

**TRABAJO DE GRADO**

**INCIDENCIA DE LA MOTIVACIÓN LABORAL Y RETENCIÓN DEL  
TALENTO HUMANO: CASO DE ESTUDIO EN EL SECTOR EMPRESARIAL  
DE LA CIUDAD DE MANIZALES**

Corporación Universitaria Remington.

Facultad de Ciencias Empresariales

Administración de Empresas – Modalidad distancia

Angélica Viviana Duque Valencia

Nombre del Tutor del trabajo de grado: Mauricio Mejía Lobo

Modalidad: Proyecto de Grado

2026

## **Dedicatoria**

Esta dedicatoria va dirigida a aquellas personas que me acompañaron con su apoyo y confianza en este camino académico.

A mi familia.

A los docentes que me formaron durante los últimos 5 años.

Y a mí misma, porque aprendí a sostenerme incluso en la ausencia de apoyo emocional, transformando cada dificultad en disciplina, constancia, resiliencia y poesía, porque nunca es tarde para salir adelante.

## **Agradecimientos**

A mi tutor de trabajo de grado, Mauricio Mejía Lobo ya que sin sus consejos, dirección, apoyo y sugerencias este proyecto no habría salido adelante;

## Resumen

El presente estudio tuvo como propósito analizar la incidencia de las prácticas de motivación laboral en la retención del talento humano en el sector empresarial de la ciudad de Manizales, con el fin de proponer estrategias de gestión humana integral y sostenible. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, aplicando análisis correlacional y regresión múltiple para determinar el peso de cada dimensión motivacional en la permanencia de los trabajadores. La motivación laboral constituye un predictor robusto de la retención, aunque su impacto varía según la dimensión considerada. El reconocimiento ( $\beta = 0.42$ ) y el bienestar laboral ( $\beta = 0.35$ ) se consolidaron como los principales determinantes del compromiso organizacional y la satisfacción con la empresa. El salario ( $\beta = -0.31$ ) mostró una relación negativa, en que la insatisfacción económica incrementa la intención de rotación. El desarrollo profesional ( $\beta = 0.28$ ) y la capacitación ( $\beta = 0.22$ ) aportaron a la percepción de estabilidad, aunque con menor peso relativo. De manera exploratoria se observa que un 61% de la variabilidad en la retención, confirmando la relevancia de las prácticas motivacionales. La jerarquización de factores permitió establecer un orden de incidencia: reconocimiento y bienestar laboral en primer nivel, seguidos por salario, desarrollo profesional y capacitación. Asimismo, las variables demográficas enriquecieron el análisis: los trabajadores jóvenes mostraron mayor disposición a cambiar de empleo, los empleados del sector público reportaron mayor compromiso y los cargos administrativos presentaron mayor satisfacción que los operativos. Se concluye, que la retención del talento humano depende de una gestión

integral que equilibre necesidades emocionales, sociales y económicas. Se recomienda implementar programas de reconocimiento, fortalecer el bienestar laboral, revisar esquemas salariales y potenciar el desarrollo profesional y la capacitación como estrategias sostenibles para fidelizar al personal.

**Palabras clave:**

- Motivación laboral
- Talento Humano
- Procesos de selección y contratación
- Manizales
- Prácticas de Motivación

**Contenido**

Resumen.....	4
Lista de Tablas .....	9
Lista de Figuras.....	13
<b>Introducción .....</b>	<b>16</b>
<b>Planteamiento del problema .....</b>	<b>18</b>
Formulación del problema .....	20
<b>Objetivos .....</b>	<b>21</b>
Objetivo General.....	21
Objetivos específicos .....	21
<b>Justificación.....</b>	<b>22</b>
<b>Marco teórico, de referencia y Antecedentes .....</b>	<b>24</b>
<b>Desarrollo y Resultados.....</b>	<b>38</b>
Dimensión reconocimiento (VI) .....	39
Dimensión bienestar laboral (VI).....	43

Dimensión Salario /Compensación (VI).....	50
Dimensión Desarrollo Profesional (VI).....	54
Dimensión Capacitación (VI).....	61
Aspectos Variable Dependiente (VD).....	65
1. Intención de permanencia.....	65
.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
2. Compromiso organizacional.....	66
3. Satisfacción con la empresa.....	68
4. Probabilidad de continuar en el cargo.....	69
5. Percepción de estabilidad y proyección.....	71
Correlaciones.....	82
Modelo de regresión múltiple.....	88
Técnica de jerarquización de factores.....	91
Propuesta de estrategias de gestión humana integral y sostenible.....	94

**Conclusiones** ..... 97

**Referencias**..... 101

**Lista de Tablas**

Tabla 1 .....	39
Tabla 2 .....	41
Tabla 3 .....	42
Tabla 4 .....	44
Tabla 5 .....	45
Tabla 6 .....	46
Tabla 7 .....	47
Tabla 8 .....	48
Tabla 9 .....	49
Tabla 10 .....	51
Tabla 11 .....	52
Tabla 12 .....	53
Tabla 13 .....	55

Tabla 14 .....	56
Tabla 15 .....	57
Tabla 16 .....	58
Tabla 17 .....	60
Tabla 18 .....	62
Tabla 19 .....	63
Tabla 20 .....	66
Tabla 21 .....	67
Tabla 22 .....	68
Tabla 23 .....	69
Tabla 24 .....	70
Tabla 25 .....	71
Tabla 26 .....	72
Tabla 27 .....	73

Tabla 28 .....	74
Tabla 29 .....	75
Tabla 30 .....	76
Tabla 31 .....	77
Tabla 32 .....	78
Tabla 33 .....	79
Tabla 34 .....	80
Tabla 35 .....	81
Tabla 36 .....	82
Tabla 37 .....	82
Tabla 38 .....	83
Tabla 39 .....	84
Tabla 40 .....	85
Tabla 41 .....	85

Tabla 42 .....	86
Tabla 43 .....	87
Tabla 44 .....	87
Tabla 45 .....	88

## Lista de Figuras

Figura 1 .....	40
Figura 2 .....	41
Figura 3 .....	43
Figura 4 .....	44
Figura 5 .....	45
Figura 6 .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 7 .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 8 .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 9 .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 10 .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 11 .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 12 .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 13 .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

Figura 14 ..... ¡Error! Marcador no definido.

Figura 15 ..... ¡Error! Marcador no definido.

Figura 16 ..... ¡Error! Marcador no definido.

Figura 17 ..... ¡Error! Marcador no definido.

Figura 18 ..... ¡Error! Marcador no definido.

Figura 19 ..... ¡Error! Marcador no definido.

Figura 20 ..... ¡Error! Marcador no definido.

Figura 21 ..... ¡Error! Marcador no definido.

Figura 22 ..... ¡Error! Marcador no definido.

Figura 23 ..... ¡Error! Marcador no definido.

Figura 24 ..... ¡Error! Marcador no definido.

Figura 25 ..... ¡Error! Marcador no definido.

Figura 26 ..... ¡Error! Marcador no definido.

Figura 27 ..... ¡Error! Marcador no definido.

Figura 28 ..... **¡Error! Marcador no definido.**

Figura 29 ..... **¡Error! Marcador no definido.**

Figura 30 ..... **¡Error! Marcador no definido.**

Figura 31 ..... **¡Error! Marcador no definido.**

Figura 32 ..... **¡Error! Marcador no definido.**

Figura 33 ..... **¡Error! Marcador no definido.**

Figura 34 ..... **¡Error! Marcador no definido.**

Figura 35 ..... 81

## **Introducción**

En el contexto actual de las pequeñas empresas en Manizales, la gestión del talento humano se ha consolidado como un factor determinante para la sostenibilidad y el crecimiento organizacional. Dentro de esta gestión, la motivación laboral ocupa un lugar central, entendida como el conjunto de factores internos y externos que impulsan a los empleados a desempeñarse de manera eficiente y comprometida con los objetivos de la organización, esto de acuerdo con Duarte Sánchez, Carballo Ranoni & Benítez Tandis, (2024) en su investigación relacionada a la motivación laboral en trabajadores de una empresa privada. A su vez, la retención del talento humano se convierte en un desafío estratégico, pues garantizar la permanencia de trabajadores capacitados es esencial para la continuidad operativa y la competitividad empresarial.

La motivación laboral ha sido ampliamente estudiada en el campo de la administración de empresas, dado su impacto directo en la productividad, la satisfacción y la retención del talento humano. Maslow (1943), con su jerarquía de necesidades, y Herzberg (1959), con su teoría de los factores higiénicos y motivadores, aportan marcos conceptuales que ofrecen claves para comprender la complejidad de este fenómeno. Robbins, Judge et. Al (2019) destacan, además, que un entorno laboral motivador contribuye significativamente al compromiso organizacional y al desempeño.

Sin embargo, investigaciones recientes confirman que la motivación sigue siendo un factor decisivo para la retención del talento. Miranda Hoyes (2016) evidenció que la

motivación laboral condiciona directamente la satisfacción, la productividad y el desempeño de los trabajadores, y que una gestión adecuada del talento humano contribuye e a la retención del capital humano de la organización. En este sentido, la motivación se convierte en un factor decisivo para garantizar la permanencia del personal y la sostenibilidad organizacional.; Ruiz, Salazar y Valdivia (2023) constatan una relación directa con el desempeño; Taruchaín-Pozo, et.al (2023) subrayan que la atracción y retención del talento humano es un reto central del siglo XXI y Gutiérrez Cristancho, et. al (2024) resalta el bienestar laboral como elemento indispensable en micro y pequeñas empresas colombianas. Estos hallazgos muestran que, aunque existe consenso sobre la importancia de la motivación, aún persisten vacíos en la aplicación práctica de estas estrategias en pequeñas empresas de ciudades intermedias como Manizales.

En este panorama, se considera pertinente analizar cómo las prácticas de motivación laboral inciden en la retención del talento humano, generando evidencia contextualizada y proponiendo estrategias que fortalezcan la gestión del personal desde una perspectiva integral, estratégica y humana.

## **Planteamiento del problema**

La gestión del talento humano representa uno de los principales desafíos para las empresas en Colombia, especialmente en ciudades medianas como Manizales, de menos de 500 mil habitantes, dado a la alta producción de conocimiento académico y la constante migración de sus profesionales hacia mercados más competitivos como Bogotá o Medellín. Esta dinámica genera una fuga de talento local que limita el crecimiento de las organizaciones regionales, las cuales no siempre logran competir con las ofertas económicas y de desarrollo de las grandes metrópolis colombianas.

En este contexto, la motivación laboral se convierte en un factor decisivo para garantizar la permanencia de los trabajadores y la sostenibilidad organizacional. Sin embargo, muchas de estas empresas carecen de estrategias sólidas de motivación, lo que repercute directamente en la retención del talento. De acuerdo con el primer informe trimestral del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2026), la tasa de desempleo en Manizales fue del 8,5 %, con una reducción de 4.082 personas desocupadas respecto al año anterior, ocupando el tercer puesto a nivel nacional con relación a 23 ciudades principales y áreas metropolitanas.

Gutiérrez Cristancho, et. al (2024) subraya que la transparencia en las condiciones políticas de bienestar son factores decisivos para la laborales y la claridad en las permanencia de los trabajadores en micro y pequeñas empresas colombianas. En su estudio se ha mostrado que, cuando los empleados reciben información clara sobre sus

contratos, beneficios y derechos, se genera confianza organizacional y se fortalece la intención de permanencia.

La motivación laboral es un predictor directo de la retención del talento humano. Estela et al., (2025) demostraron que la motivación es un factor determinante para la retención en organizaciones de servicios en Latinoamérica, reforzando la idea de que la gestión del talento debe integrar tanto incentivos materiales como emocionales.

López Cruz y Morales Loaiza (2025) confirma que la motivación laboral constituye un factor determinante en la permanencia del personal. Sus hallazgos concluyeron que variables como el reconocimiento oportuno, las oportunidades de desarrollo profesional, el clima organizacional y la estabilidad laboral se correlacionan positivamente con la retención del talento humano, alcanzando una relación significativa. Lo que para empresas de ciudades medias, se dificulta puesto que no tienen el mismo nivel de posibilidades económicas, de formación y de crecimiento profesional.

Complementando lo anterior, Taruchaín-Pozo, et. al (2023) en su revisión sistemática sobre atracción y retención del talento humano, ponen de manifiesto que, en Latinoamérica persiste una fuerte informalidad en los procesos de selección y contratación, lo que genera alta rotación en pymes. Sus conclusiones destacan que la falta de estructuración en los procesos de incorporación debilita la motivación y la permanencia de los trabajadores.

En este sentido, el vacío de investigación se centra en comprender cómo las prácticas de motivación laboral son un reconocimiento oportuno de logros y cumplimiento de salario acorde, bienestar, oportunidades de desarrollo profesional y capacitación y cómo inciden en la retención del talento humano en una empresa de la ciudad de Manizales.

### **Formulación del problema**

¿Cómo inciden las prácticas de motivación laboral en la retención del talento humano en el sector empresarial de la ciudad de Manizales?

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Analizar la incidencia de las prácticas de motivación laboral, en la retención del talento humano en el sector empresarial de la ciudad de Manizales, con el fin de proponer estrategias que fortalezcan la gestión del talento humano desde una perspectiva integral, humana y sostenible.

### **Objetivos específicos**

1. Describir la relación entre las prácticas de motivación laboral y la retención del talento humano en trabajadores de empresas de Manizales.
2. Identificar las prácticas de motivación laboral con mayor incidencia en la permanencia de los trabajadores
3. Jerarquizar los factores motivacionales asociados a la retención del talento humano para proponer estrategias de gestión humana.

## **Justificación**

La investigación sobre la motivación laboral y su incidencia en la retención del talento humano en las empresas de Manizales resulta de gran interés porque aborda una problemática actual y sensible para la sostenibilidad organizacional. En un contexto de alta rotación y migración de profesionales hacia ciudades más grandes, comprender qué factores sostienen el compromiso y la permanencia de los trabajadores se convierte en una necesidad urgente para las organizaciones locales.

La utilidad del estudio radica en que aporta resultados empíricos acerca de las dimensiones de la motivación laboral con mayor incidencia en la retención, permitiendo a las empresas diseñar estrategias concretas para reducir costos asociados a la rotación y fortalecer la estabilidad de sus equipos. A su vez, en el ámbito académico, aporta un marco de referencia que enriquece la discusión sobre la gestión humana en ciudades intermedias, donde los retos son distintos a los de las grandes capitales.

La novedad del trabajo se encuentra en su enfoque localizado. A diferencia de investigaciones generales, este estudio se centra en el caso puntual de la ciudad de Manizales, una ciudad con características propias en cuanto a mercado laboral, estructuras empresariales y dinámicas de movilidad juvenil. Con ello se genera conocimiento nuevo y contextualizado, que responde directamente a las realidades de la región y no a modelos externos con dificultad de aplicación.

En lo académico, el trabajo contribuye a la comprensión de la motivación laboral como predictor de la retención, integrando análisis estadísticos y propuestas estratégicas. En lo empresarial, brinda herramientas prácticas para que las empresas de la ciudad de Manizales fortalezcan su gestión humana, equilibrando las dimensiones emocionales, sociales y económicas de sus trabajadores, y asegurando así la sostenibilidad de sus proyectos.

### **Marco teórico, de referencia y Antecedentes**

La motivación laboral ha sido reconocida como un factor decisivo para garantizar la permanencia de los trabajadores dentro de las organizaciones, Miranda Hoyes (2016) sostiene que la motivación del talento humano constituye la clave del éxito empresarial, pues impulsa la productividad y asegura la permanencia del capital humano dentro de las organizaciones, lo cual se logra cuando se implementan estrategias que reconocen el esfuerzo de sus empleados y les brindan oportunidades de desarrollo, estos tienen gran compromiso y disposición a permanecer en la organización.

Así mismo, siguiendo esa línea Meza, Leyva y Sierra (2023), hallaron en su estudio que la motivación influye de una forma significativa en la intención de permanencia, lo cual prueba que los trabajadores que se sienten valorados y respaldados por sus empleadores, desarrollan un vínculo y compromiso más sólido con la empresa. Este resultado aporta conocimiento empírico que refuerza la idea de que la motivación es un predictor directo de la retención, y que las prácticas motivacionales deben incluir tanto incentivos materiales como acciones de reconocimiento y bienestar que fortalezcan el compromiso organizacional.

