

# NIVEL DE COMPROMISO DE LOS COLABORADORES DE LAS TIENDAS KOAJ EN EL CUIDADO DE LOS INVENTARIOS Y SU CORRELACIÓN AL IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA DE INCENTIVOS<sup>1</sup>

## Resumen

Los inventarios son el aparato circulatorio de una empresa de comercialización (Calderín 2009), y como estrategia empresarial, el ver a los colaboradores como clientes internos de la organización ayuda a fidelizarlos y permite la consecución de los objetivos de la organización (CEPAL, 1990). Este estudio correlacional tiene como objetivo responder la siguiente pregunta: ¿Cómo la propuesta de implementar una estrategia de incentivos se correlaciona con el compromiso de los colaboradores en el manejo de los inventarios de las tiendas KOAJ? Mediante la metodología de encuestas al personal y el análisis de resultados, se concluye que más que una estrategia de incentivos, se deben implementar nuevos controles para el manejo de inventarios.

## Palabras clave

incentivos, motivación, compromiso, inventarios.

## 1. Introducción:

Abraham Maslow (1954), a mediados del siglo XX, desarrolló la teoría de la jerarquía de las necesidades incluyendo la teoría de la motivación, la cual deja en claro que si se busca incentivar la motivación en los trabajadores, la estrategia a plantearse deberá enfocarse en una necesidad de nivel inmediato superior a las necesidades satisfechas. Víctor Vroom (1964) en la teoría de las expectativas, establece que la motivación de las personas estará determinada por el valor que se le otorgue al resultado de su esfuerzo, sumado a la recompensa que obtenga por ello y al atractivo de ese resultado para el individuo; siendo así, parte de la motivación al cambio, dependería de la recompensa que el empleado obtenga por su labor y de la expectativa que ésta le genere.

---

<sup>1</sup> Autores: Yeison Erick Caicedo Abaunza, Adriana del Pilar Cantor Apolinar, John Eduard Osorio, Oscar David Paredes. Estudiantes de la Especialización en Administración de Empresas de la Universidad EAN.

Éstas y otras teorías fundamentan la premisa que da origen a nuestra hipótesis de trabajo que nos conduce a sugerir: *si hay motivación como resultado de un incentivo, los empleados aumentarán su compromiso para el cuidado y vigilancia de los inventarios.*

El análisis de las diferentes teorías sobre el compromiso organizacional, llamado también “*engagement*” reúne varios conceptos referentes a la vinculación psicológica entre una organización y sus miembros desde diferentes puntos de vista (Guevara, 2017). Desde la década de los 70’s, Porter junto a Steers lo definieron como un compromiso actitudinal, el cual corresponde a la fuerza de identificación de un individuo con la organización a la que pertenece. Cooper-Hakim et al. (2005) consideraron el compromiso organizacional como un estado psicológico que lleva a los individuos a tomar decisiones de acción relevantes persiguiendo un objetivo y a persistir en dicha acción.

Esta investigación, surge a partir de la inquietud de cómo aumentar el nivel de compromiso actual de los trabajadores de las tiendas de ropa juvenil KOAJ, filiales de Permoda LTDA, para asumir con responsabilidad el cuidado y el manejo de los inventarios, con el objetivo de mitigar el rubro por concepto de pérdidas de inventarios ocurrido en los últimos meses (Permoda LTDA, Contraloría, 2018).

Permoda LTDA es una gran empresa líder en producción y comercialización de ropa de alta calidad, con tiendas en Colombia y otros países; con políticas, sistemas y parámetros que se enfocan en la gestión y el control de inventarios; pero pese a estos controles, se mantienen las pérdidas que han sido atribuidas a diferentes factores como son: la pérdida del control en la recepción y entrega de las mercancías, préstamos entre diferentes tiendas sin un seguimiento de inventario, la ausencia de facturación de algunas prendas en el área de cajas y los robos directamente en las tiendas (Permoda LTDA - Contraloría, 2018).

Considerando que los costos de gestión tienen alto impacto sobre la organización y sus objetivos estratégicos y financieros, la empresa debe medir y gestionar de manera permanente el manejo y control de los inventarios en relación con las decisiones de la

actividad de planeación, ventas y aprovisionamiento (García, 2014). La investigación que se presenta a continuación, tiene una justificación práctica dado que propone una estrategia que, al aplicarse, puede contribuir a resolver el problema de base, fundamentados en un factor motivacional sobre los empleados de la empresa (Méndez, 1995).

Para identificar el nivel de compromiso y su respuesta ante un factor motivacional en los trabajadores de las tiendas KOAJ, realizamos este estudio de tipo *Correlacional* que tiene como propósito examinar la relación entre dos variables en un contexto particular (Salkind, 1998), de forma cuantitativa, evaluando la asociación entre ellas pero no las relaciones causales o explicativas; tomando las 2 variables correlacionables: la motivación ante la implementación de una estrategia de incentivos y el nivel de compromiso de los trabajadores para el cuidado y manejo de los inventarios.

Es un estudio coherente que responde a la pregunta: ¿Cómo la implementación de una estrategia de incentivos se correlaciona con el compromiso de los colaboradores en el manejo de los inventarios de las tiendas KOAJ?.

Para obtener los datos, se estudió a los colaboradores de las tiendas que tuvieran relación o que se encontraran vinculados con el proceso de manejo de inventarios, como personal con cargos de auxiliar de bodega, asesor de ventas, cajero, subgerente y Gerente; a quienes se les encuestó de manera voluntaria sobre el estado actual del conocimiento de las políticas de manejo de inventarios, su responsabilidad y compromiso por el objetivo, su nivel motivacional y sobre cómo responderían en términos de motivación ante una estrategia de incentivos. Para el tamaño de la muestra, se optó por el tipo probabilístico con población definida o finita, de ésta manera se determinó un tamaño de la muestra de 278 encuestas pero para efectos del estudio realizado, debido al alcance, las limitaciones de tiempo y disponibilidad de recursos, se realizó un total de 40 encuestas en tiendas de Bogotá.

Los resultados se obtuvieron en herramienta de formularios de Google; los análisis de datos en Excel, demostraron que aunque la mayoría de los trabajadores encuestados (67.5%) perciben fallas en las medidas de control para minimizar la incidencia de

pérdidas, un gran porcentaje (82.5%) del total de los encuestados, se encuentra motivado para cuidar los inventarios. Cabe anotar que la mayoría de personas que respondieron la encuesta, ocupan el cargo de gerentes, lo que puede considerarse como un sesgo en los resultados. Al correlacionar la variable dependiente, se encuentra que no se aumenta o disminuye el compromiso (correlación de -0,08); por lo tanto con esta investigación, podemos concluir que, la hipótesis de trabajo no es válida para los colaboradores de las tiendas KOAJ, dado que el impacto de implementar una estrategia de incentivos, no se correlaciona con el nivel de compromiso de los trabajadores en el cuidado y manejo de los inventarios.

Hasta la fecha, no se cuentan con estudios similares que otorguen una validez externa, de otro lado, faltan más estudios con un tamaño de la muestra mayor para obtener más datos de personal con cargos inferiores a los de un Gerente y poder tomar decisiones definitivas que puedan tener implicaciones para la empresa.

