades alternativos con una variedad de puestos ofrecidos por el sector público y privado.

Abulraheem (2016) examinó el efecto de los tipos de recompensa (extrínseca, intrínseca, social y de recompensas) en el desempeño de los colaboradores. Los sujetos para el estudio consistieron en 308 trabajadores que constituyeron el 60% de la población objetivo total de 513 personas que trabajan para las empresas ubicadas al sur de Jordania. Se encontró la presencia de relación estadística significativa entre los tipos de recompensas y el desempeño de los colaboradores. El estudio ha concluido que, la administración debe tener un profundo sentido de compromiso con el tema de recompensar a los colaboradores, si se mejoran los niveles de rendimiento.

Aquilina (2017) en su investigación plantea como objetivo principal descubrir cómo los colaboradores que trabajan en esta empresa perciben el sistema de recompensa actual. Los hallazgos del estudio revelaron que los colaboradores estaban principalmente interesados en el dinero, seguido por la satisfacción y la seguridad laborales. La preferencia de los colaboradores de recompensas monetarias no estuvo influenciada por el género, la edad o la duración del trabajo en Vodafone Malta. Sin embargo, la posición de trabajo hizo una diferencia significativa en la elección entre recompensas monetarias y no monetarias. Vodafone Malta

resultó tener un sistema de recompensa muy exitoso ya que, en general, los colaboradores respondieron todas las preguntas positivamente.

De otro lado, Noor y Zainordin (2018) tuvieron como objetivo principal en su investigación fue examinar los incentivos intrínsecos y motivación extrínseca y los efectos en la satisfacción laboral de los colaboradores. La muestra estuvo conformada por 30 encuestados. El cuestionario constó de 3 secciones: datos sociodemográficos, incentivos y satisfacción laborales. Los resultados de esta investigación mostraron que, los colaboradores clasificaron los incentivos extrínsecos más altos como bonos e incentivos monetarios, mientras que, para los incentivos intrínsecos, el reconocimiento se clasificó como el más alto seguido de la apreciación. Por otro lado, la sección de satisfacción laboral, la naturaleza de los trabajos, los compañeros de trabajo y el procedimiento operativo en la empresa parecen ser la condición más satisfecha entre los colaboradores de la empresa.

Fernando y Ranaweera (2019) su investigación se centra principalmente en dos objetivos: identificar el impacto de las recompensas no financieras en la intención de rotación de los colaboradores, así como identificar el efecto mediador de la motivación intrínseca en la relación entre las recompensas no financieras y la intención de rotación. La muestra consistió en doscientos colaboradores que trabajaban en la empresa Sri Lanka y los datos se recopilaron mediante un cuestionario. Los resultados expusieron que existe una fuerte relación negativa entre las recompensas no financieras de los colaboradores y la intención de rotación. Asimismo, las recompensas no financieras son cruciales para ayudar a una organización a destacarse como un empleador superior, y también tienen el doble impacto de aumentar el compromiso entre los colaboradores.

Mustafá y Ali (2019) El propósito de su estudio fue examinar la influencia de dos recompensas (es decir, recompensa monetaria y recompensas no monetarias, como el desarrollo de competencias, el apoyo a la autonomía y el reconocimiento) sobre la motivación autónoma y explorar más a fondo si la motivación autónoma desempeña un papel mediador en las relaciones entre las recompensas y la intención de rotación. El estudio utilizó datos de una encuesta de 100 colaboradores que trabajan en bancos del sector público en Pakistán. Los resultados revelaron que la recompensa monetaria y el desarrollo de la competencia estaban positivamente relacionados con la motivación autónoma, que a su vez tenía una asociación

negativa con la intención de rotación. Los efectos indirectos de las recompensas en la intención de rotación solo se respaldaron para la recompensa monetaria y el desarrollo de competencias, ya que no hubo un vínculo significativo entre el apoyo y el reconocimiento de la autonomía y la motivación autónoma

Mitta y Dávila (2015) indaga las políticas y prácticas que las áreas de recursos humanos de un grupo de organizaciones estudiadas vienen aplicando en la actualidad. Tuvo un enfoque mixto, aplicándose encuestas y entrevistas. Se pudo concluir que los colaboradores esperan de su trabajo lo siguiente: flexibilidad de horarios, capacitación y retroalimentación. Actualmente los jóvenes trabajadores son optimistas y emprendedores por ello, las empresas deben saber emplear los incentivos adecuados para retener el talento humano.

Torres (2016) identificó las causas de la intención de rotación utilizando para ello un enfoque mixto y aplicando un cuestionario a una muestra conformada por 182 personas. Se concluyó que las causas fueron: la falta de apoyo por parte de los superiores, colegas, la falta de recompensas e insumos, la sobrecarga laboral, inadecuadas condiciones laborales y la falta de capacitaciones u oportunidades de crecimiento, así como la insatisfacción con el sueldo.

En otra instancia, Zelada (2016) conoció la situación de la empresa y de qué forma un programa de incentivos mejora la productividad. Participaron de la encuesta 26 trabajadores. En base a los resultados se concluye que ha disminuido un 23% la productividad debido a que el incentivo económico (sueldo) no sería lo ideal para los trabajadores.

Castañeda y Julca (2016) planteó como objetivo definir en qué medida el uso de incentivos aumenta la productividad de la empresa. La muestra se conformó por 12 colaboradores y fue un estudio aplicativo, preexperimental. En los resultados se evidenció que la empresa no brinda ningún tipo de incentivos y no maneja un programa motivacional para su personal. Se rescata que los colaboradores reciben algunos bonos. Cabe resaltar, que el incentivo laboral más empleado es el extrínseco (bono) por el acatamiento de metas y eso les favorece a su canasta familiar.

Bustamante (2018) plantea un trabajo en el que determinó el nivel de la percepción de la intención de rotación del personal. Para esta investigación la muestra estuvo conformada

por 61 colaboradores que participaron de una encuesta, asimismo, el enfoque fue cuantitativo y nivel descriptivo. Se concluyó que las remuneraciones son el principal problema de intención de rotación, además, la empresa tampoco ofrece crecimiento profesional, no existe adecuado trato por parte de los superiores, ausencia de apoyo de la organización y las condiciones de trabajo no son óptimas. Entonces, se debe generar recomendaciones para mejorar los conflictos hallados en dicha empresa y la situación pueda mejorar.

Suyón (2018) Midió la productividad laboral y realizó un análisis del programa de incentivos laboral. Fue una investigación de tipo aplicada y enfoque cuantitativo, además, la muestra estuvo conformada por 6 trabajadores de la empresa. Respecto a los incentivos laborales se concluyó que el personal se encontró 100% insatisfecho con los incentivos económicos, 60 % se encontró desmotivado respecto al reconocimiento, el 66% insatisfecho con respecto al ambiente laboral y 83 % del personal se encontraba insatisfecho con el avance profesional. Estos porcentajes ha influido en la baja productividad y rendimiento del personal, siendo necesario generar un nuevo programa de incentivos.

Lizana y Samamé (2018) determinó el nivel de motivación, productividad. Fue un estudio descriptivo y la muestra fue de 30 trabajadores. Se empleó como instrumento un cuestionario para medir las variables concluyendo que, solo el 60 % está conforme con los beneficios ofrecidos por la empresa mientras que el resto se siente desmotivado debido a la presión del jefe, los pocos beneficios y el bajo sueldo. Además, las condiciones laborales para ellos no son las óptimas y no suelen tener el recurso material para poder realizar las funciones. Los autores recomiendan que el personal se capacite e informe para poder incrementar su productividad. Además, la empresa debe conocer la importante de brindar beneficios laborales, un sueldo justo, avance profesional, etc. para mantener motivado y satisfecho al colaborador.

Varias y Zambora (2019) Analizaron la relación entre el control del comportamiento del vendedor y la intención de rotación. Fue una investigación cuantitativa de nivel correlacional y la muestra estuvo conformada por 45 colaboradores. A cada colaborador se le aplicó un cuestionario confiable y válido. Finalmente, en los resultados se evidenció que el pago, incentivos, promoción y ascenso fueron calificados con bajo puntaje, y se concluyó que estos factores influyeron en la intención de rotación del personal. Los autores recomendaron que la empresa sea justa con los sueldos y debe generarse un programa de incentivos nuevo, donde el personal obtenga diferentes oportunidades de crecimiento, promoción y ascensos de acuerdo

a los objetivos logrados. Cabe resaltar que, en la empresa los trabajadores no solían recibir reconocimientos ni agradecimientos.

La intención de rotación es un alto grado de problema para todas y cada una de las organizaciones. La mayoría de las organizaciones siempre se preocupan por su intención de rotación profundamente. Es un serio problema del lado humano para la organización.

Una gran cantidad de rotación de colaboradores puede ser perjudicial tanto para el desempeño de la organización como para la vida laboral de los colaboradores. Si la intención de rotación de la organización es alta, deben realizar gastos adicionales para reclutar y capacitar a nuevos trabajadores. Se verá afectado negativamente en la función de costos organizacionales y el entorno de trabajo (Belete, 2018).

Según Abassi y Hollman (2000), la rotación de colaboradores identificada es la rotación de trabajadores en el mercado laboral, entre empresas, empleos y ocupaciones, y entre los estados de empleo y desempleo. Simultáneamente, Lee (2008) define la intención de rotación como la percepción subjetiva de un miembro de la organización para dejar el trabajo actual por otras oportunidades.

La intención de rotación de los colaboradores se refiere a la probabilidad de que un empleado deje el trabajo actual que está haciendo (Ngamkroekjot, Ounprechavanit & Kijboonchoo, 2012)

Cada organización, independientemente de su ubicación, tamaño o naturaleza del negocio, siempre ha expresado una preocupación clave sobre la intención de rotación de los Colaboradores (Long et al, 2012).

Según Kumar (2011), la rotación es un problema crítico de recursos humanos en todos los sectores de la economía que afecta la productividad, la calidad de los productos y servicios y la rentabilidad. Milman (2003) refiere que la intención de rotación es voluntaria y que afectaría al rendimiento y productividad.

Souza-Poza et al. (2004) refieren que es el deseo de renunciar en un determinado tiempo; y es el precedente inmediato para la rotación laboral.

La definición que se ha empleado en la presente investigación es aquella que se refiere a la posibilidad que tiene un trabajador de renunciar a la compañía o institución. La intención de rotar impacta en la organización pues disminuye el desempeño y competitividad de la

misma (Jacobs, & Roodt, 2008). Se efectuó una evaluación con 14 indicadores respecto a la intención de cambiar de puesto de trabajo. Estos indicadores evaluaban los siguientes aspectos: dejar el trabajo actual, ir en busca de nuevas oportunidades, pretender un trabajo que cubra sus necesidades, emprendimientos, situaciones familiares que no le permiten renunciar a su trabajo actual, etc.

Para Harrington et al. (2001) los indicadores importantes que se evalúan al momento de estudiar la intención de rotación son: el cansancio emocional, ausencia de satisfacción laboral, desmotivación con los incentivos intrínsecos y con los sueldos y crecimiento profesional.

Según Ohana y Meyer (2011) muchas investigaciones han identificado que, además, de los incentivos laborales también, la satisfacción en el centro de trabajo es un antecedente por el cual se presenta intención de rotación. Es decir, el colaborador tendría más deseo de renunciar a la empresa sino recibe beneficios financieros o no financieros, un ambiente agradable y cómodo para realizar funciones, apoyo por parte del personal o superiores, condiciones óptimas y recursos para trabajar, etc.

1.3. Teorías relacionadas al tema. (Marco Teórico)

1.3.1 Caracterización del proceso de incentivo laboral y su dinámica.

Incentivo laboral

A veces, simplemente recibir un cheque de pago no es suficiente incentivo para mantener a los colaboradores dedicados y enfocados. Los gerentes deben pensar en nuevas formas de captar la atención e interés de un empleado en un proyecto o en la empresa en general. Muchas compañías emplean tácticas motivacionales y sistemas de recompensas, los cuales tienen ventajas y desventajas (Sabir, 2016).

Luthans y Sommers (2005) explicaron que las recompensas se recibieron como un intercambio de servicios entre el empleado y el empleador. La especificación determinará las recompensas para mantener la equidad entre los colaboradores de la organización (Zaini et al. 2009).

Las recompensas se refieren a todas las categorías de beneficios financieros, servicios tangibles y beneficios que un empleado recibe como parte de la relación laboral

con la organización. Entonces, los incentivos laborales son resultados positivos que se obtienen como resultado del desempeño de un empleado y estas recompensas están alineadas con los objetivos de la organización (Abulraheem, 2016).

Dimensiones de los incentivos laborales

Según Abulraheem (2016) existen 4 tipos de incentivos laborales:

- Incentivos extrínsecos

Se refieren a los beneficios físicos proporcionados por la organización, como salarios, sueldos, bonos, beneficios adicionales y oportunidades de desarrollo profesional. Es un hecho conocido que los colaboradores desean un sistema de compensación que perciben como justo y acorde con sus habilidades, experiencias y conocimientos.

Una recompensa extrínseca en realidad cumple con los factores extrínsecos o factores de higiene de los colaboradores y, por lo tanto, no le permite comenzar a pensar en dejar la empresa. Ejemplos incluyen; aumento de sueldo, bonificaciones, vacaciones pagadas, planes recreativos anuales, etc. Ali y Ahmed (2009) confirman que existe una relación estadísticamente significativa entre recompensa y reconocimiento, respectivamente, también motivación y satisfacción.

Por lo tanto, Recursos Humanos debe tener en cuenta que el pago es la consideración principal porque proporciona las recompensas tangibles para los colaboradores por sus servicios, así como una fuente de reconocimiento y sustento. La compensación y los beneficios de los colaboradores incluyen todas las formas de pago, recompensas, bonos, comisiones, licencias, programas de reconocimiento, horarios de trabajo flexible y seguro médico (Munir, et al, 2016).

Otro ejemplo de incentivo extrínseco es la promoción: Esto se puede hacer elevando al empleado a una etapa superior y ofreciendo un título con mayor responsabilidad y compromiso debido a los esfuerzos, el comportamiento y el período del empleado al servicio de una organización específica. Este tipo de recompensa es vital por la razón principal de redundancia y rutina (Munir, et al, 2016).

- **Incentivos intrínsecos**

Los incentivos intrínsecos, por otro lado, se refieren a las recompensas que provienen del contenido del trabajo en sí y abarcan características motivacionales del trabajo, como la claridad y la capacitación del rol de autonomía. Las recompensas intrínsecas o las recompensas psicológicas intangibles pueden incluir elementos adicionales, por ejemplo, apreciación, enfrentar los nuevos desafíos, actitud positiva y afectuosa de los empleadores, rotación laboral, sentido de logro, crecimiento profesional y reconocimiento individual.

El incentivo intrínseco tiene como fin dar satisfacción personal al individuo. Por ejemplo: Información / retroalimentación: también un tipo significativo de recompensa que los gerentes exitosos y efectivos nunca descuidan. Este tipo de recompensas ofrece orientación a los colaboradores, ya sea positiva (permanecer en el camino) o negativa (orientación hacia el camino correcto). Esto también crea un vínculo y agrega valor a la relación de gerentes y colaboradores (Munir, et al, 2016).

El reconocimiento ayuda a reconocer el desempeño de un empleado por apreciación verbal. Este tipo de incentivo puede tomar la presencia de ser formal, por ejemplo, reunión o informal, como una "palmada en la espalda" para aumentar la autoestima y la felicidad de los colaboradores, lo que resultará en esfuerzos adicionales de contribución.

Las recompensas o incentivos intrínsecos hacen que el empleado se sienta mejor en la organización, mientras que las recompensas extrínsecas se centran en el desempeño y las actividades del empleado para lograr un cierto resultado. La principal dificultad es encontrar un equilibrio entre el desempeño de los colaboradores (extrínseco) y la felicidad (intrínseca). La recompensa también debe estar de acuerdo con la personalidad del empleado. Por ejemplo, un fanático de los deportes estará realmente feliz de obtener algunas entradas para el próximo gran partido. Sin embargo, una madre que pasa todo su tiempo con sus hijos no puede usarlos y, por lo tanto, se desperdiciará (Munir, et al, 2016).

- **Incentivos sociales**

Por el contrario, las recompensas sociales surgen de la interacción con otras personas en el trabajo y pueden incluir relaciones de apoyo con gerentes, supervisores y compañeros de trabajo. Esta opinión es apoyada por Mottaz (1985), en la que definió las recompensas sociales como factores no relacionados, como el apoyo de las relaciones interpersonales con colegas y supervisores.

Los incentivos sociales se pueden clasificar en recompensas tangibles e intangibles. Los incentivos sociales tangibles evocan sensaciones positivas de bienestar cuando uno recibe un objeto que fomenta una sensación positiva de bienestar, como un juguete atesorado, una joya, un incentivo monetario, etc. En contraste, los incentivos sociales intangibles no son objetos físicos, sino que son provocados durante las interacciones sociales (Munir, et al, 2016).

Las interacciones sociales generan una sensación positiva de bienestar cuando uno siente que pertenece, es aceptado por otros durante las interacciones sociales y es capaz de experimentar el dominio durante las tareas o durante las interacciones sociales.

Formas de incentivo laboral

Una de las formas más comunes en que las empresas ponen en práctica programas de motivación es mediante la creación de algún tipo de sistema de incentivos como

- Las empresas utilizan tanto el refuerzo positivo como el refuerzo negativo para motivar a los colaboradores.
- Muchos gerentes creen que el uso de técnicas de motivación positiva alienta a los colaboradores a producir más y mejor trabajo de calidad.
- Las empresas recompensan a sus colaboradores con bienes tangibles y alabanzas (Abulraheem, 2016).

Importancia de los incentivos laborales

La mayoría de las organizaciones empresariales utilizan uno u otro tipo de recompensas o incentivos para mejorar el rendimiento de los trabajadores. Desafortunadamente, aún no está claro qué tipo de recompensas en particular tiene el impacto más efectivo en las reacciones y el rendimiento de las personas.

En cualquier organización, los incentivos desempeñan un papel importante en la construcción y el mantenimiento del compromiso entre los colaboradores que garantiza un alto nivel de desempeño y consistencia en la fuerza laboral (Wang, 2004). Los incentivos también juegan un papel vital en la determinación del desempeño y está positivamente involucrado con el proceso de motivación (Zafar et al., 2014).

Propósito de los incentivos

Meyers (2004), refiere que el contar con una adecuada lista de metas y propósitos supone el inicio del diseño de los sistemas de incentivos y considera además que éstos deben ser entendidos por todo el personal para que se pueda comprender la razón de su institución. Las metas de un sistema de incentivos son los siguientes;

- Disminución de costos.
- Aumento del desempeño o productividad.
- Incremento de ganancias en el personal.
- Mejora de vínculos entre directivos y sindicatos.
- Mejora de la atención y servicio a los clientes.
- Reducción de tiempos de espera.
- Evitar la necesidad ser supervisados.

Características de los programas de incentivos

En el año 1937 Joseph Scanlon elabora un programa de incentivos, que se crea para motivar el trabajo colaborativo y participativo y la distribución de beneficios. Los planes Scanlon tienen cinco características básicas.

- La primera es su filosofía de cooperación, en la que se busca que el personal tanto directivo como operativo evite las actitudes individuales y procure el trabajo colaborativo.
- La segunda característica es la que sus practicantes llaman identidad que supone que la empresa debe plasmar claramente la misión que persigue de modo que los colaboradores entiendan cómo se desenvuelve el negocio en orientación a los clientes, precios y costos.
- La competencia es la tercera característica básica entendido como el requerimiento de las habilidades y capacidades de los colaboradores.
- La cuarta característica es el sistema de participación, que permita que las sugerencias que tienen los colaboradores puedan ser transmitidas a la dirección de modo que puedan ser consideradas.
- El quinto elemento del plan es la fórmula para compartir los beneficios, de modo que el colaborador sienta que su trabajo le retribuye directamente en función de sus logros.

Administración de los programas de incentivos

Bohlander y Snell (2008), refieren que si bien es cierto los costos directos de personal pueden ser disminuidos a partir de programas de incentivos que se enfocan en la productividad, no se debe descuidar el planeamiento, implementación y el mantenimiento de esos programas para alcanzar los objetivos que persiguen. En ese sentido, la planeación detallada debe estar acompañada de un enfoque cauteloso, lo que es advertido en múltiples situaciones por los gerentes responsables de dichos programas.

Por consenso, tres de los puntos más importantes son los siguientes;

- Los sistemas de incentivos son efectivos siempre que se considere su entrega solo en caso de haber alcanzado un desempeño sea este individual o colectivo, que haga la diferencia con el resto. Por consiguiente, si se quiere que el programa tenga éxito, se debe evitar recompensar el desempeño deficiente.
- Se debe considerar un presupuesto anual de salarios lo suficientemente grande para poder reforzar el desempeño sobresaliente, de modo que se mantenga la motivación por los incentivos a causa del buen desempeño.
- Se deben determinar los costos generales asociados con la implementación y administración del programa.

Razones estratégicas para los programas de incentivos

Una tendencia clara en la administración estratégica de la compensación es el aumento de los programas de incentivos. Las recompensas como incentivo están sostenidos en el pago por desempeño estableciendo un valor umbral que se debe alcanzar para calificar al incentivo.

Por otro lado, los objetivos de la organización deben guiar en el planteamiento de los programas de incentivos, buscando ampliar las oportunidades de los incentivos para colaboradores de toda la organización. Los programas de incentivos crean un entorno apoyado en el compromiso compartido, entendiendo que todo el personal es capaz de contribuir al éxito de la organización.

Criterios para el desarrollo de programas de incentivos eficaces

Para que un programa de incentivos tenga éxito, el personal debe querer su implementación, aquí se involucra la administración para convencer a los colaboradores de sus beneficios.

Animar a los colaboradores a participar en el desarrollo y administración del programa puede aumentar su disposición a aceptarlo. Debe haber un vínculo claro entre el desempeño en su puesto y los incentivos a los que desea calificar.

Este vínculo es más evidente cuando se plantean niveles de calidad o cantidad estándar, objetivos que permiten evaluar su desempeño, además de un alto grado de compromiso de los colaboradores para poder cumplir exitosamente los programas de incentivos.

Los especialistas en compensación también destacan la siguiente característica de un programa de incentivos exitoso;

- Los incentivos financieros se deben relacionar a un comportamiento valioso.
- Los colaboradores asumen justicia en la implementación del programa de incentivos.
- Los estándares de retan, pero se pueden alcanzar.
- Las fórmulas de pago se entienden con claridad dada su sencillez.

Caso (2003) refirió que el fracaso de los programas de incentivos tiene diversas causas, pero la mayoría están relacionadas a la motivación del personal, la cual permite al trabajador creer y desea los incentivos que puede lograr a raíz de su esfuerzo. Con frecuencia, muchos programas fracasan porque no se cuenta con esta condición en el personal.

Para desarrollar programas de incentivos eficientes es necesario lo siguiente.

- Estar seguro de que el esfuerzo desplegado está relacionado de manera directa con las recompensas.
- El programa y sus incentivos debe de ser sencillo de calcular por el personal afectado.
- Deben establecer criterios efectivos.
- Se debe buscar justicia en los objetivos de modo que así lo perciban quienes se apuntan a lograrlos, es decir deben ser razonables, y la meta debe detallar cuáles son indicadores con que se medirá.

- Considerar el criterio adoptado como un contrato con los colaboradores, una vez que el programe funcione, se debe ser precavido antes de disminuir la magnitud del incentivo en cualquier forma.
- Ofrecer una garantía por el salario base por hora.

Este último punto es muy importante, pues ello dará la tranquilidad al personal de que independientemente del incentivo, siempre obtendrán un salario base mínimo.

Determinación de las tendencias históricas del proceso de incentivo laboral y su dinámica

Terminando el siglo XX, se hizo popular un sistema que pagaba al trabajador adicional por su desempeño cuando su producción excedía un nivel planteado.

A pesar de que ya habían sistemas de trabajo a destajo, estos no eran eficientes, aunado al hecho de que los patrones efectuaban recortes en las tarifas a pagar de manera unilateral por tanto sabiendo que si ganaban mucho se recortarían sus ingresos se limitaba la productividad.

De ese modo entran en vigor los incentivos financieros, al brindar estándares de desempeño que son objetivos y mediante los que puede medirse y asignarse una retribución en función del desempeño del colaborador.

El modelo Halsey: 1890

Este método asignaba un estándar para cumplir con el trabajo lo que era remunerado a partir de un sueldo definido, salvo que la tarea sea completada en menor tiempo, en cuyo caso el trabajador recibía una recompensa.

Tiene como ventaja el asegurar un sueldo base al trabajador y beneficiar a trabajadores eficientes sin afectar a los que no lo son, mientras que su desventaja estriba en que la recompensa es la misma independientemente de que algún trabajador hubiera tenido un desempeño muy superior a los demás beneficiados con el incentivo.

Modelo de Taylor: 1911

Quien se encargó de popularizar a los incentivos fue Frederick W. Taylor basó su teoría, convencido en que se podría mejorar el desempeño por un pago económico en función a las unidades producidas. El sistema de Taylor pronto fue seguido por otros, que llevaron los nombres de los líderes en el campo administrativo como Gantt, Emerson, Halsey, Rowan y Bedaux.

Esta necesidad de efectuar una evaluación científica de cada puesto lo que condujo al movimiento de la Administración científica, luego en la década de los años treinta, al movimiento de relaciones humanas y su preocupación en satisfacer las necesidades sociales de los trabajadores.

Este sistema está basado en cuotas por unidad que se produzca, para aquellos colaboradores que tienen un bajo rendimiento y otras cuotas para aquellos que tienen un alto rendimiento. Por ello, se tendrán cuotas bajas y altas en relación a la producción estándar para una jornada de trabajo y no se contempla un sueldo fijo por día.

Taylor enfatiza el logro de determinados niveles de producción, y sugiere que los incentivos económicos son la base para que el trabajador los alcance.

Hoy en día los sistemas de incentivos han venido en aumento, probablemente se basen en el sistema de Taylor, que establece que la remuneración mientras más alta es es correspondida previamente por un mayor desempeño.

Tienen como ventaja, asegurar que aquellos colaboradores que se comprometen con su labor pueden obtener las recompensas y aquellos que están por debajo del límite sean penalizados, eso asegura su fácil implementación.

Mientras que tiene como desventaja el hecho de que puede afectar a la calidad del trabajo en la búsqueda de lograr una meta, y por otro lado, aquellos colaboradores que no logran alcanzarlas podría resentir el modelo a mediano plazo.

El modelo Emerson: 1911

Al igual que en el modelo Halsey, se percibe un sueldo mínimo, sin embargo, que brinda incentivos diferentes para tiempos distintos en que se termina una tarea. De esta forma el esfuerzo extra se motiva a nuevos niveles.

Una desventaja de este modelo, es que los siguientes niveles de reconocimiento, por encima del estándar no tienen un aumento tan marcado.

Ahora, cuando hablamos de modelos basados en producción, se manejan los siguientes:

El modelo Merrick's: 1930

Aquellas limitaciones del modelo de Taylor, son superadas con el modelo de Merrick's al crear una escala para medir la producción de un trabajador, pagando un sueldo fijo a aquellos trabajadores cuya producción esté por debajo del 83%, mientras que a los que tienen una producción entre el 83% y 100% se les brinda un sueldo fijo más el 10%, y finalmente a quienes producen por encima del 100% obtienen un 20% por ciento adicional a su sueldo fijo.

Modelo Gantt: 1935

Tiene su sustento en el modelo Merrick, siendo su principal diferencia, el hecho de realizar una comparación de los tiempos históricos de realización de una tarea y con ello se modifica el incentivo.

Modelo Scalon: 1937

En este método, Scalon establece una comparación entre el desempeño del equipo en relación a periodos de tiempo pasado, asumiendo que ese valor es considerado como la meta y determinando el monto del incentivo basado en el aumento entre ambos periodos y procesos.

Modelo de Porter y Lawler 1967

Basado en la teoría de la expectativa, Lyman W. Porter y Edward E. Lawler III derivaron un modelo de motivación más completo. Fue aplicado de manera específica a administradores, en él se establece de que el esfuerzo desplegado está condicionado a la recompensa y a la probabilidad de recibirla, de tal modo que no sólo se involucra capacidad sino la estimación de poder conseguir el incentivo.

Pero también se ve influido por la percepción de la tarea requerida (el grado en que la persona comprende las metas, actividades requeridas y otros elementos de una tarea). Lo que el individuo juzgue como una recompensa justa a su esfuerzo, tendrá efectos en la satisfacción que derive de ella.

Incentivos laborales desde la Teoría de Herzberg 1954, 1966, 1976

Herzberg y su teoría de la motivación refieren que a partir de las diversas necesidades y preferencias de las personas, éstas serán motivadas por aquellas que consideran les dará satisfacción. A pesar de ello, se debe tomar en cuenta las necesidades básicas que son comunes a todas las personas, como la realización, reconocimiento, la actividad a realizar, responsabilidad y la capacidad de crecimiento (Herzberg, 1954).

Se entiende por realización a la necesidad de dejar huella en la comunidad o en las personas que le rodean, la que podría relacionarse directamente con la “autorrealización” propuesta por Maslow, en la cual se observa esa necesidad de influir en los demás y yendo más allá de las necesidades más básicas (Herzberg, 1966).

Las premiaciones públicas por haber alcanzado logros son parte del reconocimiento el cual está relacionado con el nivel de estima y el nivel social propuesto por Maslow, en que se propone buscar la atención de los demás colaboradores a causa de haber alcanzado de los logros personales.

El impacto del trabajo en el trabajador en un entorno vinculado a la necesidad de estima, hace referencia a la actividad (Herzberg, 1966).

En cuanto a la responsabilidad, esta implica la búsqueda de que el trabajo pueda desarrollarse de modo que el trabajador pueda ejercer control sobre sus actividades y las consecuencias de las mismas haciendo referencia a las necesidades de autoactualización y estima dado que la persona tiene un control sobre lo que hace y esto lo ayuda a comprender sus habilidades, limitaciones y potencial (Herzberg, 1966).

Finalmente, se entiende por capacidad de crecimiento, a la posibilidad de que el colaborador dentro de su tarea pueda mantenerse actualizado y ello aporte a su desarrollo personal (Herzberg 1966).

Hablar de la teoría de higiene, es abordar los aspectos concretos y abstractos que brindan motivación a un trabajador, siendo estos factores: la seguridad, entendida como un ambiente el cual cuente con las medidas de seguridad y de igual forma brinde seguridad al trabajador; este factor se puede relacionar con la necesidad de seguridad (Herzberg et al, 1976).

A continuación, se hace referencia de los factores que propone Herzberg:

- Remuneración, entendida como los beneficios económicos recibidos por el colaborador, los cuales están relacionados a las necesidades que establece Maslow (Herzberg et al, 1976; Herzberg & Frederick, 1966; Gawel, 1997).
- Relaciones interpersonales, que aborda la capacidad de poder interactuar con sus compañeros de trabajo y con sus jefes, de modo que esta comunicación sea asertiva (Herzberg et al, 1976).
- Condiciones de trabajo, supone el trabajo bajo un entorno iluminado, ventilado, ergonómico y además ofrece los recursos para la realización de las actividades diarias, lo que guarda estrecha relación con la necesidad de seguridad de Maslow.
- Políticas de la organización, normas y estructura interna de la empresa en la cual se espera un trato justo y equitativo para los trabajadores (Herzberg et al, 1976; Herzberg & Frederick, 1966).
- Supervisión, la cual contempla la revisión del trabajo con una retroalimentación por parte de los superiores además del equilibrio entre su vida personal y la laboral (Herzberg et al, 1976).