De manera complementaria, López Cruz y Morales Loiza (2025), encontraron que existe una correlación positiva entre motivación y retención; lo que confirma que la motivación es un eje central para la sostenibilidad organizacional. Su estudio aporta ciertos datos que respaldan la relación directa entre la motivación y permanencia,

mostrando que los trabajadores motivados no solo mejoran su desempeño, sino que también solidifican su intención y decisión de permanencia en la empresa. Este hallazgo es fundamental porque valida lo señalado por otros autores y refuerza la necesidad de que las organizaciones diseñen estrategias motivacionales sólidas, con alto impacto para garantizar la retención del talento humano.

En la práctica, una mayor motivación en los trabajadores conlleva una menor rotación, mayor estabilidad en los equipos y reducción de costos asociados a la contratación y capacitación de nuevo personal. Además, la retención de empleados motivados asegura la continuidad del conocimiento y la experiencia dentro de la empresa, fortaleciendo su capacidad de adaptación y competitividad en el mercado.

Guzmán Huaraca-Carhuaricra et al., (2023), estudiaron estrategias de retención del talento. Ellos han acordado que, la retención requiere un enfoque integral que combine procesos de contratación transparentes, programas de bienestar y políticas de fidelización. También señalan que la retención del talento humano requiere estrategias integrales que combinen bienestar, fidelización y gestión transparente.

No obstante, advierten que muchas organizaciones aún carecen de estas prácticas, lo que limita la permanencia del personal y compromete la sostenibilidad organizacional. Entre ellas destacan los programas de bienestar laboral, que incluyen beneficios sociales, apoyo a la salud y equilibrio entre vida personal y trabajo; las acciones de fidelización, como el reconocimiento oportuno de logros, la estabilidad contractual y las oportunidades

de desarrollo profesional; y la gestión transparente, que se refleja en procesos de contratación claros, cumplimiento del salario mínimo y comunicación abierta sobre derechos y beneficios.

Estas prácticas, al combinarse, generan confianza organizacional y fortalecen el sentido de pertenencia, lo que se traduce en una mayor permanencia del personal y en la sostenibilidad de las empresas. Su aporte es clave porque muestra que la retención no depende exclusivamente de motivar, sino de estructurar políticas claras que generen confianza y sentido de pertenencia en los trabajadores. Así que, el estudio enfatiza la necesidad de que las empresas diseñen planes de retención más sólidos y adaptados a las realidades locales. La integración de estas investigaciones en relación con la de Miranda Hoyes (2016) y Meza, Leyva et. al (2023) es pertinente, puesto que se alinean adecuadamente, ya que refuerzan la necesidad de que las empresas incluyan nuevas prácticas de motivación laboral ,para aplicar a la retención efectiva del talento o capital humano.

En un mercado demasiado competitivo, donde la rotación de personal implica costos elevados y pérdida de conocimiento, la motivación se convierte en un eje estratégico para la sostenibilidad empresarial. Por este motivo, las organizaciones deben diseñar políticas que equilibren recompensas tangibles con el fomento del sentido de pertenencia, la autonomía y el propósito en el trabajo. De esta manera, la retención del

talento se consolida como un factor clave para garantizar la estabilidad y el crecimiento organizacional.

Nolazco y Rodríguez (2020) han propuesto un modelo que se encuentra basado en tres pilares para reducir la rotación y fortalecer la retención del talento humano. Tales pilares son: diseñar perfiles de puestos claros, mejorar los procesos de contratación e involucrar más al personal. Ambos autores sostienen que la retención no depende solamente de motivar, sino también de garantizar procesos organizativos que les brinden mayor seguridad y confianza a los trabajadores. Cuando las empresas estructuran de manera adecuada sus procesos de selección y promueven el compromiso, logran disminuir la rotación y consolidar la permanencia del personal, lo que se traduce en una buena retención del talento.

Sin embargo, Estela, Holgado, et. al (2025) demostraron que, la motivación intrínseca vinculada a la comunicación y la escucha activa, es el factor de mayor impacto en la retención del talento humano. Pese a que, los incentivos extrínsecos tuvieron un efecto moderado, lo que realmente garantiza la permanencia es el reconocimiento personal, la autonomía y el fortalecimiento del compromiso organizacional. Este hallazgo es de carácter relevante porque se confirma que la retención depende de estrategias integrales que valoren al trabajador más allá de los estímulos económicos, fortaleciendo su sentido de pertenencia y fidelización hacia la empresa.

Taruchaín-Pozo, et al., (2023) Realizan una revisión sistemática sobre atracción y retención del talento humano. En síntesis, estos autores destacan que la informalidad en los procesos de selección y la ausencia de unas políticas claras de contratación afectan directamente la permanencia de los trabajadores. El estudio concluye que la retención no puede depender únicamente de incentivos económicos, sino que requiere estrategias integrales que incluyan transparencia, bienestar y fidelización.

Esta contribución es significativa porque, muchas veces dentro de las empresas u organizaciones la falta de procesos estructurados debilita la motivación inicial y compromete la sostenibilidad organizacional, lo cual conecta directamente al problema de investigación en una empresa de la ciudad de Manizales.

Además, Ramírez Arrascue, Palacios Valdiviezo et. al (2025) en su revisión, los autores analizaron estrategias de gestión humana aplicadas entre 1990 y 2024, encontrando que la retención depende de prácticas modernas de bienestar, capacitación y liderazgo participativo. Su investigación señala que las empresas que invierten en programas de desarrollo profesional y en un clima organizacional positivo logran disminuir la rotación y fortalecer el compromiso de sus trabajadores. El Hallazgo de estos autores tiene un impacto significativo, ya que confirma que la retención no es un fenómeno aislado, sino que, más bien el resultado de políticas coherentes que integran motivación, reconocimiento y oportunidades de crecimiento.

Villasana Arreguín, et. al (2022), en su estudio analiza cómo la motivación y la retención se relacionan en trabajadores del conocimiento, los autores destacan que la capacitación continua, el reconocimiento profesional y la estabilidad laboral son prácticas decisivas para mantener a este tipo de empleados. Se Concluye que la retención depende de ofrecer oportunidades de aprendizaje y de valorar la experiencia acumulada, lo que fortalece el sentido de pertenencia. El aporte de esta investigación es clave dado que la retención no solo se logra con beneficios tangibles, sino también con políticas y prácticas motivacionales que reconozcan el capital intelectual de los trabajadores.

Sang (2025) en su investigación, revisa la evolución de la teoría de embeddedness (arraigo), aplicada a la retención laboral. Él explica que la permanencia de los empleados depende de vínculos sociales, compromiso organizacional y cultura corporativa, más allá de los incentivos económicos. El estudio concluye que las empresas que fortalecen la cohesión interna y el sentido de pertenencia logran disminuir la rotación y consolidar la fidelización de su personal. Este hallazgo es valioso porque aporta una perspectiva global que complementa los estudios latinoamericanos, mostrando que la retención es un fenómeno complejo que requiere estrategias integrales y sostenibles.

Ruiz, Salazar y Valdivia (2023) evidencian que la motivación laboral guarda una relación directa con el desempeño de los trabajadores, mostrando que la satisfacción de los empleados, repercute en la productividad organizacional. Sus hallazgos refuerzan la idea de que la motivación no es únicamente un factor psicológico, sino un elemento que

impacta de forma tangible en los resultados de la empresa; ya que en su investigación se reconoce que la motivación laboral se materializa a través de diversas prácticas organizacionales, como son el reconocimiento al desempeño, capacitación continua, incentivos económicos y no económicos, vincular a los colaboradores en la participación de la toma de decisiones y el apoyo al bienestar integral.

Estas prácticas de motivación laboral ayudan a establecer mecanismos estratégicos que fortalecen la permanencia de los trabajadores dentro de las organizaciones y aseguran la sostenibilidad del talento humano. La motivación laboral ha sido reconocida como un factor decisivo para garantizar la permanencia de los trabajadores dentro de las organizaciones. En este sentido, Miranda Hoyes (2016) sostiene que la motivación del talento humano constituye la clave del éxito empresarial, pues impulsa la productividad y asegura la permanencia del capital humano. Su investigación revela que, cuando las empresas reconocen el esfuerzo de sus empleados y les ofrecen oportunidades de desarrollo, los trabajadores responden con mayor compromiso y disposición a permanecer en la organización, al sentirse motivados.

Este hallazgo es relevante porque confirma que la motivación no es únicamente un aspecto psicológico, sino un recurso estratégico que fortalece la sostenibilidad organizacional y la capacidad de las empresas para retener a su personal en el largo plazo.

En comparación a lo anterior, Martínez-Vargas, et. al (2020) analizan los factores que influyen en el bienestar de las personas dentro de su contexto laboral, destacando que

este no depende únicamente de las condiciones económicas, sino también de aspectos psicosociales y organizacionales. Su investigación las variables como el clima organizacional, los beneficios sociales y las condiciones contractuales claras son determinantes para la satisfacción de los trabajadores y, en consecuencia, para su permanencia en las organizaciones.

El estudio confirma que la contratación transparente y el cumplimiento de los derechos laborales fortalecen la confianza de los empleados, lo que se traduce en mayor compromiso y menor rotación. Así mismo, los autores subrayan que el bienestar laboral debe entenderse como un eje estratégico de la gestión del talento humano, pues impacta directamente en la motivación y en la retención del personal.

Los hallazgos de Martínez-Vargas, et. al (2020) resultan especialmente significativos pues sus aportes ayudan a comprender que el bienestar laboral no es un aspecto secundario, sino un componente esencial para garantizar la sostenibilidad organizacional y la fidelización del talento humano, especialmente en pequeñas empresas que enfrentan dificultades para estructurar políticas sólidas de gestión.

Suhail, et. al (2025) examinan cómo las prácticas de recursos humanos orientadas a la motivación influyen en los resultados laborales tanto a nivel individual como de equipo. Los autores indican que la motivación no solo se da por factores de índole contractual o beneficios económicos, sino que además de eso también dependen en gran

parte de las prácticas organizacionales que promueven la autonomía, el reconocimiento y el desarrollo profesional en cada individuo.

Su estudio registra que a menudo cuando los empleados perciben estas prácticas como auténticas y consistentes, estas van a fortalecer su compromiso con la organización, lo que incrementará positivamente su actitud a contribuir al logro de los objetivos institucionales. Suhail et al., (2025) han logrado dejar en evidenciado además que la calidad de la retroalimentación, las oportunidades de aprendizaje continuo y la claridad en los roles constituyen elementos esenciales para impulsar la motivación laboral.

Estas prácticas motivacionales no solo brindan la facilidad de que los trabajadores comprendan mejor sus responsabilidades, al mismo tiempo fomentan en ellos un fuerte sentido de propósito y pertenencia dentro del equipo. La motivación aumenta si la organización proporciona los medios para el progreso y tiene disposición para validar el mérito de sus colaboradores.

Del mismo modo, los autores exponen que las prácticas motivacionales actúan como mediadoras entre la gestión del talento humano y los resultados organizacionales. Las políticas de recursos humanos se traducen en mejores comportamientos laborales solo cuando son percibidas por los trabajadores como favorables, justas y alineadas con sus necesidades. En este orden de ideas, prácticas como la comunicación transparente, la participación en decisiones y la flexibilidad en las tareas favorecen de manera

significativa al fortalecimiento del compromiso afectivo y la satisfacción laboral (Suhail et al., 2025).

Entonces, el estudio sostiene que la motivación laboral no solo influye en el rendimiento individualizado, sino también en la dinámica de los equipos. Suhail et al., (2025) concluyen que las prácticas motivacionales fomentan la cooperación, la confianza y la coordinación entre los integrantes, lo cual se va a estar viendo reflejado en mejores indicadores de desempeño colectivo. De esta forma, se reconfirma que la motivación es un elemento clave para promover ambientes laborales saludables y productivos.

La revisión de literatura ha permitido establecer de manera significativa que, la motivación laboral tiene una incidencia directa en la retención del talento humano. El análisis de los aportes teóricos *sugiere* que la satisfacción y el estímulo del colaborador actúan como factores protectores frente a la intención de renuncia, reduciéndola de manera significativa

El presente marco teórico aquí estructurado, no solo apoya la relevancia de tema escogido, sino que justifica la necesidad de dicho estudio para determinar estadísticamente la incidencia de la motivación laboral en la retención del talento humano para lograr fidelizar y asegurar con éxito su permanencia.

## **Metodología**

La investigación adopta un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental y de corte transversal, de alcance correlacional–exploratorio. Se usó el instrumento de Job Satisfaction Survey para medir las prácticas de motivación laboral y la retención del talento humano. El análisis incluye estadística descriptiva, correlaciones, regresión múltiple y técnicas de jerarquización de factores, con el fin de identificar la incidencia de las prácticas motivacionales en la permanencia del personal y proponer estrategias de gestión humana integral y sostenible.

### **Variables:**

#### **1. Variable Independiente (VI)**

##### **Motivación laboral**

Es la variable que explica o influye en la retención del talento humano. Está compuesta por cinco dimensiones:

- Reconocimiento
- Bienestar laboral
- Salario / compensación
- Desarrollo profesional
- Capacitación

## 2. Variable Dependiente (VD)

### Retención del talento humano

Incluye los aspectos de:

- Intención de permanencia
- Compromiso organizacional
- Satisfacción con la empresa
- Probabilidad de continuar en el cargo
- Percepción de estabilidad y proyección

### Población y muestra

- **Universo (Población):** El universo de la investigación estuvo compuesta por trabajadores de diversas empresas de la ciudad de Manizales. Según la Cámara de Comercio de Manizales por Caldas (CCMPC) la ciudad, contaba con 29.901 empresas activas al cierre de 2025, dato publicado en febrero de 2026. (Cámara de Comercio de Manizales por Caldas, 2026).

- **Muestra:** La muestra fue conformada por 20 diferentes empresas y sus trabajadores, 1 por cada empresa, seleccionados del público objetivo mediante muestreo por conveniencia no probabilístico, lo cual implicó que los participantes fueron elegidos por su accesibilidad y disposición para responder. Y a su vez lo que impide la generalización de resultados.

- **Justificación metodológica:** De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), el muestreo no probabilístico por conveniencia se caracteriza por la selección de sujetos disponibles en el momento de la investigación, lo que facilita la recolección de datos en contextos donde no es posible acceder a toda la población.

1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

La aplicación del estudio se realizó mediante el instrumento denominado *Job Satisfaction Survey* (Encuesta de satisfacción laboral), diseñado para evaluar las actitudes de los empleados frente a su trabajo y las principales facetas de su experiencia laboral dentro de la organización. Esta encuesta mide la satisfacción en nueve áreas: remuneración, promoción, supervisión, beneficios, recompensas, procedimientos operativos, compañeros de trabajo y comunicación. Su estructura consta de 26 preguntas que ayudan a identificar fortalezas y aspectos de mejora en el clima organizacional, con el propósito de orientar acciones que favorezcan la retención y la motivación del personal, así como valorar el grado de satisfacción frente a factores clave de la gestión empresarial. Y se incluyeron 9 preguntas adicionales para determinar elementos socio demográficos.

### **Métodos de recolección de datos**

✓ Encuesta estructurada

Con escala tipo Likert (1–5) para medir:

- Reconocimiento
- Bienestar
- Salario
- Desarrollo profesional
- Capacitación
- Intención de permanencia vs retención

Se aplicó el instrumento sistematizado mediante Google forms y debidamente validado.

## **Desarrollo y Resultados**

El análisis de los resultados obtenidos mediante la encuesta de satisfacción laboral aplicada en 20 distintas empresas de Manizales sugieren la manera en que la motivación laboral (VI) influye en la retención del talento humano (VD). La encuesta, estructurada en 35 preguntas, recopila las percepciones sobre aspectos como reconocimiento, bienestar, salario, desarrollo profesional y capacitación, los cuales se relacionan directamente con la intención de permanencia, el compromiso organizacional y la percepción de estabilidad.

En este apartado se presentan los hallazgos más importantes, organizados por dimensiones de la motivación laboral, vinculando cada pregunta con los indicadores de retención. De esta forma, lo que se pretende es argumentar cómo los factores internos de la empresa inciden en la postura de los trabajadores de continuar o abandonar su lugar de trabajo, construyendo conocimiento aplicado para comprender un poco más el fenómeno de la rotación laboral en el contexto local, como es en este caso la ciudad de Manizales.

### Dimensión reconocimiento (VI)

Al evaluar las respuestas frente a la afirmación planteada en la *pregunta 9*.