## **2. Planteamiento del problema:**

### **2.1 Formulación del problema.**

La falta de motivación en el trabajo favorece la aparición de diversos problemas que impactan directamente en el compromiso de los colaboradores. (Genicio, 2013). Este panorama deja en evidencia que el factor motivacional y de compromiso de los empleados es necesario para asumir una responsabilidad en los procesos más vulnerables y trabajar para corregirlos.

El problema que enfrenta la empresa Permoda Ltda, es el aumento del 15,3% en la pérdida de sus inventarios en las tiendas KOAJ en el primer ciclo 2018, (Permoda Ltda - Contraloría, 2018). La causa de esta pérdida de inventarios ha sido atribuida a diferentes factores como son: la pérdida del control en la recepción y entrega de las mercancías, préstamos entre diferentes tiendas sin un seguimiento de inventario, la ausencia de facturación de algunas prendas en el área de cajas y los robos

directamente en las tiendas; lo anterior converge en pérdidas económicas por concepto de inventarios, que para el primer ciclo de 2018 fue de \$405.765.610 (Permoda LTDA - Contraloría, 2018).

A pesar de que todos estos factores han sido evaluados y corregidos con procesos y políticas organizacionales creados para mitigar las pérdidas, se siguen presentando. En años anteriores se penalizaba al trabajador descontando las pérdidas de sus salarios, para que el trabajador fuera más responsable en el manejo de los inventarios, pero esto no fue bien recibido por los trabajadores y aumentó la rotación del personal.

Posteriormente otra de las estrategias implementadas por la empresa que no generó los resultados esperados, fue medir el desempeño del empleado con indicadores de pérdidas, los cuales otorgaban una calificación para premiarlos reubicándolos en mejores puntos de venta.

Una vez analizados estos factores que inciden en la pérdida de inventarios y las estrategias planteadas por la empresa, nos surge la inquietud de si otro de los factores implicados, es la falta del factor motivacional que incentive el compromiso en los empleados para asumir la responsabilidad en el cuidado de los inventarios. De ahí surge la necesidad de realizar este estudio.

## **2.2 Pregunta de investigación:**

¿Cómo la propuesta de implementar una estrategia de incentivos se correlaciona con el compromiso de los colaboradores en el manejo de los inventarios de las tiendas KOAJ?

## **2.3. Objetivos:**

### **Objetivo general:**

Identificar si la implementación de una estrategia de incentivos se correlaciona con el compromiso de los colaboradores en el manejo de los inventarios de las tiendas KOAJ

**Objetivos específicos:**

- Establecer la importancia de las teorías de la motivación organizacional y del compromiso en el desempeño de los colaboradores de una empresa, así como su relación con las diferentes estrategias a analizar dentro de las que se incluye una estrategia de incentivos.
- Reconocer el impacto de la gestión y control de inventarios en una organización.
- Desarrollar este trabajo de investigación de tipo correlacional, cuyo instrumento de análisis es una encuesta dirigida a los trabajadores de las tiendas KOAJ, para dar respuesta a la pregunta de investigación e hipótesis formuladas.
- Identificar la relación entre la motivación y el grado de compromiso de los colaboradores de las tiendas KOAJ.
- Medir por medio de encuestas el grado de compromiso actual de los colaboradores en el manejo de los inventarios.
- Determinar el nivel de conocimiento de los procesos de manejo de inventarios.
- Conocer y establecer el nivel de motivación de los empleados ante políticas de incentivos.
- Establecer la correlación entre el grado de responsabilidad de los empleados en el cuidado de los inventarios y una posible implementación de una estrategia de incentivos.

**2.4. Justificación**

De acuerdo con Méndez (1995), éste trabajo se justifica desde el punto de vista práctico dado que al aplicarse, contribuye a resolver el problema de investigación a objeto de estudio.

El control interno sobre los inventarios es importante, ya que los inventarios son el aparato circulatorio de una empresa de comercialización. Las compañías exitosas tienen gran cuidado de proteger sus inventarios. El control interno es aquel que hace referencia al conjunto de procedimientos de verificación

automática que se producen por la coincidencia de los datos reportados por diversos departamentos o centros operativos (Calderín 2009).

Cada día las empresas tienen que enfrentarse a constantes cambios en sus estrategias para lograr mantenerse en el mercado; dentro de los beneficios alcanzados con este estudio, se obtendrá el punto de vista de los empleados respecto a su disposición para comprometerse a mejorar su desempeño en el cuidado de los inventarios, una vez se sientan motivados por una estrategia de incentivos. La hipótesis de trabajo planteada, se refiere a que con los resultados, se podrá contribuir a la generación de estrategias gerenciales cuyo fin estará alineado con las metas empresariales. De tal forma que se tendrían utilidades de conveniencia con implicaciones prácticas para la empresa. Así mismo, este estudio demuestra desde el punto de vista académico, la importancia que tiene realizar trabajos de investigación, como fortaleza para retroalimentar y afianzar el correcto dominio y manejo de la administración en una organización.

### **3. Marco teórico**

#### **3.1. Estrategia organizacional**

##### ***3.1.1. Estrategias y pensamiento estratégico.***

El proceso de administración como lo define Carlos Ramírez (2018) refiriéndose a Henry Fayol define: “La administración es un proceso que consiste en planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar”.

De la Rosa, Lozano y López (2013) refiriéndose a Ansoff, (1988) plantean el pensamiento estratégico como herramienta administrativa que da dirección y sentido al rumbo tanto externo como interno de la organización.

Mantulak y Hernández (2018) resaltan las capacidades de la administración estratégica para incursionar y permanecer en los mercados, generar innovación y ventajas competitivas por medio de la reflexión cotidiana que permite articular las acciones diarias con los objetivos a largo plazo del negocio.

### **3.1.2 Estrategia de Endomarketing o marketing interno**

Por otra parte, Montealegre (2016) refiriéndose a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 1990) concibe el pensamiento estratégico empresarial, no como el conjunto de teorías administrativas sino como el punto de vista del empresario como estrategia de negocios que ve el mundo desde una perspectiva diferente. Ver a los colaboradores como clientes internos de la organización ayuda a fidelizarlos y permite la consecución de los objetivos de la organización.

Las estrategias de marketing interno se basan en la premisa: para tener clientes satisfechos también se deben tener empleados satisfechos (Alves, Do Paco y Roberto 2015). El objetivo de implementar estrategias de marketing interno es aumentar la productividad y lealtad de los colaboradores, por medio de un ambiente de trabajo que se interese por sus necesidades y deseos (Araque, Sánchez y Uribe 2017).

### **3.1.3 Estrategia de incentivos**

Según los postulados de Taylor: “los incentivos deben basarse en la cantidad y la calidad de las labores realizadas” y según Henry Laurens Grantt quien propuso incentivos por el trabajo realizado con el fin de premiar el rendimiento, se debe considerar que estas labores deben ser medibles para que se pueda pagar a cada colaborador según su contribución a la producción total. El mismo colaborador podrá hacer la medición con lo cual tendrá mayor satisfacción de lo que hace (Ramírez, 2018).