Programa de incentivos laborales

Si se desea atraer y mantener a colaboradores buenos y competentes, lo más inteligente es utilizar el excedente de capital y mejorar su paquete retributivo. Para ello se necesitará elaborar un programa y tomar decisiones al respecto.

Según Carrillo (2014), estos son algunos puntos que se deben considerar:

Consultar al asesor laboral

Lo que permita establecer una fórmula dentro del programa de incentivos o beneficios retributivos adicionales para tus colaboradores. Es importante tener en cuenta una serie de aspectos que deben ser tratados con dicho asesor para definir adecuadamente todos estos costes.

¿Qué presupuesto destinar a los incentivos laborales?

Se debe tener en claro el presupuesto con que se cuenta para el programa de incentivos, siendo cifras aproximadas en algunas empresas entre el 10 y el 15% de su presupuesto.

Pero hay toda una serie de factores para establecer dicho monto - como son las necesidades futuras del negocio y lo que está ofreciendo la competencia- por ello estos porcentajes pueden variar entre las empresas. En ese sentido, se deberá tener presente que invertir en incentivos puede aportar un gran valor al negocio, aunque el monto de inversión no sea muy alto.

Si se tiene la suerte de que la empresa cuente con un excedente de capital, se tendrá ventaja a la hora de contratar a los candidatos mejor cualificados. Se podrá ofrecer unos beneficios adicionales importantes para atraer a esos colaboradores verdaderamente valiosos.

Aspectos Económicos y Aspectos Sociales de los Programas de Incentivos

Un plan de incentivos en una empresa sea esta del ámbito público o privado, tiene aspectos económicos y no económicos. Los económicos están relacionados a elementos cubiertos con dinero mientras que los no económicos tienen que ver con elementos sociales que tienen el propósito de dar seguridad y comodidad al trabajador y su familia, para que pueda centrar su atención y su esfuerzo en sus responsabilidades laborales. Estos beneficios a su vez pueden ser de tres tipos:

- Asistenciales: Tienen como propósito ofrecer algún nivel de seguridad si se presentaren situaciones no previstas.
- Recreativos: Pretenden ofrecer descanso, diversión, recreación e higiene mental, al trabajador, y en muchos casos a su grupo familiar.
- Supletorios: Buscan otorgar al colaborador oportunidades de mejorar su calidad de vida

De este modo, los programas de incentivos buscan motivar al trabajador con beneficios que premien su esfuerzo.

Difusión y cumplimiento de los programas de incentivos

Conseguir implantar los programas de incentivos independiente del tipo de institución es un reto, siendo que primero se debe socializar este programa y los aspectos relacionados con sus contratos.

Sin embargo, el cumplimiento del programa de incentivos va a depender de una serie de criterios, como son:

- Inversión en el programa
- Posibilidades de cumplimiento en el pago
- La influencia del sindicato
- Relaciones públicas de la institución
- Nivel de responsabilidad social
- Reacción de la fuerza laboral.

Principios que deben cumplirse para hacer factible un programa de incentivos

- Principio del retorno de la inversión: entendiéndose que el incentivo busca como contraparte rendimiento en favor de la institución.
- Principio de la responsabilidad mutua: Siendo que el éxito del programa estará relacionado con las decisiones de inversión que se haya efectuado a favor de los colaboradores y por otro lado el rendimiento que se consigue para la organización.
- El costo del programa de incentivos debe estar sostenido en la posibilidad financiera que brinde garantías de poder ser establecido por un plazo de tiempo que permita a los colaboradores participar de los beneficios y evite problemas laborales con ellos.

Tipo de Incentivos que pueden otorgarse en las organizaciones Públicas o Privadas

Se considera que los reconocimientos en los centros de labores tienen el propósito de premiar el esfuerzo del trabajador, su tiempo de servicio y su dedicación entre otros factores, de modo que estimulen las conductas que se esperan, en ese sentido, estos incentivos pretenden reforzar las conductas positivas en la institución.

Teniendo los beneficios económicos, los aumentos de sueldo, los bonos mientras que los de apoyo, recreativos son ejemplos de beneficios no económicos.

Finalmente, se entiende que lograr un clima adecuado dentro de la organización, en la que tanto los ingresos por parte del trabajador incluyendo los incentivos que puede alcanzar esté en consonancia con la motivación que requiere y con los objetivos de la institución es una tarea ardua, no obstante, debe darle la importancia que amerita al uso de programas de incentivos para una mejora del desempeño en la misma.

Ventajas de los incentivos

- Motiva a los trabajadores generando un impacto positivo en el desempeño de los mismos para la organización.
- El pago de los incentivos está condicionado al logro de los resultados esperados, por tanto son variables, en cambio los sueldos básicos son fijos y no suelen estar asociados al desempeño.
- La compensación de incentivos se relaciona directamente con el desempeño de operación, en ese sentido, se abonan siempre que se hayan cumplido los objetivos de operación.
- Fortalecen el trabajo en equipo cuando están planteados en el logro de objetivos por grupos de trabajo.
- Los incentivos son una forma de distribuir el éxito entre los responsables de generarlo.

Desventajas de los programas de incentivos

La insatisfacción de las necesidades del personal pudiera causar que no se logren las metas y por tanto no se consigan los incentivos ofrecidos y por consiguiente haya un impacto en su desempeño laboral.

Dos desventajas que pueden considerarse son:

- 1.- Frustración.- Genera una situación de tensión en el colaborador al no poder alcanzar los incentivos.
- 2.- Conflicto.- Cuando las necesidades del colaborador son incompatibles con los objetivos de la organización y por tanto no genera interés en ellos.

La filosofía

El programa de Incentivos se orienta en 3 ejes principales:

1. Promueve el trabajo en equipo

Si bien es cierto se puede tener indicadores individuales, el uso de indicadores colectivos aumenta a posibilidad de un trabajo colaborativo para el logro de los objetivos que son compartidos por un área. De hecho, permite estructurar el trabajo de modo que garantice

que cada miembro sea capaz de usar sus habilidades y aptitudes de la forma más efectiva posible.

2. Incrementa el esfuerzo

Permite que cada trabajador dentro de cada equipo se esfuerce por lograr los objetivos del equipo y no defraudarlo.

Se observa un mayor esfuerzo a partir del efecto social del equipo incluso cuando hay una menor probabilidad de recibir una recompensa.

3. Reduce la rotación de personal

Al tener colaboradores satisfechos con su sueldo reduce el deseo de abandonar el puesto laboral, ciertamente las empresas con pago de incentivos a largo plazo y por equipo suelen experimentar una rotación de personal menor al promedio.

En cada equipo existe un compromiso con la meta que desean alcanzar y se genera un vínculo que les impide abandonar a sus compañeros, sin embargo, una rotación de personal menor beneficia a la empresa al reducir los costes de contratación y formación de nuevos colaboradores.

Distribución de los incentivos

Tres parámetros son el eje del sistema de incentivos planteado por la empresa, los mismos que son medidos a través de diversos indicadores.

1. Resultado global de la empresa

Este está representado por el beneficio neto total.

La empresa destina un porcentaje del beneficio neto del ejercicio para el plan de incentivos, donde el porcentaje del beneficio es determinado por la Administración al iniciar el periodo anual, especificando cómo se llevará a cabo el reparto en los trabajadores.

2. Rendimiento del departamento o área

Este parámetro (grupo) que entra en el cálculo del incentivo para cada empleado (junto con el individual) se pondera en función del puesto de trabajo y también si tiene personal subordinado a su cargo.

Es de esperar que el hecho de que un empleado tenga personal del grupo a su cargo influya en los resultados del mismo en mayor medida que si solo es responsable de su trabajo.

3. Desempeño directo del trabajador

Parámetro relacionado de manera directa con el comportamiento y los resultados de cada colaborador, siendo medido con indicadores tanto objetivos como subjetivos, de acuerdo al puesto que ocupa y la responsabilidad que le corresponde.

Dos conceptos se asocian con este parámetro, la actitud y aptitud de cada trabajador en su puesto laboral y en la forma en se relaciona con los demás miembros de la empresa.

Entre los indicadores objetivos pueden estar los siguientes:

- Puntualidad y ausencias no justificadas
- Número de sugerencias aceptadas por la empresa
- Incidencias
- Ratios de producción (en su caso)

Entre los indicadores subjetivos estarían entre otros:

- Disposición para el trabajo colaborativo en equipo
- Capacidad para trabajar bajo planificación de actividades
- Adaptación a los cambios
- Disponibilidad horaria
- Interrelación con sus compañeros
- Buen uso de material a su disposición
- Cuidado de equipo y herramientas
- Orden y limpieza del puesto de trabajo
- Resolución de situaciones imprevistas

Independientemente del programa que deba desarrollar, se espera que el programa de incentivos sea lo suficientemente transparente para dejar en claro en todos los colaboradores la tarea que deben desarrollar para alcanzarlos.

En tanto los montos que se consideran como incentivos están relacionados en primer lugar a las utilidades de la empresa y esta puede diferir entre periodos, es sugerente brindar un

reporte de desempeño para que pueda evidenciar sus puntos fuertes y los que tienen oportunidad de mejora.

1.3.2 Marco Conceptual.

Incentivo: Se origina con el movimiento de la administración científica, brinda la posibilidad de cuantificar el desempeño del trabajador con el uso de indicadores que evalúan el desempeño con estándares objetivos (Sherman & Chruden, 1999).

Se ofrece para estimular al trabajador, la empresa o inclusive un sector con el propósito de aumentar la producción y por ende alcanzar una mejora en el desempeño.

El incentivo es la promesa de una compensación por efectuar una tarea prevista por quien ha ofrecido el incentivo (Laffont y Mortimer, 2002). Considera aspectos financieros y no financieros, y está bajo condición de un resultado a partir del desarrollo de una actividad o tarea o bajo la petición del cumplimiento de determinadas normas (Town et al., 2004). Los incentivos se han utilizado desde que nació la división de trabajo y las formas del intercambio económico (Laffont y Mortimer, 2002). De hecho, el mercado de competencia perfecta ofrece un incentivo evidente: la posibilidad de ganancias.

Incentivos laborales: Se definen los incentivos como resultados positivos que se obtienen como resultado del desempeño de un empleado y estos incentivos están alineados con los objetivos de la organización.

Intención: Se refiere a la determinación consciente de la voluntad hacia un propósito y suele estar asociada al deseo que genera una acción y no a su resultado o consecuencia.

Intención de rotación: Es un fenómeno de la empresa que se refiere a la posibilidad que tiene un trabajador de renunciar a la compañía o institución. La intención de rotar impacta en la organización pues disminuye al desempeño y competitividad de esta (Jacobs, & Roodt, 2008).

Laboral: Se conoce por este concepto a las situaciones relacionados de algún modo con el trabajo, el cual se define como cualquier actividad sea esta de carácter físico o intelectual por el cual se obtiene alguna compensación o remuneración en el marco de una actividad o institución de índole social.

Proceso: Se conoce así al conjunto de actividades llevadas a cabo a partir de una adecuada planeación y que suponen el uso de recursos tanto materiales como humanos que utilizados coordinadamente buscan alcanzar un objetivo predefinido. Se considera el

diseño, gestión y mejora de sus procesos (acciones) para apoyar su política y estrategia y que le lleve a lograr la satisfacción plena de sus clientes y otros grupos de interés.

Programa: El término programa hace referencia a un plan o proyecto organizado de las distintas actividades que se irá a realizar.

Programa de incentivos: Se considera bajo esta denominación a la campaña sistemática dirigida a personas y equipos con el propósito de mejorar el entorno en que laboran y el rendimiento de una compañía. Los objetivos que busca son: promover ciertas acciones o hábitos en particular; orientar a los colaboradores hacia un propósito dado; la integración de estrategias relacionadas con la motivación del personal o poder medir los resultados que se obtuvieron de una actividad determinada. Se debe tomar en cuenta que todo programa de incentivos debe tener un fin específico y bien definido, para que quienes lo dirijan sean capaces de estudiar sus resultados. Cuando se diseña un programa de estas características, se debe buscar lograr aquello que los motiva más de modo que se alcance el mejor rendimiento posible de sus participantes.

Nadler y Tushman (1999) refieren que los programas de incentivos son el apoyo más importante para establecer vínculos estructurales a través de la organización, pues cumplen con el fin de motivar el comportamiento deseado de sus miembros. Por ello, se debe considerar consistencia e integración en alto grado, sobre todo en los elementos principales de los esquemas de incentivos para que la empresa no envíe señales que generen conflictos y confundan al personal que finalmente se frustra por no entender el desempeño que se espera.

Programa de incentivo laboral: es un proyecto que se diseña como bonificaciones adicionales al pago del sueldo base. Cuando un empleado cumple con las metas establecidas en el plan de incentivos laborales, recibe un premio o recompensa por ello.

Rotación: Se define así al cambio de lugar de una o más personas. Es usual que las empresas efectúen rotación de su personal como parte de su gestión, con el propósito de alcanzar diversas finalidades, como por ejemplo, obtener mayor integración entre los compañeros de trabajo.

1.4. Formulación del Problema.

¿De qué manera reducir la intención de rotación basado en un programa de incentivos laborales en los colaboradores de una empresa de recursos humanos de Chiclayo ?

1.5. Justificación e importancia del estudio.

Como es sabido por todos, los colaboradores tienen diferentes necesidades y asignan diferentes valores a las recompensas que pueden esperar recibir y, en consecuencia, ajustan su rendimiento y productividad. Los resultados del estudio previstos permitirán a la gerencia planificar, establecer e implementar estrategias de recompensas efectivas y eficientes que pueden conducir no solo a un mejor desempeño, también disminuirá la intención de rotación del personal; contribuyendo al crecimiento económico y estabilidad de la empresa en estudio.

Por lo tanto, el estudio proviene de la importancia del tema en cuestión, donde los incentivos juegan un papel importante en la motivación, en consecuencia, afecta su deseo de irse o no de la empresa.

Por último, la investigación contribuirá al conocimiento del campo de la Gestión del Talento Humano. Además, la existencia de recompensas y su gestión se está convirtiendo en un tema cada vez más importante no solo para los profesionales y académicos, sino también para las partes interesadas asociadas con la organización (es decir, el empleador y los colaboradores). También, la propuesta será de gran utilidad para diversas empresas que deseen disminuir el deseo de irse de su personal e indagar los diferentes incentivos que existen para motivar a sus colaboradores.

1.6. Hipótesis y variables.

1.6.1. Hipótesis.

La elaboración de un programa de incentivos laborales contribuye a la reducción de la intención de rotación de los colaboradores de la empresa de recursos humanos de Chiclayo.

1.6.2. Variables

Variable independiente:

Programa de incentivos laborales: Se denomina programa de incentivos a una campaña sistemática orientada al personal y equipos de trabajo, que buscan mejorar el rendimiento de la compañía.

Dimensiones de los incentivos laborales

Según Abulraheem (2016) existen 4 tipos de incentivos laborales:

- **Incentivos extrínsecos**

Están referidos a los beneficios que brinda la organización, en esta dimensión se encuentran los sueldos, bonificaciones, etc.

- **Incentivos intrínsecos**

Los incentivos intrínsecos, están referidos a aspectos psicológicos que no son tangibles y que pueden abarcar factores motivacionales que son conseguidos a propósito del desempeño en el puesto laboral.

- **Incentivos sociales**

Asimismo, se considera como incentivo social elementos que puede ser tangible o no tangibles y que están relacionados con la interacción positiva con sus pares o supervisores.

Variable dependiente:

Intención de rotación.: se refiere a la posibilidad que tiene el personal de una institución a renunciar a ella. Es una variable que tiene un impacto negativo en la empresa pues genera una reducción del desempeño y competitividad (Jacobs, & Roodt, 2008).

Dimensiones de la intención de rotación

Apoyo Organizacional: Se considera aspectos relacionados al reconocimiento del trabajo, capacitación, claridad de funciones y empatía, que generan una percepción de que la organización da soporte a las actividades desarrolladas por su personal.

Condiciones laborales: Elementos que se asocian a la infraestructura, beneficios laborales, horarios de trabajo y estabilidad laboral, condiciones con las cuales el individuo percibe lo adecuado de su área de trabajo y el entorno en el que se desenvuelve su labor.

Carga laboral: Se define así al conjunto de requerimientos psicológicos y físicos a los que se somete el personal en sus jornadas laborales, entre ellos se cuentan el favoritismo y la sobrecarga de trabajo.

Crecimiento personal: Conjunto de actividades que ayudan a mejorar la conciencia de uno mismo y descubrir la propia identidad, esto con la finalidad de incrementar las capacidades y habilidades propias, esperando que con ello pueda recibir mejoras salariales y ser más competitivo.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivos General

Elaborar un programa de incentivos laborales para reducir la intención de rotación de los colaboradores de una empresa de recursos humanos de Chiclayo.

1.7.2. Objetivos Específicos

- Caracterizar el proceso de incentivo laboral y su dinámica
- Determinar las tendencias históricas del proceso de incentivo laboral y su dinámica
- Identificar las causas de intención de rotación de los colaboradores de una empresa de recursos humanos de Chiclayo
- Ejemplificar parcialmente la aplicación del programa de incentivo laboral en los colaboradores de una empresa de recursos humanos de Chiclayo

II. MATERIAL Y MÉTODO

2.1. Tipo y Diseño de Investigación.

El tipo de investigación es mixto y su diseño es descriptivo – propositivo.

Se dice que es descriptiva puesto que observa un fenómeno en su estado natural, sin que el investigador interfiera en sus condiciones puras, salvo en aquellas que sean inherentes circunstancialmente al objeto de estudio (Tamayo, 2002). Asimismo, se considera que se estudia realidades de hechos y su característica principal es la interpretar de manera adecuada, su preocupación primordial busca descubrir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos. (Sabino, 1992).

2.2. Población y muestra.

Estudio censal, es decir se tomó a todos los colaboradores de la zona Chiclayo.

No hubo cálculo de muestra ni métodos de selección de muestra (muestreo) en tanto se midió a toda la población conformada por 137 trabajadores.

2.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

Técnica:

Se utilizó la encuesta la cual es una de las técnicas de recolección de información más usadas. Se soporta en el uso de un cuestionario o conjunto de preguntas que se redactan con el propósito de obtener información de las unidades de análisis (Bernal, 2010).

Instrumento

Se construyó el cuestionario de intención de rotación laboral, validado por juicio de expertos, el cual contiene 4 dimensiones y 20 ítems, el cual fue evaluado mediante la escala Likert del 1 (muy en desacuerdo) a 7 (muy de acuerdo), que será aplicado a los colaboradores y al personal jerárquico.

Análisis de fiabilidad del instrumento de Intención de rotación

Tabla 1

Análisis de confiabilidad del instrumento utilizado

Estadísticas de fiabilidad			
Variable/Dimensiones	Alfa de Cronbach	N de elementos	Apreciación
Intención de rotación	0,988	20	Excelente
Apoyo organizacional	0,971	6	Excelente
Condiciones laborales	0,963	6	Excelente
Carga laboral	0,935	4	Elevada
Crecimiento personal	0,951	4	Excelente

Se puede notar que los valores asociados al Alfa de Cronbach permiten concluir que el instrumento utilizado para medir la intención de rotación en los colaboradores es confiable (DeVellis, 2002).

La fórmula para calcular el Alfa de Cronbach usando varianzas es la siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left(\frac{\sum_{i=1}^K \sigma_{Y_i}^2}{\sigma_X^2} \right)$$

Validación de la variable de estudio Intención de rotación

Se hará uso de las pruebas denominadas análisis factorial confirmatorio para efectos de determinar la validez de constructo Intención de rotación.

Tabla 2

Análisis de multidimensionalidad

Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	0,951
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado
	4597,338
	Gl
	190
	Sig.
	0,000

La prueba de medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), mostró un valor mayor a 0.5, mínimo para asegurar que el constructo Intención de rotación puede ser analizado a partir de sus múltiples dimensiones y por tanto es posible efectuar el análisis de factores (Bagozzi, 1994).

Análisis factorial confirmatorio

El análisis factorial confirmatorio se considera una técnica estadística cuyo propósito principal es buscar definir grupos de variables (más conocidos como factores) que estén altamente correlacionados entre sí.

De este modo, en el análisis factorial confirmatorio (AFC) se estima de qué manera un conjunto de factores organizados teóricamente se ajusta a los datos. En este tipo de análisis, el investigador tiene un rol más relevante, pues, al conocer en mayor grado el problema, tiene por tanto mayor capacidad para formular y probar hipótesis mucho más concretas y específicas (Martínez y Sepúlveda, 2012).

Análisis convergente

Este procedimiento de ajuste del modelo es un tipo especial de validez de criterio, en un modelo que se ajusta bien, se supone que el factor formativo o dimensión debe estar correlacionado y ser capaz de predecir los valores de correlación de las demás dimensiones de la variable de análisis.

Para una construcción formativa dada las dimensiones para el constructo modelado Intención de rotación deben ser representativos del constructo general, lo que quiere decir que más del 50% de la varianza del constructo es debida a sus dimensiones, Chin (1998).

Tabla 3

Validez convergente

Componente	Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado
1	6,131	30,655	30,655
2	4,675	23,375	54,030
3	3,731	18,654	72,684
4	3,397	16,987	89,670

El análisis mostró evidencia de que el porcentaje de varianza explicada de la intención de rotación a partir de las cuatro dimensiones consideradas en el presente estudio, es del 89.670%, lo que asegura la validez del constructo y sus dimensiones.

Análisis discriminante

Este tipo de análisis de validez, supone que cada variable debe ser significativamente diferente de las variables con quienes no tiene relación en función de la teoría. Para este análisis se obtuvo la matriz de cargas factoriales, las que son coeficientes de correlación de Pearson entre los indicadores y su propio constructo. Las cargas factoriales cruzadas son coeficientes de correlación de Pearson entre los indicadores y los otros constructos. Es decir, los indicadores deben mayor correlacion con su propio constructo que con los otros (Chin, 1998).

Tabla 4

Validez discriminante

Matriz de cargas cruzadas				
Componente	1	2	3	4
1	,594	,509	,451	,430
2	-,728	,567	,380	-,065
3	-,234	-,630	,570	,470
4	,251	-,148	,572	-,768

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

El análisis discriminante mostró que cada dimensión muestra altos índices de correlación en un solo componente con lo que asegura que sus ítems están correlacionados en la dimensión para cual fueron diseñados (Chin, 1998).

2.4. Procedimientos de análisis de datos.

Se realizó un análisis descriptivo de la intención de rotación para proponer el programa de incentivos laborales.

Se utilizaron los programas Excel 2016 y SPSS V 26. El programa Excel sirvió de base para el tratamiento de los datos y preparación de la data a procesar, el programa SPSS para obtener medidas descriptivas.

Las pruebas estadísticas que dieron soporte son el alfa de Cronbach, análisis factorial y el análisis de los principales descriptivos. Finalmente se realizó el programa de incentivos laboral orientado a la disminución de la intención de rotación.

2.5. Criterios éticos

Confidencialidad: Se protegió la identidad de los participantes del estudio.

Principio de voluntariedad: Se les informó a los colaboradores el fin del estudio y pudieron participar voluntariamente en la investigación.

Principio de respeto a las personas: Se verificó si la información brindada ha sido comprendida y si existió alguna incertidumbre se resolvió instantáneamente. Se respetó a la persona y sus decisiones.

Principio de beneficencia: Se brindó bienestar a los colaboradores, protegiéndolos de cualquier daño y siendo éticos en todo momento.

Consentimiento informado: Se expuso los propósitos de la tesis, riesgos, beneficios, derechos, etc.

2.6. Criterios de Rigor científico.

Validez: Adecuada operacionalización de los ítems de investigación de modo que analicen todas las dimensiones consideradas.

Fiabilidad: Es la medición que ha de tener la precisión suficiente, la cual debe estar relacionada con tener el más mínimo error aleatorio y una muestra representativa.

Credibilidad y el valor de la autenticidad, Los resultados fueron considerados como auténticos por los participantes, que muestren la realidad observada.

Consistencia: Los datos conseguidos en la investigación no son generalizables, sino transferibles.

III. RESULTADOS

Distribución de la muestra de estudio

Tabla 5

Perfil de la muestra

Factor	Categoría	Recuento	Porcentaje
Sexo	Hombre	81	59,1%
	Mujer	56	40,9%
Estado Civil	Soltero	101	73,7%
	Casado	36	26,3%
Edad	20-35	75	54,7%
	36-50	62	45,3%
Tipo de trabajador	Directivo	12	8,8%
	Colaborador regular	125	91,2%
Antigüedad Laboral	0 - 5 años	103	75,2%
	6 a más años	34	24,8%
Total		137	100%

La distribución de la muestra dio cuenta de un mayor porcentaje de varones, con estado civil Soltero en mayor frecuencia, con edades entre los 20 y 35 años, siendo la mayoría de ellos colaboradores y que tenían una antigüedad laboral entre 0 y 5 años.

Análisis de la información de los Directivos

Considerando una escala de Likert para medir la percepción de la Intención de rotación y haciendo uso de los percentiles 33 y 66, se consideró una escala de tres niveles.

Tabla 6

Escala de Aceptación - Intención de rotación

Nivel	Valor promedio
Baja aceptación	1 – 2.99
Moderada aceptación	3 – 4.99
Alta aceptación	5 - 7

Tabla 7

Estadísticos descriptivos

N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
---	--------	--------	-------	------------------

Promedio Intención de rotación	12	2,38	4,00	2,737	0,246
N válido (por lista)	12				

El valor medio 2.737, indicó que consideran que la intención de sus colaboradores es baja, entendiendo que las razones que pudieran ser consideradas como causales de esta intención de cambio en su puesto laboral no se dan o lo hacen en menor dimensión en su empresa.

Dimensión Apoyo organizacional

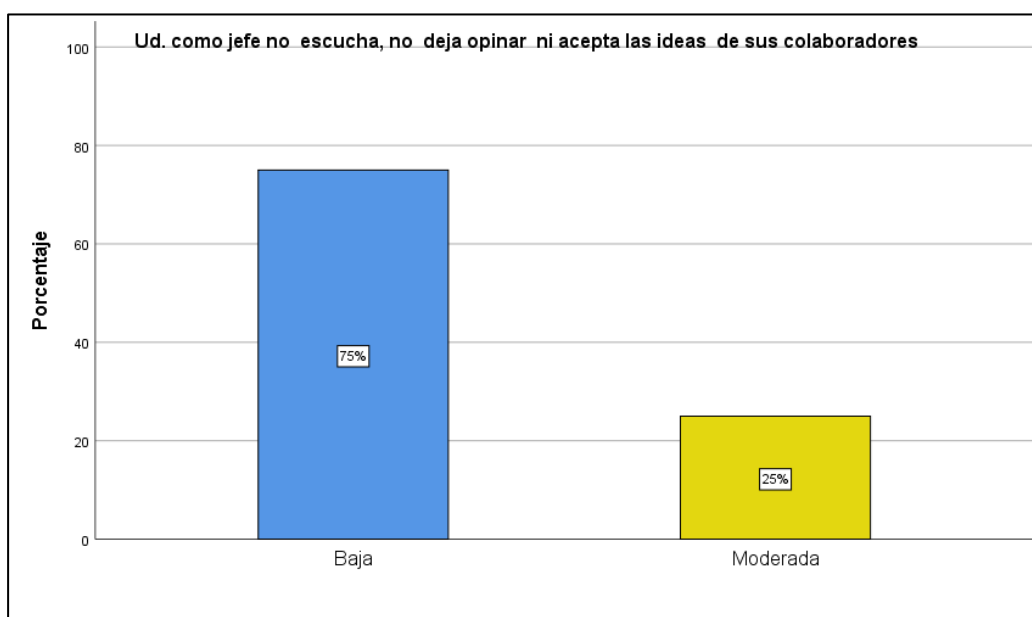


Figura 1. Problemas de comunicación con los jefes

Se observó en la figura 1, que un 75% de los directivos no estuvo de acuerdo con esta afirmación, considerando por tanto que sí tiene disposición de escucha y permitir la opinión de sus colaboradores. Sólo un 25% estuvo moderadamente de acuerdo con esta afirmación. Por tanto, no consideran que esta pudiera ser una causal de que sus colaboradores deseen cambiar de puesto laboral.

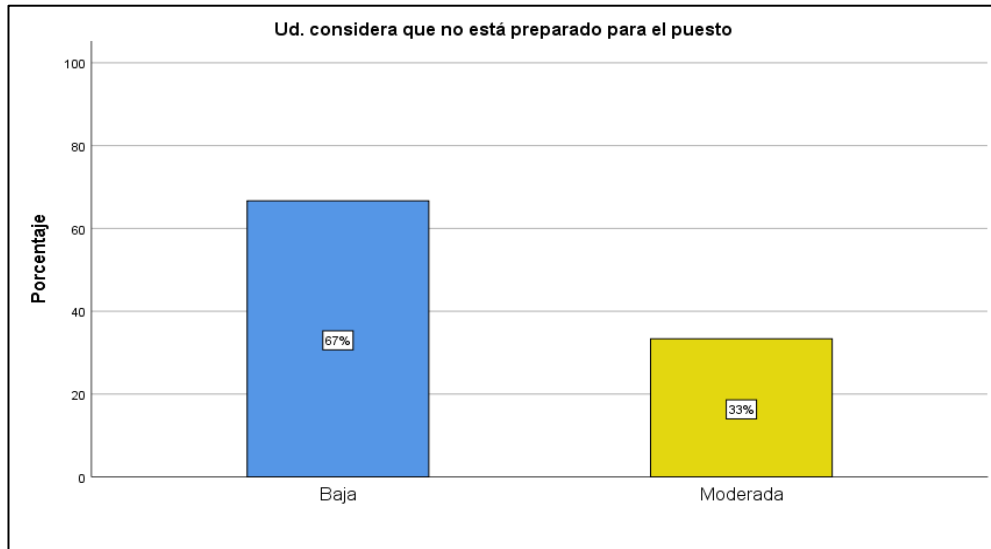


Figura 2. Preparación para el puesto

En la figura 2, respecto a la preparación para el puesto una mayoría que representó el 67% estuvo en desacuerdo con esta afirmación, lo que supone que su postura es que sí cuentan con la preparación necesaria para el lugar en el que se encuentran, mientras que un 33% tiene una postura media, lo que lleva a pensar que no se sienten del todo listos y con las competencias necesarias para el puesto en el que se encuentran.

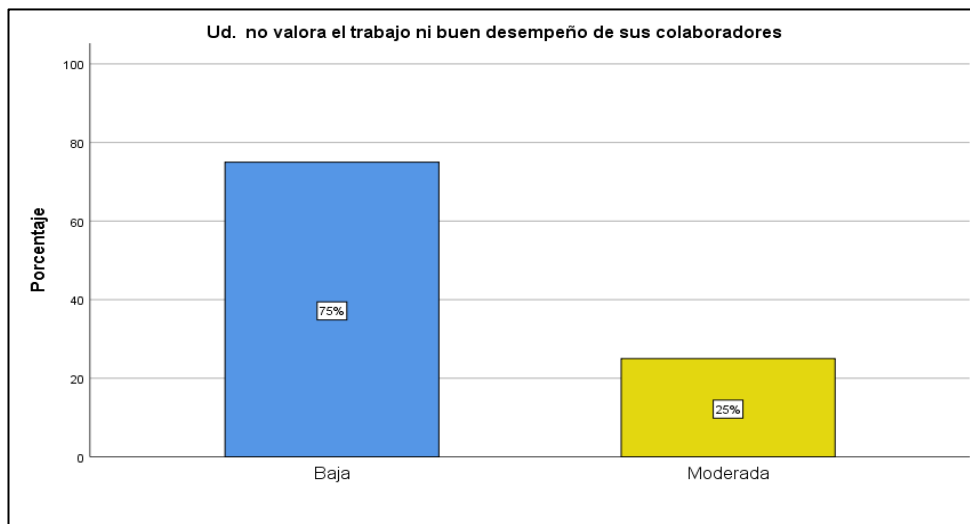


Figura 3. Valoración del desempeño de colaboradores

Al consultársele sobre la valoración del trabajo de sus colaboradores, la inclinación del personal directivo fue en un 75% considerar que sí lo hacen, mientras que un 25% refirió una valoración moderada, lo que indicó que esto no siempre se hace, tal como se aprecia en la figura 3.

