

Factores motivacionales que determinan la permanencia de los colaboradores de ADYLOG

Ángela María Grisales Marín

Beatriz Eugenia Arango Meza

Universidad de Manizales

Facultad de Ciencias Sociales

Especialización Gerencia Del Talento Humano

Cohorte 16

Manizales, Colombia

2017

Factores motivacionales que determinan la permanencia de los colaboradores de ADYLOG

Ángela María Grisales Marín

Beatriz Eugenia Arango Meza

**Trabajo de Grado presentado Para optar al título de Especialistas en Gerencia del
Talento Humano**

Asesor: Luis Hernando Valencia Mejía Magíster (MSc)

Universidad de Manizales

Facultad de Ciencias Sociales

Especialización Gerencia Del Talento Humano

Cohorte 16

Manizales, Colombia

2017

Nota de aceptación

Jurado

Jurado

Jurado

Manizales, julio de 2017

Factores Motivacionales Que Determinan La Permanencia De Los Colaboradores De ADYLOG

Resumen

El personal que labora actualmente en Adylog, en su mayoría son profesionales en las diferentes ramas de la administración con un grado de antigüedad mayor a 5 años, lo que ha permitido conocer a la perfección el funcionamiento de la operación. Partiendo de lo anterior, el principal insumo de Adylog es su talento humano y el reto se centra en mantener la fidelización de su personal logrando la sinergia entre la persona y el ideal del cargo.

Por lo anterior, se busca ampliar la visión a los directivos de Adylog frente al grado de satisfacción que tienen los colaboradores y que se ven reflejados el desempeño laboral; adicionalmente, servirá de insumo al momento de toma decisiones que involucren al talento humano.

Para identificar los factores motivacionales que inciden en la permanencia de los colaboradores de Adylog, se diseñó y se aplicó un instrumento de medición, al igual fueron analizadas las entrevistas de retiro; elementos que permitieron conocer las percepciones que tienen frente a los factores intrínsecos y extrínsecos que inciden en la motivación laboral.

A partir de los resultados, se encontró que los factores extrínsecos tiene más incidencia sobre los factores intrínsecos es decir, se sienten satisfechos y motivados con los factores intrínsecos (afiliación, logro, trabajo en sí mismo y competencia); lo que significa que existe un buen clima laboral dentro de la organización. Mientras que, los resultados arrojaron que los factores que generan insatisfacción a los colaboradores son: el salario, beneficios, condiciones físicas del lugar

de trabajo, promociones internas, la falta de espacios para la transferencia de conocimientos y el equilibrio entre vida laboral-personal.

Palabras Clave: Motivación laboral, Calidad de Vida, Desarrollo Humano, Bienestar, Clima Laboral, Trabajo en sí mismo, Progreso, Trabajo en equipo y Reconocimiento.

Tema: Factores Motivacionales que determinan la permanencia de los colaboradores de ADYLOG

Tabla De Contenido

	Pág.
Introducción	11
1 Planteamiento del problema.....	13
1.1 Pregunta de investigación	13
1.2 Planteamiento del problema.....	13
2 Justificación	16
3 Objetivos	18
3.1 Objetivo general.....	18
3.2 Objetivos Específicos.....	18
4 Antecedentes	19
5 Marco teórico	23
5.1 Definición de Desarrollo Humano y Organizacional.....	23
5.2 Motivación y Calidad de Vida.	26
5.3 Cultura y Clima Organizacional	29
6 Metodología	31
6.1 Procedimiento y análisis de datos	33
6.2 Condiciones éticas de la investigación	33
6.3 Resultados	37
6.4 Graficas	38
6.5 Análisis de las entrevistas de retiro.....	53
7 Conclusiones	58

8	Recomendaciones	60
9	Cronograma.....	62
10	Propuesta de intervención.....	63
10.1	Introducción.....	63
10.2	Justificación	63
10.3	Objetivo.....	64
11	Referencias Bibliográficas	66
12	Apéndices.....	69

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Recolección de Información.....	34
Tabla 2. Tipo de Retiro.....	54
Tabla 3. Motivo de Retiro.....	54
Tabla 4. Aspectos Positivos.....	55
Tabla 5. Aspectos Negativos.....	56
Tabla 6. Cronograma de actividades.....	62
Tabla 7. Propuesta de intervención.....	65

Lista de gráficos

	Pág.
Gráfico 1. Condiciones Físicas del Trabajo	38
Gráfico 2. Salario y Beneficio	40
Gráfico 3. Políticas de la Organización	42
Gráfico 4. Comunicación con el Jefe	44
Gráfico 5. Relación con mis compañeros de trabajo	46
Gráfico 6. Logro y Reconocimiento	48
Gráfico 7. Trabajo en sí mismo.....	50
Gráfico 8. Progreso	52
Gráfico 9. Motivo de retiro	54
Gráfico 10. Aspectos Positivos Adylog	55
Gráfico 11. Aspecto Negativos Adylog	56

Lista de apéndices

	Pág.
Apéndice A. Encuesta.....	69
Apéndice B. Formato de la entrevista.....	77

Introducción

La motivación interviene no solo en el contexto personal, sino también en el medio laboral; es el motor que impulsa a los individuos en alcanzar los objetivos y metas. La motivación es sin duda un elemento importante en el comportamiento de la organización y que trasciende a los trabajadores, permitiendo la evolución y transformación en sus conductas de forma positiva, y por ende al crecimiento y desarrollo del ser.

Con el transcurrir de los años, los factores extrínsecos han sido el punto de referencia para diseñar estrategias que aumenten la motivación laboral de las personas en las organizaciones; sin embargo, con la evolución del ser humano, los factores intrínsecos han tomado mayor importancia al momento de motivar al trabajador en el desempeño de las actividades. Por tal razón se ha convertido en objeto de estudio de diversos autores.

El presente trabajo de investigación surge en de la Especialización Gerencia del Talento Humano en el mundo del trabajo y la sociedad del conocimiento, el cual pertenecer al macro proyecto de prácticas de Gestión Humana y su impacto en el Desarrollo Humano y Organizacional; cuyo objetivo es identificar los factores motivacionales que determinan la permanencia de los colaboradores de Adylog; factores como: la realización personal, el reconocimiento laboral, los beneficios económicos, el clima laboral, trabajo en sí mismo, y el progreso, que conlleva a lograr una buena relación en el trabajo, a crear un proyecto de vida y en aumentar la productividad.

La investigación tiene un fundamento teórico basado en la teoría motivacional de Frederick Herzberg y la teoría de la Sinergia Motivacional de Héctor Londoño; adicional se tomó como referencia los antecedentes de otros trabajos de investigación, los cuales son relacionados en el documento.

La metodología utilizada para la investigación se basa en un estudio de campo en la Empresa Adylog S.A.S, aplicando un instrumento de medición a un grupo de colaboradores que permita conocer las percepciones que tienen frente a los factores intrínsecos y extrínsecos que inciden en la motivación laboral.

A partir de los hallazgos y la interpretación de la información, se pretende presentar herramientas a la organización para innovar en las prácticas de Gestión Humana que impacte y trascienda en el Desarrollo Humano y Organizacional.

1 Planteamiento del problema

1.1 Pregunta de investigación

¿Cuáles son los factores motivacionales que determina la permanencia de los colaboradores de Adylog?

1.2 Planteamiento del problema

Adylog fue creada en 2.004 en Manizales - Caldas como un centro de servicios compartidos, hoy con una experiencia de 13 años de trabajo, continúa funcionando como un Centro de Servicios Compartido y ofrece también servicios de consultoría en las áreas de desarrollo estratégico y organizacional, abastecimiento, talento humano, análisis financiero, procesos y desarrollo de aplicaciones y herramientas de información.

Misión

Ofrecer soluciones a la medida en procesos administrativos y logísticos, que contribuyan al desarrollo de la estrategia de las empresas clientes; con el trabajo de un grupo humano competente, colaborativo y flexible, con servicios enmarcados en mejores prácticas.