## **3.2. Compromiso de los colaboradores.**

### **3.2.1. Compromiso organizacional**

El análisis de las diferentes teorías sobre el compromiso organizacional, llamado también “*engagement*” reúne varios conceptos referentes a la vinculación psicológica entre una organización y sus miembros desde diferentes puntos de vista (Guevara, 2017).



En la década de los 70's, Porter junto a Steers lo definieron como un compromiso actitudinal, el cual corresponde a la fuerza de identificación de un individuo con la organización a la que pertenece, caracterizándose por 3 factores: aceptación de los objetivos y valores organizacionales, disposición a ejercer un esfuerzo en beneficio de la organización y el fuerte deseo por mantenerse en la organización. Meyer y Allen (1991) fueron los grandes exponentes del compromiso y su modelo ha dominado la literatura sobre el tema; ellos señalan que los motivos por los que realmente los trabajadores permanecen en una organización, son: compromiso afectivo (vinculación afectiva), compromiso de continuidad (permanencia por necesidad) y compromiso normativo (se siente obligado hacia la organización); de ésta manera el individuo se hace consciente del costo que tiene dejar la organización para la cual trabaja. Jericó (2001) define el compromiso como la motivación de permanecer y aportar en una organización. Se diferencia de la satisfacción, ya que un trabajador satisfecho no necesariamente es comprometido.

Colquitt et al. (2007), definen el compromiso organizacional como un deseo del trabajador de seguir siendo miembro de la organización. Por su parte, Cooper-Hakim et al. (2005) consideran el compromiso organizacional como un estado psicológico que lleva a los individuos a tomar decisiones de acción relevantes persiguiendo un objetivo y a persistir en dicha acción.

### **3.2.2. Motivación**

Abraham Maslow (1954), a mediados del siglo XX, desarrolla la teoría de la jerarquía de las necesidades incluyendo la teoría de la motivación, orientada a satisfacer una serie de necesidades que aunque nunca se satisfacen completamente, a medida que se satisfacen, se hacen menos motivantes, de tal manera que si se busca incentivar la motivación en los trabajadores, la estrategia debe enfocarse en una necesidad de nivel inmediato superior.

La teoría de la motivación – higiene de Frederick-Herzberg (1923-2000), plantea que las necesidades más elementales no conducen necesariamente a una mejor productividad tales como el ofrecer un aumento de salario. Defiende que la motivación depende de factores higiénicos que corresponden a la satisfacción de las necesidades mínimas del empleado como las condiciones físicas y ambientales del sitio de trabajo y posibilidades de desarrollo y crecimiento. Otros factores son los propios motivacionales que se asocian con las responsabilidades del cargo ocupado, que incluyen las responsabilidades y la libertad en la toma de decisiones que aumentan el grado de satisfacción y por ende la productividad.

McClelland (1962), en la teoría de las necesidades aprendidas, asocia las necesidades con el aprendizaje y el nivel cultural. De tal forma que define 3 tipos de necesidades: necesidades de logro (de alcanzar algo deseado), de afiliación (de pertenecer a un grupo), de poder (deseos de dominar y de ejercer el poder). Finalmente, Jensen en la teoría económica de la motivación, considera que todas las acciones realizadas por las personas son respuestas a determinados incentivos y que no siempre el dinero será el mejor incentivo para la motivación. Por ello resulta muy importante proponer y utilizar los incentivos correctos para conseguir que las personas se movilicen hacia los objetivos buscados por la organización.

### ***3.2.3. Estrategias de cambio organizacional***

Skinner (1965), psicólogo, filósofo, inventor y autor, en la teoría del reforzamiento o teoría del condicionamiento operante, explica cómo la conducta humana se corresponde con el medio ambiente y sus estímulos, existiendo reforzamientos que se categorizan según su objetivo en positivos o negativos y de extinción o castigo. Mientras que la teoría de las expectativas de Víctor Vroom (1964) establece que la motivación de las personas estará determinada por el valor que se le otorgue al resultado de su esfuerzo, sumado a la recompensa que obtenga por ello y al atractivo de ese resultado para el individuo. Siendo así, parte de la motivación al cambio

dependería de la recompensa que el empleado obtenga por su labor y de la expectativa que ésta le genere.

Por último, para resaltar, Edwin Locke (1990) con su teoría de la fijación de metas, postuló que la intención de alcanzar una meta difícil generaría un mejor nivel de desempeño al contrario de proponerse una meta fácil y esto corresponde a que los objetivos propuestos se relacionan con los afectos y con la autosatisfacción.

### **3.3. Manejo de Inventarios**

En una perspectiva general, el manejo de inventarios está orientado a modelos y sistemas de gestión para el control y optimización de costos.

#### **3.3.1. Modelos de inventario**

Para establecer la conformación de inventarios como el conjunto de materias primas y de productos terminados que tiene una empresa para su uso, se debe tener en cuenta generalidades de los modelos de inventarios (Guerrero, 2017), se establecen métodos comúnmente empleados en los manejos de inventarios en base a sistemas de clasificación, componentes y costos. Complementado estos modelos, Cruz (2017) destaca los modelos deterministas y el aleatorio como los más utilizados dependiendo del tipo de demanda que tenga el artículo.

Mora y Martiliano (2010) en el capítulo 4 del libro Modelos de optimización de la gestión logística desarrollan el modelo categorización ABC basado en el costo y la importancia de los productos para la empresa. Este modelo resulta del principio de Pareto 80/20 y la metodología de segmentación de los productos. (Ramírez, 2016).

#### **3.3.2. Sistema de gestión para el control**

Existen diferentes sistemas y parámetros que ayudan a la empresa a la gestión y el control del inventario. Entre ellos se pueden destacar los sistemas de pedido óptimo o Wilson, el lote económico, así como rotaciones de existencias y diferentes parámetros relacionados con el stock de la empresa. (Cruz, 2017, p 101).

El control de inventarios se complementa como la integración funciones generales de planeamiento de la demanda, compras, recepción, almacenaje, producción y contabilidad (Rojas, 2011).

La tecnología hace parte fundamental de la optimización de los procesos logísticos, eliminando errores y ahorrando en costes y tiempo. Solórzano (2018) destaca los sistemas de gestión informatizada del almacén (SGA) y el código de barras que se integran para asegurar la trazabilidad y control de los productos.

### 3.3.3. Costos de gestión del inventario

Los costos asociados a la gestión de inventarios abarcan diferentes actividades de operación, almacenamiento, ruptura de stock y lanzamiento de pedido, (Heredia, 2013). Todos los costos son importantes y tienen un impacto sobre la organización y sus objetivos estratégicos y financieros. En complemento a estos costos, Publishing (1995) destaca los costos asociados a riesgos definiéndolos como los gastos que pudieran disminuir el valor de los inventarios.

Desde otra parte, Heredia (2013), propone los siguientes costos asociados al stock e inventario de los materiales y productos en la tabla 1.