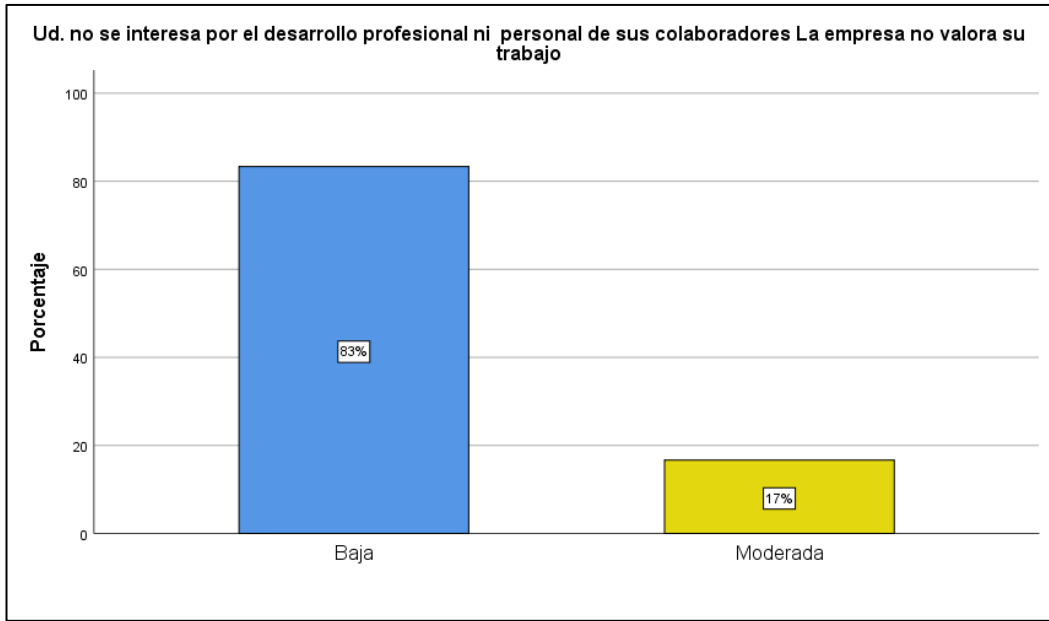


Figura 4. Desinterés por el desarrollo profesional

El análisis del interés por el desarrollo profesional de sus colaboradores arrojó un 83% de directivos que consideran interesarse en el desarrollo profesional de los mismos, sólo un 17% refirió no hacerlo, aunque no en gran medida, esto se evidenció en la figura 4.

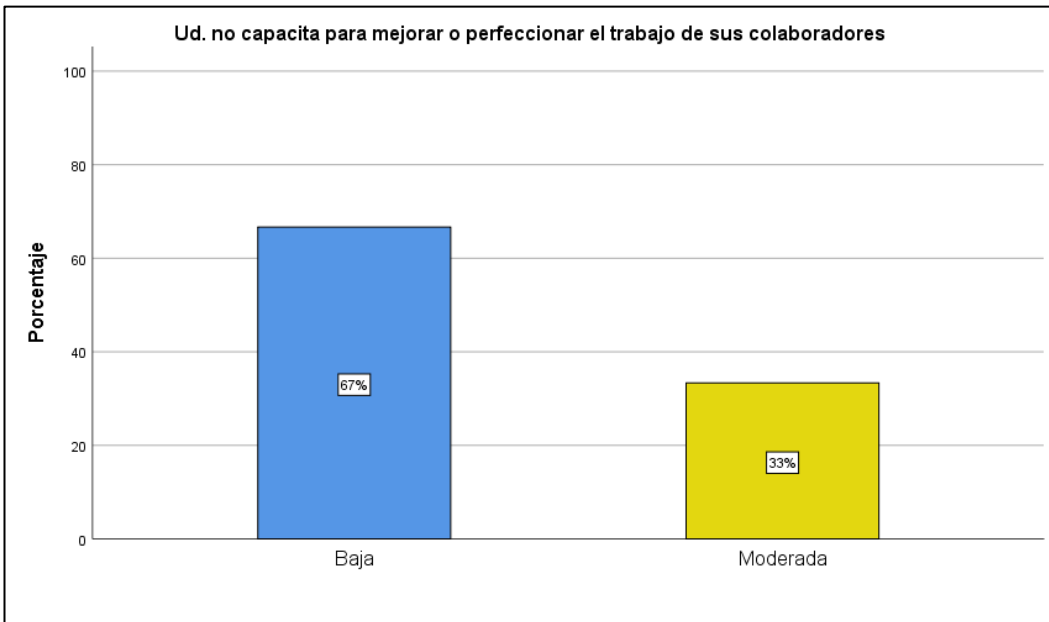


Figura 5. Falta de capacitación y perfeccionamiento del personal

Al analizar la capacitación en busca de la mejora y perfeccionamiento del trabajo de sus colaboradores, un 67% indicó que sí lo hace, sin embargo, un 33% respondió que no está muy enfocado ni preocupado en cumplir con ello.

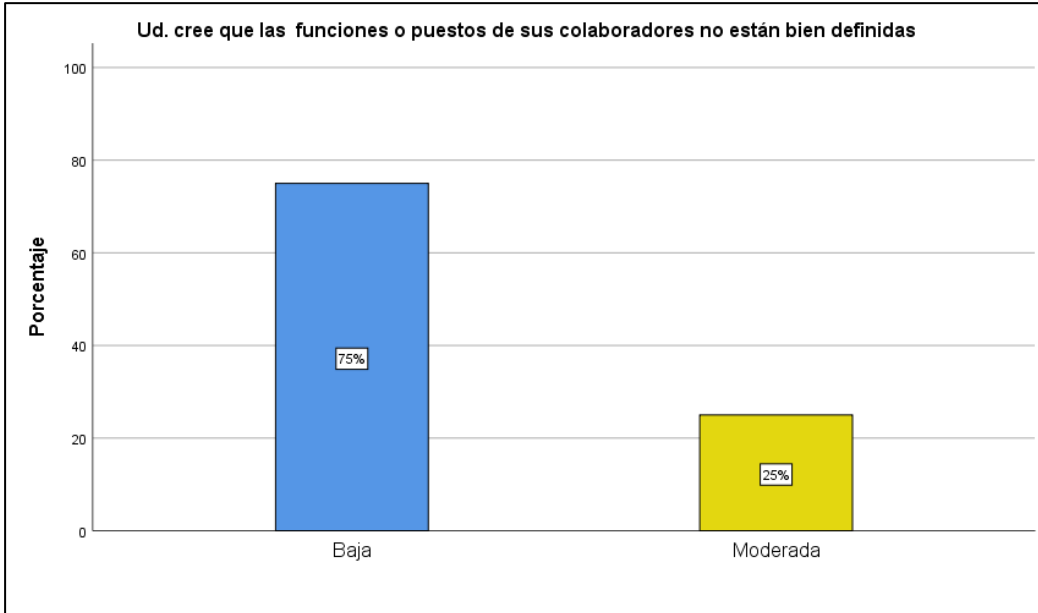


Figura 6. Falta de definición en las funciones de puestos laborales

En la figura 6, cuando se analizó el aspecto de la definición de puestos de trabajo un 75% de directivos cree que están definidos claramente los puestos y funciones, pero un 25% opinó que no necesariamente se comprende realmente qué es lo que debe hacer cada colaborador.

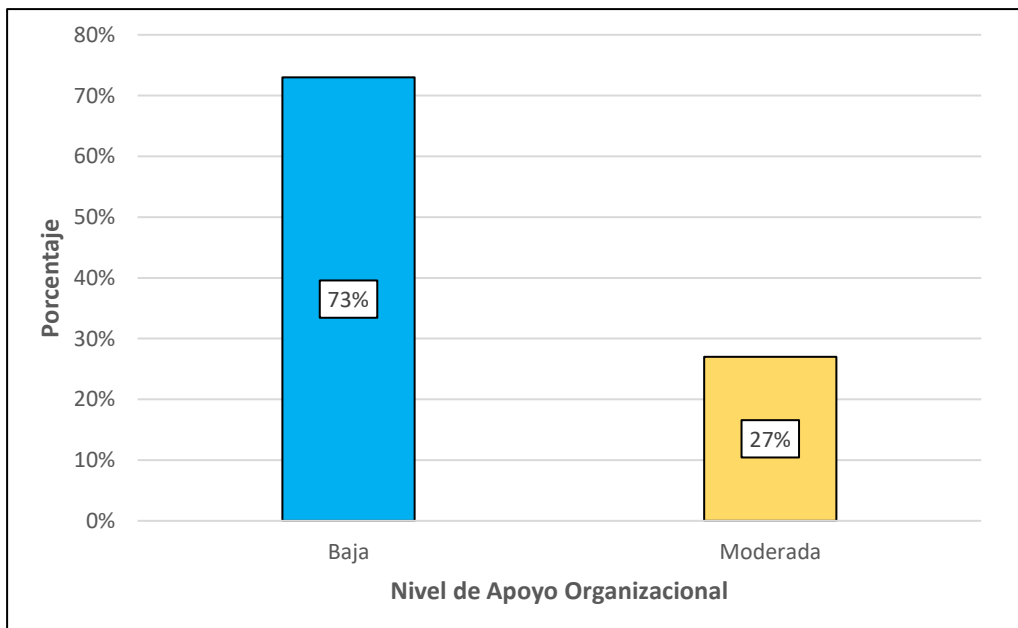


Figura 7. Nivel de Aceptación - Apoyo Organizacional como Intención de rotación

La figura 7, refiere que el personal jerárquico no considera en un 73% que el apoyo organizacional pudiera ser una causal de que el personal desee retirarse de la empresa, mientras que un 27% podría considerar que de manera moderada hay algunos aspectos referidos a este apoyo de la organización que pudieran estar dando pie a que los colaboradores piensen en dejar la empresa.

Dimensión Condiciones laborales

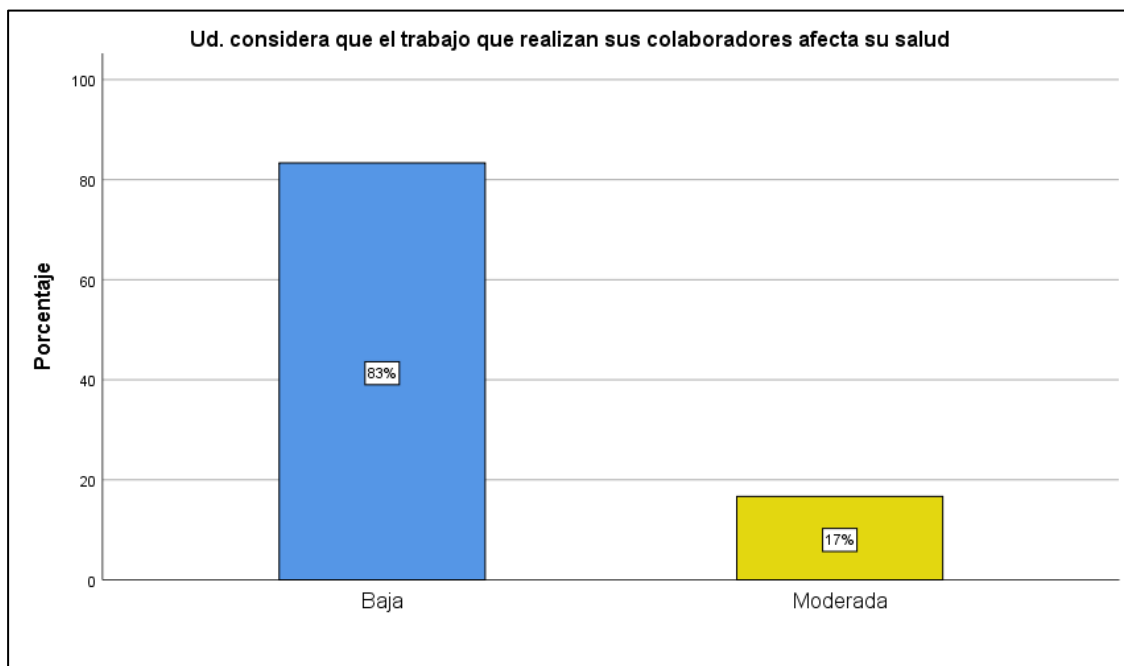


Figura 8. Impacto del trabajo en la salud

Consultados respecto al impacto en su salud del trabajo de sus colaboradores un 83% de los directivos estuvieron de acuerdo en que su salud no se veía afectada a razón del trabajo desempeñado por ellos, fue interesante ver que un 17% lo consideró como posible tal como se apreció en la figura 8.

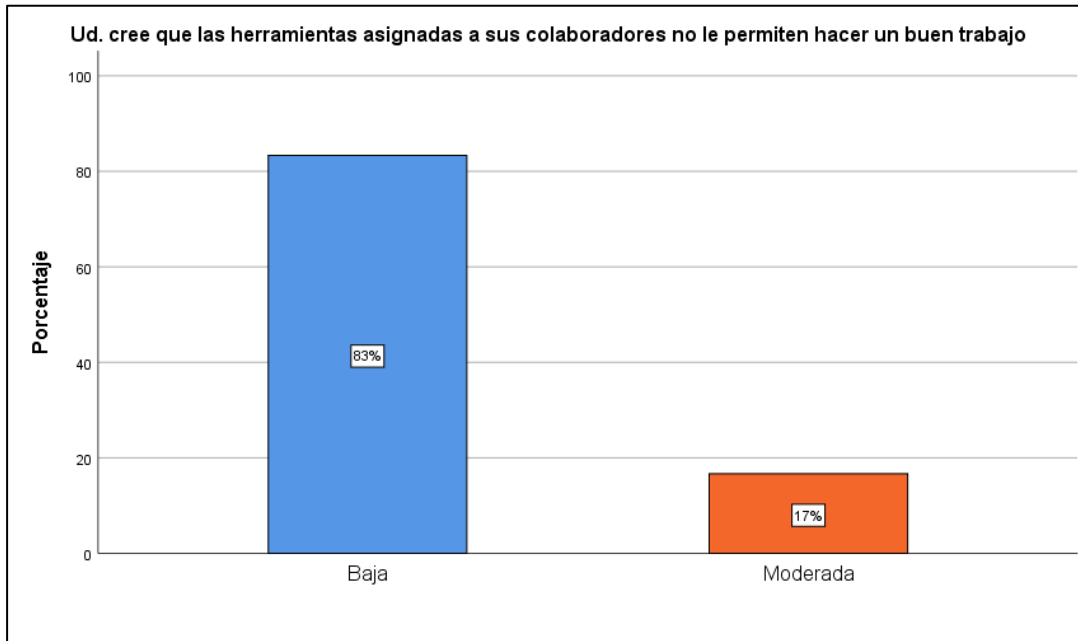


Figura 9. Falta de herramientas apropiadas

En relación con las herramientas asignadas a sus colaboradores, la figura 9 mostró que un 83% de los directivos consideraron que su trabajo no se veía afectado por ellas, siendo que un 17% lo dejó como una posibilidad.

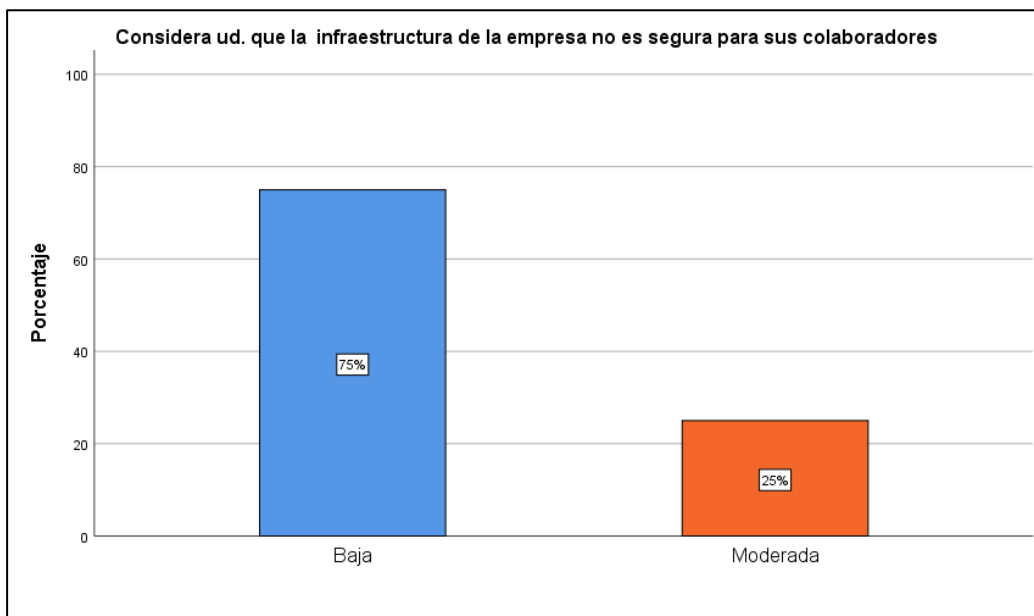


Figura 10. Seguridad en la infraestructura

La figura 10 indicó que, respecto a la seguridad de la infraestructura de la empresa, un 75% refirió que era segura, mientras que el resto de los directivos, que representó el 25%, tuvo

alguna consideración de riesgo asociada con la infraestructura en la que deben laborar sus colaboradores.

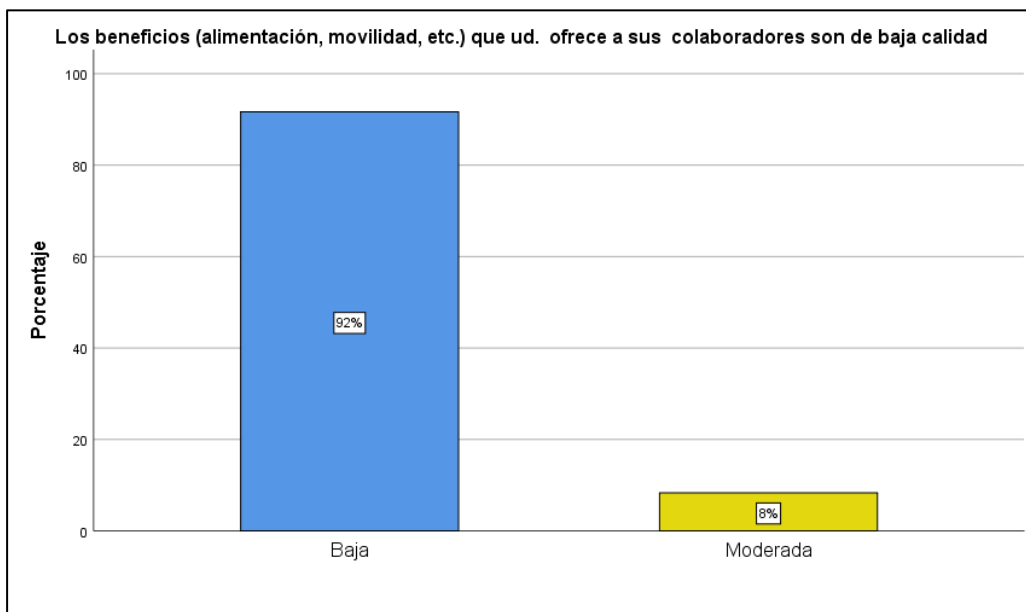


Figura 11. Calidad de los beneficios para los trabajadores

Al consultárseles sobre la calidad de los viáticos dados a sus trabajadores un 92% consideró que estos eran de buena calidad mientras que un 8% creyó que en algunos casos no tenían la calidad óptima, esto se observó en la figura 11.

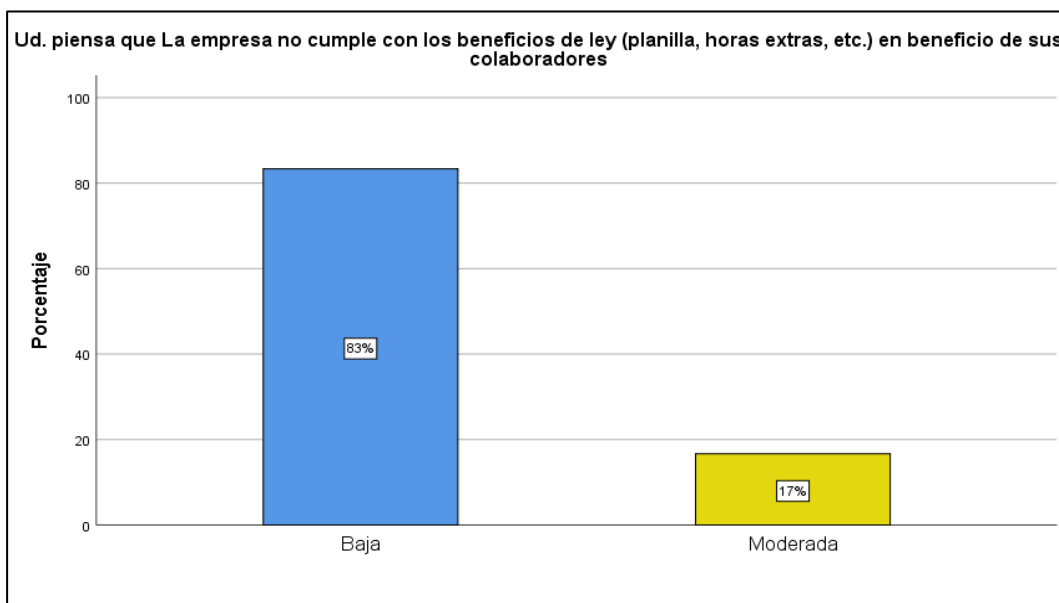


Figura 12. Cumplimiento de los beneficios de ley

La figura 12, reveló que respecto a el cumplimiento de los beneficios que corresponden por ley a los trabajadores, de manera mayoritaria los directivos estuvieron de acuerdo en que la empresa sí cumple con ello con un 83% que mostró baja aceptación a la afirmación planteada, pero un 17% dejó la posibilidad de que no se den todas las condiciones que debieran darse en cumplimiento de las leyes que asisten a sus trabajadores.

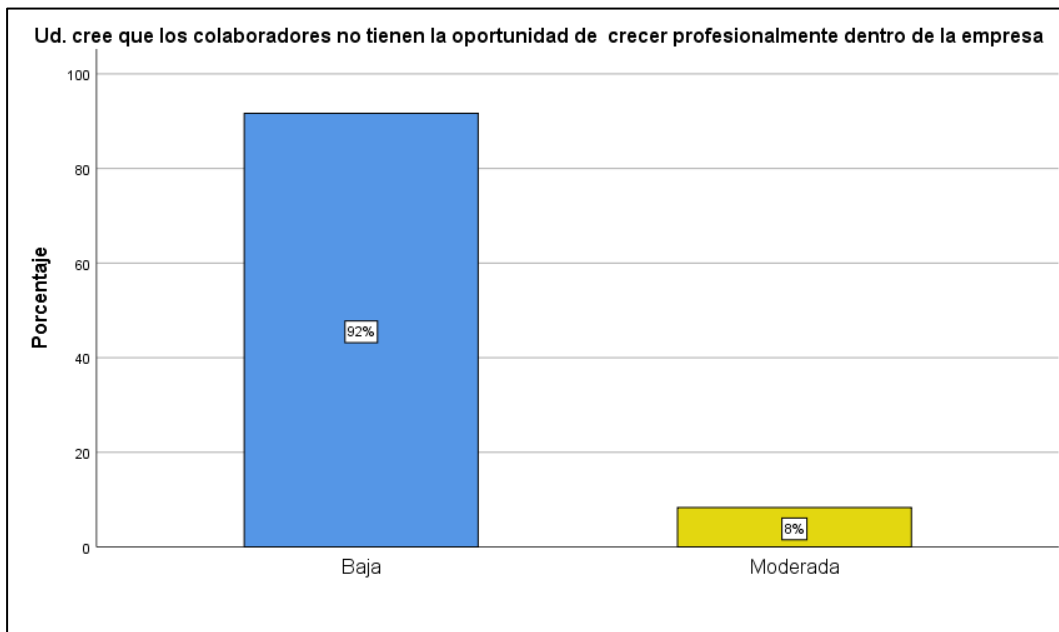


Figura 13. Oportunidad de crecimiento profesional

Sobre la oportunidad de crecimiento profesional, un 92% de los directivos consideran que sus colaboradores tienen oportunidades para hacerlo, un 8% si cree que no se dan todas las condiciones para ello sobre todo a aquellos mejor calificados, lo que se observó en la figura 13.

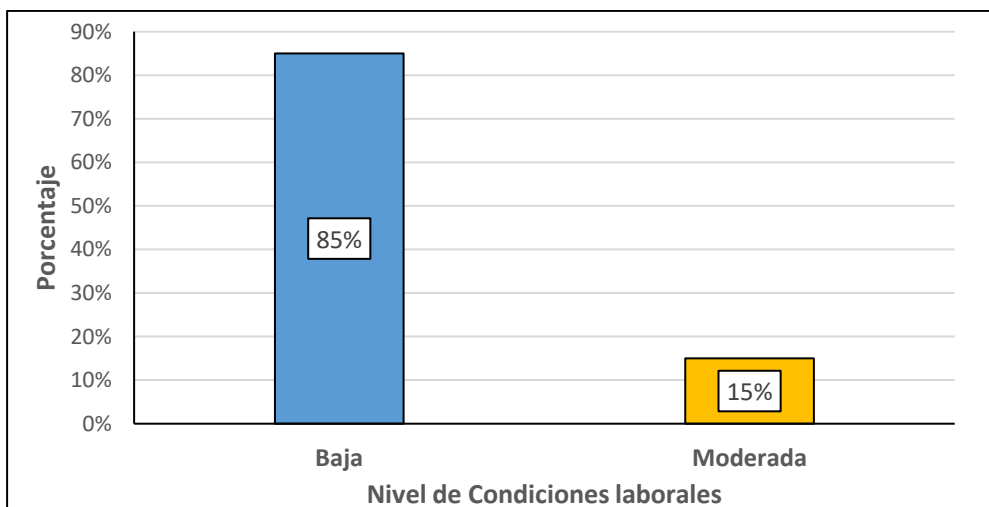


Figura 14. Nivel de Aceptación Condiciones laborales como Intención de rotación

En esta dimensión, como se mostró en la figura 14, un 85% del personal jerárquico refirió que las condiciones laborales no significaban un motivo para dejar la empresa mientras que un 15% de los directivos consideró que existían moderadas razones para pensar en ello.

Carga laboral

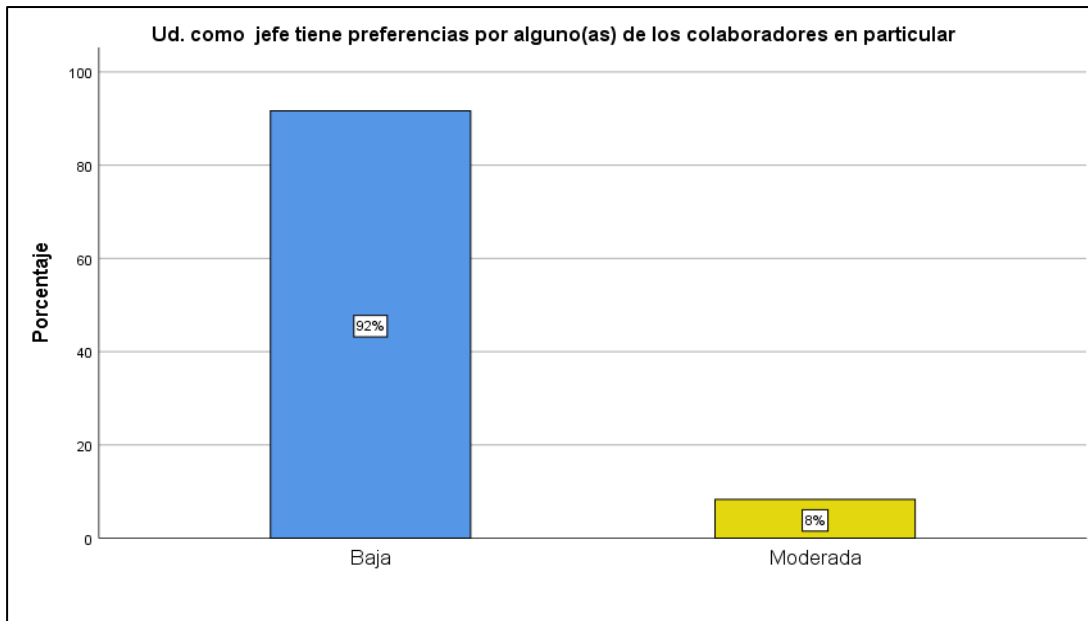


Figura 15. Preferencias en el personal

En relación con la figura 15, las preferencias con los colaboradores, un 92% de los directivos estuvieron de acuerdo con que no existía tal favoritismo, pero un 8% consideró que era posible que en algunas situaciones se haya evidenciado tal problema.

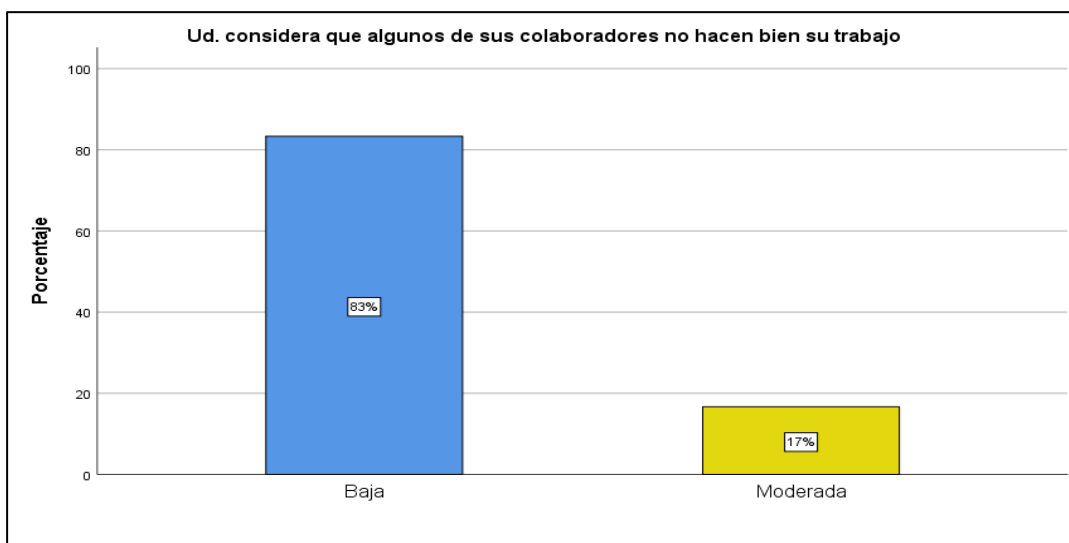


Figura 16. Personal deficiente

La figura 16 mostró que, respecto al desempeño de sus colaboradores, se evidenció que un 83% considera que la labor de sus colaboradores es buena, sólo un 17% creyó que pudieran mejorarla aún más.