Visión

En el año 2020 Adylog será la empresa líder en la venta de soluciones administrativas y logísticas, a pequeñas y medianas empresas en el Eje Cafetero, a través de prácticas de vanguardia, con un equipo de trabajo competente, colaborativo y flexible, y generando rentabilidad para los diferentes grupos de interés.

El personal que labora actualmente en la organización en su mayoría son profesionales en las diferentes ramas de la administración con un grado de antigüedad mayor a 5 años, lo que ha permitido conocer a la perfección el funcionamiento de la operación. Partiendo de lo anterior, el principal insumo de Adylog es su talento humano y el reto se centra en mantener la fidelización de su personal logrando la sinergia entre la persona y el ideal del cargo.

En este sentido, para la organización el retiro del personal representa retazos en la prestación de los servicios incumpliendo a la promesa de valor ofrecida a los clientes, y llevando a la sobrecarga de trabajo para los demás colaboradores afectando su calidad de vida.

Conocer de los colaboradores cuales son los factores motivacionales que determinan el querer permanecer y continuar en la organización, orientarán a los líderes de gestión humana a establecer planes de acción para aumentar la motivación y fortalecer el clima laboral, conformando equipos de trabajo sólidos, dispuestos a permanecer en la organización con aportes significativos en el logro de los resultados y metas.

La diversidad generacional de las personas que la conforman las ha llevado a cambiar los paradigmas en el liderazgo corporativo. Interiorizar en los rasgos que caracterizan a cada una de las generaciones facilita la estructura de una política organizacional más dinámica que apunte a la retención del personal, identificando las actuaciones de cada empleado para trabajar en el desarrollo del ser.

Desde la dirección de Gestión Humana, se han conformado procesos tendientes a generar bienestar, calidad de vida y desarrollo personal y profesional de los trabajadores mediante diversas actividades articulados a las relaciones de producción y la dignificación del ser humano – trabajo. Sin embargo, estas acciones no han sido suficientes para aumentar la motivación en los colaboradores y evitar las renunciaciones voluntarias que afectan la operación; retrasando la prestación

del servicio a las empresas clientes, afectando a la organización, el clima laboral, y los lazos de amistad que se han construidos con los seres humanos que allí se quedan.

De ahí la importancia de este estudio, debido a que brindará información que se convertirá en la línea base, para conocer e identificar los factores motivacionales que determinan la permanencia en la organización, los cuales serán un insumo indispensable al momento de crear y desarrollar estrategias que sean atractivas para los colaboradores en temas como: beneficios, calidad de vida y satisfacción laboral; proporcionándoles a los líderes herramientas sobre cómo gestionar y desarrollar su talento humano propiciando altos niveles de desempeño a nivel individual y grupal, y de esta manera atraer, desarrollar y conservar el talento humano requerido con las ventajas competitivas que le permitan la sostenibilidad

2 Justificación

Para las organizaciones es importante mejorar la prestación del servicio, por lo tanto, indagar sobre las especificaciones y requerimientos de los clientes externos, aportará a la búsqueda de productos y servicios cada vez más ajustados a sus necesidades y de esta manera atraer y fidelizar sus clientes. Si bien, las organizaciones están pendientes de los requerimientos de sus clientes externos, también debe prestar atención a su cliente interno a sus necesidades, expectativas y requerimientos.

Lo anterior tiene relación con el concepto de endomarketing o marketing interno, definido por (Berry, Hensen, & Burke, 1994) como el “*considerar a los empleados como clientes internos, ver los puestos de trabajo como productos internos que satisfacen las necesidades y deseos de estos clientes internos al mismo tiempo que se consiguen los objetivos de la organización*”.

El presente trabajo tiene como finalidad, diagnosticar y analizar los factores motivacionales que impulsan a los colaboradores a hacer parte y a permanecer en la organización.

En este sentido, el interés de las investigadoras es ampliar el conocimiento en la búsqueda de nuevas prácticas en gestión humana que aporten a las organizaciones a gestionar su talento humano, a diseñar estrategias que estén alineadas con los objetivos organizacionales y que trasciendan en aumentar la motivación de los colaboradores; con el fin de atraer y conservar su cliente interno; y de esta manera obtener información valiosa para mejorar las relaciones con el personal, fortalecer el clima laboral y minimizar el retiro del personal que puede representar una amenaza en la competitividad y la sostenibilidad de la organización.

Por lo anterior, se busca ampliar la visión a los directivos de Adylog frente al grado de satisfacción que tienen los colaboradores y que se ven reflejados el desempeño laboral;

adicionalmente, servirá de insumo al momento de toma decisiones que involucren al talento humano.

Aunque este estudio, no es un tema nuevo a nivel de investigación, si lo es para Adylog, debido a que no se han realizado análisis al interior de la organización sobre clima laboral y los factores motivaciones que determina la permanencia de los colaboradores.

Este estudio resulta ser novedoso ya que para la obtención de la información fue construido por parte de las investigadoras, un instrumento de medición como herramienta diagnóstica, el cual toma tres categorías: factores higiénicos, factores motivaciones y progreso; basadas en las teorías motivacionales de Herzberg y Héctor Londoño; y que puede ser un referente para próximos estudios relacionados con clima laboral.

Adicional a esto, es interesante el estudio por el tipo de empresa a la que se está aplicando; dado que su modelo como Centro de Servicios Compartido es un concepto innovador que ésta tomando mucha fuerza en el mercado colombiano; y no se encuentran muchos registros sobre investigaciones realizadas en los procesos y programas de gestión humana.

3 Objetivos

3.1 Objetivo general

Identificar cuáles son los factores Motivacionales que determinan la permanencia de los colaboradores de Adylog.

3.2 Objetivos Específicos

1- Identificar los factores Motivacionales que determina la permanencia de los colaboradores de Adylog desde un instrumento de clima laboral.

2. Establecer las coincidencias y diferencias frente a los motivos que llevaron al retiro del personal durante el año 2016, con los factores motivacionales que inciden en la permanencia de Adylog.

3. Diseñar la propuesta de intervención que aporte al Desarrollo Humano y Organizacional, a l retención del personal y al mejoramiento del clima organizacional en Adylog.

4 Antecedentes

El presente proyecto esta referenciado en estudios realizados con motivación laboral y clima organizacional, haciendo énfasis en los factores intrínsecos y extrínsecos que influyen en la permanencia dentro de la organización y su relación entre las percepciones que tienen los colaboradores sobre el clima organizacional.

Título: Incidencia De La Motivación En La Estabilidad Laboral Del Personal De La Empresa Servimercadeo Regional Pereira. (Ardila. & Ortiz., 2013)

Objetivo: Identificar los factores motivacionales del personal de Servimercadeo - Regional Pereira que inciden en la estabilidad laboral de los grupos de trabajo y diseñar una propuesta que contribuya a mejorar la motivación en la empresa.

Metodología: Para el presente proyecto la metodología utilizada fue de tipo descriptivo, teniendo como objetivo conocer las costumbres, actitudes, ambiente laboral y características de motivación que predominan en la población intervenida, a través de la descripción detallada que los colaboradores realizan de las actividades diarias y procesos desarrollados en la compañía, información que proporcionaron por medio del instrumento y técnicas aplicadas, con los que se buscaba establecer la relación de las dos variables objeto de estudio: Motivación y estabilidad laboral, para reconocer la influencia de una variable en el comportamiento de la otra.

Resultado: A partir de los diferentes modelos teóricos y según el planteamiento de Herzberg se concluye que la satisfacción laboral del Personal de Servimercadeo Regional Pereira no solo es el resultado de los factores individuales de los colaboradores (identificación con el cargo, responsabilidad, bienestar personal entre otros) sino que implica la combinación de variables

Organizacionales (salario, clima, estabilidad, entre otros) que afectan de manera directa el comportamiento de ellos dentro del entorno laboral llevándolos a ser o no productivos para la empresa.