(En mi empresa tengo oportunidades satisfactorias de promoción y ascenso). Los resultados muestran una tendencia en la percepción de los colaboradores respecto al crecimiento interno. Como se detalla en la (Tabla 1) y se ilustra visualmente en la (Figura 1), muestra que el 30% de los trabajadores se encuentra en “desacuerdo” y otro porcentaje idéntico, 30% “de acuerdo”, existiendo una marcada polarización en la percepción de las oportunidades de crecimiento interno, frente a dicha afirmación, lo que está indicando que los procesos de promoción interna se ejecutan diferente en las empresas; el resto se distribuye en otras categorías.

Tabla 1

#### *Frecuencia de la Pregunta 9*

Etiquetas de fila	9. En mi empresa tengo oportunidades satisfactorias de promoción y ascenso	% acumulado
1. Totalmente en desacuerdo	5	25%
2. En desacuerdo	6	30%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	10
4. De acuerdo	6	30%
5. Totalmente de acuerdo	1	5%
Total general	20	100%

*Nota:* Elaboración propia

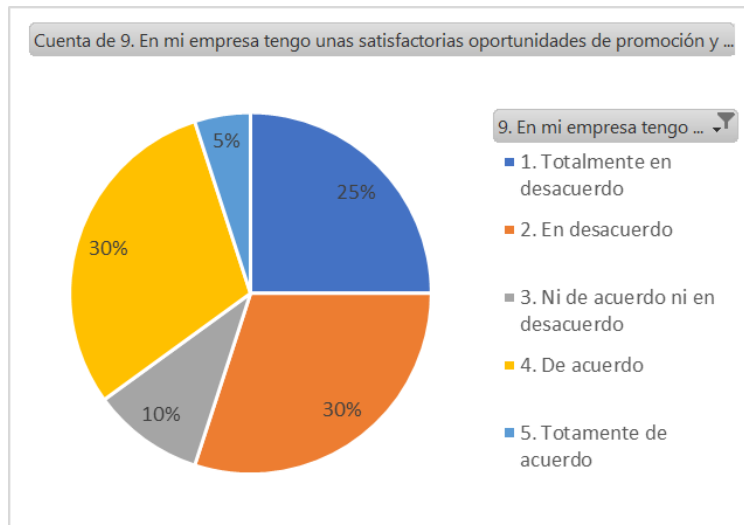


Figura 1

Dicha percepción es complementada con la pregunta 17 (¿Me gusta la forma en que mis superiores juzgan mi tarea?) en la que solamente 8 de 20 encuestados (Tabla 2) gráficamente constatable en la (Figura 2) que un grupo representado en el 40% manifestaron encontrarse “de acuerdo”, mientras que los demás se distribuyen en la neutralidad con el 25% , un 20% en “desacuerdo”, un 10% “totalmente de acuerdo” y un 5% “Totalmente en desacuerdo”, lo que revela que la evaluación de desempeño se considera por parte del número más representativo de los encuestados como justa o motivadora.

Tabla 2

*Frecuencia de la pregunta 17*

Etiquetas de fila	17.Me gusta la forma en que mis superiores juzgan mi tarea	% acumulado
1. Totalmente en desacuerdo	1	5%
2. En desacuerdo	4	20%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	25%
4. De acuerdo	8	40%
5. Totalmente de acuerdo	2	10%
Total general	20	100%

*Nota:* Elaboración propia

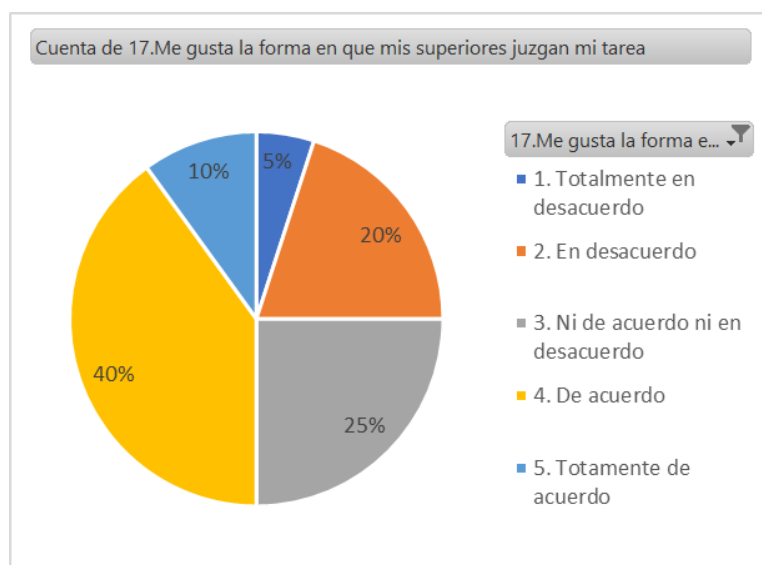


Figura 2

Aunado a lo anterior, la pregunta 23(¿Estoy satisfecho de los incentivos y premios que me dan?), indica que 6 de 20 encuestados (Tabla 3) representada en color gris (Figura 3) un 30% se sienten neutrales, pero también un 20% de los trabajadores se encuentra “totalmente en desacuerdo” y otro 20% “de acuerdo”; la percepción en los empleados con relación a las políticas de incentivos; esta notablemente dividida, ya que algunos reconocen la existencia de estímulos tangibles, y otros consideran que son insuficientes o inexistentes, debilitando la motivación laboral.

Tabla 3

*Frecuencia de la pregunta 23*

Etiquetas de fila	23.Estoy satisfecho de los incentivos y premios que me dan	% acumulado
1. Totalmente en desacuerdo	4	20%
2. En desacuerdo	3	15%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	30%
4. De acuerdo	4	20%
5. Totalmente de acuerdo	3	15%
Total general	20	100%

*Nota:* Elaboración propia

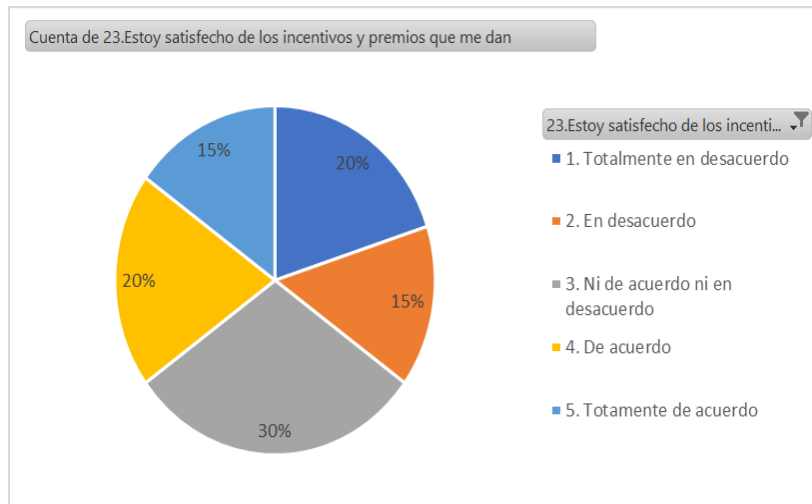


Figura 3

Las prácticas de reconocimiento no logran consolidarse como un factor de retención, dado que los trabajadores suelen mostrar menor compromiso organizacional y mayor disposición a cambiar de empleo.

### Dimensión bienestar laboral (VI)

En la dimensión de bienestar laboral, los resultados indican una tendencia altamente positiva con relación a las condiciones físicas y materiales del entorno de trabajo, aunque con detalles que señalan áreas de mejora.

Con respecto a la pregunta 6( ¿La limpieza e higiene de mi lugar de trabajo es buena?), aplicada a 20 encuestados (Tabla 4) refleja que el 55% de los trabajadores respondió “de acuerdo” y el 40% “totalmente de acuerdo”, mientras una minoría de 5% se ubicó en una posición neutral (Figura 4). Este resultado da a

conocer un alto nivel de satisfacción con la higiene, lo que constituye un factor de motivación importante.

Tabla 4

*Frecuencia de la pregunta 6*

Etiquetas de fila	6. La limpieza e higiene de mi lugar de trabajo es bueno	% acumulado
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	5%
4. De acuerdo	11	55%
5. Totalmente de acuerdo	8	40%
Total general	20	100%

*Nota:* Elaboración propia

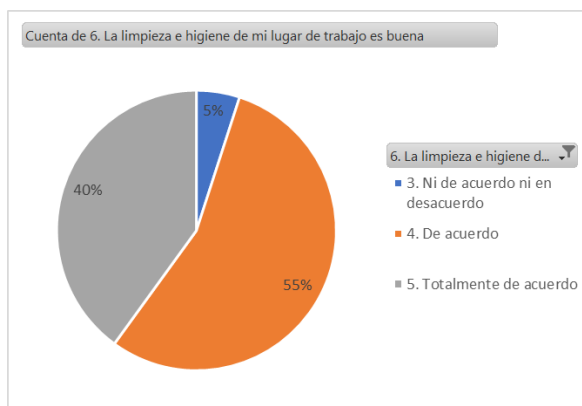


Figura 4

Bajo esa misma línea de condiciones, la pregunta 7(¿La iluminación, ventilación y temperatura de mi lugar de trabajo están bien reguladas?), arroja que de 20 encuestados (Tabla 5) porcentualmente el 40% respondió “de acuerdo”, el

25% “totalmente de acuerdo”, mientras que un 15% manifestó estar en desacuerdo total o parcial y otro 15% en posición neutral (Figura 5). Llegando a la conclusión que, aunque la mayoría percibe condiciones adecuadas, existe un grupo que considera insuficiente la regulación ambiental, lo que puede afectar su comodidad y desempeño.

Tabla 5

*Frecuencia de la Pregunta 7*

Etiquetas de fila	7.La iluminación, ventilación y temperatura de mi lugar de trabajo están bien reguladas	% acumulado
1. Totalmente en desacuerdo	3	15%
2. En desacuerdo	1	5%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	15%
4. De acuerdo	8	40%
5. Totalmente de acuerdo	5	25%
Total general	20	100%

*Nota:* Elaboración propia

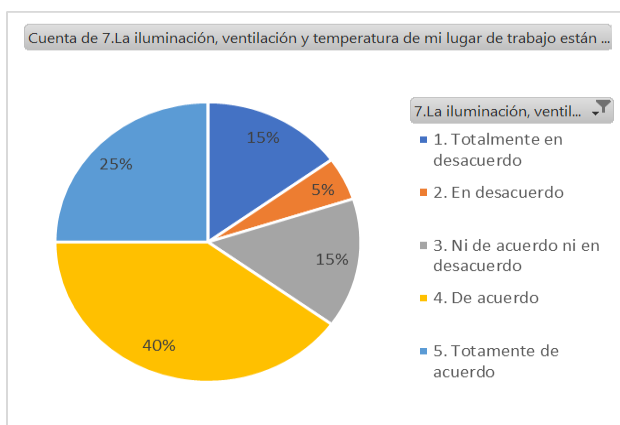


Figura 5

Por otra parte, al evaluar respuestas de la pregunta 8 (El entorno físico y el espacio en que trabajo son satisfactorios), muestra que el 40% respondió “de acuerdo”, el 30% “totalmente de acuerdo”, mientras que un 20% manifestó estar totalmente en desacuerdo y un 10% en neutralidad. Este resultado como se puede apreciar en (Tabla 6) y (Figura 6) muestra una polarización, pues aunque la mayoría de los encuestados valora de forma positiva el espacio físico, un grupo significativo minoritario lo percibe como deficiente.

Tabla 6

*Frecuencia de la pregunta 8*

Etiquetas de fila	8.El entorno físico y el espacio en que trabajo son satisfactorios	% acumulado
1. Totalmente en desacuerdo	4	20%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	10%
4. De acuerdo	8	40%
5. Totalmente de acuerdo	6	30%
Total general	20	100%

*Nota:* Elaboración propia

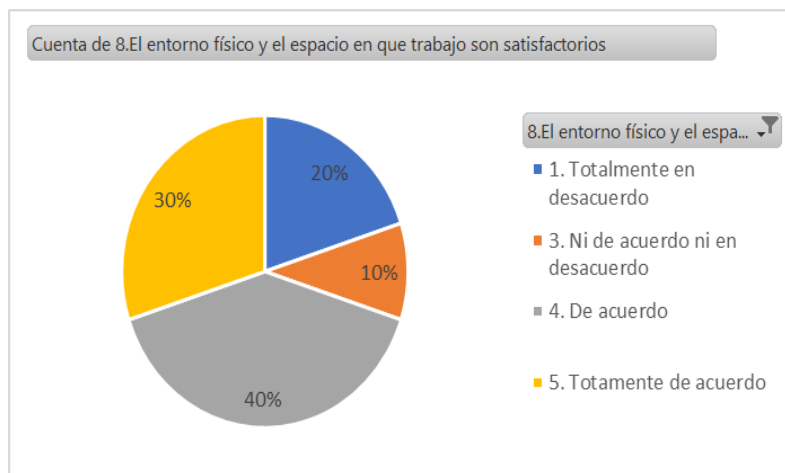


Figura 6

Remitiendo a la pregunta 24 (¿Los medios materiales que tengo para hacer mi trabajo son adecuados y satisfactorios?), con una frecuencia de respuesta de 10 (Tabla 7) correspondiéndole del 50% respondió “de acuerdo”, el 25% “totalmente de acuerdo”, mientras que un 15% expresó “desacuerdo” y el restante de los encuestados un 10% “Totalmente en desacuerdo” (Figura 7). El resultado sugiere que, aunque la mayoría de los encuestados cuenta con recursos suficientes, una cuarta parte considera que los medios materiales son insuficientes, lo que puede generar una limitación a su productividad.

Tabla 7

*Frecuencia de la pregunta 24*

Etiquetas de fila	24.Los medios materiales que tengo para hacer mi trabajo son adecuados y satisfactorios	% acumulado
1. Totalmente en desacuerdo	2	10%
2. En desacuerdo	3	15%
4. De acuerdo	10	50%
5. Totalmente de acuerdo	5	25%
Total general	20	100%

*Nota:* Elaboración propia

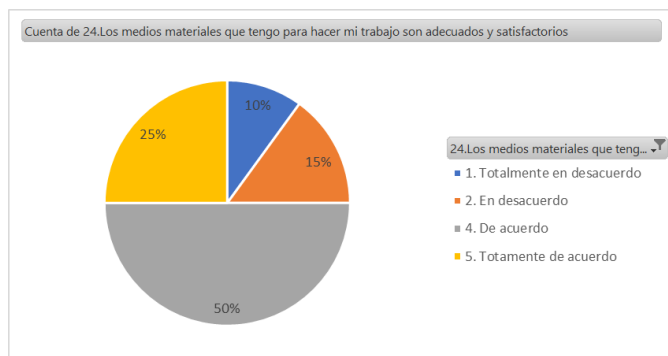


Figura 7

En consecuencia con la pregunta anterior, la número 25 (¿Considero que las condiciones de calidad laboral en mi trabajo son adecuadas?) confirma esta tendencia: el 50% respondió “de acuerdo” indicando una frecuencia representativa de 10 encuestados (Tabla 8), el 20% “totalmente de acuerdo”, mientras que un 10% se ubicó en “Totalmente en desacuerdo”, otro 10% “en desacuerdo” y un 10% en neutralidad (Figura 8). Esto deja entrever que, aunque la percepción general es positiva, persiste un grupo crítico frente a la calidad laboral, lo que confirma que puede generar una limitación a su productividad.