*Tabla 1. Costos asociados a Stocks*

COSTOS ASOCIADOS A STOCKS	ALMACENAMIENTO
	DETERIOROS
	PÉRDIDAS
	DEGRADACIÓN
	RUPTURAS

*Fuente. Heredia. (2013).*

Considerando los anteriores costos asociados al stock, las organizaciones deben medir de manera permanente el manejo y control de los inventarios en relación con las decisiones de la actividad de planeación, ventas y aprovisionamiento. (García, 2014).

### **3.4. KOAJ**

#### ***3.4.1. Marco institucional***

Permoda LTDA., nació en 1983, en la ciudad de Bogotá, Cuando León Pérez Maduro, hijo de una familia comercializadora de textiles, puso en marcha la primera marca del grupo, Armi, en Bogotá. Su objetivo fue siempre ofrecer a los ejecutivos jóvenes de la época, atuendos con un buen look. Luego llegó Pronto, una marca enfocada en el segmento joven y urbano. Años después nació Bkul, una marca pensada para los adolescentes más irreverentes y, por último, surgió KOAJ, marca que se ha posicionado con gran fuerza a nivel nacional e internacional.

Actualmente Permoda LTDA es una empresa líder en producción y comercialización de ropa de alta calidad a través de las marcas marcas Armi, Pronto, Bkul y Koäj con presencia en Colombia, Costa Rica, México y Ecuador, cuenta con más de 3000 empleados, lo que la constituye en una empresa grande, 17 plantas productivas en Bogotá y dos centros de distribución en la capital colombiana. Cuyo ámbito de operación corresponde al comercio al por menor de prendas de vestir y sus accesorios, en establecimientos especializados, tanto a nivel nacional, como internacional. Es una empresa de carácter privado conformada por socios capitalistas, con ánimo de lucro.

#### ***3.4.2. Filosofía, misión, visión y valores***

##### ***3.4.2.1. Visión***

Consolidarnos en Colombia y los países en que tenemos presencia, en el año 2017, como una empresa generadora de valor y crecimiento sostenido en ventas, para sus propietarios, colaboradores, clientes, sociedad y demás grupos de interés, con un producto de moda que cumpla las expectativas de nuestros clientes, a través de novedosos canales de comercialización, tecnología de vanguardia en todos sus procesos y un equipo humano comprometido y altamente calificado a la altura de las mejores cadenas de moda del mundo. (Permoda, 2016)

### 3.4.2.2. Misión

Convertimos en realidad el sueño de nuestros clientes de vestir a la moda.  
(Permoda, 2016)

### 3.4.2.3. Valores

Alegría, servicio, solidaridad, compromiso, excelencia, generosidad, honestidad, lealtad.  
(Permoda, 2016).

## 4. Metodología

### 4.1. Tipo y diseño de la investigación. Alcance de la investigación.

#### 4.1.1. Diseño General

Este estudio tiene un alcance investigativo con un enfoque *no experimental*; dado que de acuerdo con Hernández, Pina et al (2001) un estudio experimental se soporta en el experimento en el cual la variable independiente es manipulada intencionalmente para conocer los efectos que produce en la variable dependiente; en este caso, en nuestro estudio, las variables no se modifican dentro de la investigación. Ciertamente es de tipo *correlacional* ya que tiene como propósito examinar la relación entre las dos variables en un contexto particular (Salkind, 1998), de tipo *cuantitativo* ya que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre las variables y se examinan los datos de manera numérica con cálculos estadísticos (Fernández, 2002). En relación con el tiempo, es de tipo *transversal* dado que la población se estudia una única vez en un momento dado (Briones, 1985).

#### 4.1.2. Métodos específicos

Una vez revisados el planteamiento del problema y el marco teórico, para el diseño metodológico se recolectaron los datos a través de una encuesta de confiabilidad y validez elaborada en la herramienta de Formularios de Google, la cual se publicó para ser contestada de manera voluntaria por colaboradores o personal que se encontrara vinculado con el proceso del manejo de inventarios, como personal con cargos de

auxiliar de bodega, asesor de ventas, cajero, subgerente y Gerente de las tiendas KOAJ de Bogotá.

El link de la encuesta fue socializado por uno de los autores de esta investigación, excluido del estudio, por voz a voz y a través de redes sociales; esto hizo más eficiente la distribución y redujo el tiempo y los recursos para la consolidación de los datos.

En total contestaron la encuesta 40 personas, entre hombres y mujeres en edad laboral, con un nivel de escolaridad superior a la educación Básica secundaria, de diferentes estratos sociales y con un amplio margen de ingresos laborales desde un salario mínimo legal vigente hasta más de 5 SMMLV.

Se interrogaron datos en la encuesta como el estado actual del conocimiento de las políticas de manejo de inventarios, su responsabilidad y compromiso por el objetivo, su nivel motivacional y sobre cómo responderían en términos de motivación ante una estrategia de incentivos.

Con la recolección de los datos después de un período de 3 semanas, se realizó un análisis en Excel con el que se obtuvieron las conclusiones del estudio.

#### **4.3. Selección de los instrumentos para la recolección de la información**

La tabla de diseño de instrumentos contiene las variables y los componentes más relevantes para implementar en la muestra e indicadores como: Características de la población, tamaño y aspectos de interés que se consideren relevantes con la posible motivación o desmotivación del personal.

Además, se integran componentes relacionales con la propuesta de incentivos/ responsabilidad, la pertenencia o nivel de responsabilidad e impacto. De acuerdo a estos componentes se estructuran las preguntas que integran la encuesta.

*Tabla 2. Diseño de instrumentos*

DIMENSIONES (Variables)	VARIABLES ESPECÍFICAS	INDICADORES (categorías)	PREGUNTAS
	1. Descripción	c1: Edad	p1. ¿En qué rango de

V1: Descriptivas	de la población		edad se encuentra? 1. Menor de 20 años. 2. Entre 20 y 30 años. 3. Entre 30 y 40 años 4. Entre 40 y 50 años. 5. Más de 50 años.
		c2: Género	p2. Género: 1. Hombre 2. Mujer.
		c3: Escolaridad	p3. Nivel de escolaridad terminado: 1. Básica primaria 2. Básica secundaria. 3. Universitario. 4. Especialización. 5. Maestría o doctorado
			p4. ¿Se encuentra cursando algún estudio? 1. Si 2. No
		c4: Cargo que ocupa	p5. Cargo que ocupa: 1. Auxiliar de bodega 2. Asesor de ventas 3. Cajero. 4. Subgerente 5. Gerente.
		c5: Estrato social vivienda	p6. Estrato social de su lugar de residencia: 1. uno. 2. dos. 3. tres. 4. cuatro. 5. cinco o seis.
		c6: Tiempo laborado en la empresa	p7. tiempo que lleva vinculado a la



			compañía: 1. Menor a 1 año 2. Entre 1 y 3 años. 3. Entre 3 y 5 años 4. Entre 5 y 10 años. 5. Más de 10 años.
		c7: Ingreso salarial	p8. Su ingreso salarial mensual corresponde a: 1. Menos de 1 millón 2. Entre 1 y 2 millones 3. Entre 2 y 3 millones 4. Entre 3 y 4 millones 5. Más de 4 millones
		c8: Tiempo de desplazamiento vivienda - trabajo	p9. Cuánto tarda en desplazarse 1. Entre 15 y 30 minutos 2. 45 minutos 3. aproximadamente 1 hora 4. aproximadamente 2 horas 5. aproximadamente 3 horas
		c9: Estado civil	p10. cuál es su estado civil 1. Soltero 2. Casado 3. Unión libre
		c10: Número de hijos	p11. Número de hijos que tiene 1. cero 2. uno 3. dos 4. tres 5. más de tres