Título: La Motivación Laboral Y Su Incidencia En El Desempeño Organizacional: Un Estudio De Caso. (Delgado. & Di Antonio., 2010)

Objetivo: Analizar la incidencia de la motivación laboral en el desempeño organizacional que poseen los empleados en la empresa de bienes – raíces “multiviviendas”, C.A

Metodología: investigación de carácter descriptivo.

Resultado: Con relación al objetivo correspondiente a determinar las expectativas que poseen los empleados de Empresa de Bienes - Raíces “Multiviviendas, C.A.” con respecto al desempeño y la motivación laboral se obtuvo que la mayoría del personal se encuentra en un bajo nivel de desempeño, reflejan que sus actividades no están relacionadas al cargo que poseen, al momento de tomar una decisión laboral la mitad de la población lo hace en grupo mientras que la otra mitad lo hace individualmente, al igual que un 50% no se siente identificado con el ambiente laboral, mientras que un 41,7% si lo hace.

Título: Las Motivaciones Desde El Estilo De Dirección Y El Clima Organizacional. (López. & García., 2016)

Objetivo: Identificar las motivaciones humanas en la participación como trabajadores de acuerdo al estilo de dirección y las expresiones en el clima organizacional.

Metodología: El método es analítico, mediante el cual se analizaron las variables que se manejaron, partiendo de una información general, lo que permitió finalizar con un diagnóstico y

dar a conocer unas conclusiones y recomendaciones acerca de cómo se debe manejar la motivación desde el estilo de dirección y el clima organizacional.

Resultados: El estudio sobre las motivaciones desde la mirada del estilo de dirección y el clima presenta ambivalencias en los resultados en el momento de revisar, ya que en la definición del estilo de dirección en su resultado democrático, los líderes manifiestan tener comportamientos en cuanto a la participación, delegación de funciones, escucha y objetivos grupales permitiendo la motivación en las personas que tienen a cargo, y comprendido como uno de los riesgos de estilo de dirección es la dificultad en la comprensión de las necesidades individuales que llevan a la motivación y si estas no son comprendidas las personas no encuentran motivación sino frustración, debido al papel que juegan sus líderes.

Título: Motivación Laboral Y Clima Organizacional Entre Los Colaboradores Del CDI (Centro De Desarrollo Infantil) Modalidad Familiar Aránzazu

Objetivo: Relacionar los factores motivacionales y clima organizacional del CDI Familiar Aránzazu.

Metodología: Para el diagnóstico se aplicaron encuestas de satisfacción al talento humano del programa CDI Familiar ubicado en el municipio de Aránzazu, del Centro de Desarrollo Comunitario Versalles tomando una muestra del 99% siendo en total 15 encuestas sobre el proceso de atención. Busca identificar los factores que influyen sobre las motivaciones y clima laboral del CDI Familiar, Versalles, los hallazgos serán el punto de partida para formular el plan de mejoramiento para la institución.

Resultado: El desempeño de los colaboradores se mide por medio de una evaluación, el cual constituye uno de los procesos más importantes de la Gestión de Recursos Humanos, pues a

través de este se determinan las deficiencias que limitan los resultados individuales que contribuyen al logro de los objetivos de la organización, de igual forma al logro de las metas.

Título: Satisfacción Laboral Y Motivación De Los Trabajadores De La Dirección Regional De Comercio Exterior Y Turismo – Puno – Perú, 2013

Objetivo: El estudio tuvo propósito conocer y describir la actitud que tienen los trabajadores de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Puno sobre la satisfacción laboral y motivación tanto en los aspectos intrínsecos como extrínsecos.

Metodología: La metodología del presente artículo, tiene su base el método cuantitativo, que se fundamenta en la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis, confía en la medición numérica, el conteo y el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población.

Resultado: Entre los resultados obtenidos destacan que los trabajadores de la DIRCETUR Puno, tienen una actitud regular, es decir, indican estar ni satisfechos, ni insatisfechos, destacando los indicadores: reconocimiento, seguridad, supervisión y relaciones interpersonales; e indican que a veces se sienten motivados en cuanto a las necesidades fisiológicas y de estima.

5 Marco teórico

5.1 Definición de Desarrollo Humano y Organizacional.

Existen múltiples autores que definen el término de desarrollo organizacional, desde la perspectiva administrativa y social y que servirá como fundamento teórico para este estudio. Citados por French & Bell JR., (1996,33). Presentan al Desarrollo Organizacional como una metodología *para facilitar cambios y desarrollo: en las personas, en tecnologías y en procesos y estructuras organizacionales*. Mientras Chiavenatto define *es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor*. (Chiavenato, 2003)

Tomando las definiciones realizadas por los autores se puede entender que el Desarrollo Organizacional es un proceso sistémico y dinámico, encaminado a mejorar y transformar la organización y sus grupos de interés; se centra en la estructura de valores, políticas, procesos y normas que caracterizan la organización y sus objetivos van dirigidos hacia el hombre y su trabajo logrando incorporar aspectos fundamentales como el logro de metas y potencializar las relaciones factor humano – trabajo.

La constante relación entre los individuos y las organizaciones, han llevado a que trasciendan en el concepto de que los trabajadores están en las organizaciones para ejecutar las tareas asignadas, a entender que son seres humanos pensantes, dotado de destrezas, habilidades y conocimientos, con capacidad de generar valor a la organización para el logro de los objetivos.

Citando a Castrillón, (2005, 15). *la importancia que se le da al desarrollo organizacional deriva de que el talento humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización;* partiendo de lo anterior es importante citar los autores que definen el concepto de desarrollo humano y comprender su relación con la organización.

Para Amartya Sen *el desarrollo puede verse como un proceso de expansión de las libertades reales de las personas,* (Álvarez, 2009). Sen, (1999, 3); sustenta que existen dos razón por las cuales las libertades son fundamentales para el proceso de desarrollo del ser humano; la razón de la evaluación y la razón de la eficiencia lo que conlleva a que el ser humano se desarrolle a sí mismo.

A partir de este concepto y llevándolo al plano de la organización, debe entenderse que las relaciones de los individuos con la organización, se basa en la generación de oportunidades que aumente su propio interés para decidir su estilo de vida y así alcanzar el logro de los objetivos sintiéndose realizado.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, define el desarrollo humano como *el proceso de expandir las opciones de las personas* (PNUD, 1990, pág. 2). Es la creación de un entorno en el que las personas pueden desarrollar su máximo potencial, llevando una vida productiva de acuerdo a sus necesidades. El desarrollo implica la generación de oportunidades para que las personas puedan desarrollar sus capacidades humanas, puedan disfrutar de una vida saludable, tener derecho a la educación y a los recursos necesarios para tener una vida digna.

El objetivo del desarrollo humano es la libertad del individuo, la cual es fundamental para ejercer sus derechos, ser libre y poder tomar decisiones en cuanto a su vida, garantizando el bienestar y la dignidad de las personas, el respeto propio y el de los demás.

La teoría de Nussbaum parte de la defensa de un *ser humano* con capacidades y necesidades comunes a todos independientemente del género, la clase, la raza o la nacionalidad. (Nussbaum, 2015). Aquello que una persona puede ser capaz de ser y hacer y se centra en un enfoque basado en 10 capacidades: la vida, la salud corporal, la integralidad física, sentidos, imaginación y pensamientos, emociones razón práctica y afiliación; para Nussbaum estas capacidades son la base del desarrollo humano que garantiza la satisfacción de la vida de una persona logrando ser un individuo libre.

A partir de lo anterior, la teoría de Nussbaum refleja la evolución que ha tenido el mundo del trabajo y las organizaciones; incorporando a la mujer en actividades que a lo largo de los años solo eran desarrolladas por el hombre, logrando con esto igualdad entre géneros, que aplicado al contexto de hoy, significa que la diversidad de pensamientos y actuaciones nutre el crecimiento organizacional y el desarrollo humano.