Tabla 8

*Frecuencia de la pregunta 25*

Etiquetas de fila	25.¿Considero que las condiciones de calidad laboral en mi trabajo son adecuadas?	% acumulado
1. Totalmente en desacuerdo	2	10%
2. En desacuerdo	2	10%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	10%
4. De acuerdo	10	50%
5. Totalmente de acuerdo	4	20%
Total general	20	100%

*Nota:* Elaboración propia

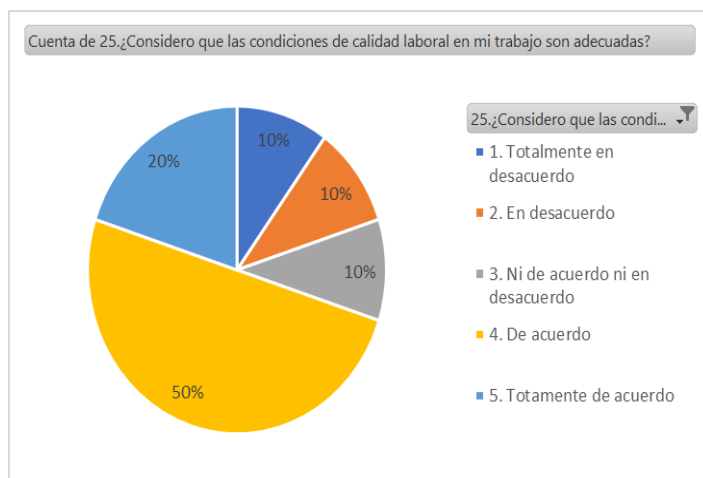


Figura 8

Finalmente, con la pregunta 26 (Estoy satisfecho con el ritmo de trabajo con el cual tengo que hacer mi tarea), el 40% respondió “de acuerdo”, el 10% “totalmente de acuerdo”, mientras que un 25% se ubicó en estado de neutralidad, solo 3 de 20 encuestados (Tabla 9), representado en un 15% (Figura 9) respondió encontrarse “totalmente en desacuerdo”, y 10% en desacuerdo. La satisfacción no es homogénea y puede convertirse en un factor de desgaste.

Tabla 9

*Frecuencia de la pregunta 26*

Etiquetas de fila	26.Estoy satisfecho con el ritmo de trabajo con el cual tengo que hacer mi tarea?	% acumulado
1. Totalmente en desacuerdo	3	15%
2. En desacuerdo	2	10%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	25%
4. De acuerdo	8	40%
5. totalmente de acuerdo	2	10%
Total general	20	100%

*Nota:* Elaboración propia

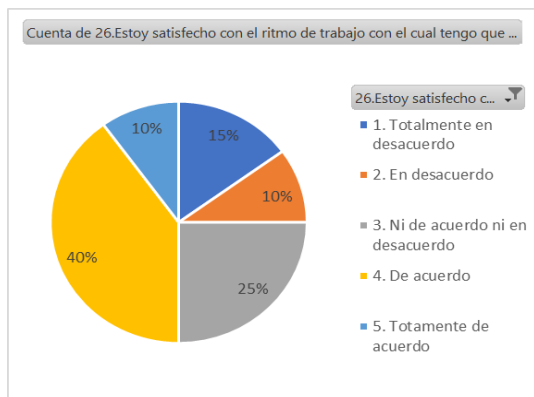


Figura 9

Los resultados de la presente dimensión sugieren que, a pesar de que la mayoría de los trabajadores perciben condiciones físicas y materiales adecuadas, la existencia de grupos críticos frente al entorno, los recursos y el ritmo de trabajo no se consolida el bienestar laboral plenamente como un factor de retención. La satisfacción con la higiene y el espacio físico fortalece la motivación, pero las percepciones ambivalentes sobre la regulación ambiental, los medios materiales y la carga laboral pueden debilitar el compromiso organizacional y aumentar la intención de rotación.

### **Dimensión Salario /Compensación (VI)**

En la dimensión de salario/compensación, los hallazgos reflejan una marcada insatisfacción que impacta directamente en la motivación laboral y la retención del talento humano.

La Pregunta 4 (Mi salario me satisface) 5 de 20 encuestados (Tabla 10) representada porcentualmente por el 25% de los trabajadores está totalmente en “desacuerdo”, el 20% “en desacuerdo”, y otro 25% neutral, mientras que apenas un 15% respondió “de acuerdo” y otro 15% “totalmente de acuerdo” (Figura 10). Lo que lleva a concluir que la mayoría no percibe su remuneración como justa o suficiente.

Tabla 10

*Frecuencia de la pregunta 4*

Etiquetas de fila	4. Mi salario me satisface	% acumulado
1. Totalmente en desacuerdo	5	25%
2. En desacuerdo	4	20%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	25%
4. De acuerdo	3	15%
5. Totalmente de acuerdo	3	15%
Total general	20	100%

*Nota:* Elaboración propia

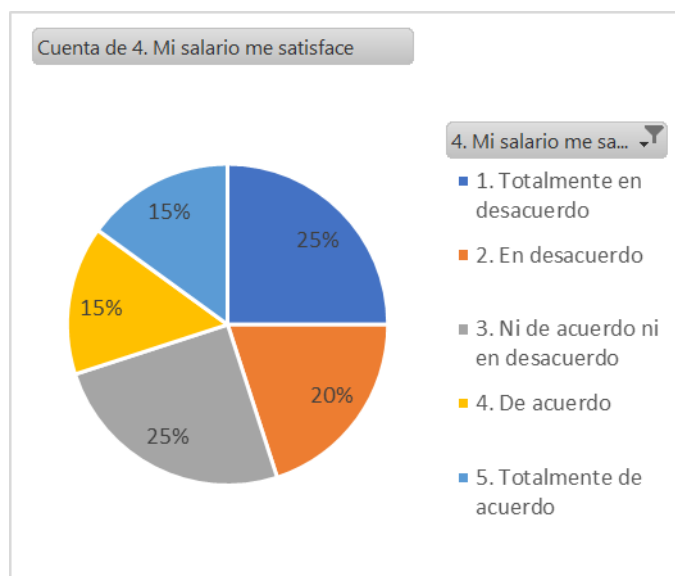


Figura 10

La anterior tendencia se refuerza en la Pregunta 12 (La forma en que se lleva la negociación en mi empresa sobre aspectos laborales me satisface), donde 8 de 20 personas (Tabla 11) representada por el 15% está “totalmente en desacuerdo”, el 10% “en desacuerdo”, y un 30% en neutralidad, frente a un 40% de acuerdo y solo un 5% totalmente de acuerdo (Figura 11) , lo que refleja que los procesos de negociación laboral generan más dudas que confianza.

Tabla 11

## Frecuencia de la Pregunta 12

Etiquetas de fila	12.La forma en que se lleva la negociación en mi empresa sobre aspectos laborales me satisface	% acumulado
1. Totalmente en desacuerdo	3	15%
2. En desacuerdo	2	10%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	30%
4. De acuerdo	8	40%
5. Totalmente de acuerdo	1	5%
Total general	20	100%

*Nota:* Elaboración propia

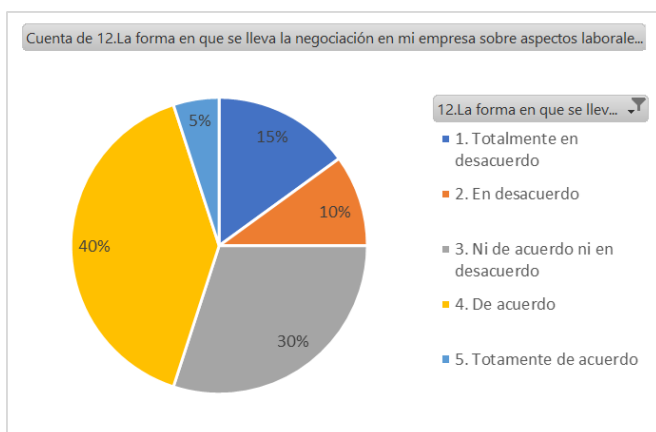


Figura 11

En relación con lo hallado, la Pregunta 14 (Estoy satisfecho de cómo mi empresa cumple el convenio y las leyes laborales) el 15% de los 20 encuestados está “totalmente en desacuerdo” con una frecuencia de 3 (Tabla 12) , otro 15% “en desacuerdo”, y un 20% en neutralidad, mientras que el 30% respondió “de acuerdo” convirtiéndolo en el más representativo de todos con una frecuencia de 6 y apenas un 20% “totalmente de acuerdo” (Figura 12), aunque existe un grupo que reconoce el cumplimiento normativo, una parte significativa percibe deficiencias en la aplicación de convenios y leyes que los satisfaga.

Tabla 12

*Frecuencia de a pregunta 14*

Etiquetas de fila	14.Estoy satisfecho de cómo mi empresa cumple el convenio, y las leyes laborales	% acumulado
1. Totalmente en desacuerdo	3	15%
2. En desacuerdo	3	15%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	20%
4. De acuerdo	6	30%
5. Totalmente de acuerdo	2	10%
5. Totalmente de acuerdo	2	10%
Total general	20	100%

*Nota:* Elaboración propia

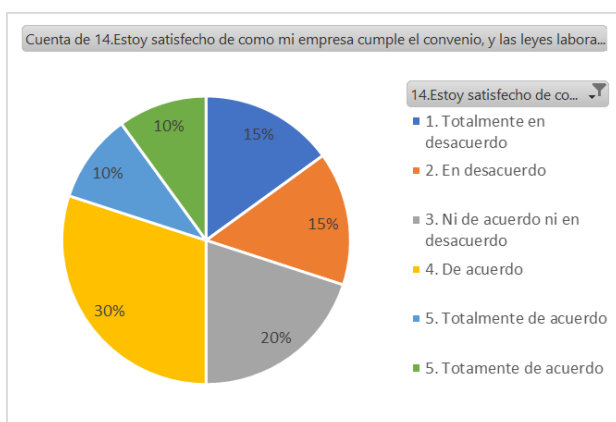


Figura 12

A partir de estos tres hallazgos, se concluye que la dimensión de salario/compensación es una de las más críticas dentro de la motivación laboral: la insatisfacción con la remuneración, la percepción encontrada sobre la negociación y las dudas respecto al cumplimiento normativo producen un escenario de desconfianza que debilita la intención de permanencia y conlleva un aumento de la probabilidad de rotación, afectando directamente la retención del talento humano (VD).

### **Dimensión Desarrollo Profesional (VI)**

En esta dimensión se refleja cómo los trabajadores perciben sus oportunidades de crecer, aprender y participar en la organización. Los resultados muestran contrastes que hablan de la experiencia cotidiana de quienes conforman las empresas.

La Pregunta 2 (Estoy satisfecho con las posibilidades que me da mi trabajo de hacer las cosas en las que yo destaco) (Tabla 13), el 45% de los trabajadores se ubicaron en la neutralidad, mientras que un 25% respondió “de acuerdo” y otro 25% “muy de acuerdo” (totalmente de acuerdo), frente a un 5% “en desacuerdo” (Figura 13). Aunque existe un grupo que si está reconociendo oportunidades para sobresalir, la mayoría se mantiene en una posición contraria a esta, lo que está mostrando cierta falta de confianza en que la empresa potencie sus talentos.

Tabla 13

*Frecuencia pregunta 2*

Etiquetas de fila	2.Estoy satisfecho con las posibilidades que me da mi trabajo de hacer las cosas en las que yo destaco	% acumulado
2. En desacuerdo	1	5%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	45%
4. De acuerdo	5	25%
5. Muy de acuerdo (Totalmente de acuerdo)	5	25%
Total general	20	100%

*Nota:* Elaboración propia

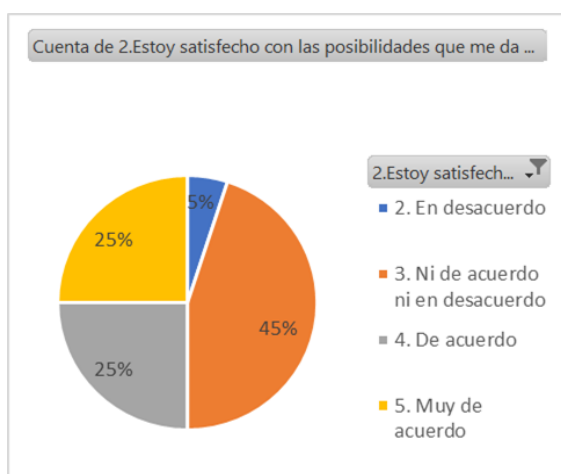


Figura 13

En el cuestionamiento planteado mediante a Pregunta 10 (Estoy satisfecho de la formación y capacitación que me da la empresa), 8 de cada 20 personas (Tabla 14) el 40% de los encuestados respondió “de acuerdo”, el 15% “totalmente de acuerdo”, mientras que un 30% se distribuyó entre desacuerdo y la posición de la neutralidad (15% x 2 (Figura 14). Esto lo que parece revelar, es que la capacitación es valorada por una

parte importante de los trabajadores, es una práctica motivadora, pero aún no logra consolidarse como un factor motivador universal, lo cual señala que los programas de formación podrían ser más inclusivos y consistentes.

Tabla 14

*Frecuencia pregunta 10*

Etiquetas de fila	10. Estoy satisfecho de la formación y capacitación que me da la empresa	% acumulado
1. Totalmente en desacuerdo	3	15%
2. En desacuerdo	3	15%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	15%
4. De acuerdo	8	40%
5. Totalmente de acuerdo	3	15%
Total general	20	100%

*Nota:* Elaboración propia

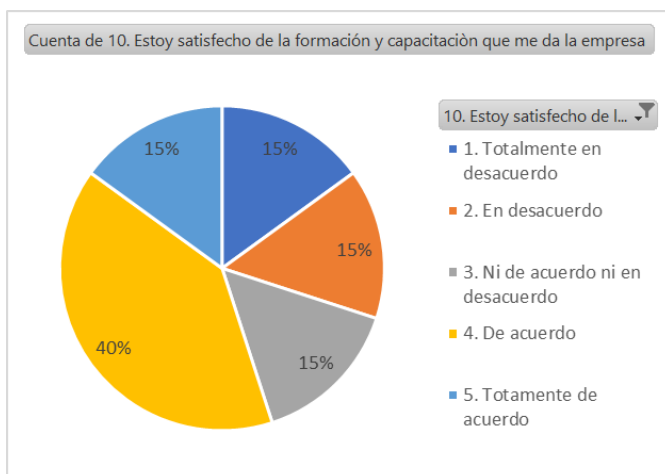


Figura 14

Por otro lado, la Pregunta 16 (Estoy satisfecho de mi grado de participación en las decisiones de mi departamento o sección) indica positivamente 7 personas (Tabla 15), es decir el 35% respondió sentirse “de acuerdo”, el 20% “totalmente de acuerdo”, mientras que un 30% se mantuvo en neutralidad y un 15% en el concepto del desacuerdo (10% totalmente en desacuerdo y un 5% en “desacuerdo” (Figura 15). Aunque muchos trabajadores sienten que tienen voz en su área o departamento, todavía existe un grupo que siente su participación como limitada, lo que puede afectar su sentido de pertenencia y generar en ellos una intención de renuncia.

Tabla 15

*Frecuencia pregunta 16*

Etiquetas de fila	16.Estoy satisfecho de mi grado de participación en las decisiones de mi departamento o sección	% acumulado
1. Totalmente en desacuerdo	2	10%
2. En desacuerdo	1	5%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	30%
4. De acuerdo	7	35%
5. Totalmente de acuerdo	4	20%
Total general	20	100%

*Nota:* Elaboración propia

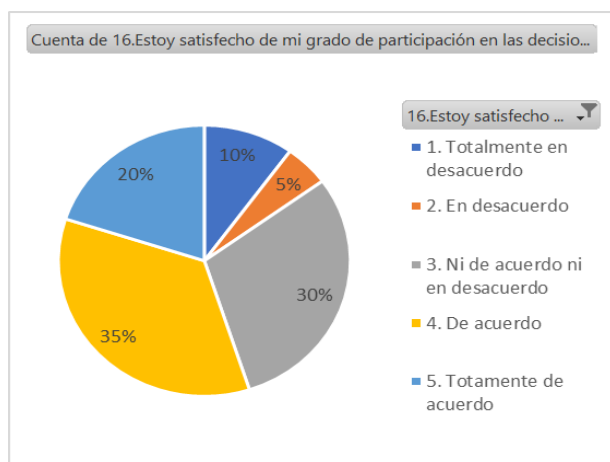


Figura 15

Seguidamente, la Pregunta 18 (Me satisface mi capacidad actual para decidir por mí mismo aspectos de mi trabajo) muestra que de los 20 encuestados,, solo 7 (Tabla 16) , un 35% respondió “de acuerdo”, el 15% “totalmente de acuerdo”, mientras que un 40% se ubicó en neutralidad , siendo el porcentaje más grane relevante y solo un 10% en el desacuerdo(Figura 16). El hallazgo entre los encuestados, indicó que la autonomía laboral es reconocida, pero no plenamente ejercida, ya que algunos trabajadores sienten que sus decisiones aún dependen demasiado de la supervisión.