V2: Analíticas	2. Conocimiento de las políticas de manejo de inventarios	c1: Políticas del manejo de inventarios	<p>p12. ¿Conoce usted las políticas implementadas por la compañía para el correcto manejo y control de los inventarios?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Si</li> <li>2. No</li> </ol>
		c2: percepción de la efectividad de las políticas por el trabajador	<p>p13. ¿Faltan medidas de control para minimizar la incidencia de pérdidas?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Totalmente en desacuerdo</li> <li>2. Desacuerdo</li> <li>3. Imparcial</li> <li>4. De acuerdo</li> <li>5. Completamente de acuerdo</li> </ol>
	3. Responsabilidad y compromiso	c3: percepción de responsabilidad en el manejo de los inventarios	<p>p14. ¿Según el cargo que usted desempeña en la compañía, considera que es su responsabilidad el cuidado de los inventarios?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Totalmente en desacuerdo</li> <li>2. Desacuerdo</li> <li>3. Imparcial</li> <li>4. De acuerdo</li> <li>5. Completamente de acuerdo</li> </ol>

		c4: Compromiso actual en el manejo y control de inventarios	p15. ¿Cual es su compromiso actual en el manejo y control de inventarios? 1. Muy bajo 2. bajo 3. moderado 4. alto 5. muy alto
4. Motivación		c5: Posición del trabajador ante una estrategia de incentivos	p16. ¿Para usted una estrategia de incentivos es apropiada para motivar a los empleados? 1. Totalmente en desacuerdo 2. Desacuerdo 3. Imparcial 4. De acuerdo 5. Completamente de acuerdo
		c6: Nivel de motivación actual	p17. ¿Se encuentra usted motivado para comprometerse a cuidar los inventarios? 1. Totalmente en desacuerdo 2. Desacuerdo 3. Imparcial 4. De acuerdo 5. Completamente de acuerdo
5. Estrategia de incentivos		c7: Disposición del trabajador ante la estrategia de incentivos	p.18. De implementarse un incentivo por el adecuado manejo de

			los inventarios considera usted que su compromiso: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disminuiría</li> <li>2. Sería el mismo</li> <li>3. Aumentaría</li> </ol>
--	--	--	---

*Fuente: elaboración propia*

Las preguntas realizadas son evaluadas con variables dicotómicas, escala Likert y de categorías entre las más utilizadas en el cuestionario.

Esta encuesta se encuentra vinculada en Google a través del enlace:

<https://goo.gl/forms/T5TLHuGhZCiPHaue2> va en nota de autor o pie de página

#### **4.4. Tamaño de la muestra**

Se determina un tamaño de la muestra de 278 encuestas con la fórmula para las variables con medición en proporciones o probabilidades de ocurrencias. Bernal (2016). Para efectos del estudio realizado aplicamos una menor cantidad de encuestas debido al alcance, las limitaciones de tiempo y disponibilidad de recursos. Un total de 40 encuestas fueron aplicadas en la ciudad de Bogotá y fueron procesadas para el análisis de datos.

#### **4.5. Recolección de los datos**

El siguiente enlace de Google remite a la hoja de cálculo que contiene los datos de la encuesta realizada.

[https://docs.google.com/spreadsheets/d/19\\_jZAgJOKImjnWZTMmevZ0kofZ\\_b16yhZFCoJCCybdC/edit?usp=sharing](https://docs.google.com/spreadsheets/d/19_jZAgJOKImjnWZTMmevZ0kofZ_b16yhZFCoJCCybdC/edit?usp=sharing)

### **5. Discusión de Resultados**

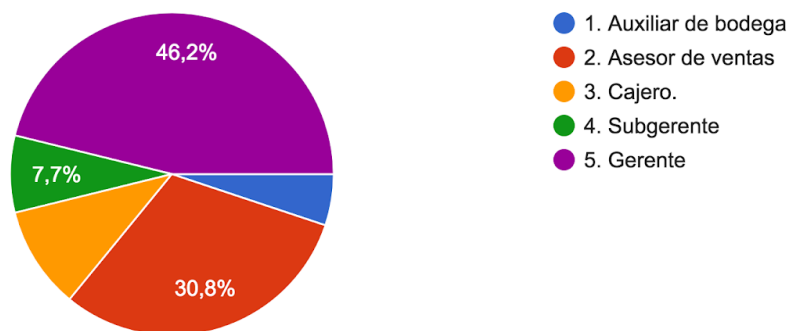
Después de obtener la recolección de los datos y de analizar los resultados, se representan los datos relevantes que contribuyen a resolver la pregunta de investigación.

La variable descriptiva más relevante para los investigadores de este estudio, ha sido la distribución porcentual del cargo que ocupan los trabajadores que contestaron la encuesta, la cual se representa en un gráfico circular.

Se realiza posteriormente un análisis estadístico y de correlaciones entre diferentes variables analíticas las cuales se presentan a continuación:

### 5.1. Variable descriptiva.

Gráfica 1. Representa el cargo que ocupan actualmente los trabajadores que respondieron la encuesta. En su mayoría, la encuesta fue contestada por colaboradores con cargo de Gerente.



Fuente: Elaboración propia extraída de Formato de encuesta Google

### 5.2. Conocimiento de las políticas organizacionales para el manejo de los inventarios.

El 90% de los colaboradores afirman conocer las políticas para el adecuado manejo de los inventarios.

Tabla 3. Conocimiento de las políticas para el adecuado manejo de los inventarios.

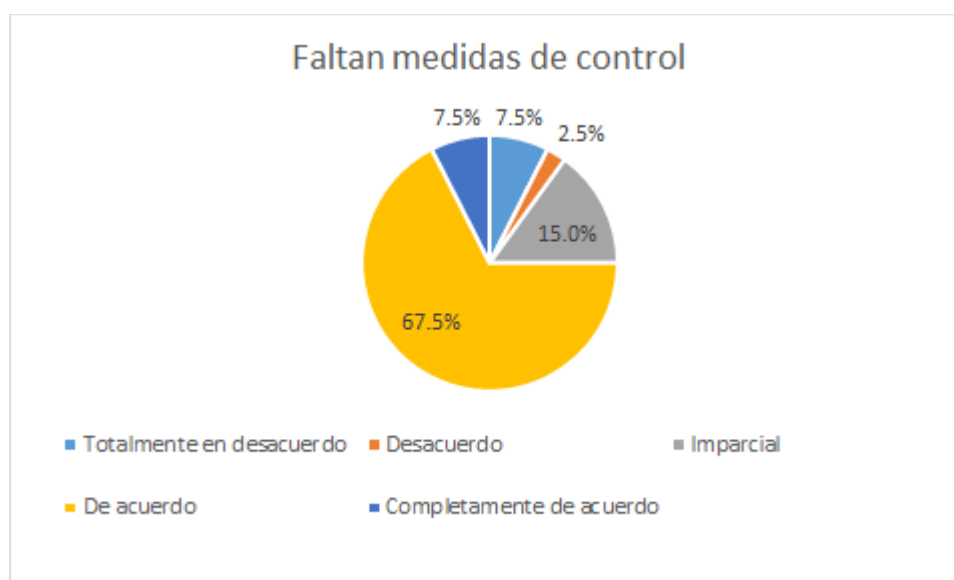
<i>Clase</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>	<i>Acumulado</i> <i>%</i>
<b>Conoce</b>	36	90.0%	90.0%
<b>Desconoce</b>	4	10.0%	100.0%
<b>Total</b>	40	100.0%	

Fuente. Elaboración propia a partir de encuestas.