Un nuevo concepto de desarrollo humano es la propuesta de Manfred Max-Neef, Antonio Elizalde y Martín Hopenhayn denominada

Desarrollo a escala humana" en la que el desarrollo se refiere a las personas y no a los objetos. "Lograr la transformación de la persona-objeto en persona-sujeto del desarrollo es, entre otras cosas, un problema de escala; porque no hay protagonismo posible en sistemas gigantísticos organizados jerárquicamente desde arriba hacia abajo. (Max-Neef, Elizalde, & Hopenhayn, 1993)

Para los autores el concepto de desarrollo humano es la evolución constante del ser, construyendo entornos de crecimiento que puedan alcanzar al máximo sus capacidades de acuerdo a las necesidades intrínsecas de cada uno, logrando adaptarse a los diferentes contextos del ciclo de la vida como familiar, social y laboral sin dejar de lado su esencia.

5.2 Motivación y Calidad de Vida.

El deseo de conocer las conductas de los individuos, ha llevado a muchos investigadores a estudiar las causas que genera la satisfacción en el trabajo; estudios que se han realizado bajo diferentes enfoques para explicar los factores que aumenta la motivación y determina las actitudes de los trabajadores.

En este sentido el factor motivador incide en el desarrollo del ser humano y potencializa sus capacidades en el mundo del trabajo según Maslow citado por Quintero; J; (2007, 1). en su teoría de la Motivación Humana propone que los factores que motivan al ser humano trata de una jerarquía de necesidades; esta jerarquía identifica cinco categorías de necesidades: Fisiológicas, Seguridad, Afiliación, Reconocimiento y Autorrealización y utiliza para su teoría motivacional una pirámide que representa la jerarquización de las necesidades básicas necesarias para la supervivencia y desarrollo del hombre, la cual significa que a medida que el ser humano va satisfaciendo totalmente una necesidad, surge otra, que cambia la forma de actuar y pensar.

Mientras que Frederick Herzberg (1959), explica que existe una relación entre los actores intrínsecos y la satisfacción laboral, y entre los factores extrínsecos y la insatisfacción. (Meyer & Allen, 1990) Plantea –en contraste con Maslow (1991) y Herzberg– *que existe una relación entre las características psicológicas y el rendimiento en el trabajo, y las organiza en dos jerarquías: cognitivas y motivacionales* (Adair, 1992). Algunos factores intrínsecos o motivadores son: la realización, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, el progreso y el desarrollo. Estos aspectos están relacionados con la satisfacción. Los factores extrínsecos o higiénicos, como el salario, la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales, las políticas y la estructura administrativa de la compañía y las condiciones laborales si están presentes no originan motivación, pero evitan la insatisfacción. Considera que la satisfacción e insatisfacción

son conceptos independientes. La teoría de Herzberg hace un inventario de incentivos, de eventos externos que pueden reforzar el desempeño y la satisfacción en relación con el trabajo. (Toro & Cabrera, 1991)

La motivación de todo ser humano en su desempeño laboral debe basarse en aspectos tales como, relaciones personales, condiciones de trabajo, políticas de la organización y que esta última a su vez garantice el logro de sus metas y expectativas.

Fundamentado en el libro *Teoría Desarrollo Humano y Organizacional de Londoño S. Héctor* (1996) han analizado desde la psicología científica como empírica, que la motivación nace desde la personalidad del ser humano y se refleja en las diversas conductas, desde los contextos social, laboral y personal, manifestando de esta manera su satisfacción o insatisfacción. (Londoño & Arcila, 1996)

En investigaciones realizadas se encontró que la eficiencia o deficiencia en el trabajo, son generadas por el conocimiento o el desconocimiento de la labor que desempeña; más no por la motivación. Adicional a esto el autor explica que la insatisfacción laboral produce en el ser humano *el síndrome de la frustración* que no es más que un desequilibrio entre lo que hace, lo que se dice y lo que se piensa, generando comportamientos como agresión, resignación entre otras, ocasionando baja productividad, poniendo en riesgo la estabilidad de la organización.

Para este autor existe cuatro tipos de necesidades humanas que influyen en la motivación: **Seguridad**, hace alusión más que todo a las amenazas realizadas con el trabajo, como la pérdida de éste, perjudicando su propio bienestar y del entorno familiar. **Afiliación**, se refiere al establecimiento y mantenimiento de las relaciones interpersonales a través de su constante interés. **Logro**, consiste en el conocimiento de logros y de las metas que se desea alcanzar y **Competencia**

se relaciona con el comportamiento de cada persona y a la vez confirmado sus propios sentimientos demostrando con ellos su capacidad personal.

Para los anteriores autores la integración de los factores internos y externos con los que interactúa el ser humano influye en el grado de motivación o de frustración que se reflejan en las actuaciones y el desempeño laboral y personal, afectando su calidad de vida.

De acuerdo a lo anterior el problema de la motivación no es sólo el incentivar a las personas a que pertenezcan a la empresa aceptando las condiciones iniciales; esto conllevaría a que el personal este poco interesado y que trabaje lo mínimo para ejecutar las funciones asignadas. Hay que motivar adicionalmente a las personas a que cumpla de la mejor manera y con calidad su rol dentro de la organización; viéndolo como un reto para alcanzar su autorrealización.

Así como aduce en el artículo *Gestión Humana en organizaciones de educación superior* el autor Valencia M. Luis (2016) considera relevante que los seres humanos concedan la debida importancia al desarrollo de sus propias capacidades, lo que infiere en el buen desarrollo con su entorno social y además que la organización le brinde el valor que en realidad representa el ser humano. (Valencia, 2016)

Debido al surgimiento del capitalismo industrial se crea la necesidad de evolucionar en cuanto al desarrollo humano en las organizaciones, percibir al ser humano como un recurso esencial para su desarrollo económico, brindando oportunidades de crecimiento y ofreciendo la importancia que realmente representa para las organizaciones, teniendo en cuenta que cada vez que se suple las diferentes necesidades de los seres humano hace que la productividad aumente.

Sin duda, el ser humano es social y por ende requiere de otros individuos para relacionarse y adquirir conocimientos; son entonces las organizaciones un medio para el logro de los objetivos, permitiendo escalar en su desarrollo individual, desde suplir sus necesidades básicas hasta

alcanzar su autorrealización. Partiendo de lo anterior, los patrones de conductas establecidos por la organización, aportan a la construcción de una identidad y a fortalecer la filosofía que la caracteriza de otras, denominada cultura organizacional.

5.3 Cultura y Clima Organizacional

La Cultura Organizacional es un concepto relativamente nuevo según Pettigrew (1.979), Dandridge, Mitroff y Joyce (1.980) Deal y Kennedy (1.982). Según Schein (1.992) la cultura organizacional es un patrón de presunciones básicas compartidas (principios inconscientes), que la empresa y el grupo han aprendido en la búsqueda de soluciones a sus problemas de adaptación externa y de integración interna. (Schein, 1982, pág. 76). Para Schen estas creencias básicas es el conjunto de experiencias que adquieren los individuos dentro de la organización y aumenta a medida en que se enfrentan a situaciones de conflicto y de toma de decisiones. Hofstede (1.997) por su parte, considera la cultura organizacional como un conjunto de patrones colectivos de pensamiento, sentimiento y actuaciones, aprendidos y compartidos. (pag. 77).

Visto desde el concepto de los anteriores autores, la cultura organizacional es el conjunto de políticas, valores, normas, principios e ideología que la organización ha construido y que los individuos incorporan en los comportamientos y el desempeño de las actividades diarias. Así mismo, de las relaciones humanas que se tejen en las organizaciones, nacen atributos que se vuelven hábitos y consolidan la cultura organizacional.