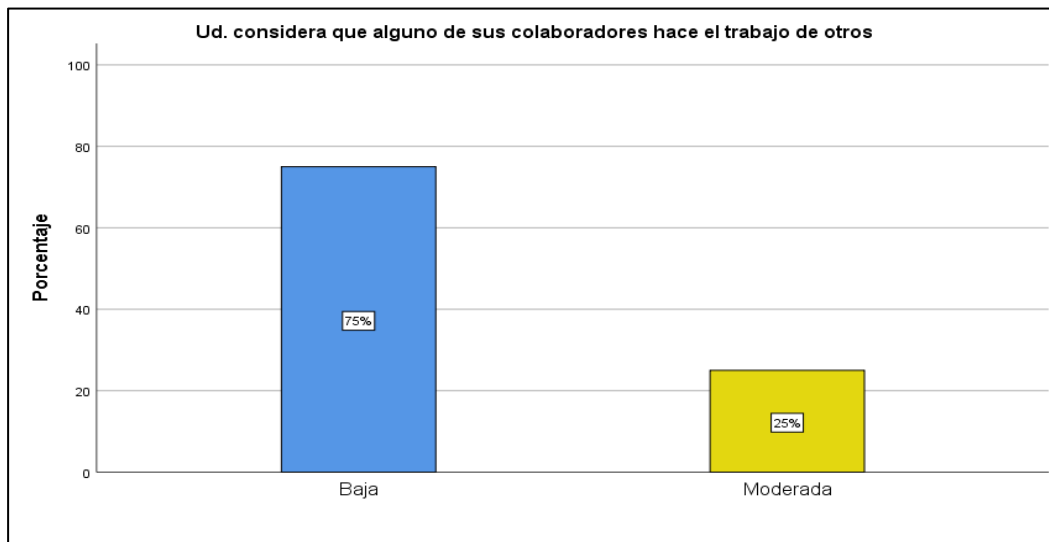


Figura 17. Sobrecarga por trabajo de compañeros

En cuanto al desempeño real de sus labores en cada colaborador, se encontró, tal como lo evidencia la figura 17, que el 25% de los directivos tiene la percepción de que algunos de sus colaboradores efectúan las labores de sus compañeros, mientras que el 75% no cree que este tipo de actitud se dé entre sus colaboradores.

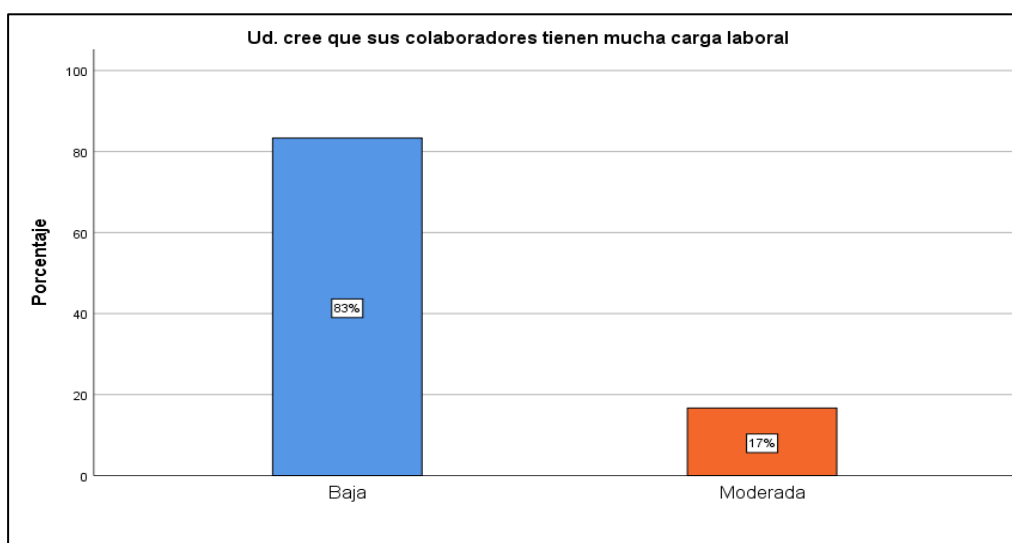


Figura 18. Sobrecarga laboral

Se encontró, asimismo, en la figura 18, que el 83% de los directivos no consideran que sus colaboradores tengan excesiva carga laboral y sólo el 17% de ellos cree que pudiera ocurrir en algunas situaciones.

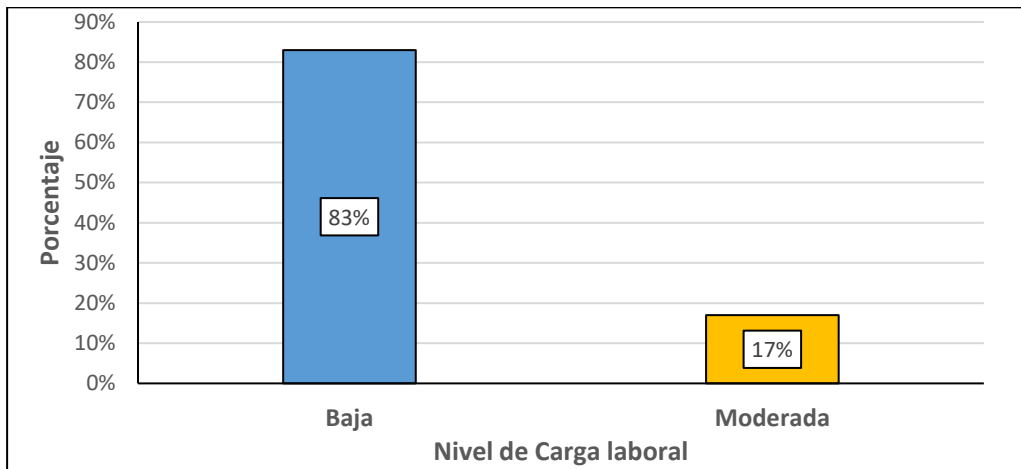


Figura 19. Nivel de Aceptación Carga laboral como Intención de rotación

La figura 19 dio cuenta de que un alto porcentaje, 83% de los directivos consideró que no se daba un exceso de carga laboral en sus colaboradores y por tanto no debería ser motivo para querer dejar la empresa. Por su parte el 17% restante consideró que pudiera haber situaciones en las que la carga laboral sea un elemento que potencialmente pudiera ocasionar deseos de cambiar de puesto laboral en sus colaboradores.

Dimensión Crecimiento personal

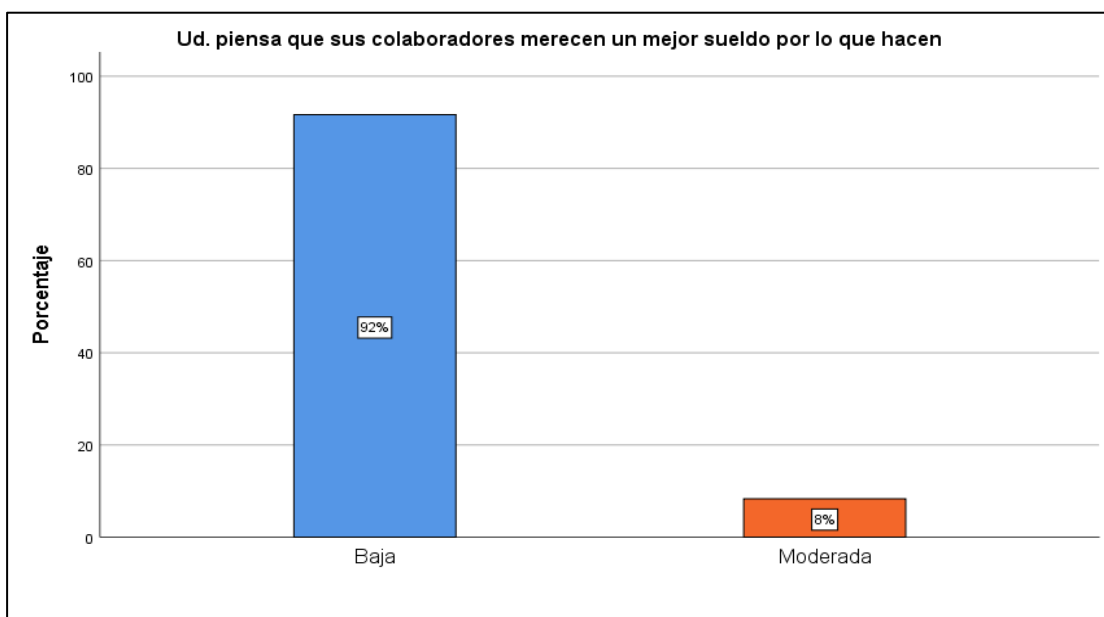


Figura 20. Oportunidad de mejora de sueldo

La figura 20, refiere que, respecto al merecimiento de mejoras salariales por su labor, un 92% de los directivos no considera que haya méritos para ello, siendo que sólo un 8% de ellos cree que en algunos casos sí ameritaría una mejora de salarios en algunos de sus colaboradores.

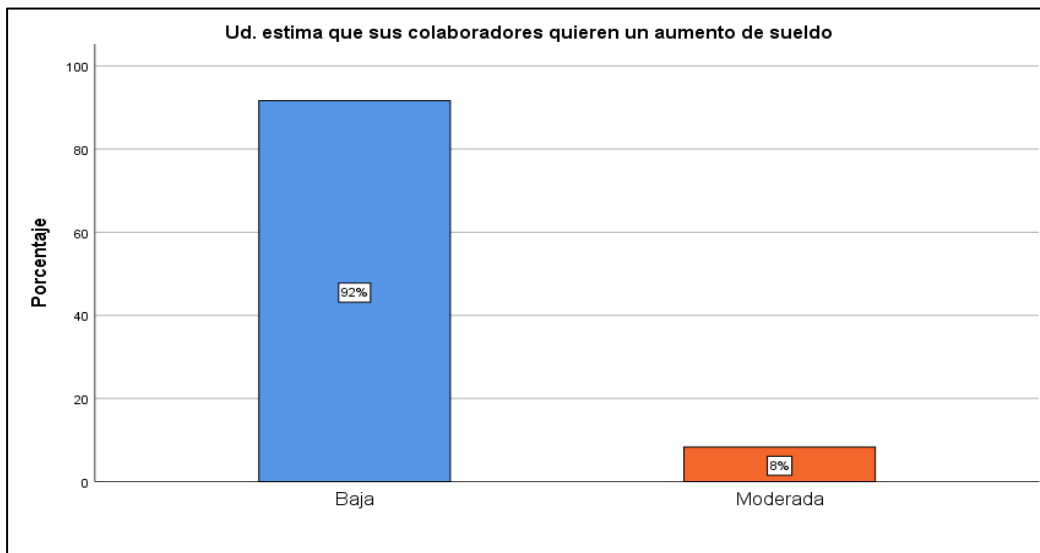


Figura 21. Demanda de mejores sueldos

La figura 21, reveló que, en relación con el deseo de sus colaboradores de aumentos de sueldo, sólo el 8% creyó que sus colaboradores lo consideraban como una razón para dejar la empresa, un gran porcentaje, que representaba el 92% consideró que no era así.

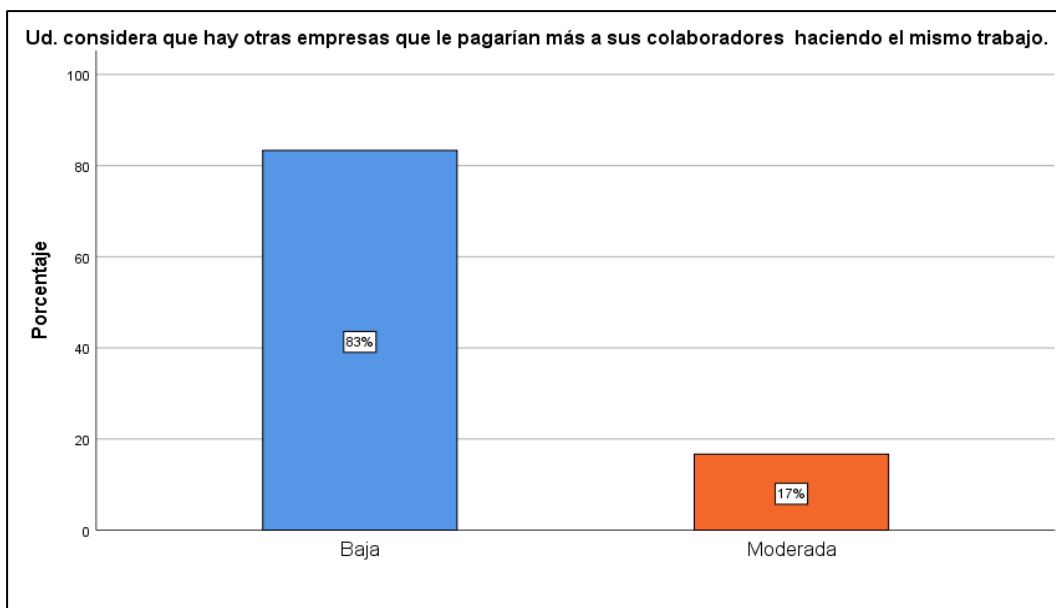


Figura 22. Sueldos competitivos

Asimismo, la figura 22, mostró que un 83% de los directivos refirieron que sus colaboradores no podrían acceder a mejores salarios en otras empresas, haciendo la misma labor que desempeñan en la empresa, con lo cual consideran que el sueldo que ese les paga es de los mejores del mercado, sin embargo, un 17% tuvo una postura menos conservadora al indicar que pudiera darse situaciones en las que otras empresas pudieran tener mejores propuestas salariales para su personal.

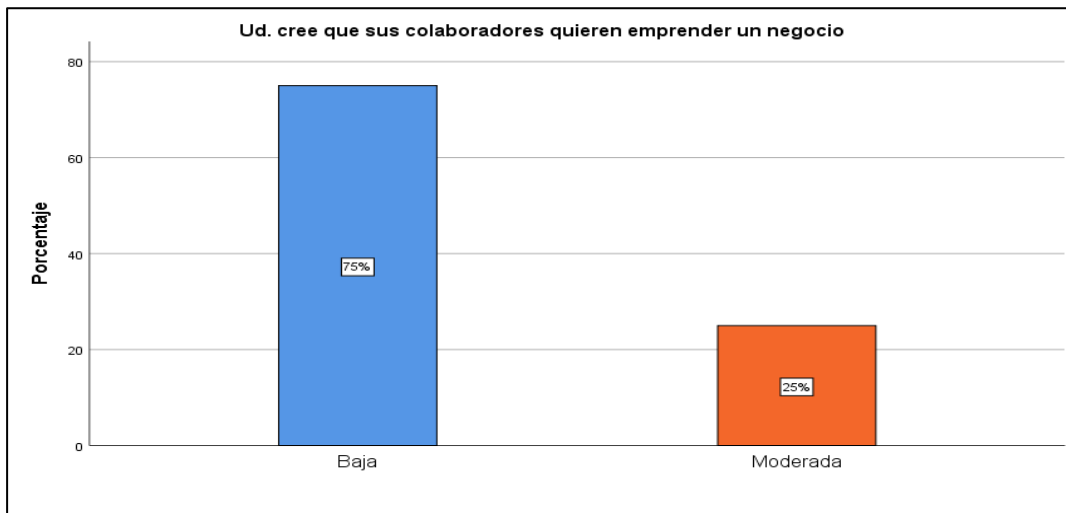


Figura 23. Deseo de iniciar un emprendimiento

Con relación a la figura 23 y a la posibilidad de emprendimiento de sus colaboradores, indicaron que no ven en ellos esta característica, al menos el 75% de los directivos opinaron en ese sentido y por lo tanto ello no significaría para ellos un potencial problema respecto a que sus colaboradores quieran irse de la empresa a causa de ello. Un 25% tuvo una postura algo más moderada pues consideró que en algunos casos el hecho de querer ser independientes pudiera generar un motivador para dejar su puesto laboral.

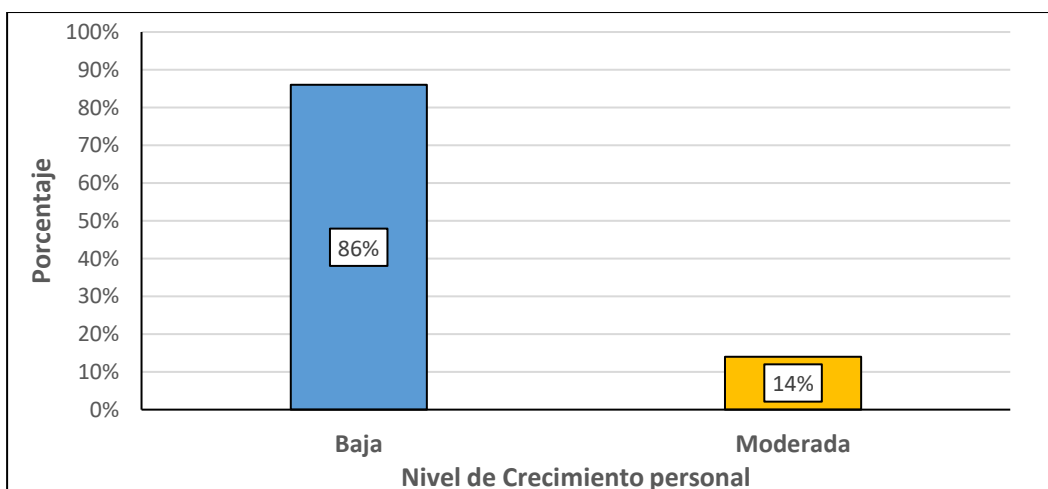


Figura 24. Nivel de Aceptación - Crecimiento personal como Intención de rotación

Consolidando esta dimensión, se halló que un 86% de los directivos no consideró que el nivel de crecimiento personal se convirtiera en un motivador para que sus colaboradores abandonen la empresa, mientras que un 14% creyó que pudieran existir circunstancias en las que el colaborador muestre intención de cambiar de puesto laboral a razón de querer su independencia laboral, tal como se apreció en la figura 24.

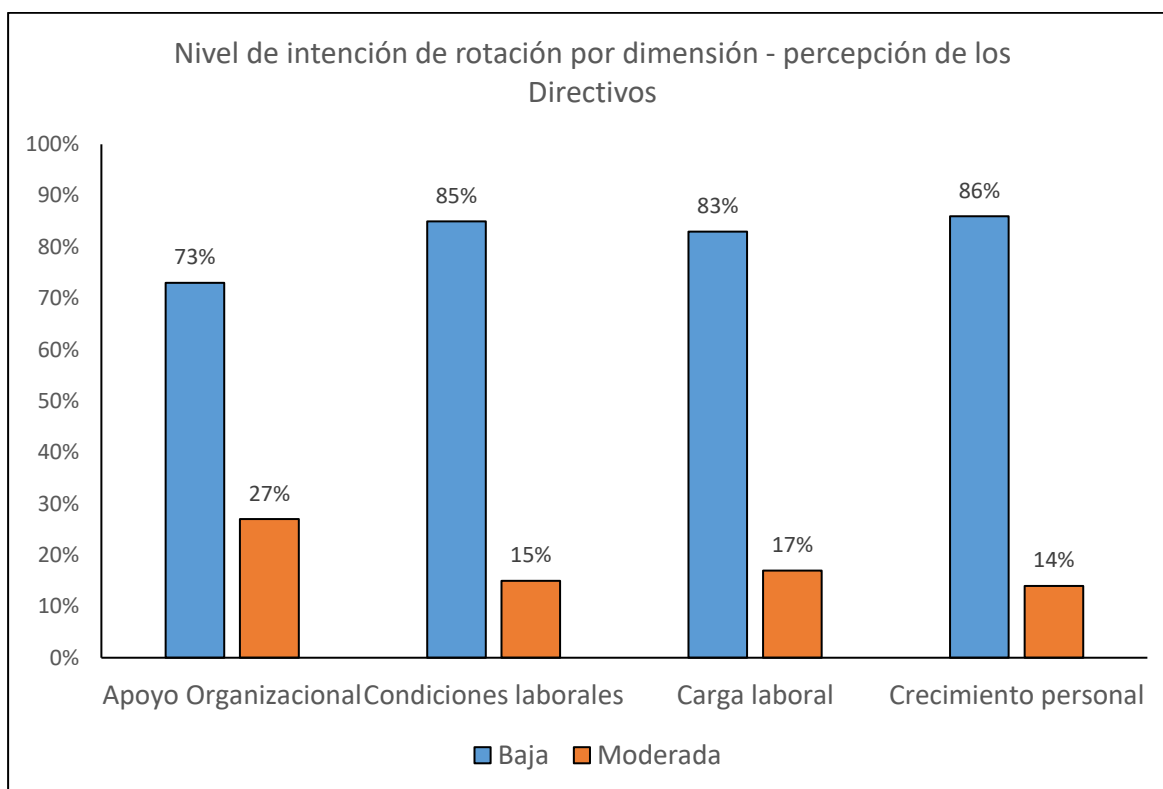


Figura 25. Nivel de intención de rotación - Percepción de los directivos

Análisis del Nivel de Intención de Rotación – Colaboradores

Considerando una escala de Likert en la percepción de la Intención de rotación y haciendo uso de percentiles se consideró una escala de tres niveles.

Tabla 8 Escala de intención de rotación

Nivel	Valor promedio
Baja	1 – 2.99
Moderada	3 – 4.99
Alta	5 - 7

Tabla 9 Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
PROMEDIO_INTENCION	125	2,38	6,00	4,88672	,76941
N válido (por lista)	125				

El valor medio encontrado de 4.89, indicó que hay un moderado nivel de Intención de rotación, esto es, un moderado deseo de cambiar de puesto laboral o de dejar la empresa.

Dimensión Apoyo Organizacional

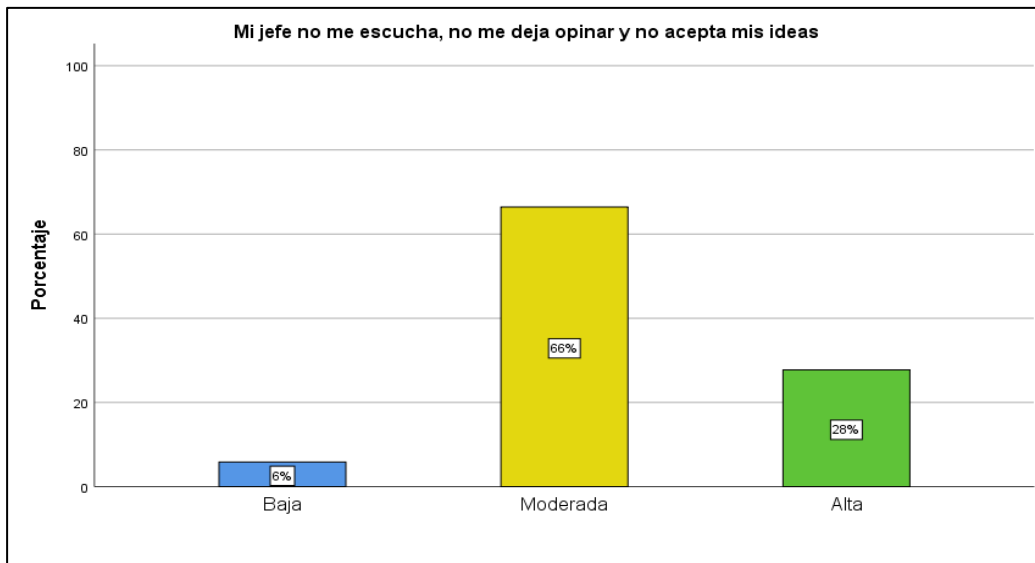


Figura 26. Comunicación con el jefe - colaborador

En la figura 26, se pudo notar un porcentaje importante (66%) con moderada intención de rotación a causa de sentirse no escuchado y no ser tomado en cuenta en sus opiniones, así como un porcentaje (28%) que mostró una alta intención de irse de la empresa por este motivo.

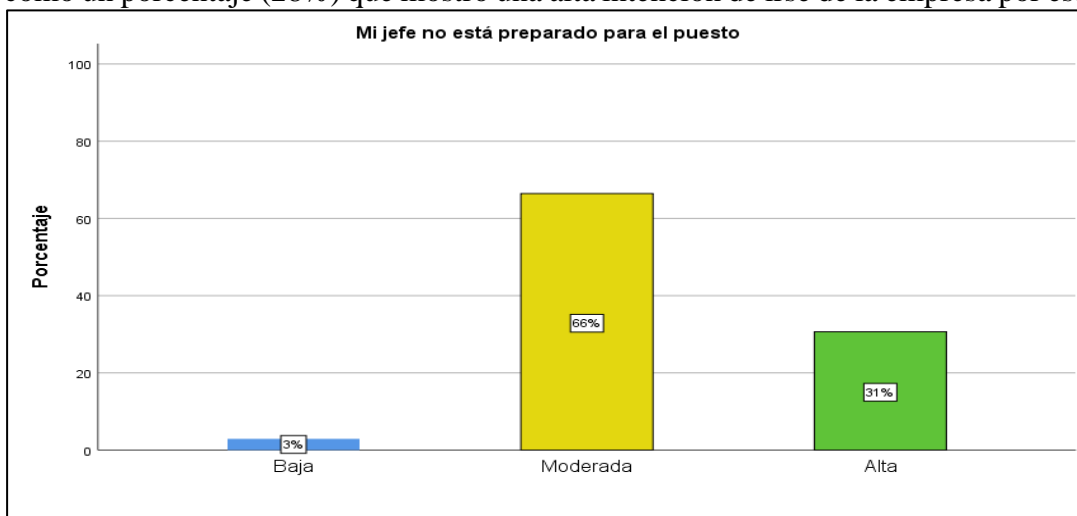


Figura 27. Falta de preparación de los jefes

La figura 27, mostró que un porcentaje importante de 31% tiene una alta intención de rotación a causa de la percepción de la falta de preparación de su jefe para el puesto que ocupa, mientras que un 66% tiene una moderada intención de retirarse de la empresa a causa de ello.

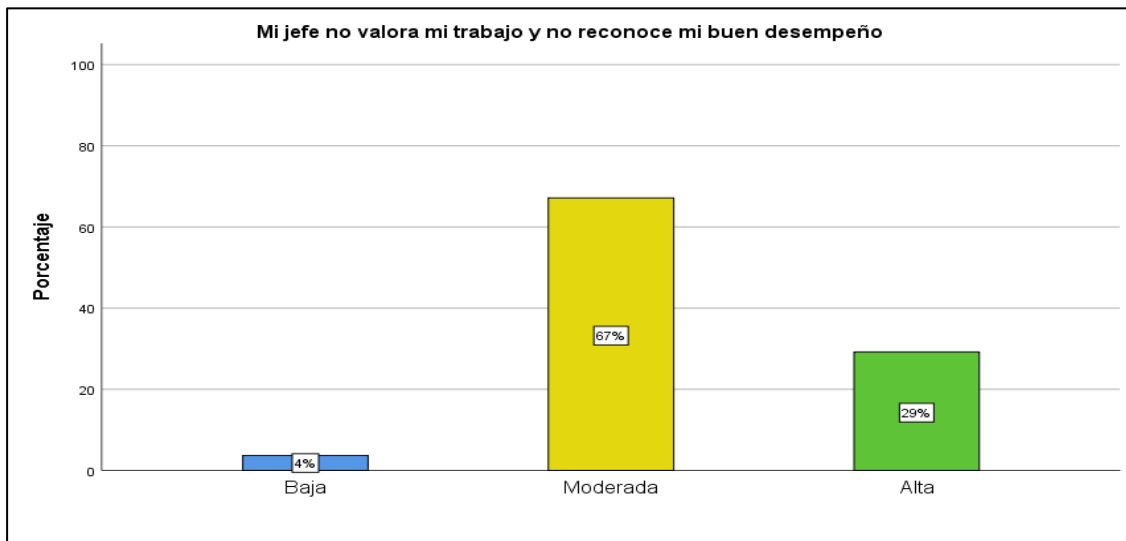


Figura 28. Falta de valoración del trabajo desempeñado

En la figura 28, respecto al sentimiento de valor y reconocimiento del desempeño el colaborador manifestó sentir un alto deseo de salir de la empresa a causa de ello en un 29%, siendo el mayor porcentaje (67%) quienes tienen un moderado deseo de abandonarla a causa de la falta de valor que se le da a su esfuerzo.

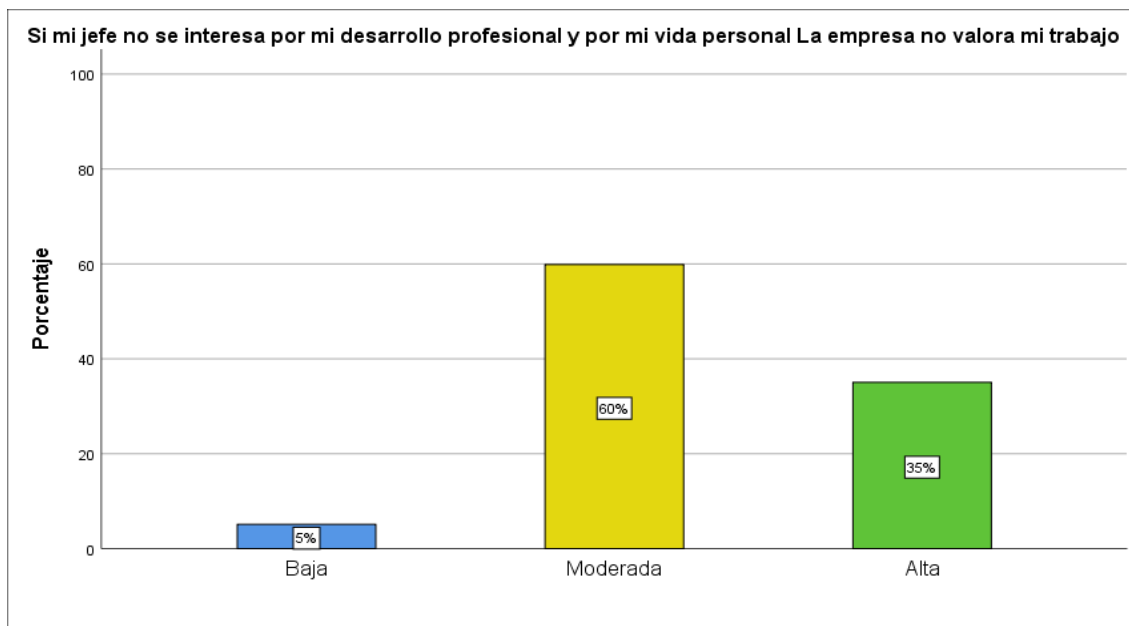


Figura 29. Falta de interés en el desarrollo profesional del personal

La figura 29, dio evidencia de la percepción de los colaboradores, de que su intención moderada de salir de la empresa, en mayor frecuencia (60%), era debida al hecho de sentir que sus jefes no valoran su trabajo al no interesarse por ello sino tampoco en su vida profesional y personal, encontrándose también un 35% que refería un alto grado de querer dejar su puesto laboral a razón de esta falta de interés de sus jefes.