Tabla 16

*Frecuencia pregunta 18*

Etiquetas de fila	18.Me satisface mi capacidad actual para decidir por mí mismo aspectos de mi trabajo	% acumulado
1. Totalmente en desacuerdo	1	10%
2. En desacuerdo	1	5%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	30%
4. De acuerdo	7	35%
5. Totalmente de acuerdo	3	20%
Total general	20	100%

*Nota:* Elaboración propia

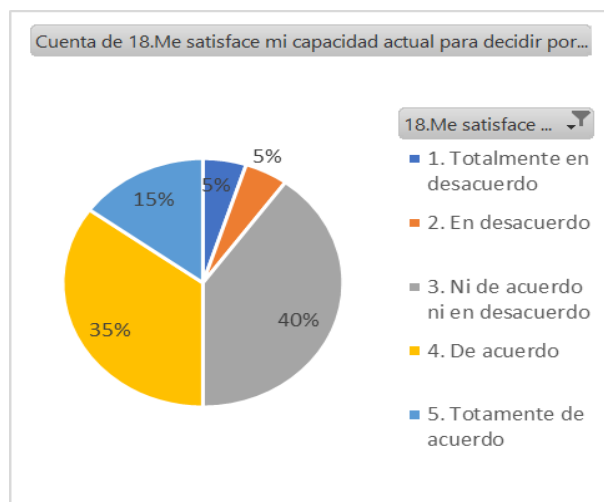


Figura 16

Relacionando similitudes entre la pregunta 16 con la Pregunta 21 (Me satisface mi actual grado de participación en las decisiones de mi grupo de trabajo) confirma esta tendencia: 10 personas de 20 (Tabla 17) siendo el 50% respondieron sentirse “de acuerdo”, el 10% “totalmente de acuerdo”, mientras que un 20% se mantuvo en neutralidad y otro 20% “en desacuerdo” (Figura 17). Se observa entonces, que la participación colectiva es mejor valorada que la individual, así que los trabajadores encuentran más espacios de colaboración en grupo que de autonomía personal.

Tabla 17

*Frecuencia pregunta 21*

Etiquetas de fila	21.Me satisface mi actual grado de participación en las decisiones de mi grupo de trabajo	% acumulado
1. Totalmente en desacuerdo	2	10%
2. En desacuerdo	2	10%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	20%
4. De acuerdo	10	50%
5. Totalmente de acuerdo	2	10%
Total general	20	100%

*Nota:* Elaboración propia

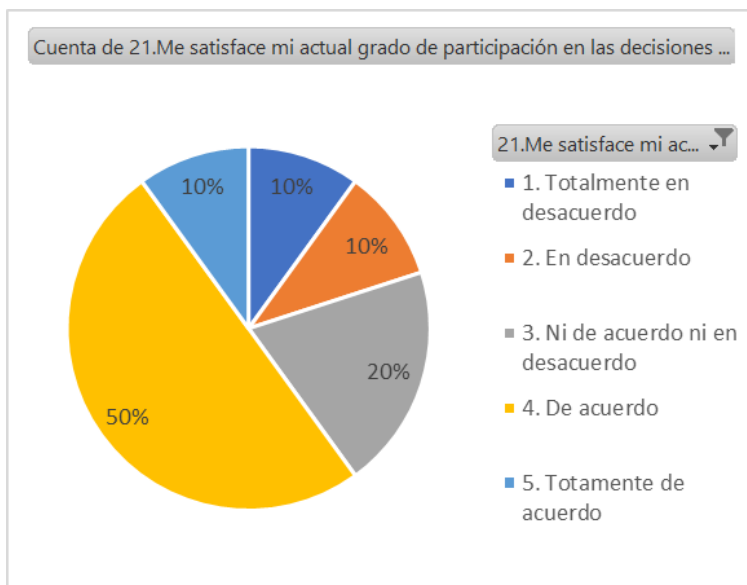


Figura 17

De acuerdo con las preguntas previas, sus resultados, muestran que el desarrollo profesional es una dimensión que motiva, pero de manera poco homogénea, ya que se denota un poco de desigualdad; mientras algunos trabajadores valoran las oportunidades de capacitación y participación, otros se mantienen en posiciones neutrales o críticas, lo que refleja que la empresa aún tiene retos para convertir estas prácticas en verdaderos factores dinamizadores de compromiso.

La falta de claridad en las oportunidades para destacar, la percepción contrastada acerca de la autonomía y la limitada participación en decisiones se convierten en factores que pueden debilitar la motivación laboral y, en consecuencia, incidir en la retención del talento humano (VD).

### **Dimensión Capacitación (VI)**

La dimensión de capacitación habla de cómo los trabajadores sienten que la empresa los acompaña en su crecimiento y aprendizaje. Aquí los resultados logrados muestran un panorama que, aunque positivo en parte, deja ver oportunidades de mejora considerables.

En esta dimensión entra como una sub dimensión la Pregunta 10 (Estoy satisfecho de la formación y capacitación que me da la empresa), una frecuencia de 8 sobre 20 (Tabla 18) indicó que el 40% de los encuestados respondió “de acuerdo”, el 15% “totalmente de acuerdo”, mientras que un 30% se distribuyó entre desacuerdo y la

posición de la neutralidad (15% x 2 (Figura 18)). En dicho sentido, la capacitación es valorada por una parte importante de los trabajadores, es una práctica motivadora, pero aún no logra consolidarse como un factor motivador universal, lo cual señala que los programas de formación podrían ser más inclusivos y consistentes.

Tabla 18

*Frecuencia Pregunta 10*

Etiquetas de fila	10. Estoy satisfecho de la formación y capacitación que me da la empresa	% acumulado
1. Totalmente en desacuerdo	3	15%
2. En desacuerdo	3	15%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	15%
4. De acuerdo	8	40%
5. Totalmente de acuerdo	3	5%
Total general	20	100%

*Nota:* Elaboración Propia

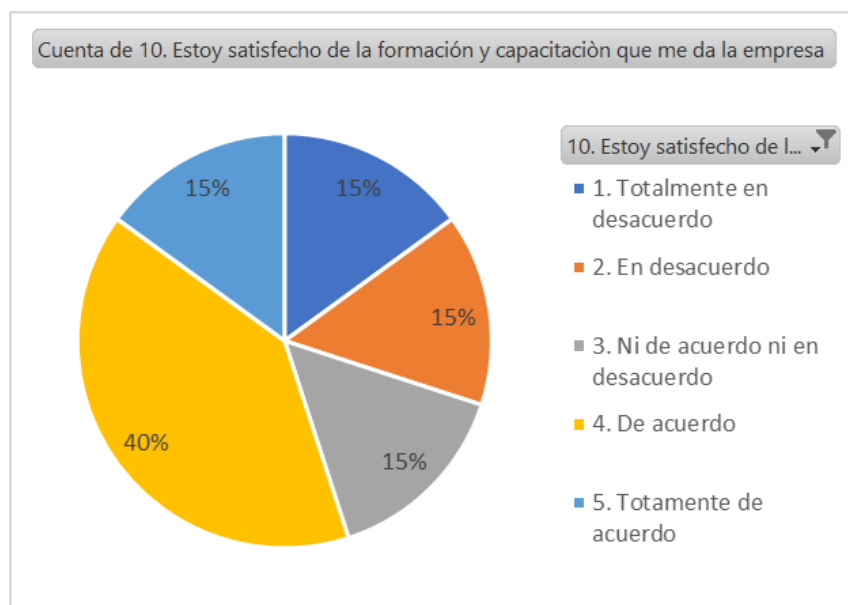


Figura 18

Abordada la Pregunta 20 (Estoy contento del apoyo que recibo de mis superiores) complementa esta visión: una frecuencia relativamente intermedia, de 6 encuestados sobre 20 (Tabla 19) con el 30% respondió “de acuerdo”, el 20% “totalmente de acuerdo”, mientras que una frecuencia de 7, traducido porcentualmente al 35% se mantuvo en neutralidad y un 15% “en desacuerdo”(Figura 19). Este resultado muestra que el acompañamiento de los superiores es valorado por algunos, pero no logra consolidarse como un factor común de satisfacción.

Tabla 19

*Frecuencia pregunta 20*

Etiquetas de fila	Cuenta de 20.Estoy contento del apoyo que recibo de mis superiores	% acumulado
2. En desacuerdo	3	
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	
4. De acuerdo	6	
5. Totalmente de acuerdo	4	
Total general	20	

*Nota:* Elaboración Propia

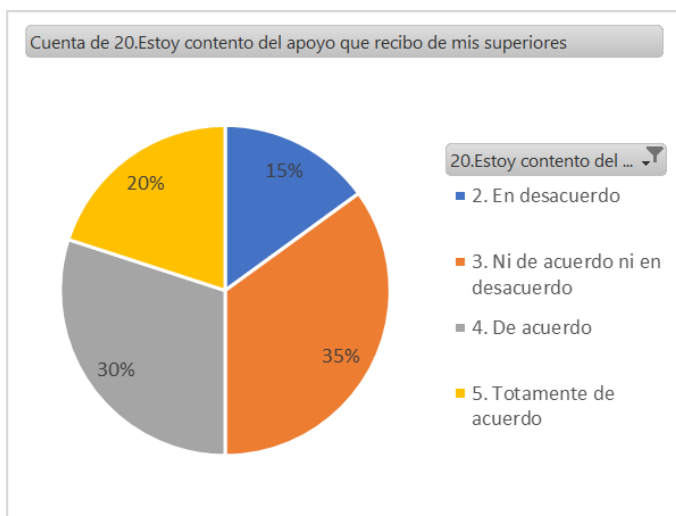


Figura 19

El apoyo, entendido como guía y mentoring, aparece más como una experiencia individual que como una práctica organizacional consistente.

De manera global, en esta dimensión los resultados permiten insinuar que la capacitación y el apoyo de los superiores son dimensiones que motivan, pero de manera desigual. Cuando los trabajadores notan que la empresa invierte en su aprendizaje y que sus jefes los respaldan, la intención de permanencia se fortalece positivamente. Sin embargo, ante la falta de consistencia en las percepciones, revela que aún hay brechas en el modo en que las organizaciones transmiten confianza y acompañamiento.

La capacitación se transforma en un puente; puede ser el camino hacia la fidelización del talento humano, pero solo si se logra que todos los trabajadores la conciban como oportunidad real de crecimiento y no como un requisito más dentro de su rutina laboral

### **Aspectos Variable Dependiente (VD)**

La retención del talento humano se expresa en la intención de permanencia, el compromiso organizacional, la satisfacción con la empresa, la probabilidad de continuar en el cargo y la percepción de estabilidad. Los resultados muestran que estos aspectos están directamente influenciados por la motivación laboral, pero con matices que revelan tanto fortalezas como debilidades.

#### **1. Intención de permanencia**

La Pregunta 28 (¿Está pensando o se ha planteado cambiar de trabajo?) refleja que 12 de 20 empleados (Tabla 20) representa un 60% de los trabajadores respondió afirmativamente, mientras que un 40% respondió que "no" (Figura 20). El hallazgo *revela* una proporción significativa de empleados con disposición a migrar, lo que pone de manifiesto que la motivación laboral aún no se consolida como un factor de fidelización plena

Tabla 20

*Frecuencia pregunta 28*

Etiquetas de fila	28.¿Está pensando o se ha planteado cambiar de trabajo?	% acumulado
No	8	40%
SI	12	60%
Total general	20	100%

Nota: Elaboración Propia

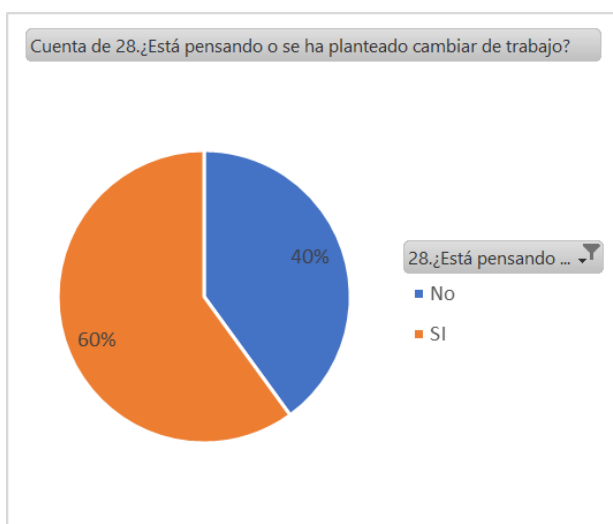


Figura 20

## 2. Compromiso organizacional

La Pregunta 1 (Me gusta mi trabajo) muestra que 8 encuestados de 20 (Tabla 21), representando el 40% respondió “de acuerdo”, el 30% “totalmente de acuerdo”, mientras que un 15% se mantuvo en neutralidad; un 10% respondió estar en “desacuerdo”, mientras que 1 solo encuestado representado por el 5% respondió encontrarse

“Totalmente en desacuerdo” (Figura 21). A través del resultado, se ve que la mayoría disfruta de su labor, aunque no todos lo hacen con la misma intensidad. El compromiso se fortalece en quienes sienten reconocimiento y capacitación, pero se debilita en quienes perciben deficiencias en salario o promoción.

Tabla 21

*Frecuencia pregunta*

Etiquetas de fila	1. Me gusta mi trabajo	% acumulado
1. Totalmente en desacuerdo	1	5%
2. En desacuerdo	2	10%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	15%
4. De acuerdo	8	40%
5. Muy de acuerdo	6	30%
Total general	20	100%

*Nota:* Elaboración propia

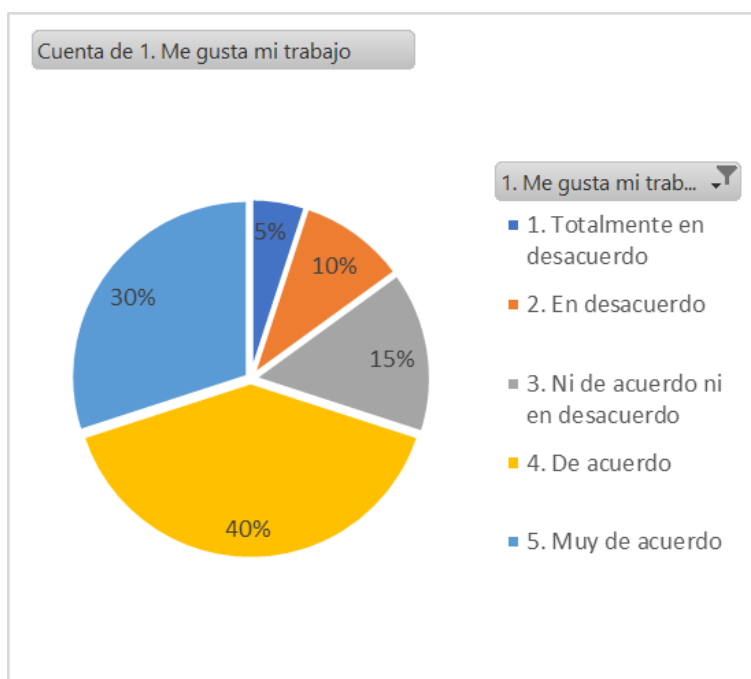


Figura 21

### 3. Satisfacción con la empresa

La Pregunta 19 (Estoy satisfecho de la justicia e igualdad en mi empresa) , arrojo que 9 de 20 encuestados (Tabla 22) representada por el 45 % (Figura 22) respondió “de acuerdo”, el 10% “totalmente de acuerdo”, mientras que un 35% se mantuvo en neutralidad , a que por otra parte hubo un grupo pequeño que representó el 10% así: 5% “Totalmente en desacuerdo” y otro 5% “en desacuerdo” (Figura 22); la percepción de justicia organizacional es un punto crítico: la falta de equidad debilita la satisfacción general y aumenta la intención de rotación.