Los rasgos de identidad que caracteriza la organización, son factores que inciden en el clima organizacional, Según Álvarez (1.992), existe un amplio consenso entre los investigadores al considerar que el clima es una percepción colectiva y compartida de las realidades internas del grupo. A igual conclusión habían llegado Reichers y Schneider (1.990) analizando la evolución de

los conceptos de clima y cultura. Estos últimos autores aluden a ese consenso explicando que el clima organizacional consiste en las percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales. (Pag.70).

Para Robbins, (1998) Clima Organizacional es un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en el desempeño del colaborador.

Desde estos autores se define el clima organizacional como las percepciones individuales que tiene los individuos frente al entorno donde se desempeña dentro de la organización, en la manera de ver la realidad laboral y el comportamiento de los líderes y compañeros de trabajo. De estas percepciones radican las actuaciones y la toma de decisiones que afecta en las actividades de los demás y de sí mismo.

El clima es algo más superficial y que puede ser transformado fácilmente en torno a las dimensiones y ciclos de vida de la organización, mientras que la cultura es algo más profundo es el producto de una historia que han forjado todos los miembros que fueron y hacen parte de la organización.

6 Metodología

Los factores motivacionales que determinan la permanencia de los colaboradores en la organización, se obtuvo a través de los factores intrínsecos y extrínsecos definidos en las teorías motivacionales de Frederick Herzberg y la Sinergia Motivacional de Héctor Londoño. (Londoño S. H., 1996)

El enfoque de esta investigación es cuantitativo, que se fundamenta en la recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación, confía en la medición numérica, el conteo y el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población (Hernández et al, 2006). Para la cual se definieron las siguientes variables: condiciones físicas del trabajo, supervisión, salario y beneficios, políticas de la organización, relaciones con los compañeros de trabajo, logro y reconocimiento, responsabilidad, trabajo en sí mismo y progreso; que permitieron identificar los factores motivacionales que inciden en la permanencia de los colaboradores de Adylog.

La investigación realiza un análisis descriptivo; para el estudio de caso, la subgerencia de talento humano de la organización definió tomar como muestra a los 20 colaboradores que hacen parte de la unidad de negocio de Desarrollo Humano y Organizacional, y quienes se encuentra en la única sede de Adylog, ubicada en el parque industrial David Uribe de la ciudad de Manizales.

La muestra representa el 30% del total de colaboradores de la organización, quienes cumple funciones en los roles estratégico, administrativo, ejecutivo, asistencia y operativo; donde el 21% son Hombres y el 79% mujeres.

Para el diagnóstico fue aplicado un instrumento de medición como herramienta para la recolección de datos (Apéndice A); dicho instrumento fue construido por quienes realizan el

estudio, y con el fin de garantizar su validez y confiabilidad, fue sometido a revisión y análisis a juicio de expertos. Teniendo en cuenta lo anterior, y luego de la aplicación de una prueba piloto realizada a 3 trabajadores, con el fin de validar la comprensión y tiempo en el diligenciamiento del cuestionario, se recibió el aval para su aplicación

Este instrumento está compuesto por 59 preguntas, las cuales fueron construidas tomando referencia el instrumento TECLA (Test de clima organizacional); los factores higiénicos y motivacionales son las categorías que serán objeto de estudio; y que se describen a continuación.

Condiciones Físicas del Trabajo: se refiere al lugar donde los colaboradores de la organización llevan a cabo las actividades y tareas labores.

Supervisión: Se refiere a la presencia de una persona que vigila los procedimientos realizados durante la jornada de trabajo.

Salario y Beneficios: Se refiere a la remuneración económica o en especie que recibe el colaborador como resultado de su trabajo.

Políticas de la Organización: Se refiere las políticas y al direccionamiento estratégico que debe cumplir los colaboradores para el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.

Relaciones con los compañeros de trabajo: Hace referencia a la comunicación, el trato y las relaciones con los compañeros y demás personas que conforman la organización de manera directa e indirecta.

Logro y reconocimiento: Hace refiere al reconocimiento que realiza la organización a sus colaboradores por el esfuerzo en la obtención de los resultados esperados y a la satisfacción propia

Responsabilidad: Radica en la confianza que la organización deposita en su colaboradores en el desarrollo de las actividades laborales.

Trabajo en sí mismo: Se refiere trabajo que se adquiere para alcanzar la auto-realización.

Progreso: se refiere al desarrollo continuo para la evolución del ser humano hacia un estado mejor.

6.1 Procedimiento y análisis de datos

Para llevar a cabo el estudio, se aplicó el instrumento elaborado, a la muestra de 20 colaboradores. Previo a la aplicación de este, se brindó información sobre el estudio a realizar, su justificación, sus objetivos; su carácter académico y la duración aproximada para el diligenciamiento; su carácter voluntario y el tratamiento confidencial de la información.

El tipo de respuesta del instrumento es verdadero o falso; ya que se pretende conocer si las afirmaciones relacionadas en las diferentes categorías les generan satisfacción o insatisfacción. La aplicación del cuestionario se realizó de manera virtual a través de la plataforma Google Drive, para mayor facilidad de los encuestados.

La información obtenida del instrumento aplicado se clasificó a través de una tabla dinámica en el programa Excel; las cuales fueron diligenciadas al 100%. Posteriormente se procedió a realizar el análisis de las entrevistas de retiro realizadas durante el año 2016, identificando las causas que fue motivo del retiro.

6.2 Condiciones éticas de la investigación

Esta investigación tiene en cuenta los parámetros establecidos en cuanto a riesgo mínimo en estudios realizados con seres humanos, garantizando que el instrumento aplicado no cause ningún efecto adverso en los participantes. Por tal razón se establecieron condiciones éticas para el estudio como el garantizar el anonimato de los participantes, ya que el instrumento no exige ningún dato que permita la identificación del individuo; el derecho a abstenerse a participar, según lo considere

pertinente, al igual que dar a conocer los resultados de la investigación a la subgerencia de talento humano de la organización.

Tabla 1. Recolección de Información.

Categoría	Descripción De La Pregunta	Verdaderos	Falsos
Condiciones Físicas Del Trabajo	Considero que la ubicación y distribución de mi puesto de trabajo me permite trabajar de forma cómoda y eficiente	17	3
	Cuento con los recursos físicos necesarios para realizar las actividades asociadas a mi trabajo	18	2
	Mi puesto de trabajo cuenta con buena iluminación	18	2
	Siento que mi puesto de trabajo se encuentra conforme con las condiciones ambientales (libre de ruido, y cambios extremos de temperatura)	10	10
	La organización me involucra en las actividades enfocadas a la seguridad y salud en el trabajo	16	4
	La organización entrega y vigilar el usos de los elementos de protección personal cuando los requiero en mi trabajo	16	4
Salario Y Beneficio	Me siento satisfecho con el salario que recibo con relación al trabajo que realizo	10	10
	Recibo beneficios económicos diferentes a mi salario	10	10
	La organización cuenta con un programa de bienestar laboral	19	1
	Me siento satisfecho con las actividades que se realizan en el programa de bienestar laboral	17	3
	La organización involucra mi núcleo familiar en las actividades de bienestar laboral	8	12
	Me gusta mi trabajo porque me permite una estabilidad económica	16	4

Categoría	Descripción De La Pregunta	Verdaderos	Falsos
Políticas De La Organización	La organización publica noticias de interés para los colaboradores	20	0
	Me siento trabajando en un ambiente agradable	19	1
	La organización se preocupa por mantenerme actualizado sobre las políticas organizacionales en pro de los objetivos y metas	18	2
	La organización tiene en cuenta a los colaboradores al momento de diseñar estrategias y planes de mejoramiento	18	2
	Considero que los valores de la organización reflejan el estilo de dirección que actualmente existe en la empresa	18	2
	Las personas que se vincula a la organización recibe un entrenamiento para realizar su trabajo	20	0
Comunicación Con El Jefe	Tengo buenas relaciones laborales con mi jefe	18	2
	Recibo apoyo de mi jefe cuando tengo dificultades para realizar mis actividades	17	3
	Me siento vigilado por mi jefe cuando realizo mi trabajo	7	13
	Tengo confianza con mi jefe para discutir dificultades que se presentan en mi trabajo	15	5
	Mi Jefe se reúne frecuentemente con los colaboradores para coordinar temas de trabajo	18	2
	Mi jefe antes de tomar una decisión trata de obtener información	20	0
Relación Con Compañeros De Trabajo	Percibo un ambiente de cooperación con mis compañeros de trabajo	18	2
	Siento que hay competencia entre compañeros	18	2
	Las personas con las que me relaciono en mi trabajo aplican los valores organizacionales	20	0