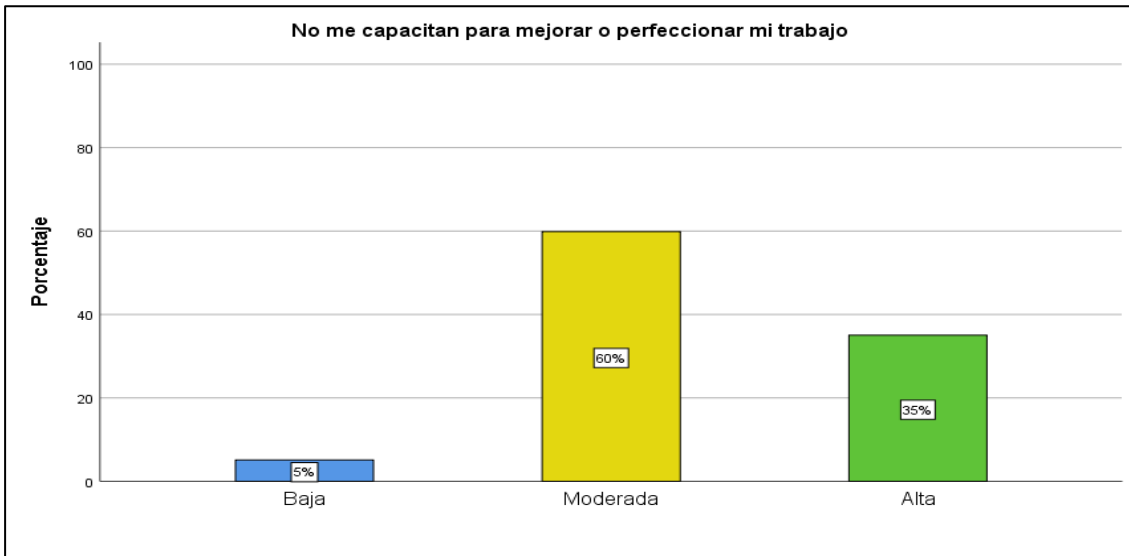


Figura 30. Falta de capacitación

En la figura 30, se encontró también que un porcentaje importante de 35% consideran como razón para irse de la empresa el hecho de no ser capacitados para producir un mejor trabajo, siendo también un 60% quienes refieren una moderada intención de rotación a causa de ello.

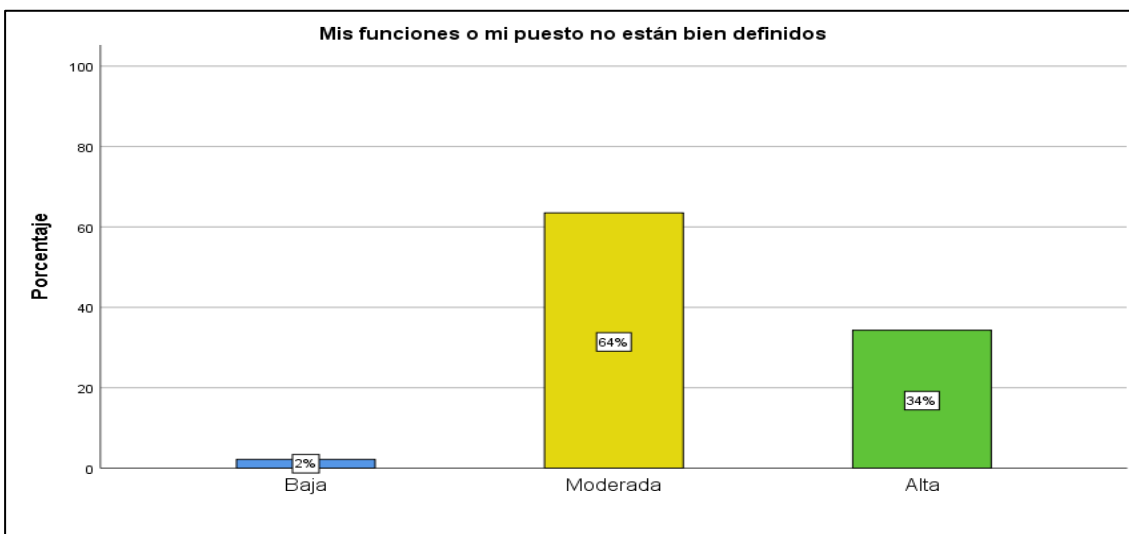


Figura 31. Mala definición de puestos laborales

En la figura 31, se pudo apreciar que un 34% de los colaboradores, tienen un alto deseo de salir de la empresa a razón de considerar que sus funciones no tienen una clara definición de lo que debe hacer dentro de la organización, a su vez un 64% refiere una moderada intención de rotación por el mismo motivo.

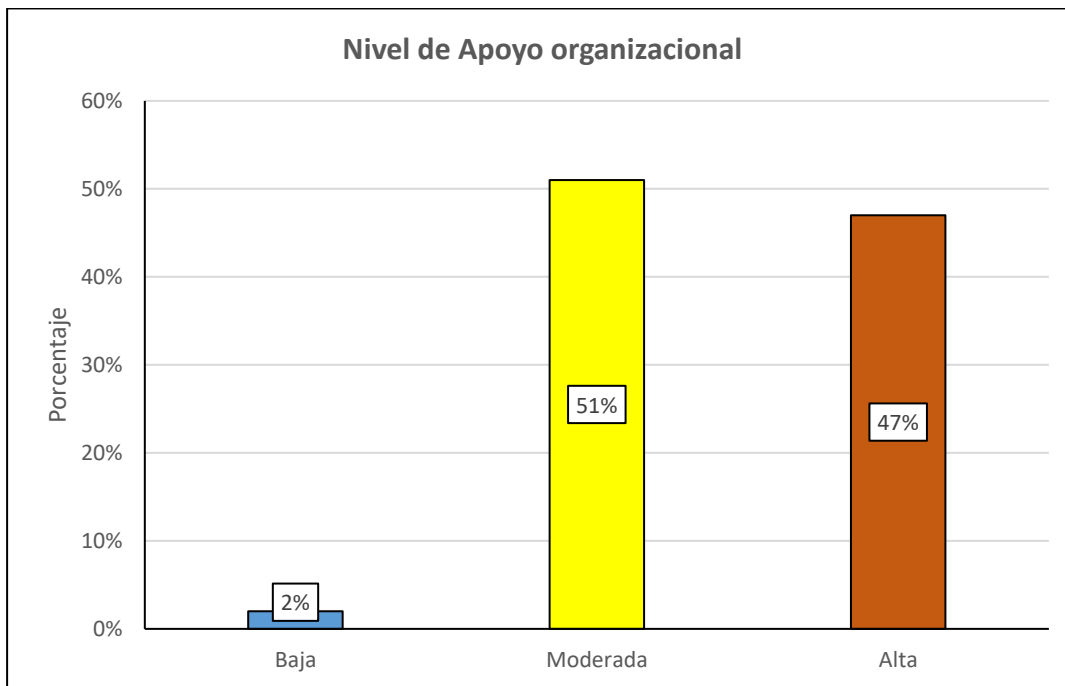


Figura 32. Nivel de intención de rotación - Apoyo Organizacional

Resumiendo, la información de esta dimensión, en la figura 32, se encontró altos niveles de intención de % de rotación ante la percepción de falta de apoyo organizacional en un 47% de los colaboradores, mientras que más de la mitad de ellos, 51%, refirieron una moderada intención de rotación debido a esta razón.

Dimensión Condiciones laborales

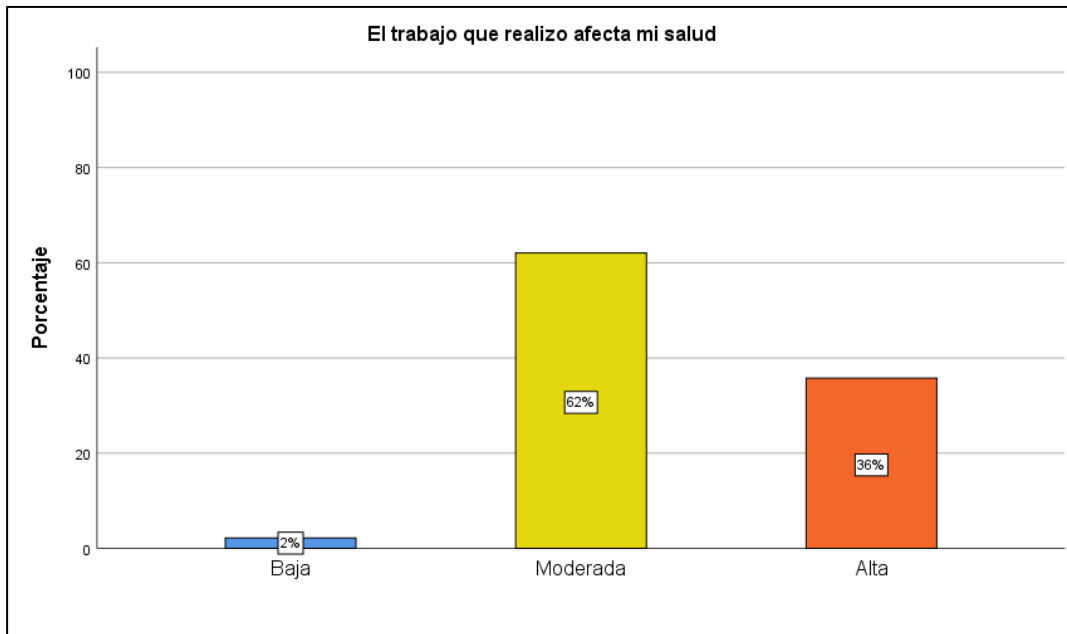


Figura 33. Impacto del trabajo en la salud de los colaboradores

La figura 33, mostró que un 62% de los colaboradores, refirieron tener una moderada intención de salir de la empresa a causa de considerar que el trabajo que desempeña tiene un efecto negativo en su salud, mientras que un 36% considera que es una razón de peso para dejar la empresa al mostrar un alto nivel de intención de rotación.

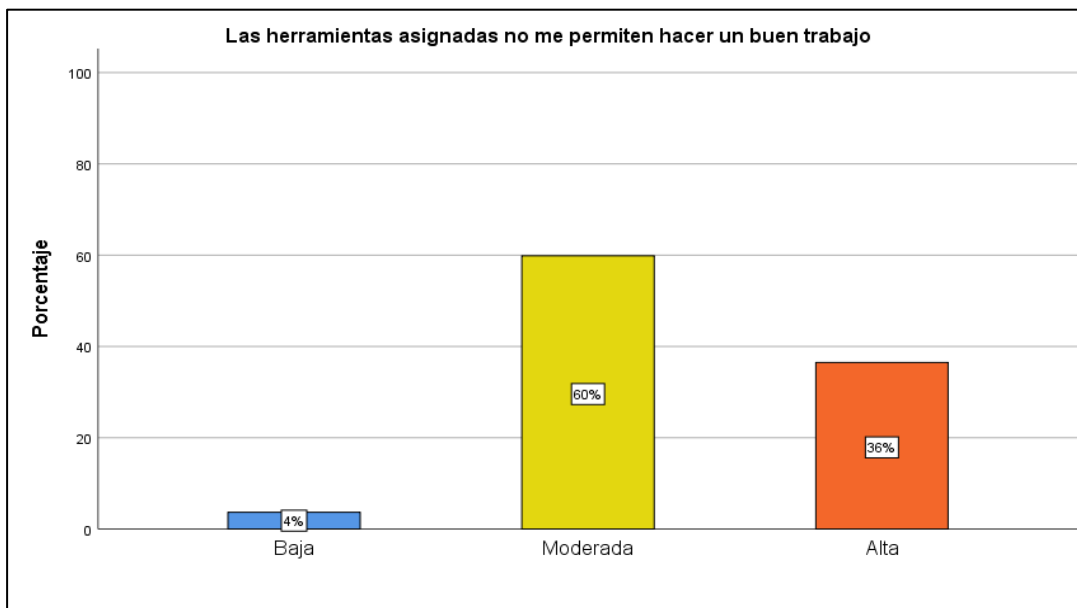


Figura 34. Falta de herramientas para hacer un buen trabajo

Del mismo modo un 60% percibe de manera moderada que no cuentan con herramientas que puedan ayudar en su labor, siendo esta una razón para querer dejar la empresa, siendo mayor este impacto en un 36% de los colaboradores quienes tienen un alto nivel de intención de rotación a causa de esta falta de implementos que consideran necesarios en su puesto laboral, tal como se observó en la figura 34.

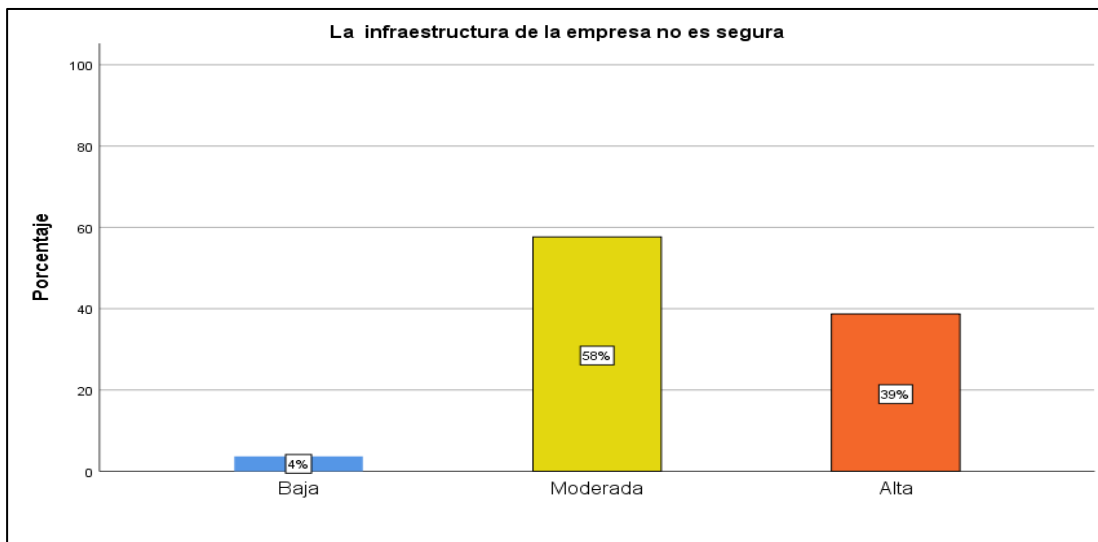


Figura 35. Seguridad en la infraestructura de la empresa

Respecto a la infraestructura, en la figura 35, se encontró también que un 39% de los colaboradores mostraron un alto nivel en relación con querer dejar la empresa a causa de la falta de seguridad, y un 58% lo considera también de manera moderada.

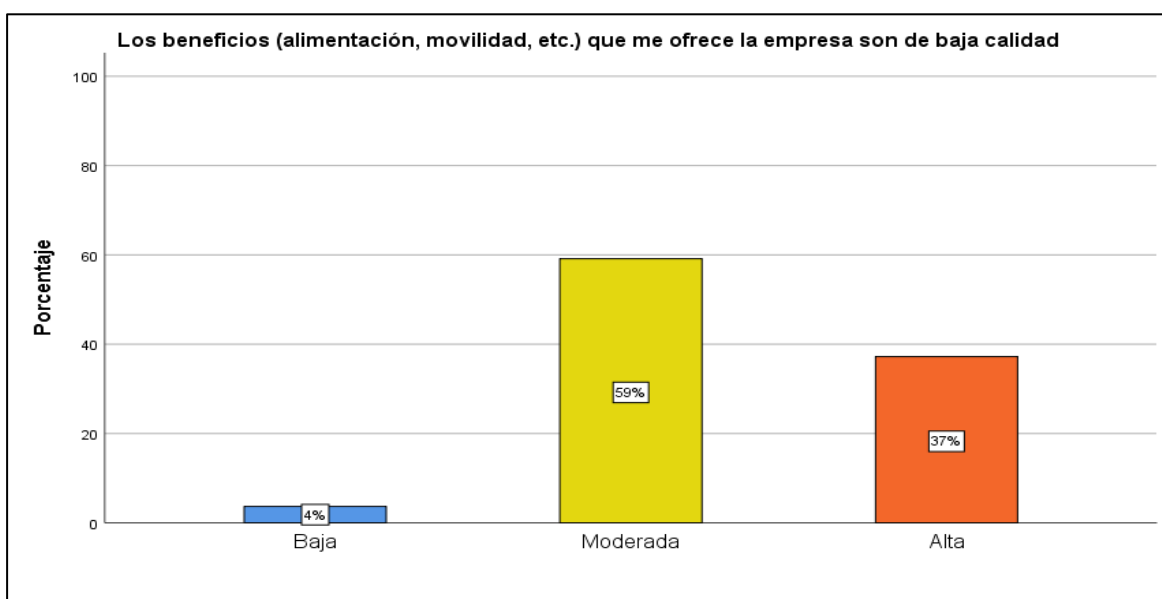


Figura 36. Baja calidad en los beneficios personales que ofrece la empresa

Asimismo, en la figura 35 se observa que un 37% de los trabajadores perciben que los viáticos que reciben son de baja calidad y esto los lleva a querer irse de la empresa, además se halló que un 59% también lo consideró medianamente como razón que pudiera balancear su decisión de dejar su puesto laboral.

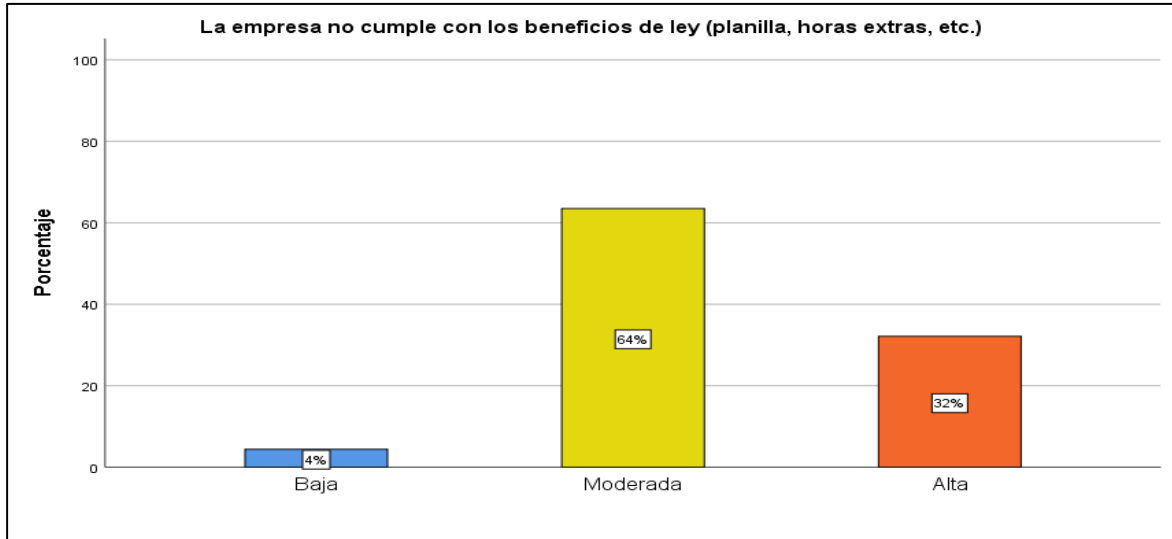


Figura 37. Incumplimiento de los beneficios de ley

Con relación a la figura 37, se pudo determinar que respecto a los beneficios sociales un 64% mostró un moderado grado de intención de rotación a razón de considerar que la empresa no cumple con los beneficios de ley, mientras que un 32% tiene un deseo alto de dejar la empresa a razón de esta falta de cumplimiento de ley en sus beneficios.

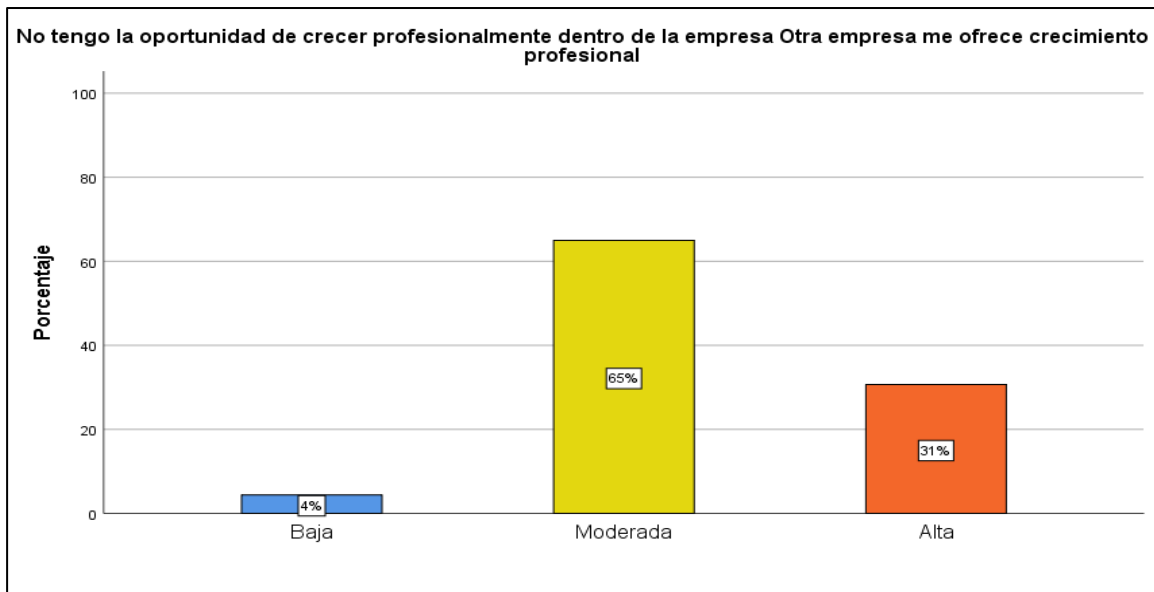


Figura 38. Falta de oportunidades de crecimiento profesional

En la figura 38, se encontró, que un 65% de los colaboradores tiene un moderado nivel de intención de dejar su puesto laboral a causa de sentir la falta de oportunidades de crecimiento profesional, siendo que un 31% lo considera como una razón importante para dejar la empresa por ello.

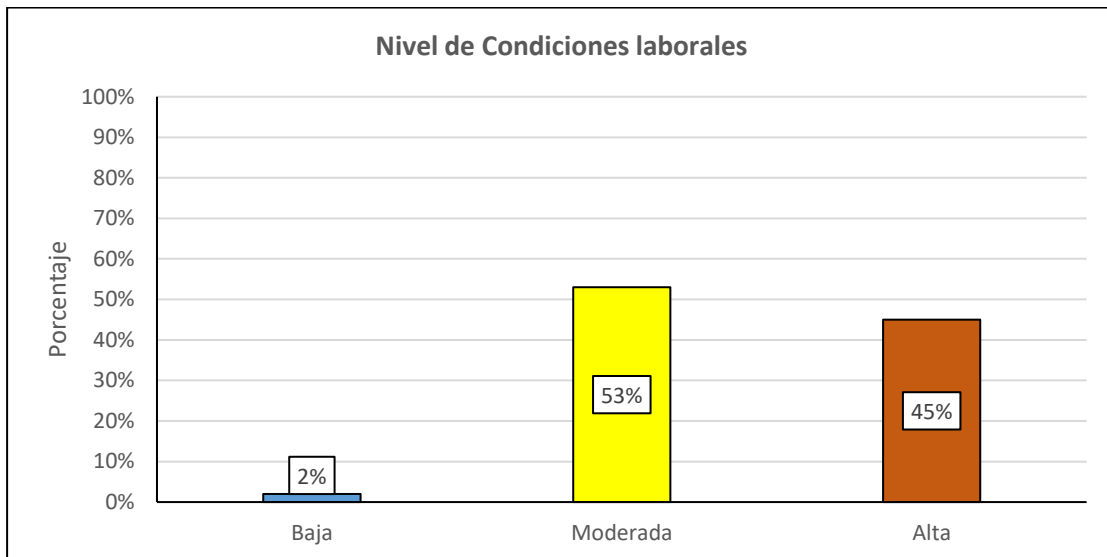


Figura 39. Nivel de intención de rotación - Condiciones laborales

Finalmente, consolidando la dimensión Condiciones laborales, tal como se observó en la figura 39, se determinó que un alto porcentaje 45% del personal que tienen altos niveles de intención de rotación por considerar que las condiciones laborales en las que se desenvuelve su trabajo no son las mejores, mientras que un porcentaje mayor, 53%, refirió moderadamente deseos de cambiar de puesto laboral por la misma razón.

Dimensión Carga laboral

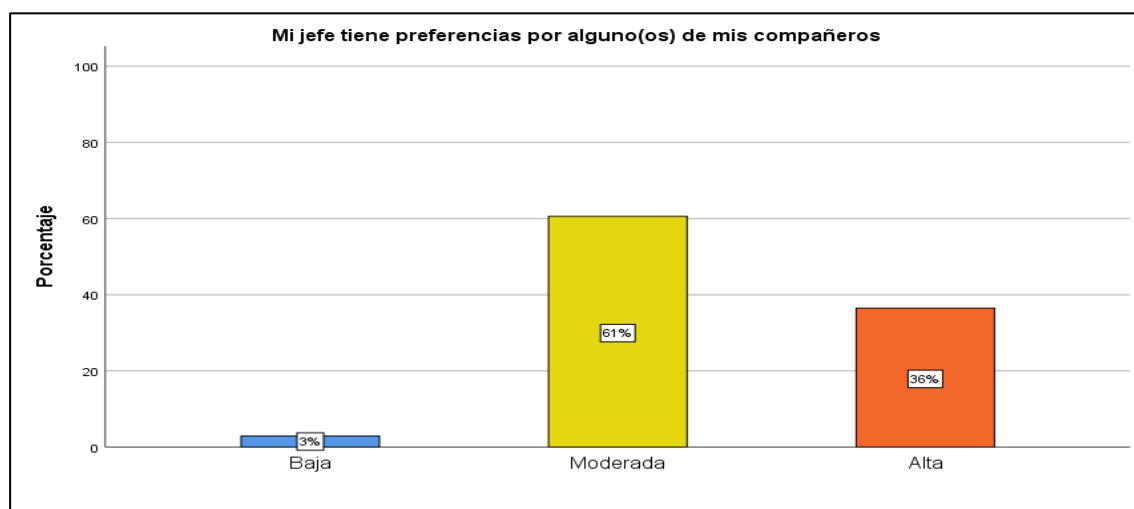


Figura 40. Preferencias de los jefes

En relación con el favoritismo, un 61% consideró una moderada intención de irse a causa de sentir que algunos de sus compañeros gozan de favoritismo con los jefes, siendo que un 36% tiene un alto grado de intención de cambiar de puesto de trabajo por ello, como se observó en la figura 40.

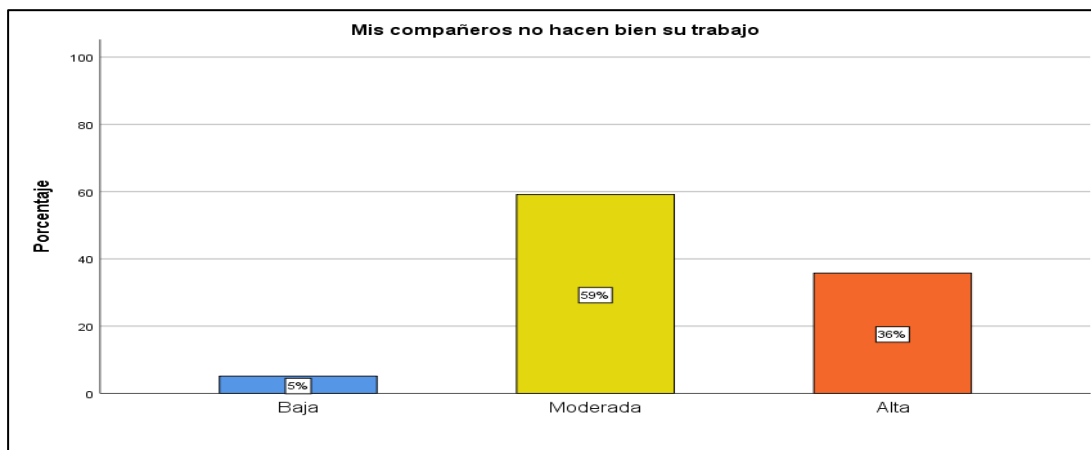


Figura 41. Incumplimiento del trabajo en compañeros

Según la figura 41, el hecho de percibir que sus compañeros no hacen bien su trabajo y que ello sea un motivador para querer cambiar de puesto de trabajo, se encontró en forma moderada en un 59% de los trabajadores, siendo que un 36% percibió que esta una razón importante para querer cambiar de trabajo.

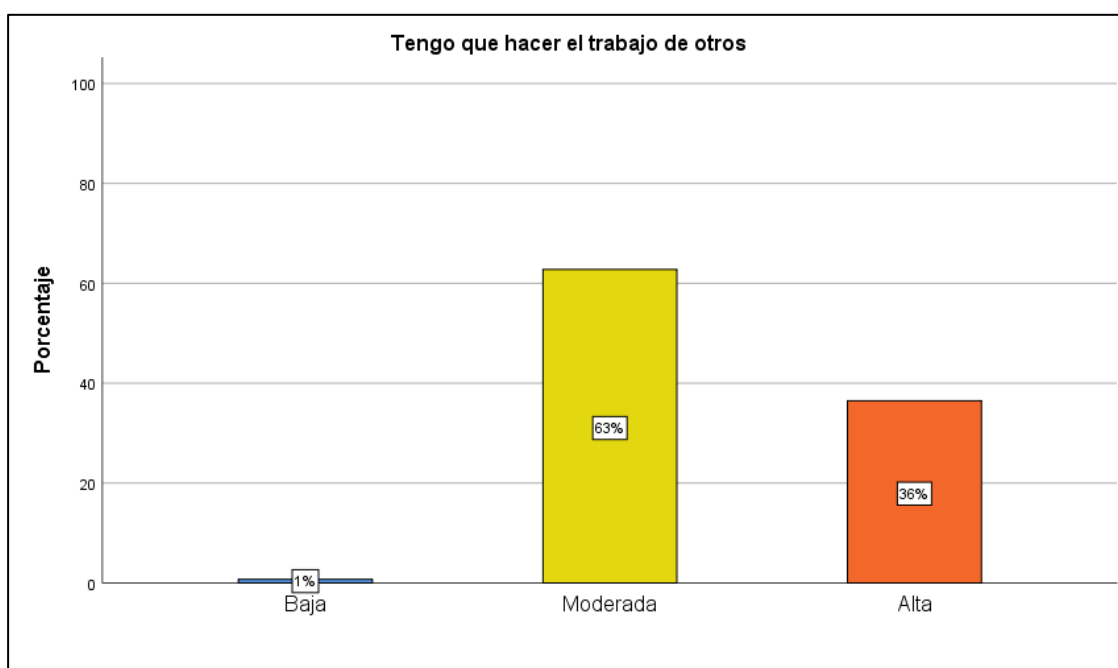


Figura 42. Sobrecarga por trabajo de compañeros

Aunado a ello, un 63% de los colaboradores consideran que una razón moderada para querer cambiar su puesto laboral era el hecho de tener que hacer el trabajo de otros compañeros y siendo esto recurrente les genera una inclinación a irse, mientras que esta causa era mayor en un 36% de los colaboradores, tal como se evidenció en la figura 42.