### 5.3. Percepción del control actual del manejo de inventarios.

El 67.5% de los colaboradores consideran que hacen falta medidas de control en el adecuado manejo de los inventarios.

Gráfica 2.

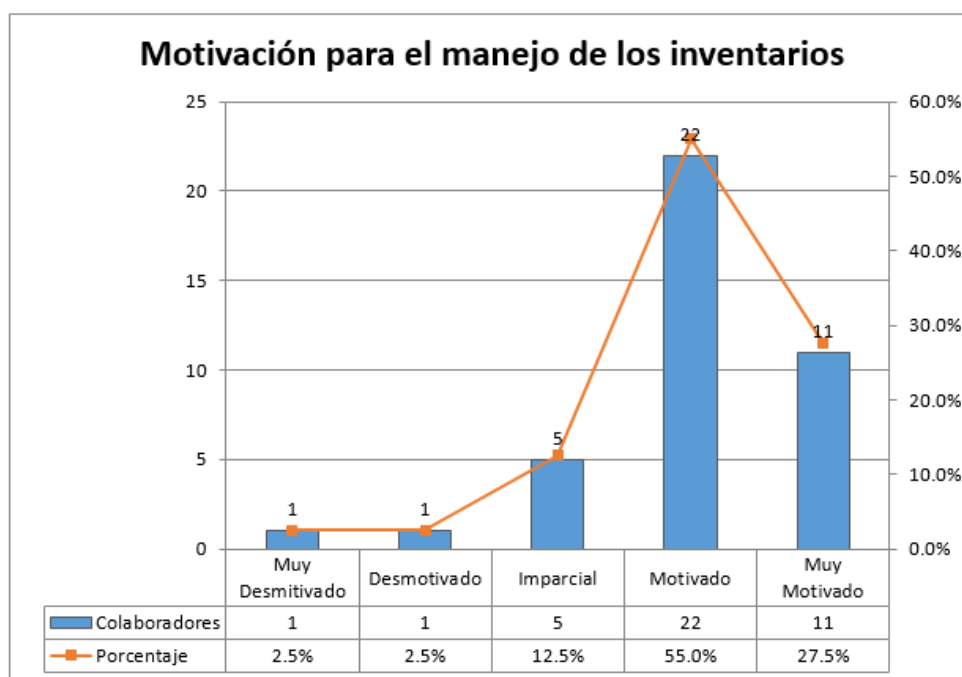


Fuente. Elaboración propia a partir de encuestas.

### 5.4. Factor motivacional

El 82.8% de los colaboradores encuestados se encuentran motivados para tener un manejo adecuado de los inventarios y tan solo el 5 % no se encuentra motivado, el 12.5 % se imparcial esto los tomaremos como falta de motivación para un 17.5 % de desmotivación.

Gráfica 3. Motivación de los colaboradores de KOAJ

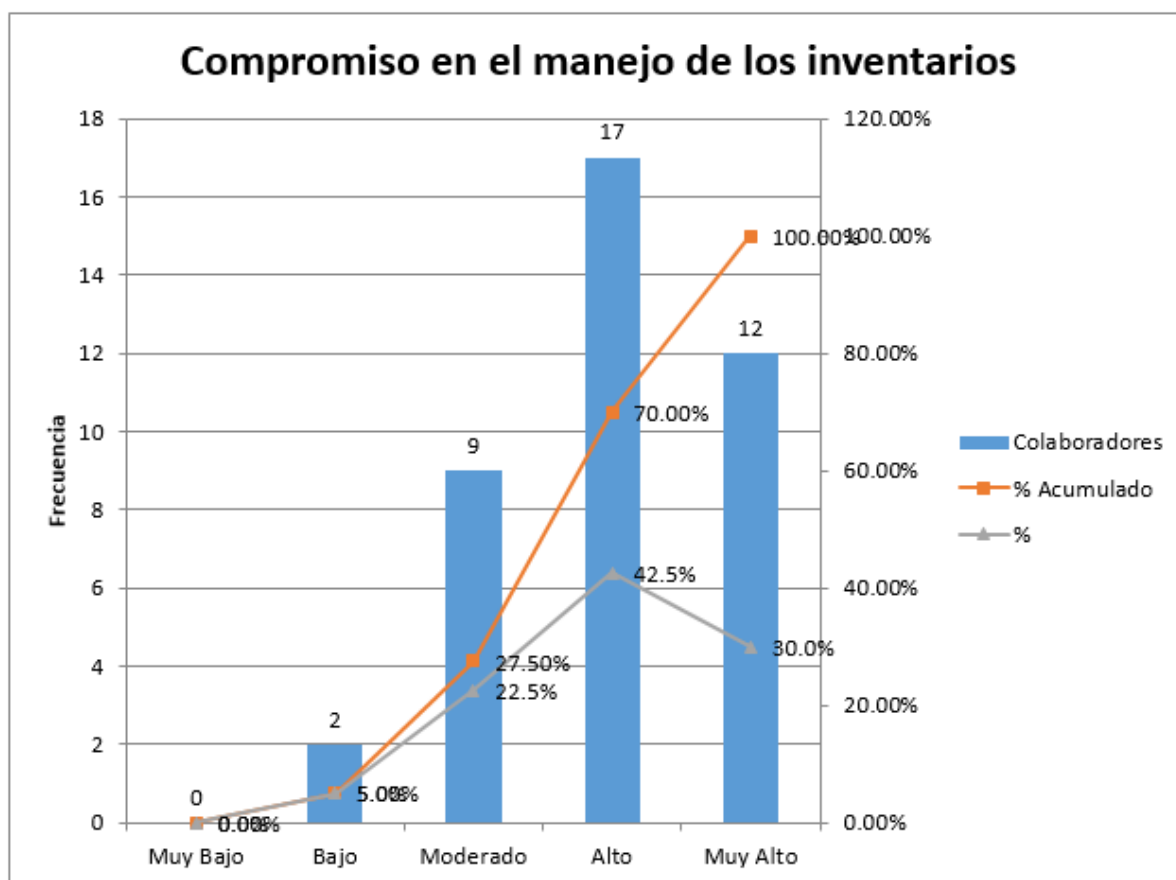


Fuente. Elaboración propia a partir de encuestas.