Categoría	Descripción De La Pregunta	Verdaderos	Falsos
	Siento que mis compañeros de trabajo están comprometidos con los objetivos y metas de la organización	20	0
	Cuando hay cambios en la organización, se tiene en cuenta al personal involucrado	20	0
	Siento que mis compañeros de trabajo tiene disposición para trabajar en equipo	18	2
Logro Y Reconocimiento	Mi Jefe se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo	18	2
	La organización me permite tomar decisiones de cómo realizar mi propio trabajo	19	1
	Normalmente me dicen todo lo que tengo que hacer	2	18
	Siento que las actividades que realizo son buena fuente de experiencia laboral	19	1
	Mi Jefe reconoce mi buen desempeño dentro de la organización	15	5
	La organización tiene en cuenta al personal interno para promociones de cargos	13	7
Trabajo En Sí Mismo	La organización reconoce mis habilidades y me apoya en el desarrollo de otras competencias	15	5
	La organización proporciona espacios para compartir información y experiencias con otras áreas	14	6
	Actualmente estoy satisfecho con las actividades que realizo dentro de la organización	18	2
	Siento que la organización se interesa por el balance entre vida personal y trabajo de los colaboradores	16	4
	La organización cuenta con un plan de formación teniendo en cuenta las necesidades de aprendizajes de los colaboradores	18	2
	Las actividades que desarrollo en mi trabajo están acorde con mi formación académica	20	0

Categoría	Descripción De La Pregunta	Verdaderos	Falsos
Progreso	Me intereso por adquirir conocimiento para contribuir al logro de los objetivos de la organización	20	0
	Siento que he contribuido con el mejoramiento de los procesos del área	19	1
	Siento que trabajar en esta organización es un medio para alcanzar mis proyectos	18	2
	En mi trabajo genero ideas para dar solución a los requerimientos de los clientes.	19	1
	La organización se preocupa por promueve espacios de creatividad con sus colaboradores	13	7
	Siento que tengo la capacidad de adaptación a los cambios continuos que realiza la organización	20	0
	La organización realiza evaluación de desempeño del personal de forma periódica	20	0
	Recibo retroalimentación de los resultados de la evaluación de desempeño por parte de mi líder	20	0

Fuente: los investigadores, 2017

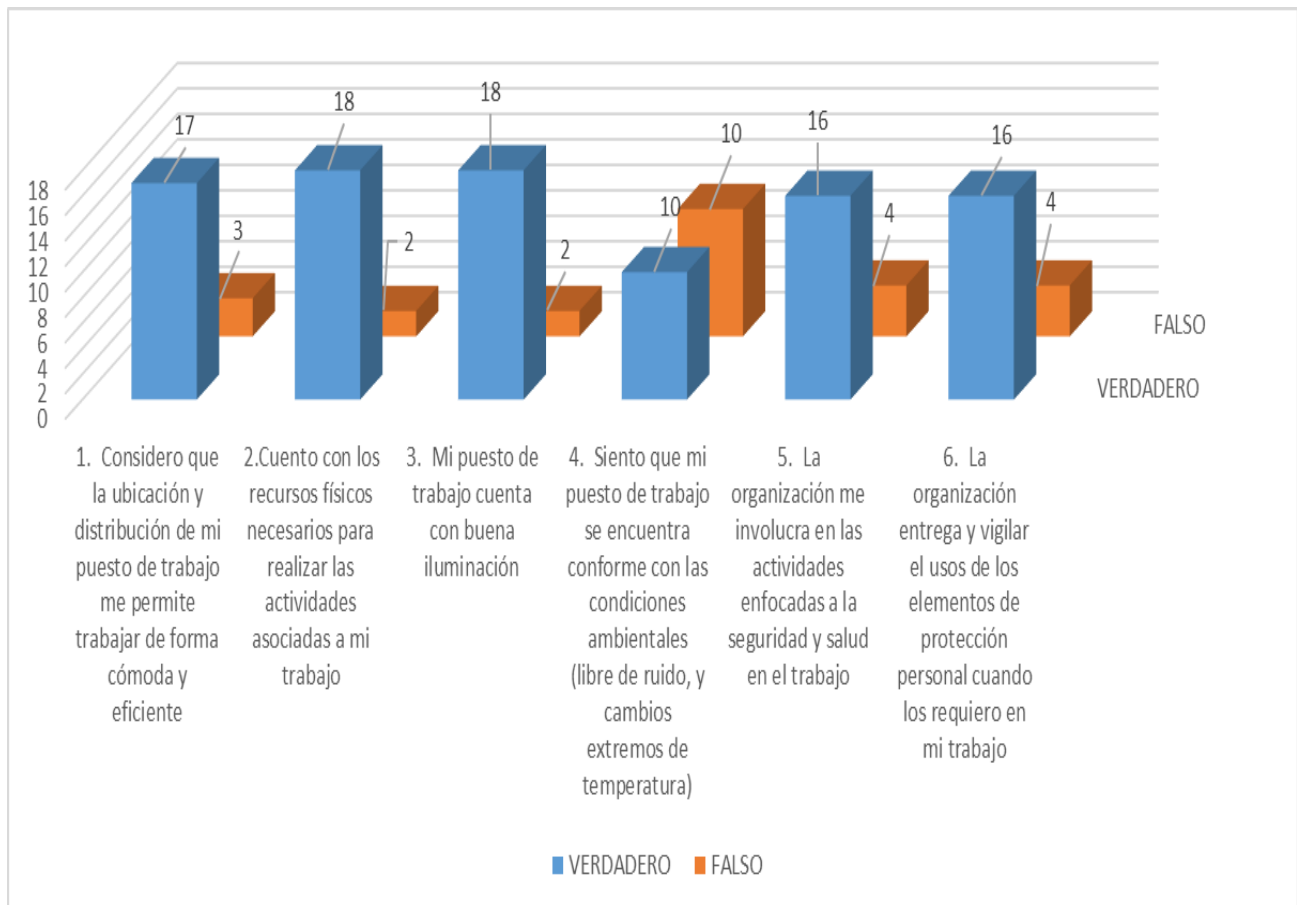
6.3 Resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos durante la recolección de la información. Para facilitar la comprensión de los datos se presentarán gráficos comparativos entre las variables de cada categoría objeto de estudio.

A partir de los resultados obtenidos se realizó un análisis que permitirá definir el plan de intervención.

6.4 Graficas

Gráfico 1. Condiciones Físicas del Trabajo



Fuente: los investigadores, 2017

Análisis

Para esta categoría se diseñaron 6 preguntas relacionadas con las condiciones físicas del trabajo las cuales fueron contestadas en su totalidad por las personas encuestadas con los siguientes resultados:

Pregunta 1: El 85 % de los encuestados consideran que la ubicación y distribución del puesto de trabajo les permite trabajar de forma cómoda y eficiente, mientras el 15% consideran que NO.

Pregunta 2: El 90 % de los encuestados consideran que cuentan con los recursos físicos necesarios para realizar las actividades asociadas con el trabajo; mientras el 10% consideran que NO.

Pregunta 3: El 90 % de los encuestados consideran que su puesto de trabajo cuenta con buena iluminación; mientras el 10% consideran que NO.