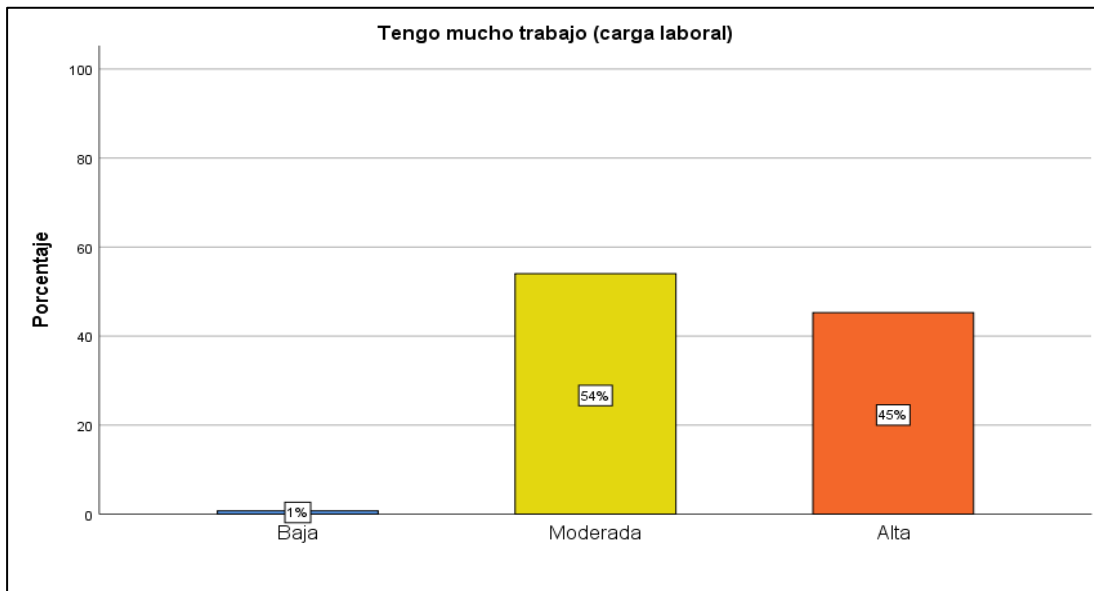


Figura 43. Sobrecarga laboral

En la figura 43, se halló que la carga laboral fue también un indicador de intención de rotación, teniendo en este caso un 45% de los colaboradores que consideran el querer irse de la empresa a causa de la excesiva carga de trabajo que sienten tener, mientras que un 54% refiere también ese deseo en forma moderada, lo que evidencia que la sobrecarga de trabajo se da en la empresa.

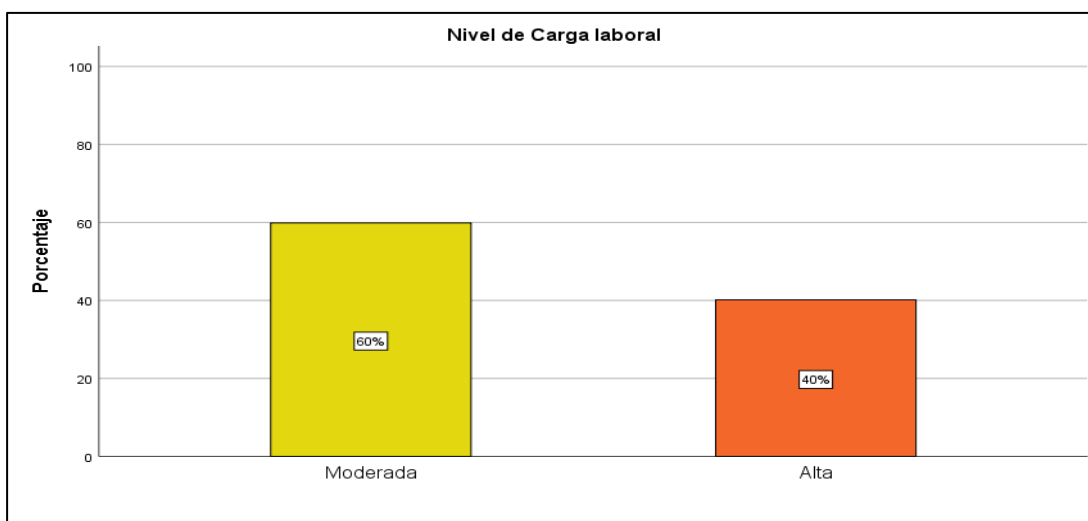


Figura 44. Nivel de intención de rotación - Carga laboral

En resumen, un 40% en promedio de los colaboradores, tiene una alta intención de rotación a causa de la excesiva carga laboral que sienten, mientras que un 60% en promedio también sienten de manera moderada esa intención.

Dimensión Crecimiento personal

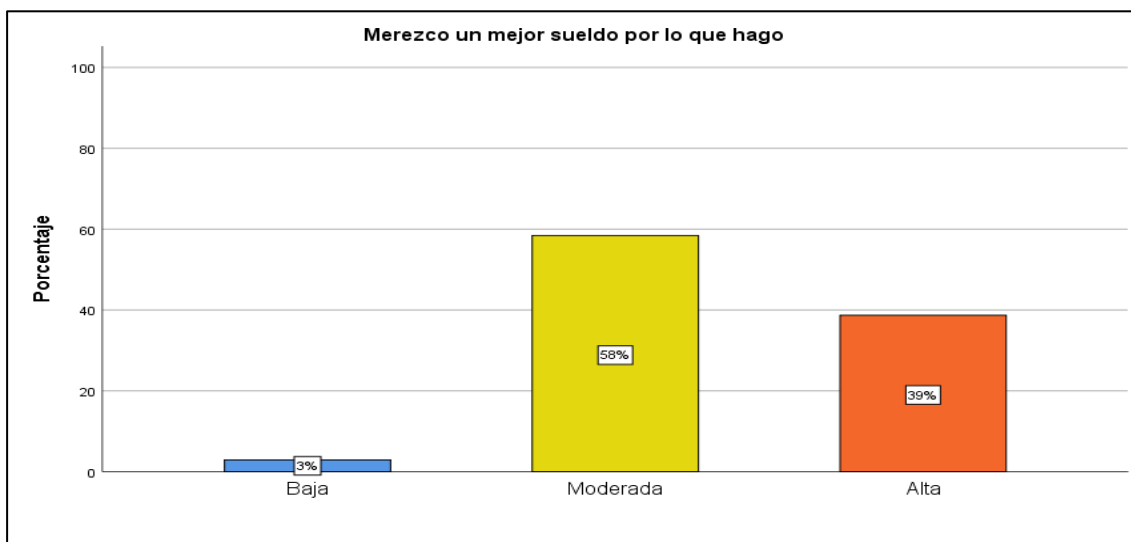


Figura 45. Merecimiento de mejora en el sueldo

En la figura 45, respecto al sueldo que reciben, un 58% de los colaboradores mostraron una moderada intención de rotación a causa de sentir que deberían tener un mejor sueldo dada la labor que desempeñan, mientras que un 39% creería que esta es una razón importante para querer apartarse del puesto laboral.

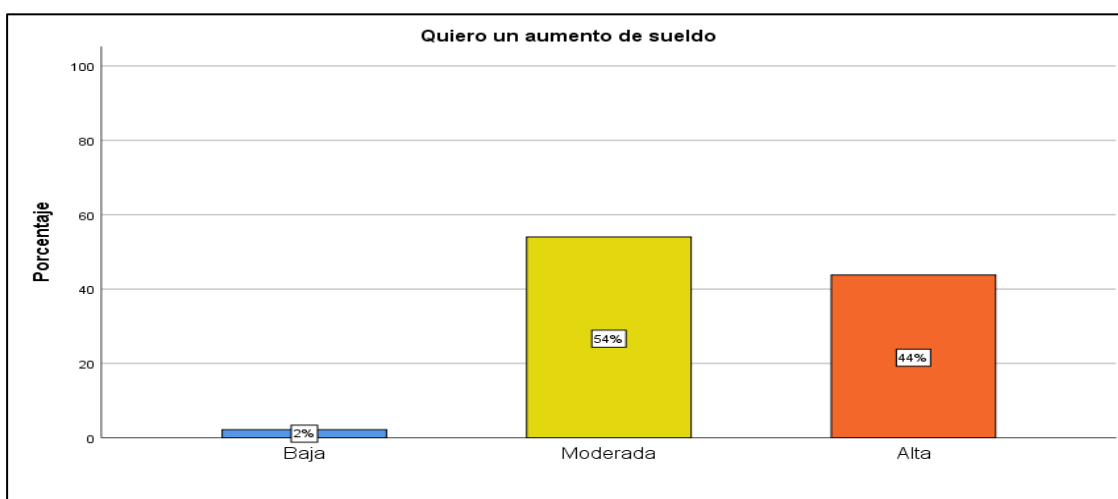


Figura 46. Deseo de aumento de sueldo

Respecto al deseo de un aumento de sueldo, la figura 46 evidenció que un 54% de los colaboradores refirieron que el deseo de un aumento salarial es la razón que moderadamente los lleva a tener la intención de cambiar de puesto de trabajo, mientras que en un 44% es la causa de quienes tienen un alto grado de salir de la empresa.

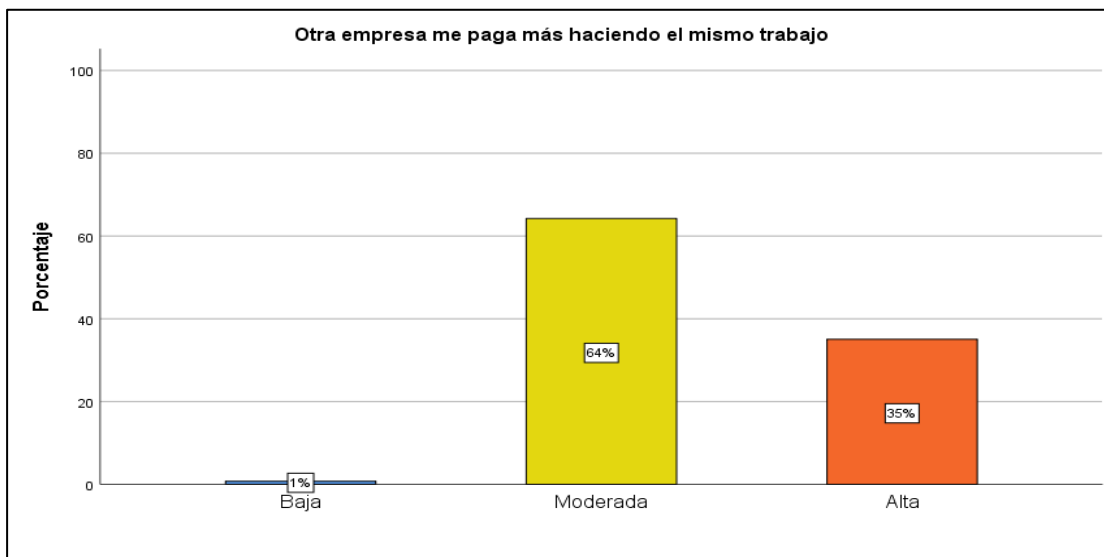


Figura 47. Sueldos competitivos de otras empresas

Del mismo modo, se halló que un 64% de los trabajadores desean cambiar de puesto laboral, esto con una intención moderada, a razón de que encuentran oportunidades laborales mejor pagadas efectuando la misma tarea, esto es considerado como una razón para dejar el puesto laboral en un alto grado en un 35% de los colaboradores.

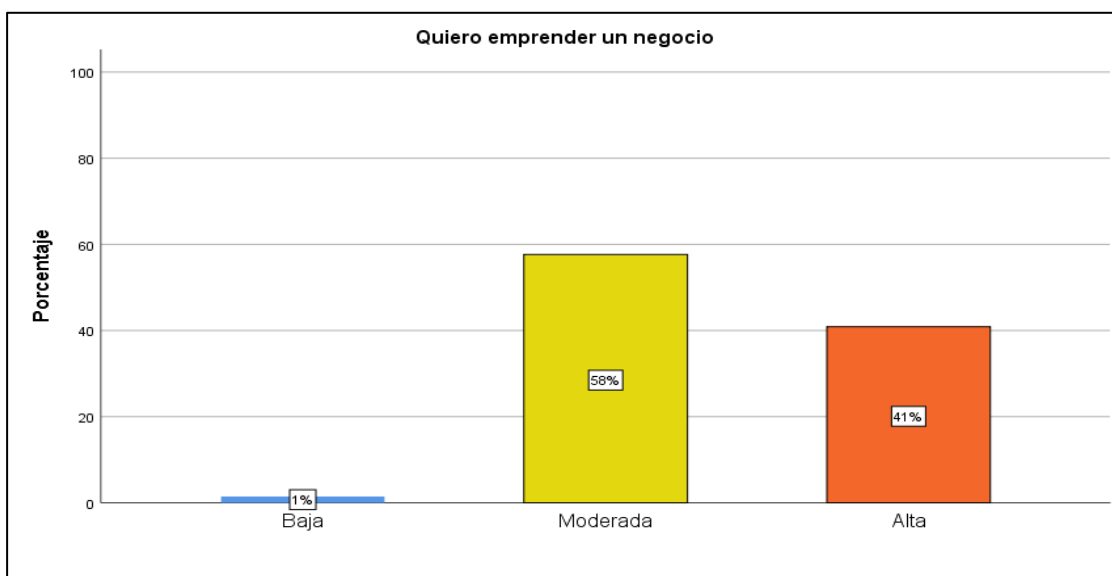


Figura 48. Deseo de emprender un negocio

Según la figura 48, el emprendedurismo, se encontró también como causal de querer cambiar de puesto laboral, en un 58% de manera moderada y en un 41% en un alto grado, lo que evidencia un gran porcentaje de colaboradores que mostraron el deseo de ser independientes y poder establecer un negocio propio.

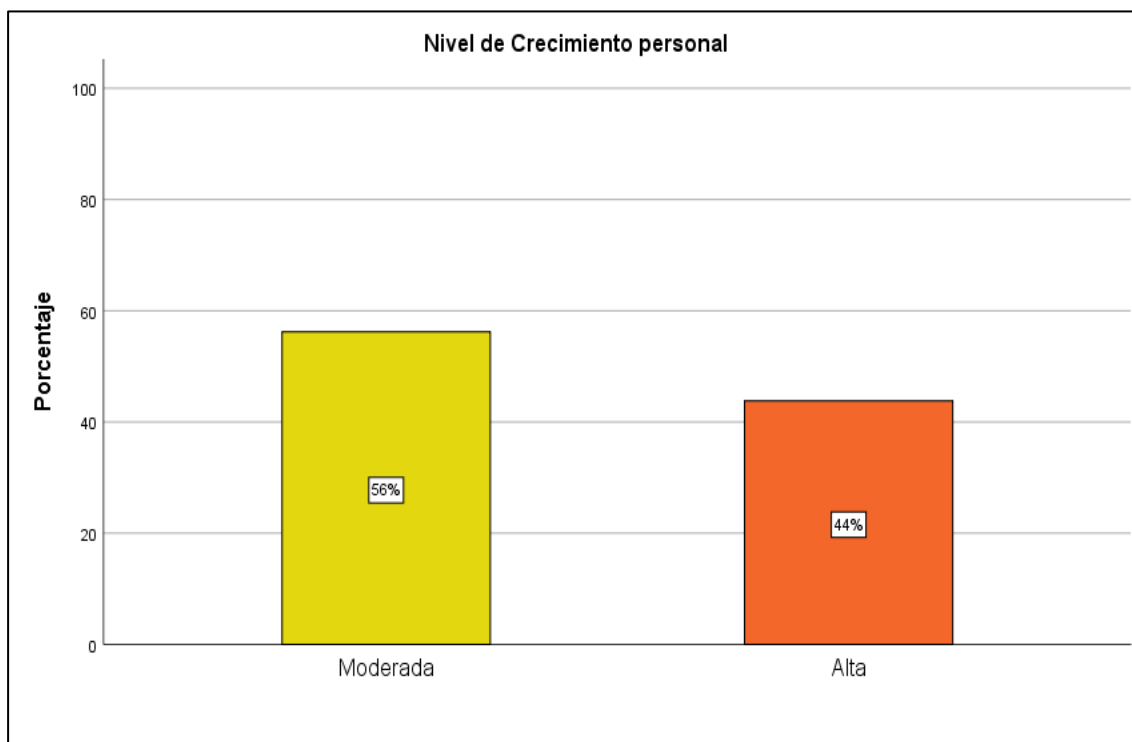


Figura 49. Intención de rotación - Crecimiento personal

En resumen, un 44% de los colaboradores refirieron una alta intención de rotación a causa de que no encuentran oportunidades de crecimiento personal en la empresa y un 56% indicaron tener un moderado grado de dejar su puesto de trabajo por las mismas razones.

Análisis de Intención de rotación por Niveles

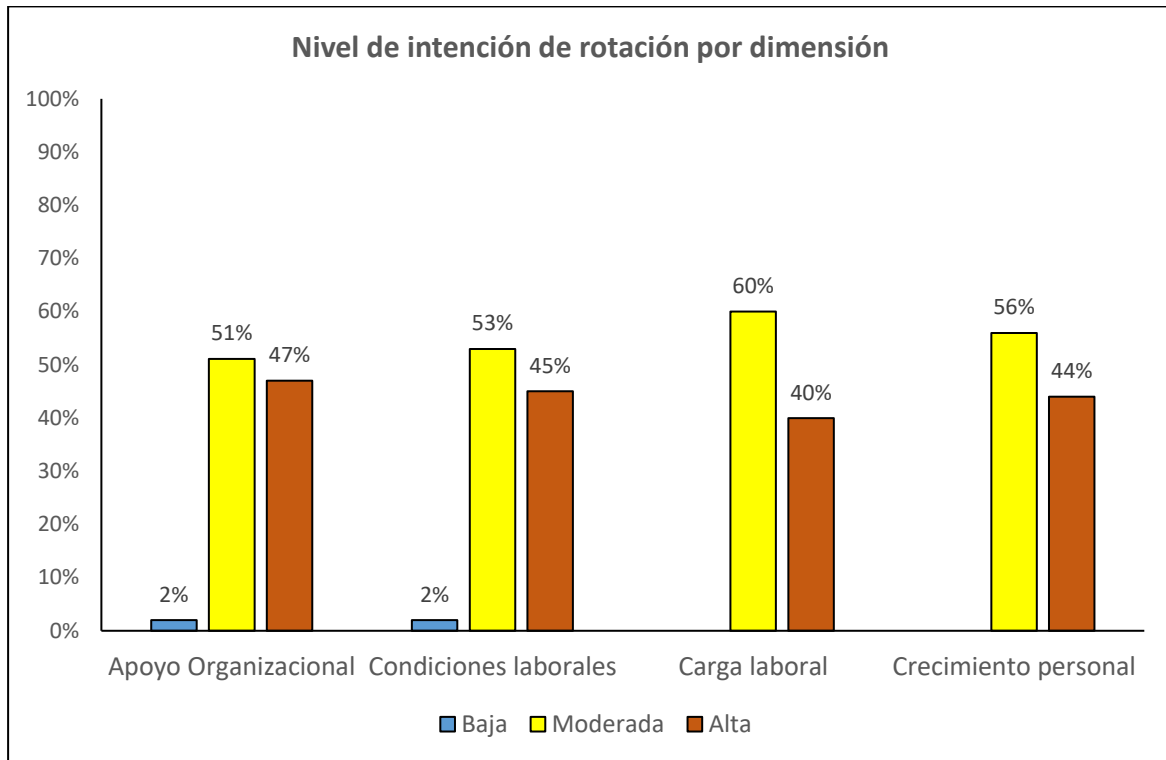


Figura 50. Intención de rotación - dimensiones

En la figura 50, se observó una alta intención de rotación que es mayor en la dimensión de Apoyo organizacional y Condiciones laborales, ello sugiere que hay una mayor intención de retirarse de la empresa a razón de la percepción de falta de apoyo por parte de la empresa y por considerar que las condiciones laborales en las que labora no son las adecuadas. Las dimensiones Carga laboral y Crecimiento personal también mostraron valores de índices de rotación con valores altos, lo que refiere que el crecimiento personal y la carga laboral también son considerados por los colaboradores de manera importante como motivadores para querer abandonar la empresa.

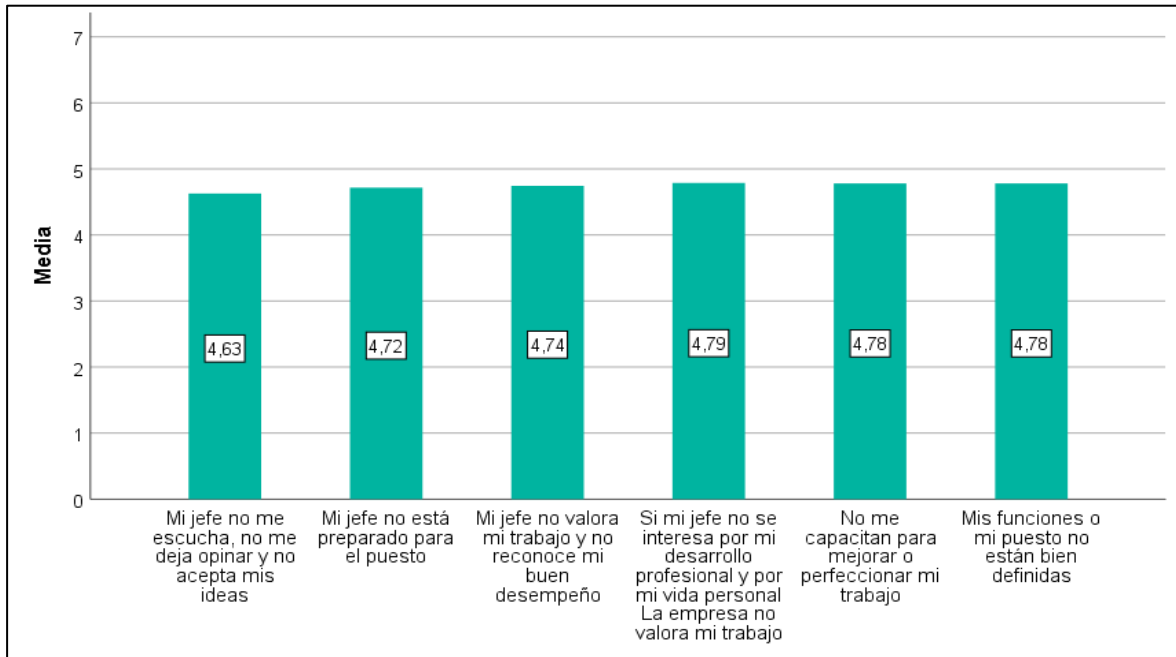


Figura 51. Evaluación a la dimensión Apoyo organizacional

Respecto a las dificultades encontradas en la dimensión Apoyo Organizacional, las puntuaciones halladas mostraron una percepción del colaborador de falta de apoyo respecto principalmente a aspectos relacionados a desarrollo profesional, a capacitación y a la definición sus puestos de trabajo, lo que indica que sienten que no se da valor a su crecimiento profesional y a mejorar su formación. Asimismo, perciben una valoración regular de su desempeño y a una falta de reconocimiento de este, incluso al considerar que quien actúa como su superior no está preparado para el puesto que desempeña.

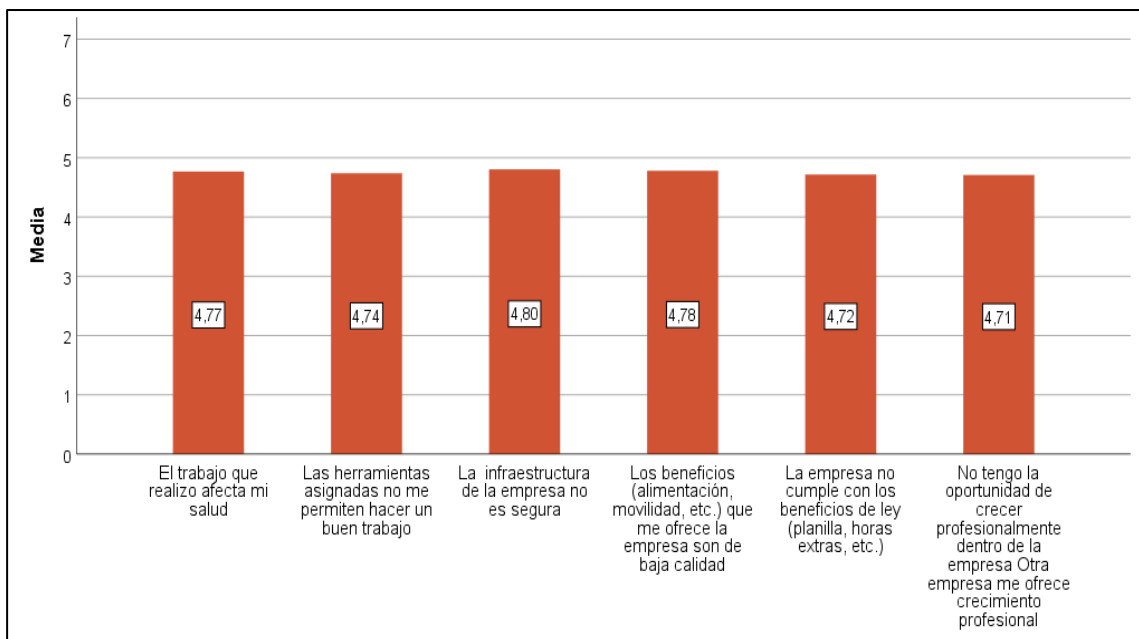


Figura 52. Evaluación a la dimensión Condiciones laborales

Con relación a las condiciones laborales, se pudo determinar que un elemento que fue calificado como inseguro fue la infraestructura, así como la baja calidad de los beneficios que ofrece la empresa, en los cuales se toman en cuenta alimentación, movilidad, etc.

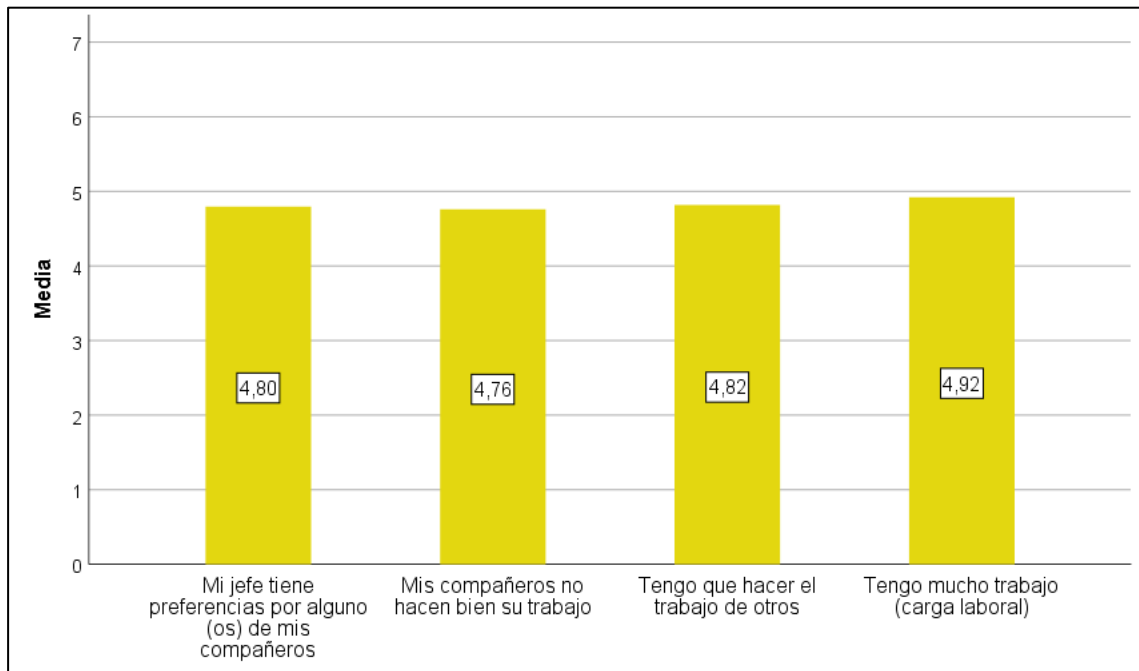


Figura 53. Evaluación a la dimensión Carga laboral

En cuanto a la dimensión Carga laboral, se pudo determinar que la sobrecarga de trabajo fue un aspecto que fue calificado de manera mayor en esta dimensión, asimismo, se consideró que en ocasiones el personal refiere que debe hacer la labor de compañeros o que no les corresponde, ello posiblemente a causa de una definición clara de las funciones de cada puesto laboral. También se evidenció manifestaciones de favoritismo en el personal y percepciones de que el trabajo de sus pares no es efectuado de manera correcta lo que causa que esos errores les generen mayor carga de trabajo.

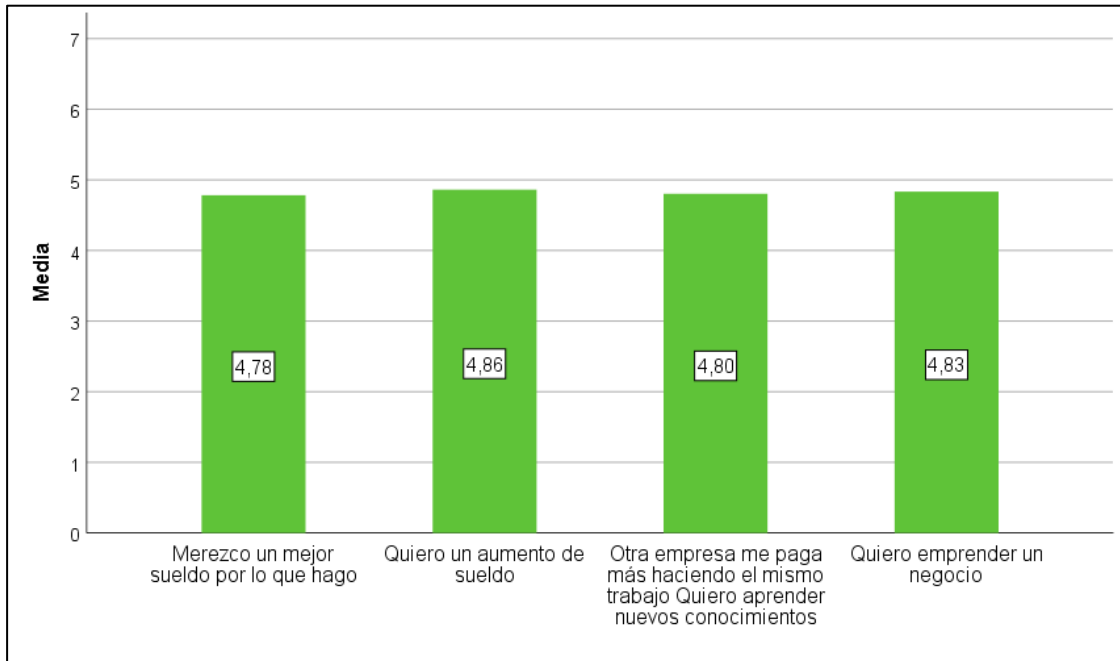


Figura 54. Evaluación a la dimensión Crecimiento personal

Finalmente, el análisis de la dimensión Crecimiento personal mostró que los trabajadores refirieron necesidad de aumentos de su remuneración en tanto otras empresas pudieran pagarles un mejor sueldo haciendo la misma labor y además le permite aprender nuevos conocimientos. Otro aspecto interesante fue el hecho de mostrar deseos de emprender negocios nuevos y el considerar que el trabajo que hacen no tiene el sueldo que merecerían.