### 5.5. Compromiso

En general se observa un compromiso en el manejo de los inventarios debido a que de los 40 encuestados el 42.5% se siente con un alto compromiso con respecto al manejo de los inventarios y un 30% se siente altamente comprometido. De acuerdo con la siguiente tabla:

Gráfica 4. Histograma sobre la medición del compromiso actual en el manejo de los inventarios.



Fuente. Elaboración propia a partir de encuestas.

### 5.6. Medición de la correlación:

Medición de la correlación entre las variables de acuerdo a las preguntas planteadas, los valores en color amarillo de la tabla 4 indican un nivel medio de correlación de acuerdo a los criterios de correlación indicados en la tabla 5.



Tabla 4. medición de la correlación entre las variables analíticas.

Preguntas	Preg 13	Preg 14	Preg 15	Preg 16	Preg 17	Preg 18
13. ¿Faltan medidas de control para minimizar la incidencia de pérdidas?	1	0.24	0.05	0.48	0.36	-0.14
14. ¿Según el cargo que usted desempeña en la compañía, considera que es su responsabilidad el cuidado de los inventarios?		1	0.06	0.31	0.54	-0.06
15. ¿Cuál es su compromiso actual en el manejo y control de inventarios?			1	0.01	0.45	-0.08
16. ¿Para usted una estrategia de incentivos es apropiada para motivar a los empleados?				1	0.35	-0.20
17. ¿Se encuentra usted motivado para comprometerse a cuidar los inventarios?					1	-0.23
18. De implementarse un incentivo por el adecuado manejo de los inventarios considera usted que su compromiso:						1

Fuente: elaboración propia

La tabla del grado de correlación expuesta a continuación, permite medir el nivel de correlación de cada una de las variables de estudio, las cuales se clasificaron en un alto, mediano o bajo nivel de correlación, según los números del 1 al -1.

El cálculo realizado en Excel permite comparar el grado de correlación de las variables y analizar los resultados según el valor asociado a la tabla.

Tabla 5. Criterios de correlación.

Valor numérico	Grado de correlación
-1	Alta correlación inversa
-0.5	Media correlación inversa

0	No se correlacionan
0.5	Medianamente correlacionado
1	Alta correlación

Fuente: Tutoría Gonzalo Benavides

### 5.6.1. Correlación entre variables

A continuación, se explican los niveles de correlación de las variables analíticas más relevantes para el estudio de investigación.

Tabla 6. Análisis correlacional medidas de control y motivación por estrategia de incentivos.

Pregunta 13	Pregunta 16	Correlación Media = 0.48
El 67.5% de los colaboradores perciben que faltan medidas de control para minimizar la incidencia de pérdidas	Una estrategia de incentivos es apropiada para motivar a los empleados, el 92.5% de los colaboradores está de acuerdo	Debido a que se percibe ausencia de las medidas de control, la estrategia de incentivos es aceptada, sin embargo no suficiente para mitigar las pérdidas.

Fuente: elaboración propia

Tabla 7. Análisis correlacional cargo del empleado y cuidado de inventarios.

Pregunta 14	Pregunta 17	Correlación Media = 0,54
El 67.5% de los colaboradores está de acuerdo que el cargo que desempeñan tiene responsabilidad con el cuidado de los inventarios.	El 82.5 %de los colaboradores se encuentran motivado a cuidar los inventarios.	La motivación en el cuidado de los inventarios, se correlaciona medianamente con la responsabilidad del cargo.

Fuente: elaboración propia

Tabla 8. Análisis correlacional motivación y el compromiso.

Pregunta 15	Pregunta 17	Correlación Media = 0,45
En promedio se considera que el compromiso actual en manejo y control de inventarios es alto.	El 82.5% de los colaboradores se encuentran motivado a cuidar los inventarios.	Los colaboradores de KOAJ se encuentran motivados en el manejo de los inventarios, esto aumenta medianamente el compromiso.

Fuente: elaboración propia

Debido a que el objetivo general busca identificar la correlación entre el grado de compromiso ante una estrategia de incentivos, se hace el análisis de la correlación entre la propuesta de incentivos correspondiente a la pregunta 18 y el nivel de responsabilidad y compromiso correspondientes a las preguntas 14 y 15, a continuación la interpretación de acuerdo a los resultados de correlación obtenido:

Tabla 9. Análisis correlacional responsabilidad del empleado y percepción frente a una estrategia de incentivos

Pregunta 14	Pregunta 18	No tiene correlación = -0,06
El 67.5% de los colaboradores está de acuerdo que el cargo que desempeñan tiene responsabilidad con el cuidado de los inventarios.	El 77.5% de los colaboradores aumentaría su compromiso de implementar un incentivo por el adecuado manejo de los inventarios.	Al implementarse una estrategia de incentivos no se aumenta o disminuye la responsabilidad.

Fuente: elaboración propia

Tabla 10. Análisis correlacional compromiso actual y percepción frente a una estrategia de incentivos.

Pregunta 15	Pregunta 18	No tiene correlación =-0,08
En promedio se considera que el compromiso actual en manejo y control de inventarios es alto.	El 77.5% de los colaboradores aumentaría su compromiso de implementar un incentivo por el adecuado manejo de los inventarios.	Al implementarse una estrategia de incentivos no se aumenta o disminuye el compromiso.

Fuente: elaboración propia

### 5.7. Discusión e interpretación de los resultados

Siguiendo la aplicación del marco conceptual y los datos recolectados con el instrumento de estudio, se hizo el análisis de resultados en Excel, encontrando relevancia dentro de algunas variables analíticas y su correlación:

La percepción que tienen los trabajadores respecto a las falencias de las medidas de control, tiene una correlación media con la estrategia de incentivos, la cual es aceptada, sin embargo es independiente de la motivación y del compromiso de los encuestados. Se evidencia que de acuerdo al nivel jerárquico del cargo, hay una mayor motivación y nivel de compromiso para el cuidado de los inventarios, lo que puede relacionarse con el hecho de que la mayoría de los trabajadores que contestaron la encuesta tienen cargos gerenciales (gerentes y subgerentes).

Encontramos que un alto porcentaje de la población estudiada, se encuentra motivado y comprometido para el cuidado y manejo de los inventarios y el 67.5% considera que según su cargo, tiene responsabilidad en ello; esto también puede asociarse a lo explicado previamente respecto a que un 53,9% de los encuestados ocupan altos cargos.

Cuando se propuso una estrategia de incentivos a los encuestados y se analizó la respuesta de motivación y compromiso ante ésta, se encontró que no existe correlación

entre ellas, lo que deja ver que si se propone una estrategia de incentivos, no se aumenta ni disminuye el compromiso de los colaboradores.

En cuanto a las variables descriptivas, como relevante, tenemos que la mayoría de los trabajadores que contestaron la encuesta ocupan cargos gerenciales; lo que podría sugerir que la mayoría de la población estudiada tiene, según Abraham Maslow (1954), sus necesidades satisfechas y posiblemente no requieran de incentivos para aumentar su compromiso organizacional. Esto puede representar un sesgo en los resultados del estudio.