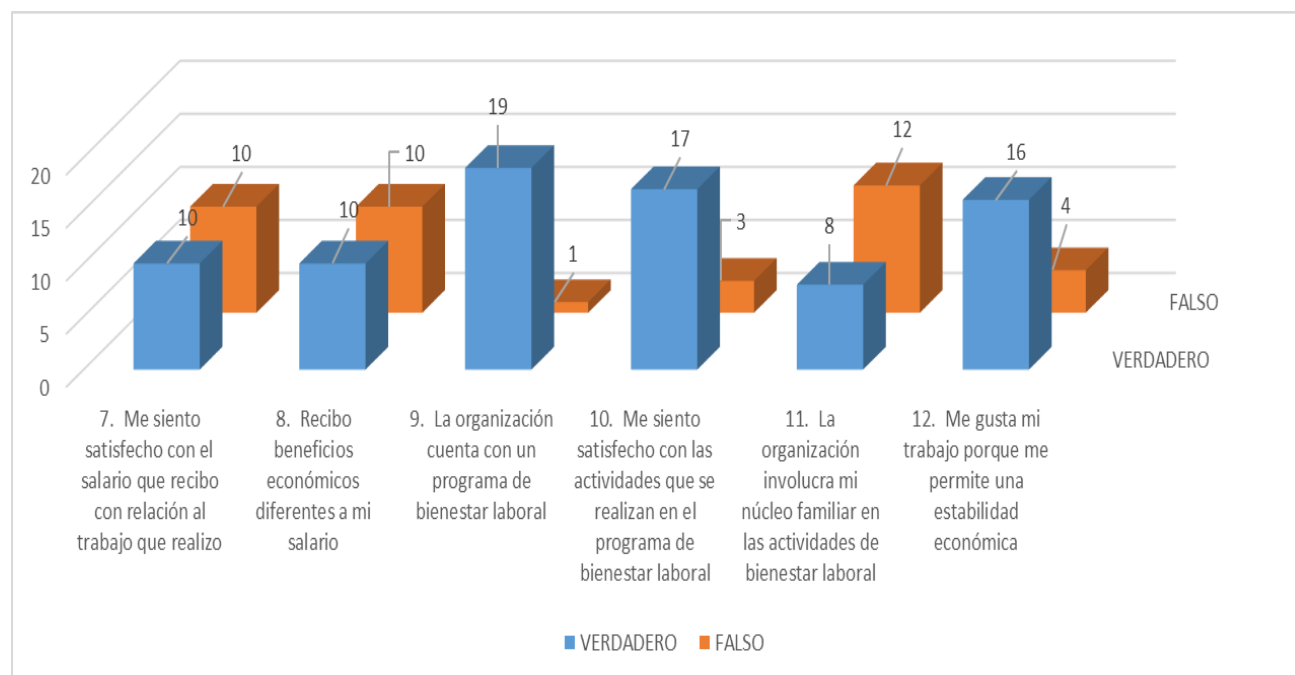
Pregunta 4: El 50% de los encuestados consideran que el puesto de trabajo se encuentra conforme con las condiciones ambientales (libre de ruido y cambios extremos de temperatura), mientras el 50% consideran que NO.

Pregunta 5: El 80% de los encuestados consideran que la empresa los involucra en las actividades enfocadas a seguridad y salud en el trabajo; mientras el 20% consideran que NO.

Pregunta 6: El 80% de los encuestados consideran que la empresa entrega y vigila el usos de los elementos de protección personal; mientras el 20% consideran que NO.

Interpretación

Dentro de esta categoría los encuestados afirman que aunque las condiciones físicas del trabajo tales como escritorios, sillas, equipos de cómputo y papelería son buenas, consideran que la ubicación de los puestos de trabajo son perturbados por el ruido y los cambios extremos de temperatura; los cuales puede afectar a largo plazo la salud de los trabajadores, como es el caso de la Hipoacusia ocasionada por la exposición frecuente a los altos niveles de ruido.

Gráfico 2. Salario y Beneficio

Fuente: los investigadores, 2017

Análisis

Para esta categoría se diseñaron 6 pregunta relacionadas con el salario y los beneficios económicos y en especie que reciben los trabajadores; las cuales fueron contestadas en su totalidad por las personas encuestada con los siguientes resultados:

Pregunta 7: El 50 % de los encuestados se siente satisfecho con el salario que recibe con relación a su trabajo; mientras el otro 50% NO se siente satisfecho.

Pregunta 8: El 50 % de los encuestados recibe beneficios económicos diferentes al salario; mientras el otro 50% NO recibe beneficios económicos adicionales.

Pregunta 9: El 95% de los encuestados afirma que la organización cuenta con un programa de bienestar laboral; mientras el 5% afirma que NO.

Pregunta 10: El 85% de los encuestados se siente satisfecho con las actividades que realizan en el programa de bienestar laboral; mientras el 15% NO se siente satisfecho.

Pregunta 11: El 40% de los encuestados afirman que la organización involucra a su núcleo familiar en las actividades de bienestar laboral; mientras el 60% afirma que NO.

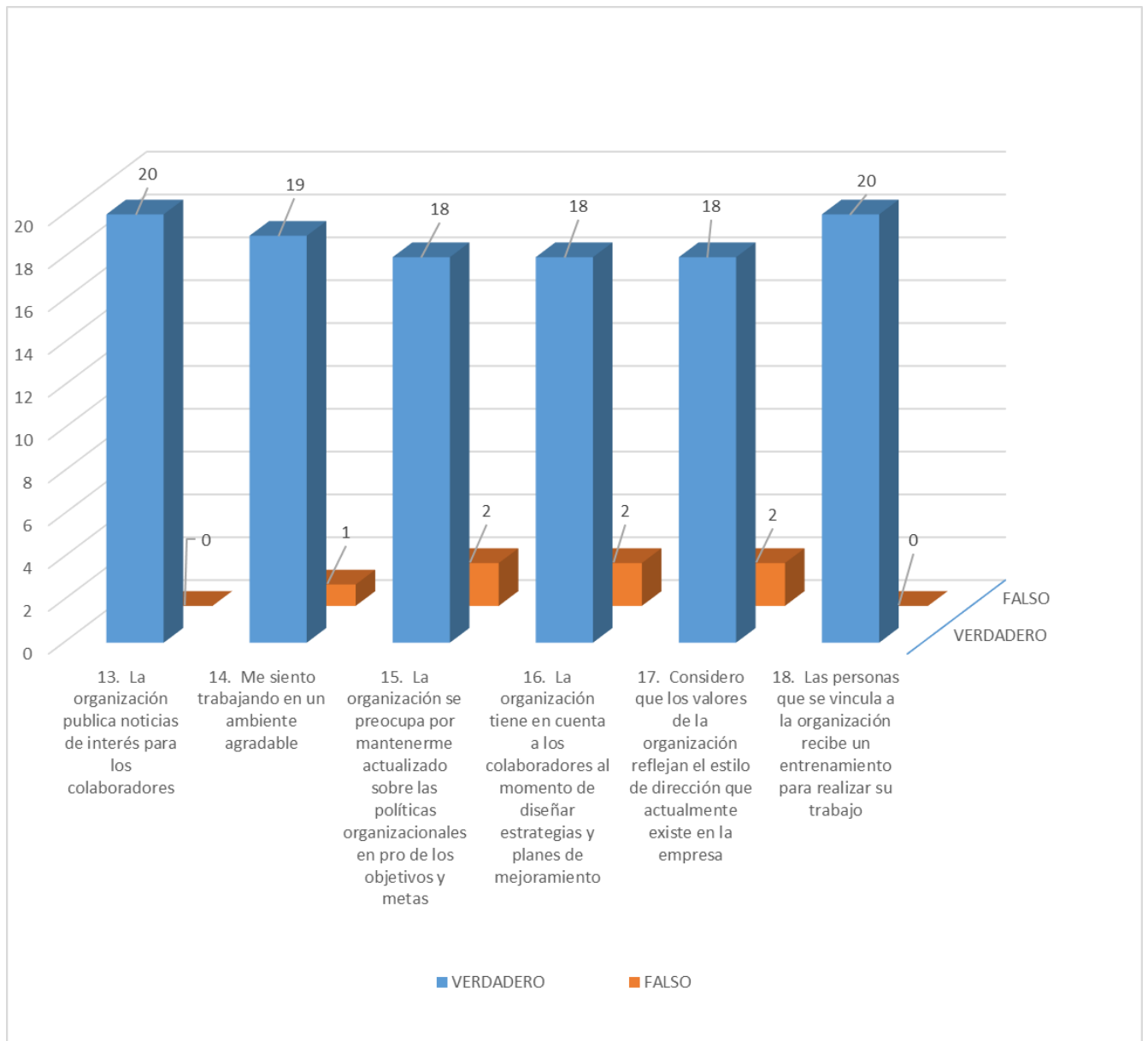
Pregunta 12: El 80% de los encuestados consideran que su trabajo le permite una estabilidad laboral; mientras el 20% consideran que NO.