3.2 Discusión de resultados

Al caracterizar el proceso de incentivo laboral y su dinámica, se pudo notar la presencia de incentivos extrínsecos e intrínsecos propios de cada trabajador en la empresa, y que la percepción del personal directivo es que la organización apoya a sus colaboradores, prestando atención a sus opiniones y dando valor a su trabajo, así como a mostrar genuino interés en su desarrollo tanto personal como profesional de manera de brindarles oportunidades de capacitación, con la esperanza de que estos incentivos mejoran el desempeño de ellos (Abulraheem, 2016). Sin embargo, esta información no pudo ser corroborada por los colaboradores en tanto mostraron sentir falta de apoyo de la empresa tanto en su desarrollo personal como a las condiciones laborales, ello lleva a discernir entre el valor de los incentivos no económicos o intrínsecos ya que son críticos para ayudar a una organización a destacarse

como un empleador superior, y también tienen el doble impacto de aumentar el compromiso entre los colaboradores, (Fernando y Ranaweera, 2019).

En cuanto al nivel de apoyo organizacional, los directivos consideran poseer predisposición a escuchar las opiniones de los colaboradores, asumiendo que adoptan una postura de apertura antes sus colaboradores los cuales pueden expresarse con libertad en cuanto a lo que opinen, sin embargo, el personal en su mayoría refirió que esta es una de las causas de querer irse de la empresa, pues no sienten que pueden opinar y que además se tome en cuenta lo que dicen, en ese sentido el colaborador espera que su jefe pueda retribuirle con un incentivo que no es financiero, pero que le genera un alto sentido de pertenencia y de relevancia para la organización al considerar sus expresiones en cuanto a su labor (Fernando y Ranaweera, 2019). Asimismo, los directivos consideran que los trabajadores en su mayoría tienen las herramientas de preparación para el puesto de trabajo, sin embargo, un 33% cree que podrían mejorar dichas competencias en aras de mostrarse mejor preparados para dirigir a sus colaboradores, lo que fue distante a la percepción del personal, quienes refirieron que no siempre tienen los implementos que son necesarios para desempeñarse de manera adecuada en su puesto laboral, así como, se encontró que los directivos refieren valorar su desempeño y el trabajo que realizan para la empresa, interesándose por su desarrollo al brindarles oportunidades de capacitación y perfeccionamiento profesional, siendo esto distinto a lo que perciben los colaboradores, en tanto un porcentaje importante indicó sentir falta de apoyo en cuanto a su capacitación, lo que les generaba el deseo de cambiar de puesto laboral, de hecho estudios previos han encontrado que los trabajadores buscan en una organización la oportunidad de ser capacitado, lo que finalmente redundará en su desempeño en la empresa, de ahí que las instituciones deben considerar la implementación de programas de capacitación que permitan retener al personal competente (Mitta y Dávila, 2015).

Otro aspecto importante de rescatar es el hecho de considerar a nivel directivo que los trabajadores cuentan con adecuadas condiciones laborales y gozan de una infraestructura que les permite desempeñarse de manera adecuada sin afectar a su salud y además cumplir con todos los beneficios que por ley le asiste a cada trabajador, lo que fue valorado en menor grado por los colaboradores, existiendo por tanto aspectos que pueden ser mejorados puesto que los estudios han demostrado que la falencia en aspectos como este aumentan la intención de rotación del personal (Torres, 2016).

La percepción de la carga laboral de directivos y trabajadores también mostró claras diferencias, por cuanto el personal consideró que le es asignado una cantidad de trabajo que en ocasiones es excesivo lo cual es un factor que condiciona la intención de rotación (Torres, 2016). Por último, en el análisis del crecimiento personal, también se hallaron diferencias pues los directivos consideraron que estaban cubriendo las expectativas de sus trabajadores tanto así que las empresas del medio no podrían igualar las condiciones que les brindaban sin embargo el personal no lo consideró así, pues percibían falta de apoyo en su crecimiento profesional siendo ello una causa de la intención de rotación tal como lo describió (Suyon, 2018).

En cuanto al proceso de incentivo laboral, se halló siendo que estos han buscado a lo largo de los años mejorar la contribución que tienen en cuanto a la motivación y compromiso generada en el personal y por ende menor intención de rotación, se encontró que el personal valoró que los incentivos tanto económicos como no económicos están por debajo de sus expectativas, lo que genera el incremento del deseo de buscar otras alternativas de empleo (Torres, 2016; Zelada, 2016; Lizana y Samamé, 2018).

Al analizar la intención de rotación se estableció que la falta de apoyo de la Organización y las condiciones laborales no óptimas fueron las que dieron evidencia de influir más en la intención de rotación del personal, sin embargo, la calificación dada a la sobrecarga laboral y el crecimiento profesional fueron indicadores de razones por las que el personal bien desea ir a otra empresa o establecer un trabajo independiente (Lizana y Samamé, 2018; Bustamante, 2018, Suyón, 2018; Variás y Zambora, 2019).

Finalmente, la elaboración de un programa de incentivos laborales, ejemplificando parcialmente la aplicación del programa que permita la disminución de la intención de rotación de los colaboradores, estableció el hecho de analizar los resultados obtenidos y plantear aspectos que deben ser considerados en este programa, toda vez que su manejo adecuado no solamente reducirá a intención de rotación, sino que vendría acompañada de mayor motivación y compromiso con la empresa lo que permitirá una mayor productividad del personal (Castañeda y Julca, 2016; Bustamante, 2018).

3.3. Aporte práctico

3.3.1. Fundamentación del aporte práctico.

Se establece la pertinencia de plantear el programa de incentivos laborales toda vez que el análisis de resultados dio claras evidencias de grandes diferencias entre la percepción de los directivos y de los colaboradores, quienes consideran que sus expectativas en cuanto a incentivos, carga laboral, condiciones de trabajo y apoyo organizacional no se cubren. Asimismo, se ha demostrado el impacto que este tipo de programas tiene en cualquier organización, pues los incentivos juegan un rol importante en la construcción y el mantenimiento del compromiso entre los colaboradores para alcanzar un alto desempeño y consistencia en la fuerza laboral (Wang, 2004) y además está positivamente involucrado con el proceso de motivación laboral (Zafar et al., 2014).

3.3.2. Construcción del aporte práctico

Elaboración del programa de incentivos laborales mostrado a continuación.

PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

PROGRAMA DE INCENTIVOS LABORALES PARA LA REDUCCIÓN DE LA INTENCIÓN DE ROTACIÓN DE LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA DE RECURSOS HUMANOS DE LA CIUDAD DE CHICLAYO, 2020

AUTOR

CHERRES GAMBOA, NOELIA GASDALY

ASESOR ESPECIALISTA

Pérez Martinto Pedro Carlos

CHICLAYO – PERÚ

2021

INTRODUCCIÓN

Los incentivos laborales son estímulos que impulsan acciones que permitan un cambio de tipo cualitativo internamente en las entidades; son herramientas motivacionales para realizar una determinada acción de manera personal o en grupo.

La elaboración de estrategias otorga a la persona la suficiente motivación para sentirse cómodo de realizar sus funciones del día a día y potenciar constantemente su sentido de pertenencia; formándose un lazo emocional que implicará mayor motivación y rendimiento laboral.

De esta manera, este programa de incentivos laborales tiene como objetivo incrementar el nivel de motivación en los colaboradores, de igual manera lograr que estos tengan iniciativa en el desempeño de sus labores aumentando así su desempeño laboral.

Así, quien se muestre interesado, reflejado en su buen nivel de rendimiento y eficiencia laboral, podrá tener el reconocimiento respectivo. Los incentivos mencionados pueden ser de tipo monetarios y no monetarios, priorizando los incentivos no monetarios, como, por ejemplo: reconocimiento privado o público.

El plan de incentivos laborales para los trabajadores de la empresa de recursos humanos busca ofrecer diversos beneficios a los colaboradores por medio de elementos contextuales que impulsen accionares positivos frente a la entidad, que permitan desarrollar el sentido de pertenencia y compromiso, para ello se propone un reconocimiento en función al pertinente rendimiento laboral de los servidores administrativos de dicha institución.

5.1. Realidad de la empresa

La empresa actualmente ante el análisis de la intención de rotación halló que el personal muestra dificultades para desempeñar su labor en cuanto a la percepción de falta de apoyo para capacitación y formación laboral, a la inseguridad que refiere de la infraestructura en la que desenvuelve su labor y a la baja calidad de los viáticos que recibe, la carga laboral que siente dado que su puesto no tiene bien definidas las funciones que realiza. Así como, percibe una baja valoración de su desempeño y poca preocupación por su crecimiento personal, deseando incluso emprender negocios propios. Todos estos resultados intentan explicar las razones por las cuales consideran salir de la empresa.

5.2. Objetivos

5.2.1. Objetivo general

Establecer un programa de incentivos laborales, que reduzca la intención de rotación de los colaboradores de una empresa de recursos humanos de la ciudad de Chiclayo, 2020.

5.2.2. Objetivos específicos

- Desarrollar una cultura de puntualidad en la empresa.
- Promover la mejora del desempeño de los jefes y cada una de sus áreas
- Fortalecer el trabajo en equipo
- Motivar el desempeño de los colaboradores
- Motivar a los colaboradores a cumplir con su meta mensual

5.2.3. Principios que fundamentan el Plan de Incentivos

1. Humanización del trabajo: Ofrecer la oportunidad al personal de potenciar su accionar en las dimensiones cognitiva, emocional, valorativa, moral, estética, social y técnica
2. Equidad y justicia: Incentivar actitudes de reconocimiento para el personal en su conjunto de forma igualitaria, que les permita incrementar su nivel de motivación laboral
3. Sinergia: Todo incentivo ofrecido resultará positivo de manera directa o

indirecta continuamente para el mismo colaborador como para la empresa.

4. Objetividad y transparencia: establecimiento y difusión entre todos de los aspectos objetivos y técnicos a considerar en el proceso de otorgamiento de incentivos.
5. Coherencia: La empresa debe dar cumplimiento con lo ofrecido en el programa.
6. Articulación: Los estímulos deben ir en función a la satisfacción tanto material como espiritual del personal.

5.2.4. Condiciones:

Todo colaborador podrá acceder a los incentivos indicados en el mencionado programa, solo si cumple con los siguientes puntos:

- a. No tener en su récord o expediente laboral sanciones disciplinarias.
- b. Estar en planillas.

Condiciones con respecto a la aplicación del programa por rendimiento en nivel sobresaliente:

- Concepción de la calificación de servicios y del proceso de evaluación del rendimiento como una herramienta de gestión.
- Directivos que realicen el control a los procedimientos adelantados y apoyo constante al ejercicio del personal a su cargo, permitiendo así mejorar permanentemente.
- Colaboradores que muestren disposición a tener autocontrol sobre su propio desempeño utilizando mecanismos de registro y establecimiento de planes de trabajo y acciones de mejora que le permitan el logro de los objetivos propuestos.

5.2.5. Responsable del programa de incentivos

La responsable de llevar a cabo este programa es la administradora de la

empresa, de igual manera es la encargada de realizar control y monitoreo de los procesos que correspondan.

5.2.6. Control de los incentivos laborales

Para establecer si los incentivos están cumpliendo con su función: el alcance de los objetivos y el aumento de la eficiencia de la entidad, se determinará indicadores y metas, en el cual se podrá efectuar un monitoreo mes a mes, haciendo uso de un cuadro de mando empresarial, a cargo del administrador y accionistas.

Si el control y/o monitoreo realizado nos indica que los estímulos no están ayudando a alcanzar los objetivos respectivos, se hará un replanteo de la propuesta, caso contrario se seguirá el proceso reforzándolo únicamente.

Cuadro de Mando

	Objetivo	Indicador	Objetivo %	Frecuencia de medición	Óptimo (%)	Tolerable (%)	Deficiente (%)	Responsable
Financiera - comisiones	Incrementar los ingresos del negocio	Volumen de ventas	10	Mensual	7.5	5	<5	Administrador
Financiera - cursos de especialización	Aumentar la productividad	Eficiencia de las actividades	50	Anual	40	30	<30	Dueños
Procesos - diplomas	Reducir las tardanzas e inasistencias	Puntualidad	100	Mensual	90	80	<80	Administrador
Procesos internos – celebraciones y deportes	Potenciar la motivación	Desempeño laboral	25	Anual	20	15	<15	Administrador
Procesos - viajes	Motivar al personal a aumentar su eficiencia	Desempeño laboral	25	Anual	20	15	<15	Dueños

Activa

5.2.7. Recursos

La empresa contemplará en el presupuesto los costos que se consideren como parte del programa de incentivos laborales.

5.2.8. Incentivos no económicos

Apoyo organizacional – Reconocimiento del desempeño del personal

a) Reconocimientos

Descripción para el reconocimiento del diploma de puntualidad

a. Definir la conducta o comportamiento a reforzar (describir la conducta)	Llegar al centro laboral puntualmente y sin faltas injustificadas durante el mes.
b. objetivo del Programa de Reconocimiento (Meta que debe alcanzarse)	Llegar al centro laboral puntualmente y sin faltas injustificadas durante el mes.
c. ¿Quiénes participan en el Programa?	Todos los colaboradores con horario laboral establecido. No están incluidos aquellos que realizan labores externas o no estén en planillas
d. ¿Qué hay que hacer para participar?	Reconocer la relevancia de la puntualidad. Asistir al centro laboral a la hora estipulada y evitar faltas injustificadamente. En caso hubiera algún tipo de falta justificada (enfermedad, fallecimiento familiar otra causa de fuerza mayor) debe informar ello en un máximo de 48 horas con la persona encargada del control de asistencia o con su superior.
e. Indicadores de Mejora o Criterios de Medición de cumplimiento de objetivos	Cada miembro será evaluado en función a su puntualidad. El vigilante tendrá la función de llevar el control de la hora de asistencia del personal, de acuerdo con los horarios determinados
f. Premios e Incentivos para entregar	El colaborador que presente un mayor registro de puntualidad durante el mes podrá obtener el reconocimiento denominado: diploma de puntualidad. Si hubiera más de 1 trabajador con estas características entonces de igual manera recibirá el mismo premio
g. Plazos y cronograma de Reconocimiento	El diploma será otorgado el primer lunes empezando el mes, considerando el premio del mes anterior. La premiación se dará en la oficina de reuniones de la empresa a las 3:30 p.m. con la presencia del Gerente.
h. Responsables	a. El control de asistencia está a cargo del sistema de la entidad. b. El administrador será el que elija el colaborador con más puntualidad en función a la información registrada en el cuaderno de asistencias

Ejemplo de diploma:



Tabla 10 Presupuesto de diplomas

	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
Impresión de diplomas	2	S/ 20.00	S/ 40.00
Otros gastos		S/10.00	S/ 10.00
	TOTAL MENSUAL		S/ 50.00
	TOTAL ANUAL		S/ 600.00

Fuente: Elaboración propia

Apoyo organizacional – Capacitación - Cursos propuestos.

b) Cursos de especialización

Descripción para el reconocimiento del curso de especialización

a. objetivo del Programa de Reconocimiento (Meta que debe alcanzarse)	Tener un alto desempeño en la empresa.
b. ¿Quiénes participan en el Programa?	<ul style="list-style-type: none">• Los jefes de cada área de la empresa.• Trabajadores en general para el curso de ofimática
c. Indicadores de Mejora o Criterios de Medición de cumplimiento de objetivos.	Para brindar este tipo de estímulo se hará uso de un cuestionario a manera de encuesta en el cual el personal califique el vínculo con su superior inmediato.
d. Premios e Incentivos para entregar	El jefe de área con mayor calificación se beneficiará con un curso de especialización. Donde el jefe que haya ganado se reunirá con el administrador para ponerse de acuerdo de los aspectos necesarios para llevar a cabo el curso de especialización. En caso de empate, todos reciben el beneficio respectivo.
e. Plazos y cronograma de Reconocimiento	El presente estímulo se brindará a fin de año, por consiguiente, el cuestionario será aplicado los primeros días del último mes. Después de realizar la encuesta, los accionistas evaluarán los resultados; luego se hará el anuncio del jefe que ganó.
f. Responsables	El proceso y evaluación de la encuesta, con el respectivo otorgamiento del incentivo les corresponde a los accionistas.

Coaching

ONLINE

TODAS LAS CLASES Y ASESORÍAS
EN VIVO CON EL DOCENTE

INICIO **01**
OCT

CURSO MARTES Y JUEVES
DE 7:00 PM A 9:30 PM

**COACHING Y PNL
PARA LIDERAR EQUIPOS**

Ofimática

CERTIFICACIÓN
(OPCIONAL)

**DIPLOMADO GRATUITO
EN COMPUTACION
Y OFIMÁTICA**

Habilidades blandas



Tabla 11 Presupuesto de capacitaciones

	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
Ponentes	3	S/ 2000.00	S/ 6000.00
Afiches	50	S/ 10.00	S/ 500.00
Refrigerio	30	S/ 20.00	S/ 600.00
Diplomas	30	S/ 10.00	S/ 300.00
Otros gastos		S/ 100.00	S/100.00
	TOTAL ANUAL		S/ 7500.00

c) Actividades recreativas

Descripción para la actividad deportiva

a. Objetivo del Programa de Reconocimiento (Meta que debe alcanzarse)	Motivarlos e impulsar las tareas en equipo con una copa al ganador.
b. ¿Quiénes participan en el Programa?	Todos los colaboradores de la entidad están aptos para ser parte de esta actividad deportiva
c. Premios e Incentivos para entregar	Una semana anterior de llevarse a cabo esta actividad, se colocará un afiche con los horarios establecidos. Al culminar el encuentro deportivo se dará la copa al equipo ganador.
d. Plazos y cronograma de Reconocimiento	La actividad se dará dos veces al año en los ambientes. Una semana anterior a esta se le brindará la información al personal.
e. Responsables	El responsable será el administrador de la empresa con la presencia de los accionistas.

Tabla 12 Presupuesto de actividades deportivas

	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
Impresión de afiches	1	S/ 100.00	S/ 100.00
Balón	1	S/ 100.00	S/ 100.00
Refrigerio	30	S/ 10.00	S/ 300.00
Trofeo, árbitros y Otros gastos	2	S/ 500.00	S/ 1000.00
TOTAL ANUAL			S/ 1500.00

Fuente: Elaboración propia

Diseño de la invitación deportiva.



d) Celebraciones

Descripción para las celebraciones

a. Objetivo del Programa de Reconocimiento (Meta que debe alcanzarse)	Incentivarlos e impulsar el trabajo en equipo
b. ¿Quiénes participan en el Programa?	Todo el personal podrá disfrutar de estas celebraciones
c. Premios e Incentivos para entregar	Celebraciones
d. Plazos y cronograma de Reconocimiento	Las celebraciones se darán de la siguiente forma: 1º Mayo. - Día del trabajador. 2do Domingo Mayo. - Día de la madre. 3er domingo de junio. -Día del Padre 25 de diciembre. -Navidad
e. Responsables	Los responsables serán los socios y administradora

Para Día del trabajador

1 de MAYO día del trabajo



Feliz día del trabajador!

Ven con tu familia a este pequeño agazajo por el día del trabajo

1ero de Mayo 2021

6 p.m.

Habrán sorteos y un compartir

Para el día de la Madre



Feliz Día! Mamá

Ven a celebrar con nosotros este día tan fenomenal y recibe un Regalo muy especial.

Domingo 9 de Mayo 2010

11:00 am

Para el día del Padre



FELIZ
PADRE
dia del
PADRE

INVITACION
AGASAJO POR
"DIA DEL PADRE"

FECHA: SABADO 15/JUNIO/2020
HORA: 14:00 HRS.
LUGAR: SEDE SOCIAL ASOMAR

ELECCION DEL PADRE SIMBOLO
SORTEOS, ARTISTAS INVITADOS

Para la Navidad



Celebre
¡las fiestas!

Disfrutemos de la Navidad
con buenos amigos,
buena comida y... ¡a
celebrar las fiestas!

Fecha a las Hora

Dirección
Nombres de los organizadores

Illustration of a person in a Santa hat and a reindeer, surrounded by stars and festive decorations.

Tabla 13 Presupuesto de celebraciones

	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
Impresión de tarjetas día de la madre	60	S/ 5.00	S/ 300.00
impresión de tarjetas día del padre	70	S/ 5.00	S/ 350.00
impresión de tarjetas día del trabajador	130	S/ 5.00	S/ 650.00
Impresión de tarjetas de navidad	130	S/ 5.00	S/ 650.00
Almuerzo día de la madre	60	S/ 20.00	S/ 12000
Almuerzo día del padre	70	S/ 20.00	S/ 14000
Almuerzo día del trabajador	130	S/ 20.00	S/ 2600
canasta día de madre	60	S/100	S/6000
canasta navideña	130	S/ 100.00	S/ 13000.00
Otros gastos	1	S/ 500	S/ 5.00
	<u>TOTAL MENSUAL</u>		S/ 50050.00
	<u>TOTAL ANUAL</u>		S/ 50050.00

Fuente: Elaboración propia

e) Viaje

a. Definir la conducta o comportamiento a reforzar (describir la conducta)	Los colaboradores deberán desempeñarse adecuadamente en su puesto de trabajo.
b. objetivo del Programa de Reconocimiento (Meta que debe alcanzarse)	Motivar a los trabajadores a ser eficientes en sus funciones.
c. ¿Quiénes participan en el Programa?	Todos los trabajadores de la empresa.
d. Indicadores de Mejora o Criterios de Medición de cumplimiento de objetivos	Manpower como empresa irán calificando mes a mes que trabajador es el más eficiente través de una ficha, cada trabajador será evaluado, donde cada fin de mes se anunciara que trabajador fue el trabajador más eficiente, y al fin de año el trabajador con mayores tarjetas ganadas se hará acreedor del vale de viaje
e. Premios e Incentivos para entregar.	El trabajador con más tarjetas obtenidas será acreedor del vale de viaje que será una suma de 2000 nuevos soles
f. Plazos y cronograma de Reconocimiento.	El vale de viaje será otorgado a fin de año, donde en una pequeña reunión se premiará al trabajador más eficiente
g. Responsables.	La administración de la empresa.

Tabla 14 Presupuesto de viajes.

	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
Bolsa de Viaje tarjetas día de la madre padre	2	S/ 2000.00	S/ 4000.00
	TOTAL ANUAL		S/ 4000.00

5.2.9 Incentivos económicos – Bonos de productividad

<p>a. Definir la conducta o comportamiento a reforzar (describir la conducta).</p>	<p>Los trabajadores deberán esforzarse por cumplir sus metas de la mano a su inmediato superior quien brindará la información si en efecto el colaborador cumplió su meta establecida en forma mensual.</p>
<p>b. Objetivo del Programa de Reconocimiento (Meta que debe alcanzarse)</p>	<p>Motivar a los colaboradores a llegar a su meta mensual.</p>
<p>c. ¿Quiénes participan en el Programa?</p>	<p>Todos los colaboradores de la empresa.</p>
<p>d. ¿Qué hay que hacer para participar?</p>	<p>Cada colaborador deberá de la mano de su inmediato superior monitorear el logro mensual.</p>
<p>e. Indicadores de Mejora o Criterios de Medición de cumplimiento de objetivos</p>	<p>Todos los colaboradores que lleguen a su meta tienen un bono de productividad.</p>
<p>f. Premios e Incentivos para entregar</p>	<p>El trabajador que obtenga el mayor número de ventas durante el mes será acreedor de una comisión. La comisión será el 5% de su sueldo base</p>
<p>g. Plazos y cronograma de Reconocimiento</p>	<p>La comisión se entregará junto con el sueldo cada mes.</p>
<p>h. Responsables</p>	<p>El administrador de la empresa.</p>

5.3. Cronograma de actividades de la propuesta

<u>INCENTIVO</u>	<u>ACTIVIDAD</u>	<u>RESPONSABLE</u>	<u>MESES</u>											
			<u>F</u>	<u>M</u>	<u>A</u>	<u>M</u>	<u>J</u>	<u>J</u>	<u>A</u>	<u>S</u>	<u>O</u>	<u>N</u>	<u>D</u>	
Cursos de especialización		Administrador		X	X						X	X		
Actividades deportivas		Administrador								X				
Celebraciones		Administrador + Gerencia					X	X						X
Diplomas	El diploma se entregará el primer lunes de cada mes. La premiación se realizará en el comedor de la empresa a las 4:00 p.m.	Administrador	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Viajes		Administrador												X
Bono de productividad		Administrador + Gerencia	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

5.4. Presupuesto

Para ejecutar la propuesta se estimó un presupuesto detallado a continuación:

Cursos de especialización	S/. 7500
Actividades deportivas	S/. 1500
Celebraciones	S/. 50050
Diplomas	S/. 600
Viajes	S/. 4000
Otros gastos	S/. 1450
Bono de productividad.	S/. 15000
Total	S/. 80000

5.5. Financiamiento

El financiamiento correrá por cuenta de la empresa al 100%.

5.6. Conclusiones de la propuesta

El programa de incentivos laborales que se propone establece incentivos económicos, entre ellos, bonos de productividad y también incentivos no económicos tales como: diplomas, cursos de especialización, deporte, celebraciones y viajes.

Se busca que el personal cuando se hagan acreedores a los incentivos se sienta reconocidos en su centro laboral lo que genere un incremento en su motivación así como de su productividad.

5.7. Responsable de la propuesta:

El responsable de implementar la propuesta es la administradora de la empresa de recursos humanos.

IV. CONCLUSIONES

- En cuanto a la caracterización del proceso de incentivo laboral y su dinámica, se determinó la presencia de incentivos extrínsecos e intrínsecos inherentes a cada colaborador, siendo la percepción del personal directivo que los trabajadores tienen apoyo de la organización y adecuadas condiciones laborales y no tienen mucha carga laboral. Finalmente, en cuanto a su crecimiento personal los directivos perciben que están cubriendo las expectativas de su personal y que las empresas del entorno no tendrían mayores prestaciones que brindarles. Al ser contrastada esta información con el personal se tuvo una diferente percepción, pues los colaboradores dijeron no sentirse apoyados por la organización ni a tener las mejores condiciones laborales, consideraron que tienen mayor peso del trabajo del que creen poder desempeñar. Esto pone de manifiesto las diferentes percepciones de ambos entes, la organización y sus directivos y el personal que labora.
- Con relación a determinar las tendencias históricas del proceso de incentivo laboral y su dinámica, se pudo establecer un crecimiento histórico que va desde los primeros incentivos basados en un trabajo por destajo, pasando por el establecimiento de estándares y el incentivo asociado a la producción. Más adelante se identificó modelos de incentivos que consideran un sueldo fijo por el cumplimiento de un mínimo de productividad siendo que un incremento en ella viene acompañado con un incentivo a manera de bonificación. Más adelante se implementan incentivos que busquen aumentar la motivación del empleado, siendo éstos económicos en forma de bonificaciones o premios monetarios, o no económicos, tales como reconocimientos públicos, oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional y personal. Son justamente este último tipo de incentivos económicos y no económicos, referidos en la presente investigación, los que según la percepción de los colaboradores se encuentran por debajo de sus expectativas.
- Respecto a medir el índice de intención de rotación de los colaboradores de una empresa de recursos humanos de Chiclayo se pudo determinar que el Apoyo organizacional y las Condiciones laborales son las dimensiones que mostraron

mayores niveles de intención de rotación, siendo la percepción de falta de apoyo y las condiciones de trabajo por debajo a lo que esperan causales de esto. Adicionalmente, la Carga laboral y el Crecimiento profesional son las dimensiones que refieren un porcentaje alto de colaboradores que califican los aspectos de estos factores como de relevancia moderada y alta para efectos de pensar en buscar un puesto laboral en otra empresa. De hecho, la necesidad de cubrir expectativas hace que se considere la posibilidad de emprender negocios propios, siendo esto una alternativa en muchos de ellos.

- La elaboración de un programa de incentivos laborales que permita la disminución de la intención de rotación de los colaboradores supuso el análisis de los resultados para en el conocimiento de las percepciones de los colaboradores establecer los puntos que deben ser reforzados en este programa. En él, se han considerado la planificación de incentivos no económicos como diplomas, reconocimientos, cursos de especialización, actividades recreativas y celebraciones; así como incentivos económicos tales como bonos de productividad.

V. RECOMENDACIONES

- Al personal administrativo, buscar ajustarse al rendimiento de los demás, procurando en todo momento que ambos, trabajador y organización se beneficien. Además, trabajar coordinadamente y empáticamente con la administración general y colaboradores para obtener sugerencias de ellos que permitan mejorar la productividad de la organización, buscando que ellos se sientan comprometidos con la empresa.
- A la administración de la empresa de recursos humanos, implementar la propuesta de los incentivos laborales, tanto económicos e incentivos no económicos tales como recreativos, reconocimiento, asistenciales y supletorios.
- Además, la administración debe definir metas claras en las diferentes áreas de la empresa con el fin de que los trabajadores tengan bien definido lo que deben de realizar para el alcance de los incentivos económicos y no económicos propuestos, con los que se van a beneficiar tanto la empresa como los trabajadores.
- A los trabajadores, comprometerse con la visión y misión de la empresa, para contribuir al logro de sus objetivos, del mismo modo deben mostrar disposición a procurar autocontrol sobre su desempeño para lograr los objetivos propuestos; de igual modo los trabajadores deben de difundir entre sus compañeros las metas establecidas para poder hacerse merecedores a los incentivos establecidos.