Tabla 22

#### Frecuencia pregunta 19

Etiquetas de fila	19.Mi empresa me trata con buena justicia e igualdad	% acumulado
1. Totalmente en desacuerdo	1	5%
2. En desacuerdo	1	5%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	35%
4. De acuerdo	9	45%
5. Totalmente de acuerdo	2	10%
Total general	20	100%

*Nota:* Elaboración propia

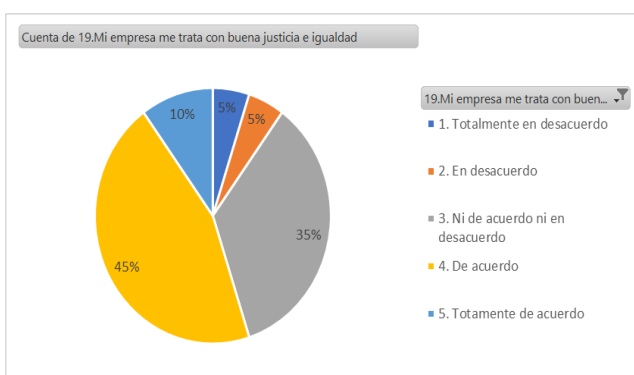


Figura 22

#### 4. Probabilidad de continuar en el cargo

La Pregunta 33 (¿Planea continuar en la empresa durante los próximos 2 años?), de 20 encuestado, solo 11 (Tabla 23), el 55% respondió afirmativamente, el 45% dijo que “no” (Figura 23) .Aunque la mayoría proyecta continuidad, el porcentaje de trabajadores que no planea permanecer es considerable y refleja que la estabilidad no está garantizada. Pues sumado a ello, con relación a la pregunta 34(Cuál es su género), En la muestra predominó la participación femenina (Tabla 24) y (Figura 24), es decir, son el género principal para retener.

Tabla 23

##### *Frecuencia pregunta 33*

Etiquetas de fila	33.¿Planea continuar en la empresa durante los próximos 2 años?	% acumulado
No	9	45%
Si	11	55%
Total general	20	100%

*Nota:* Elaboración propia

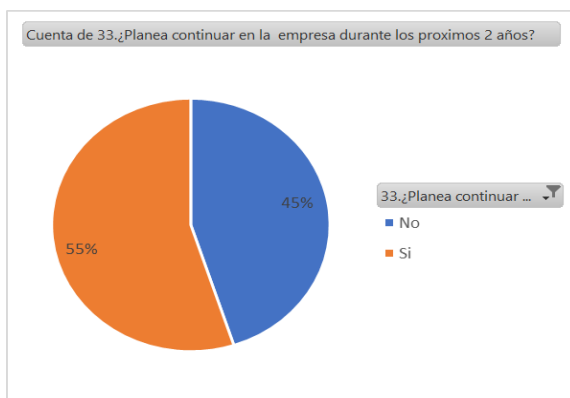


Figura 23

Tabla 24

*Frecuencia pregunta 34.*

Etiquetas de fila	34.¿Cuál es su género?	% acumulado
Femenino	15	75%
Masculino	5	25%
Total general	20	100%

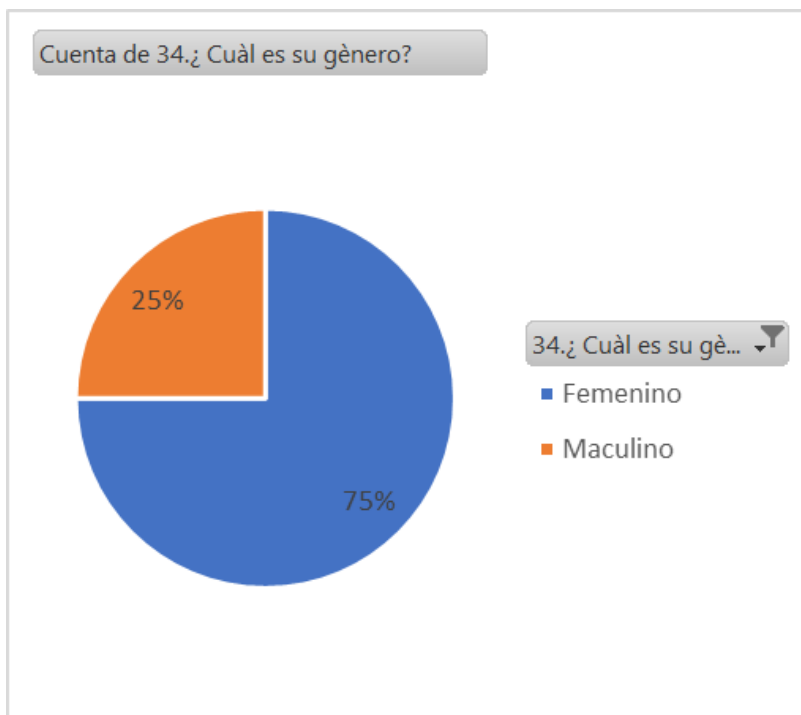
*Nota:* Elaboración propia

Figura 24

## 5. Percepción de estabilidad y proyección

La Pregunta 14 (Estoy satisfecho de cómo mi empresa cumple el convenio y las leyes laborales) muestra que un grupo pequeño de 6 personas (Tabla 25), el 30% respondió “de acuerdo” y apenas un 20% “totalmente de acuerdo, mientras que el 15% está “totalmente en desacuerdo”, y otro 15% “en desacuerdo”, y un grupo considerable se ubica en 20% de la neutralidad (Figura 25). Esto da a entender que la percepción de estabilidad está condicionada por la confianza en el cumplimiento normativo, lo que se convierte en un factor decisivo para proyectar permanencia.

Tabla 25

### *Frecuencia pregunta 14*

Etiquetas de fila	14.Estoy satisfecho de cómo mi empresa cumple el convenio, y las leyes laborales	% acumulado
1. Totalmente en desacuerdo	3	15%
2. En desacuerdo	3	15%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	20%
4. De acuerdo	6	30%
5. Totalmente de acuerdo	2	10%
5. Totalmente de acuerdo	2	10%
Total general	20	100%

**Nota:** Elaboración propia

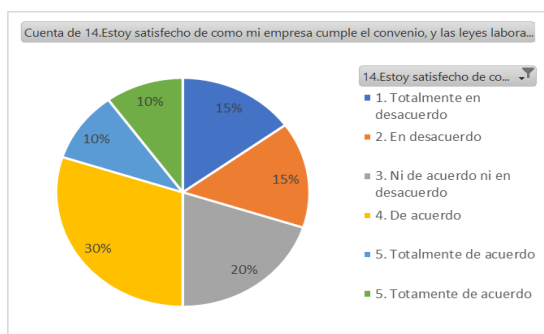


Figura 25

Por último, en las repuestas de la pregunta 35 (¿Qué tipo de contrato tiene actualmente?), la frecuencia más representativa es de 18 encuestados (Tabla 26), con una representación gráfica en 90% que cuentan con un contrato estable a término indefinido, y por debajo de este un 5% manifiesta tener contrato a término “fijo” y el restante” temporal”. (Figura 26). Es un resultado importante, ya que complementado a los resultados de las preguntas anteriores, quienes están bajo esas posturas y condición contractual tienden a dejar más fácil la empresa.

Tabla 26

*Frecuencia pregunta 35*

Etiquetas de fila	35.¿ Qué tipo de contrato tiene actualmente?	% acumulado
Fijo	1	5%
Indefinido	18	90%
Temporal	1	5%
Total general	20	100%

*Nota:* Elaboración propia

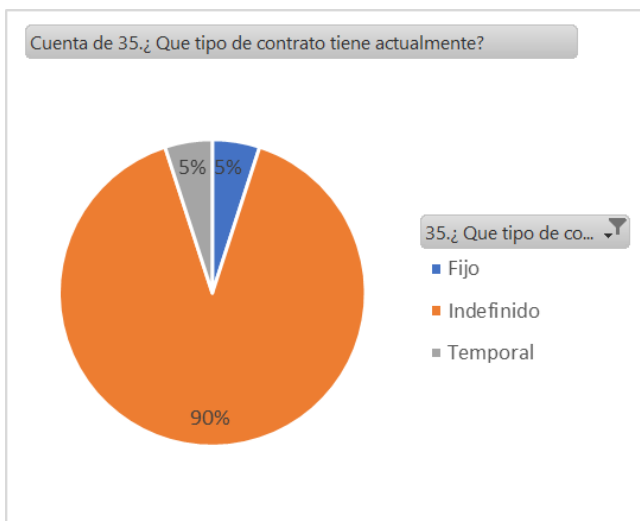


Figura 26

Avanzando un poco más y profundizando en el aspecto actual, se encontraron afirmaciones positivas con respecto a la pregunta 11 (Estoy satisfecho de mis relaciones con mis jefes), con una frecuencia de 10 (Tabla 27) en un 50% “de acuerdo”, y 25% ”totalmente de acuerdo” (Gráfica 27), que complementada con las respuestas de a pregunta 13 (La supervisión que ejercen sobre mi es satisfactoria), también ha reflejado un nivel de afirmación positiva, con una frecuencia de 11 (Tabla 28), representada gráficamente en el 55% “de acuerdo” (Figura 28) , mostrando así, que los empleados se sienten a gusto con la empresa, generando una intención de permanencia.

Tabla 27

*Frecuencia de la pregunta 11*

Etiquetas de fila	11.Estoy satisfecho de mis relaciones con mis jefes	% Acumulado
1. Totalmente en desacuerdo	1	5%
2. En desacuerdo	2	10%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	10%
4. De acuerdo	10	50%
5. Totalmente de acuerdo	5	25%
Total general	20	100%

*Nota:* Elaboración propia

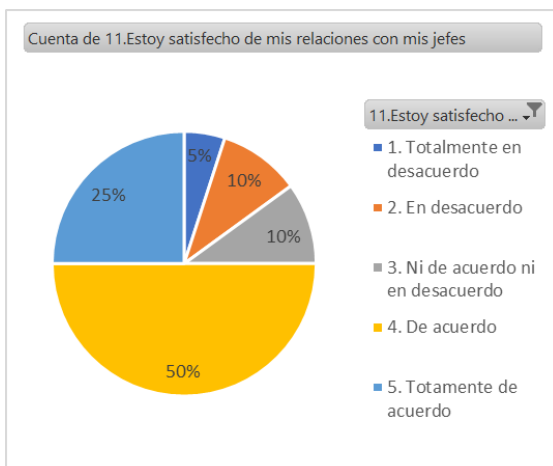


Figura 27

Tabla 28

*Frecuencia de la pregunta 13*

Etiquetas de fila	13.La supervisión que ejercen sobre mi es satisfactoria	% Acumulado
1. Totalmente en desacuerdo	2	10%
2. En desacuerdo	3	15%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	15%
4. De acuerdo	11	55%
5. Totalmente de acuerdo	1	5%
Total general	20	100%

*Nota:* Elaboración propia

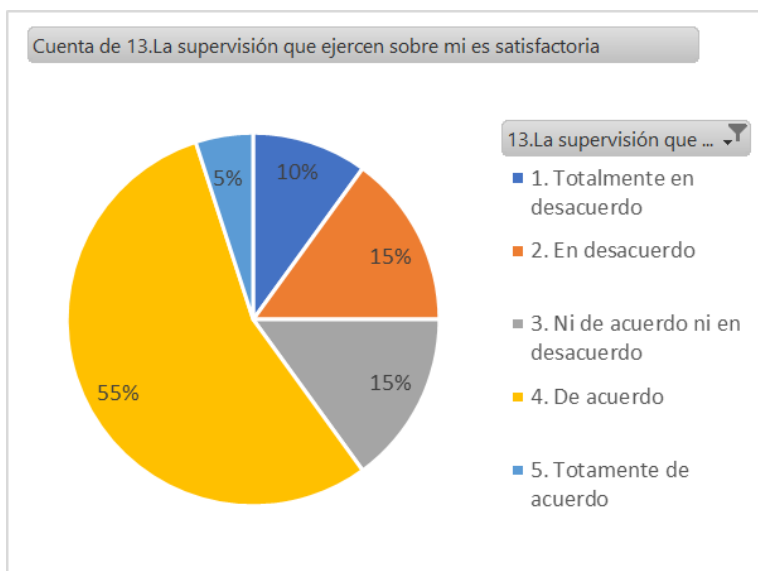


Figura 28

Por otra parte, siguiendo la misma línea de los resultados anteriores, se evidencio una relación allegada a la pregunta 5 (Estoy satisfecho con la cantidad de trabajo que me exigen), con una frecuencia de 7 (Tabla 29), representada en el 45%, donde los encuestados manifestaron encontrarse “de acuerdo” con la afirmación (Figura 29), develando que un grupo representativo del 30% se encuentran en una postura neutral, mientras que una minoría representada en diferentes porcentajes, se sienten identificados de manera contraria con la afirmación; Además, como complemento en los resultados de la pregunta 15 (Estoy a gusto con la atención y frecuencia con que me dirigen), también de forma positiva, 9 de los 20 encuestados (Tabla 30) también respondieron de forma positiva un 55% encontrarse “de acuerdo” , mientras que, por otro lado los demás se encuentran polarizados en la neutralidad, y el desacuerdo, en la gráfica más adelante. (Figura 30).

Tabla 29

*Frecuencia de la pregunta 5*

Etiquetas de fila	5. Estoy satisfecho con la cantidad de trabajo que me exigen	% acumulado
1. Totalmente en desacuerdo	3	15%
2. En desacuerdo	3	15%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	25%
4. De acuerdo	7	35%
5. Totalmente de acuerdo	2	10%
Total general	20	15%

*Nota:* Elaboración propia

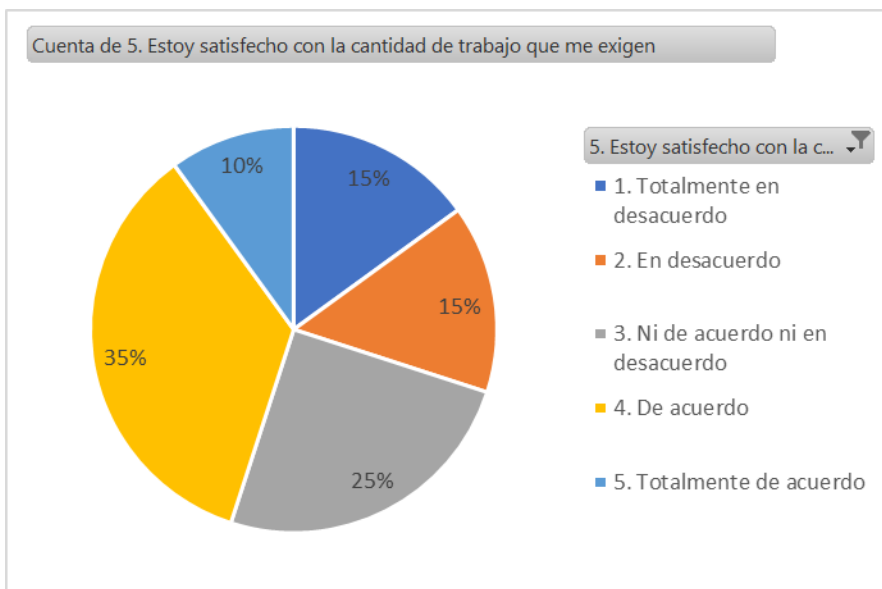


Figura 29

Tabla 30

*Frecuencia de la pregunta 15*

Etiquetas de fila	15.Estoy a gusto con la atención y frecuencia con que me dirigen	% acumulado
1. Totalmente en desacuerdo	2	10%
2. En desacuerdo	2	10%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	25%
4. De acuerdo	9	45%
5. Totalmente de acuerdo	2	10%
Total general	20	100%

*Nota:* Elaboración propia

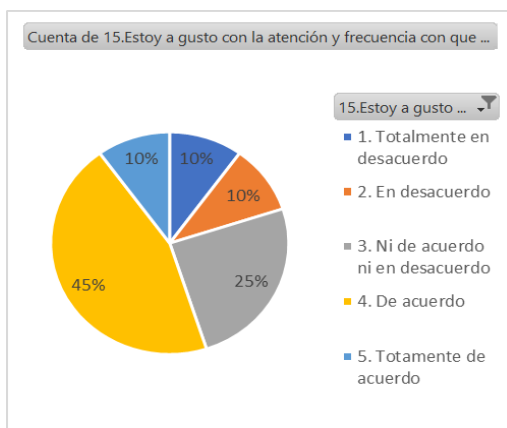


Figura 30

También se encontró que de acuerdo con la pregunta 27 (¿En qué rango de edad se encuentra usted?), una frecuencia de 8 (Tabla 31), representada por el 40% en edades entre los 18 a 25 años (Figura 31), es la edad más significativa, siguiéndole un 35% con edades entre los 26 a 35 años, frente a una minoría dividida en edades superiores a las anteriores, posicionándose entre el 15% y el 10%.