Hasta la fecha, no se cuentan con estudios similares que otorguen una validez externa, de otro lado, faltan más estudios con un tamaño de la muestra mayor para obtener más datos de personal con cargos inferiores a los de un Gerente y poder tomar decisiones definitivas que puedan tener implicaciones para la empresa.

En cuanto a la hipótesis planteada: *si hay motivación como resultado de un incentivo, los empleados aumentarán su compromiso para el cuidado y vigilancia de los inventarios*, no fue posible validarla porque los hallazgos encontrados no tuvieron correlación.

Por tratarse de una investigación académica con restricciones de tiempo y recursos, el tamaño de la muestra estudiada no alcanzó el tamaño de la muestra calculada, lo que aumenta el margen de error en los resultados obtenidos.

## 6. Conclusiones

Guiados por la pregunta propuesta y los objetivos del artículo, se concluye que la implementación de una estrategia de incentivos no agrega valor al compromiso que tienen los empleados de las tiendas KOAJ en el control de inventarios, por lo tanto, para mejorar los procesos de control y cuidado de los inventarios se debe implementar otro tipo de estrategia administrativa más acertada.

Respecto al compromiso de los empleados orientado al control y manejo de inventarios, los empleados se encuentran en un alto grado de compromiso. Dependiente de su posición en la jerarquía en la empresa e independiente de los estímulos por incentivos en función del proceso de control de los inventarios.

En relación al marco teórico y la metodología del estudio, existen teorías de diversos autores que se fundamentan en que la motivación y el nivel de compromiso organizacional se relacionan con el estímulo y las necesidades de los trabajadores, dejando en evidencia que para este estudio se requiere un mayor tamaño de la muestra para obtener datos de todos los cargos y evitar los sesgos.

En cuanto a lo metodológico, gran parte de los resultados obtenidos por la metodología implementada en el estudio destacó una alta participación de gerentes que a modo de análisis de resultados puede tener una alteración y sesgar el objetivo del estudio. Dado que gran parte de la muestra de la encuesta se trata de empleados con cargos gerenciales, mejor pagos y por ende con un mayor grado estabilidad y compromiso dentro de la empresa.

Respecto a la utilidad del estudio de investigación, toman valor los resultados obtenidos ya que permiten a la empresa KOAJ, enfocarse en otras estrategias no relacionadas con el grado de motivación de los colaboradores.

## Referencias

- Alves H, Do Paco A y Roberto, C. (2015). Influence Of Internal Marketing On Organizational Commitment Evidence From Care Institutions For The Elderly. *TRŽIŠTE*. 27(2), 237-250.
- Araque D, Sánchez, J y Uribe, A. (2017). Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos. *Estudios Gerenciales*. (33), 95-101
- Calderín, L. (2009). *El control interno: un medio eficaz para la toma de decisiones en el control de la gestión*. Cuba: El Cid Editor
- Cruz, A. (2017). *Gestión de inventarios*. Málaga: Ic editorial. (1a. ed.)
- Dávila, C, Jiménez, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de Psicología*. 32 (2), 273-279
- De la Rosa, A, Lozano, O y López, A. (2013). El pensamiento estratégico: hacia una propuesta de agenda de investigación en los estudios organizacionales. *Administración y organizaciones*. (30), 20- 49
- Domínguez A, Murillo, G y Crespo, J. (2008). *Teorías Contemporáneas de la organización y management*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Fernández, Pita. (2002). Investigación cuantitativa y cualitativa. Unidad de Epidemiología Clínica y Bioestadística. Complejo Hospitalario-Universitario Juan Canalejo. *Atención primaria en la red*. (9), 76-78. A Coruña (España).
- García, J. (2014). *Contabilidad de costos*. México: McGraw-Hill Interamericana. (4a. ed.).
- Godoy, L. (s.f). Teorías de Motivación (Stephen Robbins - Comportamiento Organizacional). Recuperado de

<https://es.scribd.com/doc/162954903/Teorias-de-Motivacion-Stephen-Robbins-Comportamiento-Organizacional>

- Guerrero, H. (2017). *Inventarios, manejo y control*. Bogotá: Ecoe Ediciones. (2a. ed.).
- Guevara, L. (2017). Work Engagement y Compromiso Laboral: ¿Es la edad un factor diferenciador? Artículos de Investigación Científica. *Rev. Interam. Psicol. Ocup.* 34(2), 108-119. Tomado de <http://revista.cinzel.com.co/index.php/RPO/article/viewFile/185/pdf>
- Heredia, N. (2013). *Gerencia de compras*. Bogotá: Ecoe Ediciones. (2a. ed.)
- J. Bernardo Medina-Castillo, L. (2012). La medición de datos cualitativos, una tendencia en investigación social: análisis del caso de la facultad de contaduría y administración, unidad Culiacán. *Revista de Sociedad, Cultura y Desarrollo Sustentable*. 8(2). Red Universidad Autónoma Indígena de México.
- Kouloubandi, A. Jofreh, M, Abdnejadi, Z. (2017). Significant Factors Reducing Motivation of Employees Attending on the job Training at NIOC. *Proceedings of the European Conference on Management, Leadership & Governance*. 555-556.
- Mantulak, M., Hernández, G. (2018). Capacidades que contribuyen al pensamiento estratégico. Un enfoque en la gestión tecnológica en PyMEs de la madera. *Ingeniería Industrial*. 34(2),160- 169.
- Marketing Publishing (1995). *Compras e inventarios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Montealegre J, Delgado, A. y Cubillos, C. (2016) Relación entre modelos gerenciales y pensamiento estratégico empresarial de las empresas agroindustriales del departamento del Tolima. *Revista científica Pensamiento y gestión*. (42),1657-6276.



- Mora, L., Martiliano, M. (2010). *Modelos de optimización de la gestión logística*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Permoda Ltda - Contraloría. (2018). DC-RC-010 *Informe de hallazgos claves en auditoria comercial primer ciclo inventarios Colombia 2018*. Bogotá: Informe directivo.
- Permoda LTDA. (2016). *Permoda LTDA*. Obtenido de <http://www.permoda.com.co/>
- Ramírez, C. (2016) *Fundamentos de administración*. Bogotá: Ecoe Ediciones. (4a ed.).
- Randell, K. (2016). B.F Skinner, Ph. D and Susan M. Markle, Ph.D. The Beginnings. *Performance Improvement*. 55(1), 39-45.
- Rojas, M. (2011). *Logística integral*. Bogotá: *Ediciones de la U*.
- Santangelo, A. (2018). *La motivación laboral*. (Documentos de Trabajo-Universidad del CEMA) Argentina.
- Smith, R.H. (2006). New Directions in Goal-Setting Theory. Edwin A. Locke and Gary P. Latham. *Current Directions in Psychological Science*. University of Toronto. 25(5), 265-268.
- Vargas, A., Latrubesse, D. (2004). *Globalización, conocimiento y desarrollo*. México: Editorial Miguel Ángel Porrúa.
- Vargas, C, Cordero, A. (2016). *Medición del compromiso laboral y su impacto en los resultados de la empresa*. (Seminario de título). Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/139537/Medici%C3%B3n%20de%20compromiso%20laboral%20y%20su.pdf?sequence=1>