VI. REFERENCIAS

- Abassi, S. & Hollman, K. (2000). Turnover: The real bottom line. *Public Personnel Management*, 2 (3), 333-342.
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/009102600002900303>
- Abulraheem, M. (2016). The Influence of Rewards on Employees Performance *British Journal of Economics, Management & Trade*, 13(4), 1-25.
<https://www.journaljemt.com/index.php/JEMT/article/view/12535>
- Ali, R., & Ahmed, M. (2009). The impact of reward and recognition programs on employee's motivation and satisfaction: an empirical study. *International Review of Business Research Papers*, 5(4), 270-279.
<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.472.8630&rep=rep1&type=pdf>
- Arshad, H. & Puteh, F. (2015). Determinants of Turnover Intention among Employees. *Journal of Administrative Science*, 12,1-15.
<https://ir.uitm.edu.my/id/eprint/44739/>
- Aquilina, D. (2017). *A research on the reward system and its impact on the employees. A case study of Vodafone Malta (postgraduate thesis)*. University of Chester. Inglaterra. Recuperado de: <https://bit.ly/3fcQnM2>
- Bagozzi, R. (1994), *Structural Equation Model in Marketing Research: Principles of Marketing Research*, Blackwell Publishers, Oxford.
- Belete, A. (2018). Turnover Intention Influencing Factors of Employees: An Empirical Work Review. *Entrepren Organiz Manag*, 7 (3), 2-7.
<https://pdfs.semanticscholar.org/c3a2/6253e522d8b3a4cfc15b24c86f841d4e837c.pdf>
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación (Tercera Edición ed.)*. Bogotá, Colombia: Pearson Education.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: Cengage Learning.
- Bustamante, C. (2018). *Percepción de la intención de rotación de los colaboradores de una empresa que elabora productos de molinería-Lambayeque 2018*

- (tesis de pregrado). Universidad Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo.
Recuperado de: <https://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/1742>
- Carillo, M. (2014). Cómo elaborar un programa de incentivos para tus empleados. Cinco
Días
<https://search.proquest.com/docview/1640581656?accountid=39560>
- Caso, A. (2003). Sistema de incentivos a la Producción, 2da. edición. Madrid: Fundación
Confemetal.
- Castañeda, E. & Julca, L (2016). *Aplicación de un programa de motivación laboral para
mejorar la productividad de los trabajadores del área de ventas en la
distribuidora Casther y asociados S.A.C. para el año 2016* (tesis de
pregrado). Universidad privada Antenor Orrego. Trujillo.
<http://200.62.226.186/handle/20.500.12759/1965>
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling.
Pp. 295-336 in Macoulides, G. A., ed. Modern methods for business
research. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Eurofound. (2016). Changes in remuneration and reward system, Publications office of
the European Union, Luxembourg.
<https://www.eurofound.europa.eu/mt/publications/report/2016/industria-irelations/changes-in-remuneration-and-reward-systems>
- Fernando, A. & Ranaweera, R. (2019). Study on the Impact of Non -Financial Rewards
on Turnover Intention: Mediating Role of Intrinsic Motivation (with
Special Reference to the Hotel Industry of Sri Lanka). *International
Journal of Scientific and Research Publications*, 9,239.
- Gestión (2018). Siete de 10 expertos digitales peruanos están dispuesto a irse del país por
trabajo, según estudio. [https://gestion.pe/economia/management-
empleo/siete-10-expertos-digitales-peruanos-dispuesto-irse-pais-
estudio-267111-noticia/](https://gestion.pe/economia/management-empleo/siete-10-expertos-digitales-peruanos-dispuesto-irse-pais-estudio-267111-noticia/)
- Glassdoor (2016). Top 20 employee benefits and perks.
<https://www.glassdoor.com/blog/top-20-employeebenefits-perks/>

- Harrington, D. et al. (2001). Job Satisfaction and Burnout: Predictors of Intentions to Leave a Job in a Military Setting. *Journal of Administration in Social Work*. 25 (3), 1-16. https://doi.org/10.1300/J147v25n03_01
- Jacobs, E. & Roodt, G. (2008). Organizational Culture of Hospitals to Predict Turnover Intentions of Professional Nurses. *Health SA Gesondheid*, 13(1), 63-78. https://www.researchgate.net/publication/47787628_Organisational_culture_of_hospitals_to_predict_turnover_intentions_of_professional_nurses
- Kumar, R. (2011) Turn Over Issues in the Textile industry in Ethiopia: A Case of Arba Minch Textile Company. *African Journal of Marketing Management* 3, 32-44. https://academicjournals.org/article/article1379669076_Kumar.pdf
- Laffont, J. J. y D. Martimort. The Firm as a Multicontract Organization. *Journal of Economics and Management Strategy* 6, 2, 1997, pp. 201-234. 46. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1430-9134.1997.00201.x>
- Laffont, J. J. y D. Mortimer. *The Theory of Incentives*, Princeton, Princeton University Press, 2002
- Lizana, D. & Samame, R. (2018) en su tesis “*Diseño de estrategias de motivación laboral para mejorar la productividad de los colaboradores de la empresa caja Sullana S.A, en el distrito de olmos, 2016* (tesis de pregrado). Universidad César Vallejo. Chiclayo. <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/7939>
- Long, C. et al. (2012) Leadership Styles and Employees’ Turnover Intention: Exploratory Study of Academic Staff in a Malaysian College. *World Appl Sci J*, 19, 575-581. <https://bit.ly/3BY5iDr>
- Luthans, K. & Sommers, S. (2005) the impact of high-performance work on industry level outcomes. *Journal of managerial Issues*, 17(30), 327-345. <https://www.jstor.org/stable/40604505>
- Martínez, C., & Sepúlveda, M. (2012). Introducción al análisis factorial exploratorio. *Revista colombiana de psiquiatría*, 41(1), 197-207. <https://www.redalyc.org/pdf/806/80624093014.pdf>

- Meyers, F. (2004). Estudio de tiempos y movimientos para la manufactura ágil, 2da. edición. México: Pearson Education. https://www.academia.edu/28556729/Meyers_Estudio_de_Tiempos_y_Movimientos_para_la_Manufactura_Agil_2_ed
- Milman, A. (2003). Hourly employee retention in small and medium attractions: The Central Florida example. *International Journal of Hospitality Management*, 22(1), 17-35. <https://bit.ly/3rIMPG5>
- Mitta, D. & Dávila, C. (2015) en su tesis “Retención del Talento Humano: Políticas y Prácticas aplicadas sobre jóvenes “Millennials” (tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/6948>
- Mottaz, C. The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction. *The Sociological Quarterly*; 26 (3):365– 385. <https://psycnet.apa.org/record/1997-72088-001>
- Munir, R. et al. (2016). Impact of Rewards (Intrinsic and Extrinsic) on Employee Performance with Special Reference to Courier Companies of Faisalabad City. *European Journal of Business and Management*, 8(25), 88-97. <https://core.ac.uk/download/pdf/234627487.pdf>
- Mustafa, G. & Ali, N. (2019). Rewards, autonomous motivation and turnover intention: Results from a non-Western cultural context. *Cogent Business & Management*, Taylor & Francis, Abingdon, 6 1-16. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2019.1676090>
- Ngamkroeckjoti C, Ounprechavanit, P. & Kijboonchoo, T. (2012) Determinant Factors of Turnover Intention: A case study of Air Conditioning Company in Bangkok, Thailand. *International Conference on Trade, Tourism and Management*, 21-22. <http://psrcentre.org/images/extraimages/27.%201312570.pdf>
- Noor, S. & Zainordin, N (2018). The Impact of Rewards as Motivation on Job Satisfaction in a Quantity Surveying Consult Firm. *International Journal of Modern Trends in Social Sciences*, 1(4), 01-14. <https://bit.ly/3j23eli>

- Ohana, M. & Meyer, M. (2010). Should I stay or should I go now. Investigating the Intention to Quit of the Permanent Staff in Social Enterprises. *European Management Journal*, 2 (28), 441-454. <https://bit.ly/3xfYAoy>
- Padilla, P. (14 de noviembre de 2016). *Cuatro tipos de bonos que usan las empresas peruanas para retener y atraer talento*. Diario Gestión. <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/cuatro-tipos-bonos-empresas-peruanasretener-atraer-talento-120566>
- Patiño, L. (26 de febrero de 2018). Incentivos laborales. Diario Expreso. Obtenido de <https://www.expreso.com.pe/opinion/jose-luis-patino/incentivos-laborales-jose-luis-patino/>
- Sabino, C. (1992). El proceso de investigación. Editorial Panapo. Caracas.
- Sabir, A. (2016). Reward and Recognition System-Key Behaviors to Benefit Employees and Businesses in Competitive Job Markets. *American Research Journal of Business and Management*, 2, 1-17. <https://bit.ly/3le9usE>
- Sousa-Poza, A. et al. (2004). Analyzing Job Mobility with Job Turnover Intentions: An International Comparative Study. *Journal of Economic Issues*, 38(1), 114. <https://bit.ly/3j9bTIV>
- Stalmašeková, N.; Genzorová, N. & Čorejov, T. (2017). Employee benefits as one of factors of work motivation. *Cbu international conference on innovations in science and education*, 448-452. <https://bit.ly/376jP1I>
- Suyo, J. (2018). *Plan de incentivos laborales para la productividad laboral en importadora cervantes SAC*. Chiclayo (tesis de pregrado). Universidad César Vallejo. Chiclayo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/21388>
- Tamayo, M. (2002). El proceso de la investigación científica. LIMUSA Noriega Editores. 4ta. Edición. México.
- Torres, R. (2016). Factores de intención de rotación laboral en colaboradores de una empresa peruana del rubro hotelero (tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/7169>

- Town, R.; D. Wholey; J. Kralewski y B. Dowd. “Assessing the Influence of Incentives on Physicians and Medical Groups”, *Medical Care Research Review* 61, 2004, pp. 80-120. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/15375286/>
- Varias, M. & Zambora, F. (2019). El control del comportamiento de la fuerza de ventas y su relación en la intención de rotación de personal de seguros la positiva – región norte 2017 (tesis de pregrado). Universidad Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo. <https://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/1961>
- Wang, Y. (2004). Observations on the Organizational Commitment of Chinese Employees: Comparative Studies of State-Owned Enterprises and Foreign-Invested Enterprises. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(4/5), 649–64. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0958519042000192889>
- Zaini, A. Nilufar, S. (2009). The effect of human resource management practices on business performance among private companies in Malaysia. *International Journal of Business and Management*. 4 (6): pp. 65-72. <https://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/2319>
- Zafar, N. et al. (2014) Determinants of employee motivation and its impact on knowledge transfer and job satisfaction. *International Journal of Human Resources Studies*, 4(3), 50-69. <https://www.macrothink.org/journal/index.php/ijhrs/article/view/5874>
- Zelada, R. (2016) en su tesis “Plan de incentivos para mejorar la productividad de la fuerza de ventas de la empresa People Outsourcing S.A.C Sucursal Trujillo (tesis de pregrado). Universidad Nacional de Trujillo. Perú. <https://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/8120>

ANEXOS



Anexo 1: Matriz de consistencia

Manifestaciones del problema	<p>El poco deseo del personal de seguir trabajando en la empresa.</p> <p>Posibilidad de quedarse sin personal idóneo para realizar diversas tareas.</p> <p>El deseo de irse por factores como: el salario, la relación con su jefe o compañeros, la ausencia de incentivos económicos, sociales, intrínsecos.</p> <p>El último año se ha percibido con mayor notoriedad el deseo de renunciar a la empresa.</p>
Problema	Insuficiencia en el proceso de incentivos laborales incide en la intención de rotación de los colaboradores de una empresa de recursos humanos de Chiclayo.
Causas que originan el Problema	<p>Insuficiente orientación didáctica metodológica en el proceso de incentivo laboral para motivar a los trabajadores.</p> <p>Insuficiente capacitación en los directivos para el desarrollo del proceso de incentivo laboral para organizar las tareas diarias.</p> <p>Insuficiente praxeología en la empresa para el desarrollo del proceso de incentivo laboral para reducir la intención o deseo de rotar.</p>
Objeto de la Investigación	El proceso de incentivo laboral
Objetivo General de la Investigación	Elaborar un programa de incentivos laborales para disminuir la intención de rotación de los colaboradores de una empresa de recursos humanos de Chiclayo.
Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> - Caracterizar el proceso de incentivo laboral y su dinámica - Determinar las tendencias históricas del proceso de incentivo laboral y su dinámica - Medir el índice de intención de rotación de los colaboradores de una empresa de recursos humanos de Chiclayo

	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar un programa de incentivos laborales que permita la disminución de la intención de rotación de los colaboradores de una empresa de recursos humanos de Chiclayo - Ejemplificar parcialmente la aplicación del programa de incentivo laboral en los colaboradores de una empresa de recursos humanos de Chiclayo
Campo de la investigación	La dinámica del proceso de incentivo
Título de la Investigación	Programa de incentivos laborales para la reducción de la intención de rotación de los colaboradores de una empresa de recursos humanos de la ciudad de Chiclayo.
Hipótesis	Si se elabora un programa de incentivos laborales que tenga en cuenta la relación entre lo social, intrínseco y extrínseco, entonces se contribuye a la reducción de la intención de rotación de los colaboradores de la empresa de recursos humanos de Chiclayo.
Variables	<p>Variable independiente: Programa de incentivos laborales.</p> <p>Variable dependiente: Intención de rotación.</p>

Programa de incentivos laborales para la reducción de la intención de rotación de los colaboradores de una empresa de recursos humanos de la ciudad de Chiclayo

Anexo 2: Operacionalización de variables

VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIÓN	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTO	FUENTES DE VERIFICACIÓN	
Programa de Incentivos laborales	Incentivos extrínsecos	Sueldo	Cuestionario	Personal administrativo	
		Contrato			
		Promociones			
		Seguridad			
		Bonificación			
		Políticas de compensación			
		Subsidio médico			
		Subsidio de transporte			
		Ambiente y condiciones laborales			
	Incentivos intrínsecos	Reconocimiento			Análisis documental
		Reconocimiento de logros			
		Autonomía			
		Rotaciones			
		Metas			
		Valoración			
		Responsabilidad			
		Avance y crecimiento			
		Desarrollo de habilidades			
	Tareas desafiantes				
	Incentivos sociales	Supervisión			
		Status			
		Actitud solidaria			
		Ambiente de apoyo			
		Relaciones positivas			
		Estructura de apoyo			
		Grupo de pertenencia			
		Símbolos de estado			
		Prestigio			
	Membresía de clubes				
		Paga y reconocimiento			
Seguridad y avance profesional					

	Mezclas de incentivos	Estructura de apoyo y capacitación		
		Ambiente laboral y libertad		
		Políticas de compensación y estatus social		
		Metas y relaciones positivas		
		Prestaciones de jubilación y estatus social		
		Responsabilidades y estatus sociales		
		Contrato y símbolo de estatus		
		Inquietud emocional cuando llega a su casa después del trabajo		
		Su trabajo actual afecta a su bienestar personal		
		Los problemas relacionados a la reubicación le impiden renunciar		

VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTO	FUENTES DE VERIFICACIÓN
Intención de rotación	Apoyo organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Empatía - Reconocimiento del trabajo - Capacitación - Funciones claramente definidas 	Cuestionario	Personal administrativo
	Condiciones laborales	<ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura - Beneficios laborales - Horarios de trabajo - Estabilidad laboral 		
	Carga laboral	<ul style="list-style-type: none"> - Favoritismo - Sobrecarga de trabajo 		
	Crecimiento personal	<ul style="list-style-type: none"> - Mejoras salariales - Competitividad 		
			Análisis documental	

Anexo 3: Instrumento de Intención de rotación para colaboradores y jefes

Cuestionario de Intención de Rotación Laboral para colaboradores

El presente cuestionario tiene como principal objetivo obtener información para conocer los atributos sobre cómo percibe la **intención de rotación** en la empresa. **Por favor marque sólo una opción.**

Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy De acuerdo	Totalmente De acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

Ítem	1	2	3	4	5	6	7
Mi jefe no me escucha, no me deja opinar y no acepta mis ideas							
Mi jefe no está preparado para el puesto							
Mi jefe no valora mi trabajo y no reconoce mi buen desempeño							
Si mi jefe no se interesa por mi desarrollo profesional y por mi vida personal La empresa no valora mi trabajo							
No me capacitan para mejorar o perfeccionar mi trabajo							
Mis funciones o mi puesto no están bien definidas							
El trabajo que realizo afecta mi salud							
Las herramientas asignadas no me permiten hacer un buen trabajo							
La infraestructura de la empresa no es segura							
Los beneficios (alimentación, movilidad, etc.) que me ofrece la empresa son de baja calidad							
La empresa no cumple con los beneficios de ley (planilla, horas extras, etc.)							
No tengo la oportunidad de crecer profesionalmente dentro de la empresa Otra empresa me ofrece crecimiento profesional							
Mi jefe tiene preferencias por alguno(os) de mis compañeros							
Mis compañeros no hacen bien su trabajo							
Tengo que hacer el trabajo de otros							
Tengo mucho trabajo (carga laboral)							
Merezco un mejor sueldo por lo que hago							
Quiero un aumento de sueldo							
Otra empresa me paga más haciendo el mismo trabajo Quiero aprender nuevos conocimientos							
Quiero emprender un negocio							

Cuestionario de Intención de Rotación Laboral para jefes.

El presente cuestionario tiene como principal objetivo obtener información para conocer los atributos sobre cómo percibe la **intención de rotación** en la empresa. **Por favor marque sólo una opción.**

Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy De acuerdo	Totalmente De acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

Ítem	1	2	3	4	5	6	7
Ud. como jefe no escucha, no deja opinar ni acepta las ideas de sus colaboradores							
Ud. considera que no está preparado para el puesto							
Ud. no valora el trabajo ni buen desempeño de sus colaboradores							
Ud. no se interesa por el desarrollo profesional ni personal de sus colaboradores La empresa no valora mi trabajo							
Ud. no capacita para mejorar o perfeccionar el trabajo de sus colaboradores							
Ud. cree que las funciones o puestos de sus colaboradores no están bien definidas							
Ud. considera que el trabajo que realizan sus colaboradores afecta su salud							
Ud. cree que las herramientas asignadas a sus colaboradores no le permiten hacer un buen trabajo							
Considera ud. que la infraestructura de la empresa no es segura para sus colaboradores							
Los beneficios (alimentación, movilidad, etc.) que ud. ofrece a sus colaboradores son de baja calidad							
Ud. piensa que La empresa no cumple con los beneficios de ley (planilla, horas extras, etc.) en beneficio de sus colaboradores							
Ud. cree que los colaboradores no tienen la oportunidad de crecer profesionalmente dentro de la empresa							
Ud. como jefe tiene preferencias por alguno(as) de los colaboradores en particular							
Ud. considera que algunos de sus colaboradores no hacen bien su trabajo							
Ud. considera que alguno de sus colaboradores hace el trabajo de otros							
Ud. cree que sus colaboradores tienen mucha carga laboral							
Ud. piensa que sus colaboradores merecen un mejor sueldo por lo que hacen							
Ud. estima que sus colaboradores quieren un aumento de sueldo							
Ud. considera que hay otras empresas que le pagarían más a sus colaboradores haciendo el mismo trabajo.							
Ud. cree que sus colaboradores quieren emprender un negocio							

Anexo 4: Instrumento de validación no experimental por juicio de expertos

1. NOMBRE DEL JUEZ		Dr. Marco Agustín Arbulú Ballesteros
2.	PROFESIÓN	Ingeniero de Sistemas
	ESPECIALIDAD	Investigación en administración
	GRADO ACADÉMICO	Doctor en administración
	EXPERIENCIA PROFESIONAL (AÑOS)	18 años
	CARGO	Docente Universitario / Gerente de ITXIN
<p>Título de la Investigación: PROGRAMA DE INCENTIVOS LABORALES PARA LA REDUCCIÓN DE LA INTENCIÓN DE ROTACIÓN DE LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA DE RECURSOS HUMANOS DE LA CIUDAD DE CHICLAYO.</p>		
3. DATOS DEL TESISISTA:		
3.1	NOMBRES Y APELLIDOS	Noelia Gasdaly Cherres Gamboa
3.2	PROGRAMA DE POSTGRADO	MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
4. INSTRUMENTO EVALUADO		<p>1. Entrevista ()</p> <p>2. Cuestionario (X)</p> <p>3. Lista de Cotejo ()</p> <p>4. Diario de campo ()</p>
5. OBJETIVOS DEL INSTRUMENTO		<p><u>GENERAL</u></p> <p>Medir desde sus diversas dimensiones la intención de rotación de los colaboradores de la empresa.</p> <hr/> <p><u>ESPECÍFICOS</u></p>

A continuación, se le presentan los indicadores en forma de preguntas o propuestas para que Ud. los evalúe marcando con un aspa (x) en “A” si está de ACUERDO o en “D” si está en DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS

N	6. DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO	
1	Mi jefe no me escucha, no me deja opinar y no acepta mis ideas	A (X) D ()
	Escala de medición: Likert del 1 al 7	SUGERENCIAS:
2	Mi jefe no está preparado para el puesto	A (X) D ()
	Escala de medición: Likert del 1 al 7	SUGERENCIAS:
3	Mi jefe no valora mi trabajo y no reconoce mi buen desempeño	A (X) D ()
	Escala de medición: Likert del 1 al 7	SUGERENCIAS:
4	Si mi jefe no se interesa por mi desarrollo profesional y por mi vida personal	A (X) D ()
	La empresa no valora mi trabajo Escala de medición: Likert del 1 al 7	SUGERENCIAS:
5	No me capacitan para mejorar o perfeccionar mi trabajo	A (X) D ()
	Escala de medición: Likert del 1 al 7	SUGERENCIAS:
6	Mis funciones o mi puesto no están bien definidas	A (X) D ()
	Escala de medición: Likert del 1 al 7	SUGERENCIAS:
7	El trabajo que realizo afecta mi salud	A (X) D ()
	Escala de medición: Likert del 1 al 7	SUGERENCIAS:
8	Las herramientas asignadas no me permiten hacer un buen trabajo	A (X) D ()
	Escala de medición: Likert del 1 al 7	SUGERENCIAS:
9	La infraestructura de la empresa no es segura	A (X) D ()
	Escala de medición: Likert del 1 al 7	SUGERENCIAS:
10	Los beneficios (alimentación, movilidad, etc.) que me ofrece la empresa son de baja calidad	A (X) D ()
	Escala de medición: Likert del 1 al 7	SUGERENCIAS:
11	La empresa no cumple con los beneficios de ley (planilla, horas extras, etc.)	A (X) D ()
	Escala de medición: Likert del 1 al 7	SUGERENCIAS:
12	No tengo la oportunidad de crecer profesionalmente dentro de la empresa Otra empresa me ofrece crecimiento profesional	A (X) D ()
	Escala de medición: Likert del 1 al 7	SUGERENCIAS:
13	Mi jefe tiene preferencias por alguno(os) de mis compañeros	A (X) D ()
	Escala de medición: Likert del 1 al 7	SUGERENCIAS:
14	Mis compañeros no hacen bien su trabajo	A (X) D ()
	Escala de medición: Likert del 1 al 7	SUGERENCIAS:
15	Tengo que hacer el trabajo de otros	A (X) D ()
	Escala de medición: Likert del 1 al 7	SUGERENCIAS:

16	Tengo mucho trabajo (carga laboral)	A (<input checked="" type="checkbox"/>) D ()
	Escala de medición: Likert del 1 al 7	SUGERENCIAS:
17	Merezco un mejor sueldo por lo que hago	A (<input checked="" type="checkbox"/>) D ()
	Escala de medición: Likert del 1 al 7	SUGERENCIAS:
18	Quiero un aumento de sueldo	A (<input checked="" type="checkbox"/>) D ()
	Escala de medición: Likert del 1 al 7	SUGERENCIAS:
19	Otra empresa me paga más haciendo el mismo trabajo	A (<input checked="" type="checkbox"/>) D ()
	Escala de medición: Likert del 1 al 7	SUGERENCIAS:
20	Quiero emprender un negocio	A (<input checked="" type="checkbox"/>) D ()
	Escala de medición: Likert del 1 al 7	SUGERENCIAS:
6	COMENTARIOS GENERALES: La escala será de puntuación 1 al 7	
7	OBSERVACIONES: NINGUNA	
PROMEDIO OBTENIDO: 20 / 20		A (<input checked="" type="checkbox"/>) D ():
6	COMENTARIOS GENERALES: Ninguno	
7	OBSERVACIONES: Ninguno	

Dr. Marco Agustín Arbulú Ballesteros.
Juez Experto

Colegiatura N.ª CIP 236031

**ANEXO N° 4-B INSTRUMENTO DE VALIDACION NO EXPERIMENTAL POR
JUICIO DE EXPERTOS
(CUESTIONARIO PARA JEFES)**

1. NOMBRE DEL JUEZ		Dr. Marco Agustín Arbulú Ballesteros
2.	PROFESIÓN	Ingeniero de Sistemas
	ESPECIALIDAD	Investigación en administración
	GRADO ACADÉMICO	Doctor en administración
	EXPERIENCIA PROFESIONAL (AÑOS)	18 años
	CARGO	Docente Universitario / Gerente de ITXIN
<p align="center">Título de la Investigación: PROGRAMA DE INCENTIVOS LABORALES PARA LA REDUCCIÓN DE LA INTENCIÓN DE ROTACIÓN DE LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA DE RECURSOS HUMANOS DE LA CIUDAD DE CHICLAYO.</p>		
3. DATOS DEL TESISISTA:		
3.1	NOMBRES Y APELLIDOS	Noelia Gasdaly Cherres Gamboa
3.2	PROGRAMA DE POSTGRADO	MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
4. INSTRUMENTO EVALUADO		5. Entrevista () 6. Cuestionario (X) 7. Lista de Cotejo () 8. Diario de campo ()
5. OBJETIVOS DEL INSTRUMENTO		<u>GENERAL</u> Medir desde sus diversas dimensiones la intención de rotación de los colaboradores de la empresa.

ESPECÍFICOS

A continuación, se le presentan los indicadores en forma de preguntas o propuestas para que Ud. los evalúe marcando con un aspa (x) en “A” si está de ACUERDO o en “D” si está en DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS

N	7. DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO	
1	Ud. como jefe no escucha, no deja opinar ni acepta las ideas de sus colaboradores	A (X) D ()
	Escala de medición: Likert del 1 al 7	SUGERENCIAS:
2	Ud. considera que no está preparado para el puesto	A (X) D ()
	Escala de medición: Likert del 1 al 7	SUGERENCIAS:
3	Ud. no valora el trabajo ni buen desempeño de sus colaboradores	A (X) D ()
	Escala de medición: Likert del 1 al 7	SUGERENCIAS:
4	Ud. no se interesa por el desarrollo profesional ni personal de sus colaboradores La empresa no valora mi trabajo	A (X) D ()
	Escala de medición: Likert del 1 al 7	SUGERENCIAS:
5	Ud. no capacita para mejorar o perfeccionar el trabajo de sus colaboradores	A (X) D ()
	Escala de medición: Likert del 1 al 7	SUGERENCIAS:
6	Ud. cree que las funciones o puestos de sus colaboradores no están bien definidas	A (X) D ()
	Escala de medición: Likert del 1 al 7	SUGERENCIAS:
7	Ud. considera que el trabajo que realizan sus colaboradores afecta su salud	A (X) D ()
	Escala de medición: Likert del 1 al 7	SUGERENCIAS:
8	Ud. cree que las herramientas asignadas a sus colaboradores no le permiten hacer un buen trabajo	A (X) D ()
	Escala de medición: Likert del 1 al 7	SUGERENCIAS:
9	Considera ud. que la infraestructura de la empresa no es segura para sus colaboradores	A (X) D ()
	Escala de medición: Likert del 1 al 7	SUGERENCIAS:
10	Los beneficios (alimentación, movilidad, etc.) que ud. ofrece a sus colaboradores son de baja calidad	A (X) D ()
	Escala de medición: Likert del 1 al 7	SUGERENCIAS:
11	Ud. piensa que La empresa no cumple con los beneficios de ley (planilla, horas extras, etc.) en beneficio de sus colaboradores	A (X) D ()
	Escala de medición: Likert del 1 al 7	SUGERENCIAS:
12	Ud. cree que los colaboradores no tienen la oportunidad de crecer profesionalmente dentro de la empresa	A (X) D ()
	Escala de medición: Likert del 1 al 7	SUGERENCIAS:
13	Ud. como jefe tiene preferencias por alguno(as) de los colaboradores en particular	A (X) D ()
	Escala de medición: Likert del 1 al 7	SUGERENCIAS:
14	Ud. considera que algunos de sus colaboradores no hacen bien su trabajo	A (X) D ()

	Escala de medición: Likert del 1 al 7	SUGERENCIAS:
15	Ud. considera que alguno de sus colaboradores hace el trabajo de otros	A (X) D ()
	Escala de medición: Likert del 1 al 7	SUGERENCIAS:
16	Ud. cree que sus colaboradores tienen mucha carga laboral	A (X) D ()
	Escala de medición: Likert del 1 al 7	SUGERENCIAS:
17	Ud. piensa que sus colaboradores merecen un mejor sueldo por lo que hacen	A (X) D ()
	Escala de medición: Likert del 1 al 7	SUGERENCIAS:
18	Ud. estima que sus colaboradores quieren un aumento de sueldo	A (X) D ()
	Escala de medición: Likert del 1 al 7	SUGERENCIAS:
19	Ud. considera que hay otras empresas que le pagarían más a sus colaboradores haciendo el mismo trabajo.	A (X) D ()
	Escala de medición: Likert del 1 al 7	SUGERENCIAS:
20	Ud. cree que sus colaboradores quieren emprender un negocio	A (X) D ()
	Escala de medición: Likert del 1 al 7	SUGERENCIAS:
6	COMENTARIOS GENERALES: La escala será de puntuación 1 al 7	
7	OBSERVACIONES: NINGUNA	
	PROMEDIO OBTENIDO: 20 / 20	A (X) D ()::
8	COMENTARIOS GENERALES: Ninguno	
9	OBSERVACIONES: Ninguno	

Dr. Marco Agustín Arbulú Ballesteros.

Juez Experto

Colegiatura N.ª CIP 236031

Anexo 5: Validación del aporte práctico de la investigación

ENCUESTA A EXPERTOS

ESTIMADO MAGISTER:

Ha sido seleccionado en calidad de experto con el objetivo de valorar la pertinencia en la aplicación del aporte práctico _____

DATOS DEL EXPERTO:

NOMBRE DEL EXPERTO	
PROFESION	
TITULO Y GRADO ACADEMICO	
ESPECIALIDAD	
INSTITUCION EN DONDE LABORA	
CARGO	

DATOS DE LA INVESTIGACIÓN:

TITULO DE LA INVESTIGACION	
LINEA DE INVESTIGACION	
NOMBRE DEL TESISISTA	
APORTE PRÁCTICO	

Novedad científica del aporte práctico.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)
X				

Pertinencia de los fundamentos teóricos del aporte práctico.

Muy Adecuada	Bastante Adecuada	Adecuada	Poco Adecuada	No Adecuada

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
X				

Nivel de argumentación de las relaciones fundamentales aportadas en el desarrollo del aporte práctico.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)
X				

Nivel de correspondencia entre las teorías estudiadas y el aporte práctico de la investigación.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)
X				

Claridad en la finalidad de cada una de las acciones del aporte práctico propuesto.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)
	X			

Posibilidades de aplicación del aporte práctico.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)
	X			

Concepción general del aporte práctico según sus acciones desde la perspectiva de los actores del proceso en el contexto.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)
	X			

Significación práctica del aporte.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)
	X			

Observaciones generales: _____

Anexo 6: Consentimiento informado

Institución: Universidad Señor de Sipán

Investigador: Noelia Gasdaly Cherres Gamboa

Título: Programa de Incentivos Laborales para la Reducción de la Intención de Rotación de los Colaboradores de una Empresa de Recursos Humanos de la ciudad de Chiclayo.

Yo, Oscar Acuña Huamán, identificado con DNI 45947117, DECLARO:

Haber sido informado de forma clara, precisa y suficiente sobre los fines y objetivos que busca la presente investigación (especificar el nombre), así como en qué consiste mi participación.

Estos datos que yo otorgue serán tratados y custodiados con respeto a mi intimidad, manteniendo el anonimato de la información y la protección de datos desde los principios éticos de la investigación científica. Sobre estos datos me asisten los derechos de acceso, rectificación o cancelación que podré ejercitar mediante solicitud ante el investigador responsable. Al término de la investigación, seré informado de los resultados que se obtengan.

Por lo expuesto otorgo MI CONSENTIMIENTO para que se realice la Entrevista/Encuesta que permita contribuir con los objetivos de la investigación (especificar los objetivos de la investigación).

Las entrevistas serán grabadas y degrabadas fielmente (sólo en caso de entrevistas; sino omite este párrafo).

Chiclayo, 02 de marzo del 2020

Oscar Acuña Huamán

DNI: 45947117

Anexo 7: Aprobación de informe para proyecto de tesis

El Docente: Dr. Juan Carlos Callejas Torres

De la Asignatura:

INVESTIGACIÓN IV: PROYECTO DE TESIS

APRUEBA:

El Proyecto de Tesis: “Programa de Incentivos Laborales para la Reducción de la Intención de Rotación de los Colaboradores de una Empresa de Recursos Humanos de la ciudad de Chiclayo.”

Presentado por:

Egresada de la Maestría de Gestión de Talento Humano, Noelia Gasdaly Cherres Gamboa.

Chiclayo, 10 de marzo del 2020

Dr. Callejas Torres Juan Carlos