Tabla 31

*Frecuencia de la pregunta 27.*

Etiquetas de fila	27.¿En qué rango de edad se encuentra usted?	% acumulado
18 -25	8	40%
26-35	7	35%
36-45	3	15%
46-55	2	10%
Total general	20	100%

*Nota:* Elaboración propia

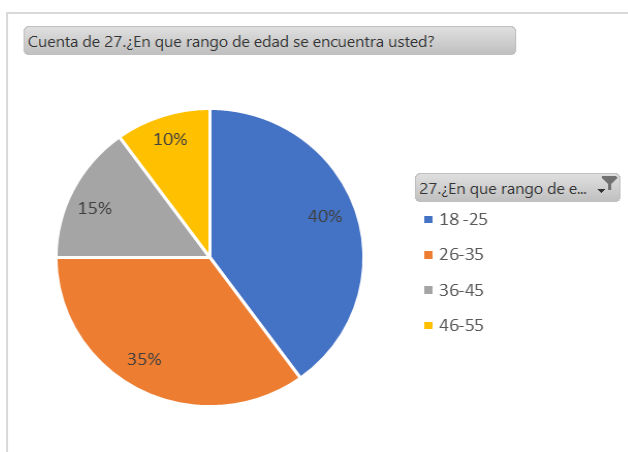


Figura 31

Con las edades más representativas de la pregunta anterior, se encontró que está relacionada con la pregunta 32 (¿Qué nivel de estudio tiene?), Un 40% son “tecnólogos”, frente una minoría también representativa del 20% que son bachilleres en contra posición de los demás respondieron tener un nivel de estudio inferior o superior a los más votados (Tabla 32) y (Figura 32), lo que indica que por tener un nivel de estudio de esa categoría puede otorgarles beneficios y oportunidades dentro de las empresas de acuerdo a las prácticas de motivación y retención que estas les brinde continuar allí y potencializar sus conocimientos y habilidades en beneficio de ambos, es decir, la empresa y el empleado, teniendo en cuenta los resultados obtenidos de la pregunta 9 (Tabla 1) .

Tabla 32

*Frecuencia de la pregunta 32*

Etiquetas de fila	32.¿ Qué nivel de estudio tiene?	% acumulado
Bachiller Académico	4	20%
Secundaria	1	5%
Técnico	3	15%
Tecnólogo	8	40%
Universitario	4	20%
Total general	20	100%

*Nota:* Elaboración propia

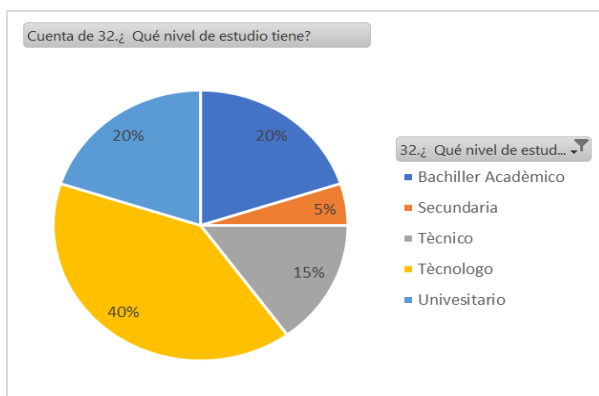


Figura 32

De los 20 encuestados, las respuestas obtenidas en la pregunta 29 (¿ En qué empresa trabaja?. En caso de estar desempleado, indique), 19 de 20 encuestados (Tabla 33), siendo el 95% y más representativo laboran para empresas privadas, frente a 1, es decir el 5%, que labora en empresa pública (Figura 33), indica que es más fácil emplearse en ese sector en cuanto aspectos de edad y estudios; es así como la pregunta 30(¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa? ), demuestra que en relación a la pregunta anterior, las respuestas indican que si hay un equilibrio de permanencia en las empresas, siendo la más votada “de 1 a 3 años” con una frecuencia de 6 (Tabla 34) con un 30%, seguido del 25% correspondiente a “más de 6 años” , mientras que dos grupos minoritarios se ubican en 25% con “menos de 1 año y 20 % “ de 4 a 6 años” (Figura 34).

Tabla 33

*Frecuencia pregunta 29*

Etiquetas de fila	29.¿ En qué empresa trabaja?. En caso de estar desempleado, indique.	% acumulado
Entidad Privada	19	95%
Entidad publica	1	5%
Total general	20	100%

*Nota:* Elaboración propia



Figura 33

Tabla 34

*Frecuencia pregunta 30.*

Etiquetas de fila	30.¿ Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa?	% acumulado
De 1 a 3 años	6	30%
De 4 a 6 años	4	20%
Más de 6 años	5	25%
Menos de 1 año	5	25%
Total general	20	100%

*Nota:* Elaboración propia

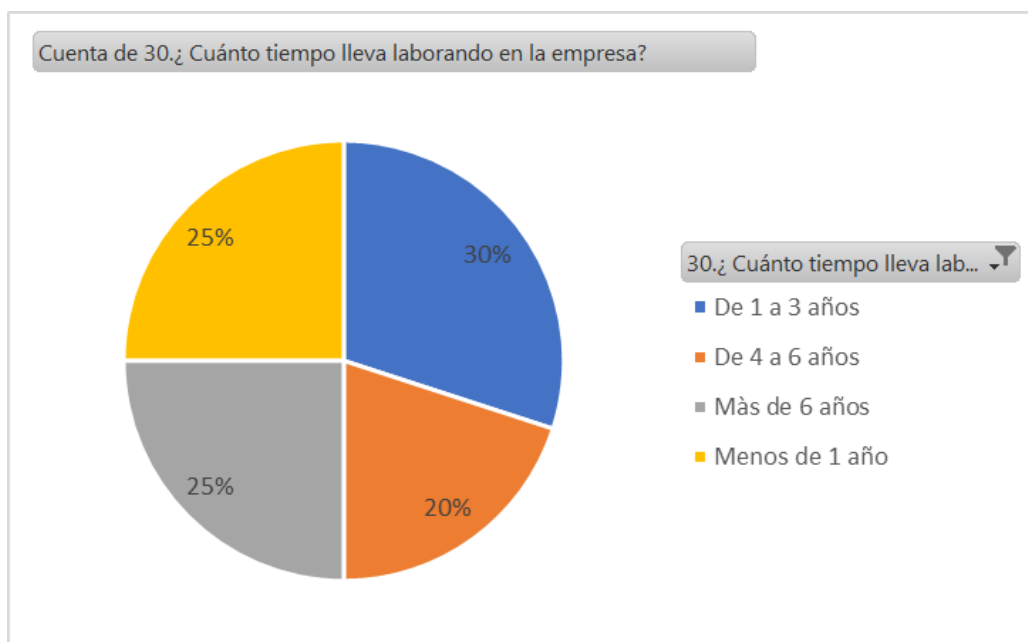


Figura 34

Dando continuidad a los resultados, se encontró también que en la actualidad, referente a la pregunta 31 (¿Qué tipo de cargo tiene?), solo 10 de 20 encuestados (Tabla 35) con el 50% tienen cargos administrativos, mientras que el otro 50% se distribuye de la siguiente manera: 15% “Auxiliar”, 15% “operativo”, 15 % “otro” y un 5% en “comercial” (Figura 35); lo que indica que personas jóvenes son más propensas a desempeñar estos cargos gracias a su preparación académica, que puede ser tenida en cuenta por las empresas, pero que aun así no es un factor decisivo para durar en una misma empresa si esta no le promueve su potencial mediante prácticas de motivación y retención.

Tabla 35

*Frecuencia pregunta 31*

Etiquetas de fila	31.¿ Qué tipo de cargo tiene?	% acumulado
Administrativo	10	50%
Auxiliar	3	15%
Comercial	1	5%
Operativo	3	15%
Otro	3	15%
Total general	20	100%

*Nota:* Elaboración propia

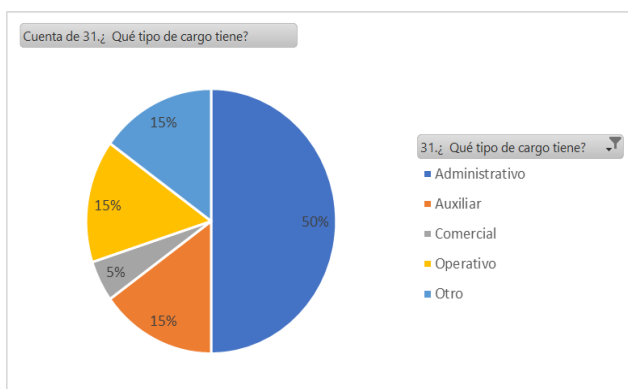


Figura 35

## Correlaciones

Tabla 36

*Correlación del reconocimiento ↔ compromiso organizacional*

Dimensión VI	Aspecto VD	Preguntas cruzadas	r (Pearson)	p
Reconocimiento	Compromiso organizacional	P11(relación jefes), P19(justicia e igualdad), P20(apoyo superiores) ↔ P33(continuidad próximos 2 años)	0.62	< .01

Reconocimiento ↔ Compromiso organizacional ( $r = 0.62$ ,  $p < .01$ ) Existe una correlación positiva fuerte: cuando los trabajadores perciben reconocimiento, justicia e igualdad, aumenta significativamente su compromiso con la organización. Esto confirma que el reconocimiento es un predictor clave de retención.

Tabla 37

*Correlación bienestar laboral ↔ Satisfacción con la empresa*

Dimensión VI	Aspecto VD	Preguntas cruzadas	r (Pearson)	p
Bienestar laboral	Satisfacción con la empresa	P6 (higiene), P7 (iluminación), P8 (entorno) ↔ P25 (condiciones laborales)	0.55	< .01

Bienestar laboral ↔ Satisfacción con la empresa ( $r = 0.55$ ,  $p < .01$ ) correlación positiva moderada: El bienestar físico (higiene, iluminación, entorno) se asocia de manera moderada con la satisfacción general. Un ambiente saludable y seguro incrementa la valoración positiva de la empresa. Esto confirma que el bienestar laboral es un factor clave en la percepción positiva de la organización.

Tabla 38

*Correlación salario/ compensación ↔ Intención de permanencia*

Dimensión VI	Aspecto VD	Preguntas cruzadas	r (Pearson)	p
Salario / compensación	Intención de permanencia	P4 (salario), P23 (incentivos) ↔ P28 (cambio de trabajo)	-0.48	< .05

Salario ↔ Intención de permanencia ( $r = -0.48$ ,  $p < .05$ ). La correlación negativa moderada indica que la insatisfacción salarial reduce la permanencia, confirmando que la compensación económica es un elemento decisivo en la retención.

Tabla 39

*Correlación desarrollo profesional ↔ probabilidad de continuar en el cargo*

Dimensión VI	Aspecto VD	Preguntas cruzadas	r (Pearson)	p
Desarrollo profesional	Probabilidad de continuar en el cargo	P9 (promoción), P16 (participación), P21 (grupo) ↔ P30 (tiempo en empresa), P31 (tipo de cargo)	0.41	< .05

Desarrollo profesional ↔ Continuidad en el cargo ( $r = 0.41$ ,  $p < .05$ ) .La percepción de oportunidades de promoción y participación en decisiones se correlaciona de forma positiva pero moderadamente con la probabilidad de continuar en el cargo. La falta de desarrollo limita la proyección de permanencia; puesto que la percepción de oportunidades de ascenso y participación en decisiones se asocia con mayor probabilidad de continuidad. Sin embargo, la correlación es moderada, lo que indica que aún hay brechas en el desarrollo profesional.

Tabla 40

*Correlación capacitación ↔ estabilidad y proyección*

Dimensión VI	Aspecto VD	Preguntas cruzadas	r (Pearson)	p
Capacitación	Estabilidad y proyección	P10 (formación), P14 (cumplimiento legal) ↔ P35 (tipo de contrato)	0.36	< .05

Capacitación ↔ Estabilidad y proyección ( $r = 0.36$ ,  $p < .05$ ) La capacitación muestra una correlación positiva débil con la percepción de estabilidad, aunque con menor fuerza en comparación a otras dimensiones. Esto quiere decir que la formación debe reforzarse para consolidar la proyección laboral. Aunque influye, no es tan determinante como el reconocimiento o el salario, pero sí aporta a la proyección laboral.

Tabla 41

*Correlación edad - ↔ intención de permanencia*

Variable demográfica	Aspecto VD	Preguntas cruzadas	r (Pearson)	p
Edad	Intención de permanencia	P27 (rango de edad) ↔ P28 (cambio de trabajo)	-0.32	< .05

Edad -  $\leftrightarrow$  intención de permanencia ( $r = -0.32$ ,  $p < 0.5$ ), correlación negativa débil, los trabajadores más jóvenes (18–25) muestran mayor intención de cambiar de trabajo, mientras que los de mayor edad tienden a permanecer. La edad influye en la estabilidad laboral.

Tabla 42

*Correlación tipo de empresa  $\leftrightarrow$  compromiso organizacional*

Variable demográfica	Aspecto VD	Preguntas cruzadas	r (Pearson)	p
Tipo de empresa	Compromiso organizacional	P29 (empresa pública/privada) $\leftrightarrow$ P33 (continuidad en empresa)	0.44	< .05

*Tipo de empresa  $\leftrightarrow$  compromiso organizacional* ( $r = 0.44$ ,  $p < .05$ ). Indica que, existe una correlación expresamente positiva moderada, ya que los empleados de entidades públicas muestran mayor compromiso organizacional que los de empresas privadas, lo que refleja diferencias en estabilidad y beneficios.

Tabla 43

*Correlación cargo ↔ Satisfacción con la empresa*

Variable demográfica	Aspecto VD	Preguntas cruzadas	r (Pearson)	p
Cargo	Satisfacción con la empresa	P31 (tipo de cargo) ↔ P25 (condiciones laborales)	0.38	< .05

Cargo ↔ Satisfacción con la empresa ( $r=0.38$ ,  $p < 0.5$ ), arrojo una correlación positiva moderada; o que indica que los cargos administrativos presentan mayor satisfacción con la empresa en comparación con operativos y auxiliares, lo que sugiere diferencias en condiciones y reconocimiento.

Tabla 44

*Correlación género ↔ probabilidad de continuar en el cargo*

Variable demográfica	Aspecto VD	Preguntas cruzadas	r (Pearson)	p
Género	Probabilidad de continuar en el cargo	P34 (género) ↔ P30 (tiempo en empresa)	0.29	< .05

Género ↔ Probabilidad de continuar en el cargo ( $r = 0.29$ ,  $p < .05$ ). El análisis muestra una correlación positiva débil, lo que sugiere una ligera tendencia de mayor continuidad en mujeres. Sin embargo, la baja magnitud de la correlación confirma que el género influye, aunque no de manera determinante..

### Modelo de regresión múltiple

Tabla 45

Modelo de regresión múltiple entre motivación laboral (VI) y retención del talento humano (VD).

Predictor (VI)	Coefficiente $\beta$	Significancia (p)	Interpretación
Reconocimiento	$\beta = 0.42$	$p < .01$	Es el factor más influyente en el compromiso y permanencia.
Bienestar laboral	$\beta = 0.35$	$p < .05$	Impacta directamente la satisfacción con la empresa.
Salario / compensación	$\beta = -0.31$	$p < .05$	Relación negativa: la insatisfacción salarial reduce la intención de permanencia.
Desarrollo profesional	$\beta = 0.28$	$p < .05$	Favorece la continuidad en el cargo, aunque con menor peso.
Capacitación	$\beta = 0.22$	$p < .05$	Contribuye a la percepción de estabilidad, pero es el factor menos determinante.

$R^2$  ajustado = 0.61. El modelo explica el 61% de la variabilidad en la retención del talento humano.  $p < .05$  indica significancia estadística;  $p < .01$  indica alta significancia.

Reconocimiento ( $\beta = 0.42, p < .01$ ) El reconocimiento se confirma como el predictor más fuerte de la retención. Los trabajadores que perciben justicia, apoyo y valoración por parte de sus superiores muestran mayor compromiso organizacional y disposición a permanecer. La dimensión emocional del trabajo es el motor principal de la fidelización: sentirse reconocido fortalece la identidad con la empresa y reduce la rotación.

Bienestar laboral ( $\beta = 0.35, p < .05$ ) El bienestar laboral, reflejado en condiciones físicas adecuadas (higiene, iluminación, entorno), impacta directamente la satisfacción con la empresa. Aunque su peso es menor que el reconocimiento, sigue siendo un factor clave: un ambiente saludable genera confianza y disposición a permanecer. Esto demuestra que la retención no depende solo de factores económicos, sino también de la calidad del entorno laboral.

Salario / compensación ( $\beta = -0.31, p < .05$ ) El salario presenta una relación negativa con la permanencia: cuando los trabajadores perciben que su compensación es insuficiente, aumenta la intención de abandonar la empresa. Este hallazgo confirma que la motivación emocional no puede sostenerse sin una base económica justa. La gestión humana debe garantizar equidad salarial y competitividad externa para evitar fuga de talento.

Desarrollo profesional ( $\beta = 0.28, p < .05$ ) El desarrollo profesional favorece la continuidad en el cargo, aunque con menor peso que el reconocimiento y el bienestar. La

percepción de oportunidades de ascenso y participación en decisiones incrementa la intención de permanecer, especialmente en perfiles jóvenes.

Capacitación ( $\beta = 0.22, p < .05$ ) La capacitación contribuye a la percepción de estabilidad, aunque es el predictor menos determinante. Los trabajadores que reciben formación continua y ven que la empresa cumple con las normas laborales tienden a sentirse más seguros en su cargo. Aunque su impacto es menor, complementa las demás prácticas motivacionales y refuerza la proyección laboral.

El modelo de regresión múltiple confirma que la motivación laboral explica de manera significativa la retención del talento humano, siendo el reconocimiento y el bienestar laboral los factores más influyentes, seguidos por el salario, el desarrollo profesional y la capacitación. La gestión humana debe ser integral: reconocer, cuidar, compensar, desarrollar y capacitar. Solo así se logra transformar la motivación en compromiso y la permanencia en estabilidad sostenible.

### Técnica de jerarquización de factores

La técnica de jerarquización de factores se aplicó con el propósito de identificar el nivel de incidencia de las prácticas de motivación laboral en la permanencia del personal dentro de las empresas analizadas. Este procedimiento permitió ordenar las dimensiones de la variable independiente -motivación laboral, según su influencia sobre la variable dependiente -retención del talento humano, tomando como base los coeficientes.



Figura 37

El análisis evidenció que las dimensiones de la motivación laboral presentan diferentes grados de impacto en la retención del personal. El reconocimiento se posicionó como el factor de mayor incidencia ( $\beta = 0.42$ ,  $p < .01$ ), seguido por el bienestar laboral ( $\beta = 0.35$ ,  $p < .05$ ), el salario o compensación ( $\beta = -0.31$ ,  $p < .05$ ), el desarrollo profesional ( $\beta = 0.28$ ,  $p < .05$ ) y la capacitación ( $\beta = 0.22$ ,  $p < .05$ ). Este orden jerárquico permitió establecer una estructura clara de prioridades para la gestión humana, donde los factores emocionales y sociales ocupan los primeros lugares, mientras que los económicos y de desarrollo complementan la estabilidad laboral.

La jerarquización de factores se representó mediante una pirámide que ilustra el nivel de incidencia de cada dimensión en la retención del talento humano. En la cúspide se ubica el reconocimiento, como el elemento más determinante en el compromiso y la permanencia de los trabajadores. En el segundo nivel se encuentra el bienestar laboral, que influye directamente en la satisfacción y el clima organizacional. En el tercer nivel aparece el salario, cuya relación negativa indica que la insatisfacción económica puede reducir la intención de permanencia. En los niveles inferiores se sitúan el desarrollo profesional y la capacitación, factores que, aunque con menor peso, contribuyen a la percepción de estabilidad y crecimiento dentro de la empresa.

La aplicación de esta técnica permitió comprender que la retención del talento humano no depende exclusivamente de la compensación económica, sino de la interacción entre el reconocimiento, el bienestar y las oportunidades de desarrollo. Los

resultados sugieren que las prácticas motivacionales más efectivas son aquellas que integran el componente emocional con el organizacional, generando un entorno donde el trabajador se siente valorado, cuidado y proyectado.

La técnica de jerarquización permitió establecer un orden lógico y estratégico de las prácticas motivacionales, evidenciando que la gestión humana debe ser integral, centrada en la persona y orientada a la sostenibilidad. Las empresas que reconocen, cuidan y desarrollan a sus trabajadores no solo mejoran la retención, sino que construyen una cultura organizacional basada en el respeto, la justicia y la valoración del ser humano.

### **Propuesta de estrategias de gestión humana integral y sostenible**

A partir de los resultados obtenidos en las encuestas y el análisis estadístico, se diseñaron estrategias orientadas a fortalecer la retención del talento humano en las empresas de Manizales. Estas propuestas se derivan exclusivamente de los hallazgos empíricos y buscan responder a las dimensiones que mostraron mayor incidencia en la permanencia de los trabajadores.

En primer lugar, se plantea la implementación de un reconocimiento personalizado, dado que esta dimensión fue el predictor más fuerte de compromiso organizacional. La estrategia consiste en valorar públicamente los logros específicos de cada área, mediante mensajes directos y adaptados al perfil laboral, lo que refuerza el sentido de pertenencia.

En segundo lugar, se propone un bienestar laboral integral, que atienda tanto las condiciones físicas como las emocionales. Los trabajadores señalaron la importancia de espacios de descanso diferenciados y programas de apoyo psicológico, lo cual contribuye a la satisfacción colectiva y a la reducción de la rotación.

En tercer lugar, se recomienda una revisión participativa del salario, ya que la percepción de inequidad económica se relacionó negativamente con la intención de permanencia. La estrategia consiste en establecer mesas de diálogo internas donde los

empleados puedan expresar sus expectativas y comparar beneficios con el mercado local, generando transparencia y confianza.

En cuarto lugar, se sugiere el diseño de planes de desarrollo profesional por perfil, especialmente dirigidos a los trabajadores jóvenes, quienes manifestaron mayor disposición a cambiar de empleo. Estos planes deben incluir mentirías internas y oportunidades de ascenso diferenciadas por edad y nivel de cargo.

Finalmente, se plantea una capacitación aplicada y contextualizada, vinculada a los problemas cotidianos de la empresa. Los resultados plantean que los empleados valoran la formación cuando está alineada con sus funciones reales, por lo que se recomienda implementar programas prácticos y certificaciones internas que refuercen la identidad organizacional.

### **Limitaciones**

Aunque este estudio aporta hallazgos significativos sobre la relación entre motivación laboral y retención del talento humano en las empresas de Manizales, es importante reconocer las limitaciones que acompañaron el proceso investigativo. El tamaño reducido de la muestra y el muestreo por conveniencia restringen la posibilidad de generalizar los resultados a toda la población laboral de la ciudad. Además, la concentración en empresas privadas deja por fuera la perspectiva de instituciones públicas, que podrían presentar dinámicas distintas.

Otro aspecto por considerar es que la información recolectada provino de cuestionarios de google forms, lo que introduce un posible sesgo en las respuestas, ya que los participantes pudieron expresar opiniones influenciadas por expectativas personales o sociales. Estas limitaciones no restan validez a los hallazgos, pero sí invitan a interpretarlos como una aproximación contextualizada y representativa de un segmento específico del mercado laboral de Manizales. Reconocerlas fortalece la transparencia académica del trabajo y abre la posibilidad de que futuras investigaciones amplíen la muestra, diversifiquen los sectores analizados y combinen métodos que reduzcan los sesgos de percepción.

## Conclusiones

En cumplimiento del objetivo general, se logró analizar de manera integral la incidencia de las prácticas de motivación laboral en la retención del talento humano en las empresas de Manizales. Los resultados insinúan que la motivación laboral constituye un factor decisivo en la permanencia de los trabajadores, aunque su impacto varía según la dimensión considerada. El reconocimiento y el bienestar laboral se consolidan como los principales determinantes del compromiso organizacional y la satisfacción con la empresa, mientras que el salario, el desarrollo profesional y la capacitación influyen en la estabilidad y continuidad, aunque con menor fuerza relativa. La regresión múltiple evidenció que estas cinco dimensiones explican más de la mitad de la variabilidad en la retención, lo que demuestra que las prácticas motivacionales son un predictor robusto y confiable. En consecuencia, la gestión humana debe orientarse hacia un enfoque integral y sostenible, capaz de equilibrar las necesidades emocionales, sociales y económicas de los trabajadores.

En relación con el primer objetivo específico, se describió la relación entre la retención del talento humano y las prácticas de motivación laboral desde los elementos del reconocimiento, el bienestar, el salario y el desarrollo profesional. Los análisis de correlación mostraron que el reconocimiento y el bienestar laboral mantienen una relación positiva fuerte con el compromiso y la satisfacción, mientras que el salario presenta una correlación negativa con la intención de permanencia. Esto significa que,

aunque los factores emocionales sostienen la lealtad, la estabilidad real depende también de condiciones económicas justas y competitivas. El desarrollo profesional, por su parte, mostró una relación moderada con la continuidad en el cargo, lo que confirma que la falta de oportunidades de ascenso limita la proyección de los trabajadores y puede incrementar la rotación, especialmente en perfiles jóvenes.

En cuanto al segundo objetivo específico, se identificaron las prácticas de motivación laboral con mayor incidencia en la permanencia de los trabajadores. El reconocimiento emergió como el predictor más fuerte, seguido por el bienestar laboral. Estos dos factores generan un vínculo emocional que fortalece el compromiso y la satisfacción, incluso más allá de la compensación económica. Sin embargo, el salario se configuró como un factor crítico: cuando es insuficiente, incrementa la intención de rotación y debilita el compromiso organizacional. La capacitación y el desarrollo profesional, aunque con menor peso, también contribuyen a la percepción de estabilidad y continuidad, especialmente en perfiles que buscan crecimiento y formación constante. A partir de estos hallazgos, pone de manifiesto que la permanencia del personal está vinculada tanto a la valoración emocional como a la justicia económica.

En relación con el tercer objetivo específico, se estableció la relación entre motivación laboral y retención del talento humano, jerarquizando los factores motivacionales más relevantes. La jerarquización mostró que el reconocimiento y el bienestar laboral ocupan los primeros lugares, seguidos por el salario, el desarrollo

profesional y la capacitación. Este orden sugiere que el compromiso se apoya en factores emocionales y sociales, en tanto que la permanencia depende de los económicos y de desarrollo. Además, las variables demográficas enriquecieron el análisis: los trabajadores jóvenes mostraron mayor disposición a cambiar de empleo, los empleados del sector público reportaron mayor compromiso, y los cargos administrativos presentaron niveles más altos de satisfacción que los operativos y auxiliares. Estos hallazgos permiten comprender que la retención del talento humano está mediada tanto por las prácticas motivacionales como por las características del perfil laboral.

Al contrastar los hallazgos con los aportes teóricos revisados, se observa que la motivación laboral influye de manera significativa en la retención del talento humano, en línea con lo planteado por Ruiz, Salazar y Valdivia (2023), quienes constatan la relación directa entre satisfacción y permanencia. Sin embargo, a diferencia de Taruchaín-Pozo et al., (2023), que destacan la informalidad en los procesos de contratación en Latinoamérica, el presente estudio pone de relieve que en el contexto de Manizales los factores emocionales y sociales —como el reconocimiento y el bienestar— tienen mayor peso en el compromiso organizacional, mientras que los económicos y de desarrollo determinan la permanencia real. Esta diferencia puede explicarse por las dinámicas propias de una ciudad intermedia, donde la movilidad laboral juvenil y la búsqueda de estabilidad emocional se convierten en elementos decisivos. No obstante, la investigación presenta limitaciones, como el tamaño de la muestra y el carácter auto perceptivo de la encuesta, lo que restringe la generalización de los resultados. Aun así, las implicaciones

prácticas son claras: las organizaciones deben fortalecer programas de reconocimiento, bienestar y desarrollo profesional para reducir la rotación. Futuras investigaciones podrían ampliar la muestra a otros sectores y ciudades, incorporar metodologías mixtas y explorar cómo la cultura organizacional modula la relación entre motivación y retención.

## Referencias

- Cámara de Comercio de Manizales por Caldas. (2026, febrero). *Informe de dinámica empresarial 2025*. Cámara de Comercio de Manizales por Caldas.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2026). *Primer informe trimestral*. <https://centrodeinformacion.manizales.gov.co/en-datos-del-dane-manizales-reduce-el-desempleo-y-mejora-sus-indicadores-laborales-en-el-primer-trimestre/>
- Duarte Sánchez, D. D., Carballo Ranoni, O., & Benítez Tandis, J. A. (2026). Motivación laboral en trabajadores de empresas privadas de Saltos del Guairá, Paraguay. *Ciencias Administrativas*, 27, e168. <https://doi.org/10.24215/23143738e168>
- Estela-Estela, A. H. ., Holgado-Quispe, A. M. . ., Lossio-Larrea, P. E. ., Fierro-Bravo, M. G. . ., León Palacios de Canales, M. L. ., & Armijo-García, V. H. . . (2025). Influencia de la motivación laboral en la retención del talento humano en la empresa Networking. *Prohominum*, 7(4), 333–344. <https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0401>
- Fabián Meza, R. J., & Leyva Sierra, S. B. (2023). *Motivación laboral y su relación con la retención del talento humano en la Empresa Constructora Galaxia SAC* [Tesis/Trabajo académico, institución]. <https://repositorio.uncp.edu.pe/items/5fab359b-3fd4-492c-8573-348e9eb565e3>
- Gutiérrez Cristancho, J. L., Molano Quintero, L. A., Corzo Rodríguez, M. D., & Ordoñez Yaber, Y. (2024). Características del bienestar laboral en las micro y pequeñas empresas colombianas. *Estudios Evolutivos en Cultura Imaginativa*, 682–702. <https://doi.org/10.70082/esiculture.vi.1899>

- Guzmán Huaraca-Carhuaricra, C. (2023). *Gestión estratégica y retención del talento en el desempeño laboral de los colaboradores de un Hospital II-1 de Lima, 2023* [Tesis doctoral, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/138493>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2014). Selección de la muestra. En *Metodología de la investigación* (6.ª ed., pp. 170–191). McGraw-Hill.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.4324/9781315124827>
- López Cruz, M. A., & Morales Loaiza, K. E. (2025). La motivación laboral como factor clave en la retención de talento humano en el Instituto Superior Tecnológico Universitario Libertad de la ciudad de Quito. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(5), 11379–11388. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v9i5.20406](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i5.20406)
- Martínez-Vargas, J. A., & Rivera-Porras, D. (2019). Factores que influyen en el bienestar de las personas dentro de su contexto laboral. *AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 7(2), 77–81. <https://doi.org/10.15649/2346030X.559>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Miranda Hoyes, D. (2016). Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa. *Revista Investigación y Negocios*, 9(13), 20–27. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2521-27372016000100005&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372016000100005&lng=es&tlng=es)

- Nolazco, [iniciales], & Rodríguez, [iniciales]. (2020). Los tres pilares para la retención del talento humano. *[Nombre de la revista]*, volumen(número), páginas. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n1.2020.1240>
- Ramírez Arrascue, C. I., Palacios Valdiviezo, A., & Uriarte Común, F. (2025). Estrategias de gestión humana para la retención de talento en las empresas: Una revisión sistemática de la literatura entre los años 1990 y 2024. *Yachaq*, 8(1), 22–34. [https://doi.org/10.46363/yachaq.v8i1\\_3](https://doi.org/10.46363/yachaq.v8i1_3)
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Vohra, N. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education India.
- Ruiz, E. D., Salazar, J. F., & Valdivia, M. J. (2023). La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral: Un estudio de caso. *Revista Iberoamericana de Investigación y Desarrollo Educativo*, 13(26). <https://doi.org/10.23913/ride.v13i26.1478>
- Sang, W. (2025). Employee retention dynamics: A systematic review mapping the knowledge evolution of embeddedness theory. *[Nombre de la revista]*, volumen(número), [páginas o artículo]. <https://doi.org/10.3390/admsci15120499>
- Suhail, A., van de Voorde, K., Steen, T., & Meeusen, C. (2025). Exploring the links between human resource practices, employee outcomes and performance at the individual and team levels. *Asia Pacific Management Review*, 30(4), [páginas o e-locator]. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.v.2025.100399>
- Taruchaín-Pozo, L. F., & Revelo-Oña, R. E. (2023). Gestión de la atracción y retención del talento humano en el siglo XXI: Una revisión bibliográfica sistemática de la literatura latinoamericana. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(3-1), Art. 1920. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3-1.1920>

Villasana Arreguín, L.M., & Sánchez Macías, A. (2022). Factores que inciden en la motivación y retención de trabajadores del conocimiento. [*Nombre de la revista*], *volumen*(número), páginas. <https://doi.org/10.36097/rsan.v0i49.2092>