Interpretación

Según con el análisis de la información, la mitad de los encuestados no se sienten satisfechos con el salario que reciben; de igual manera el 50% no reciben beneficios económicos adicionales; lo anterior indica que no existe equidad al momento de retribuir económicamente al personal por su trabajo; generando frustración y bajo rendimiento al realizar sus actividades.

La remuneración forma parte de los factores extrínsecos o de higiene según la Teoría de la Motivación – Higiene de Herzberg. Este factor pudiera repercutir negativamente en el desempeño de los trabajadores, ya que aunque el salario no aumente la satisfacción laboral; si puede evitar la insatisfacción.

Adicional, el 60% de encuestados determinan que no se involucra su núcleo familiar en las actividades de bienestar que realiza la organización, lo que conlleva a que en un futuro el trabajador sienta desinterés por participar en esa actividades aduciendo que hay inequidad en los programa de bienestar.

Gráfico 3. Políticas de la Organización

Fuente: los investigadores, 2017

Análisis

Para esta categoría se diseñaron 6 pregunta relacionadas con las políticas de la organización; las cuales fueron contestadas en su totalidad por las personas encuestada con los siguientes resultados:

Pregunta 13: El 100 % de los encuestados afirma que la organización publica noticias de su interés.

Pregunta 14: El 95% de los encuestados se siente trabajando en un ambiente agradable; mientras el otro 5% percibe que NO.

Pregunta 15: El 90% de los encuestados percibe que la organización lo mantiene actualizado en las políticas y objetivos organizacionales; mientras el 10% percibe que NO.

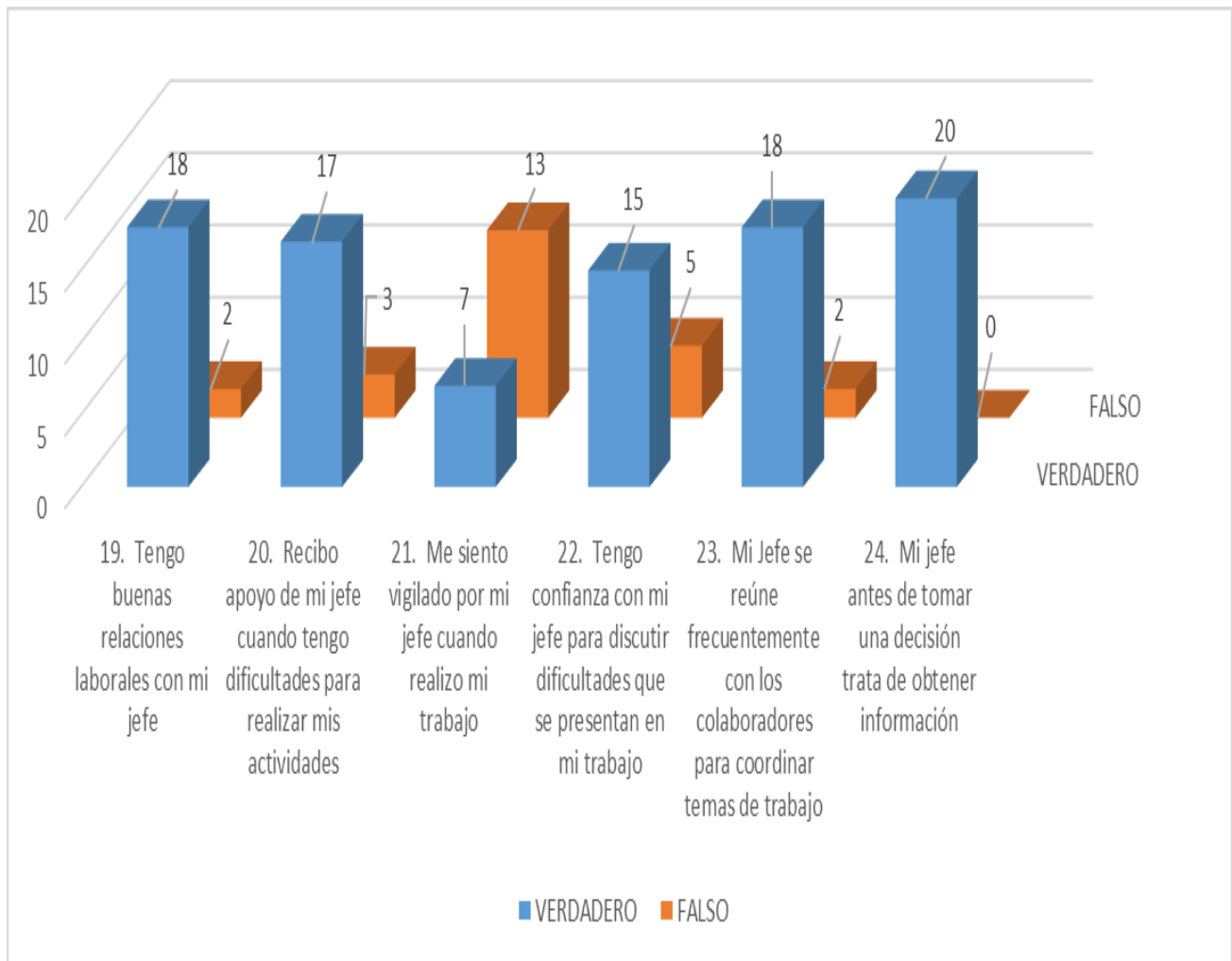
Pregunta 16: El 90% de los encuestados afirma que la organización lo tiene en cuenta para diseñar las estrategias y planes de mejora; mientras el 10% afirma que NO.

Pregunta 17: El 90% de los encuestados afirman que los valores de la organización refleja el estilo de dirección; mientras el 10% afirma que NO.

Pregunta 18: El 100% de los encuestados afirma que la organización entrena al personal nuevo para realizar su trabajo.

Interpretación

Los encuestados determinan que la organización mantiene una comunicación permanente con los trabajadores; esto facilita que el personal interiorice y replique las políticas, los valores y objetivos estratégicos en cada una de sus actividades laborales y que se sientan identificados con la filosofía de la organización.

Gráfico 4. Comunicación con el Jefe

Fuente: los investigadores, 2017

Análisis

Para esta categoría se diseñaron 6 preguntas relacionadas con la comunicación con el jefe; las cuales fueron contestadas en su totalidad por las personas encuestadas con los siguientes resultados:

Pregunta 19: El 90% de los encuestados afirma que tiene buena relación con el jefe; mientras el 10% afirma que NO.

Pregunta 20: El 85% de los encuestados afirma que recibe apoyo del jefe cuando tiene dificultad para realizar sus actividades; mientras el otro 15% afirma que NO.

Pregunta 21: El 35% de los encuestados percibe que se siente vigilado por el jefe al momento de realizar sus actividades; mientras el 75% percibe que NO.

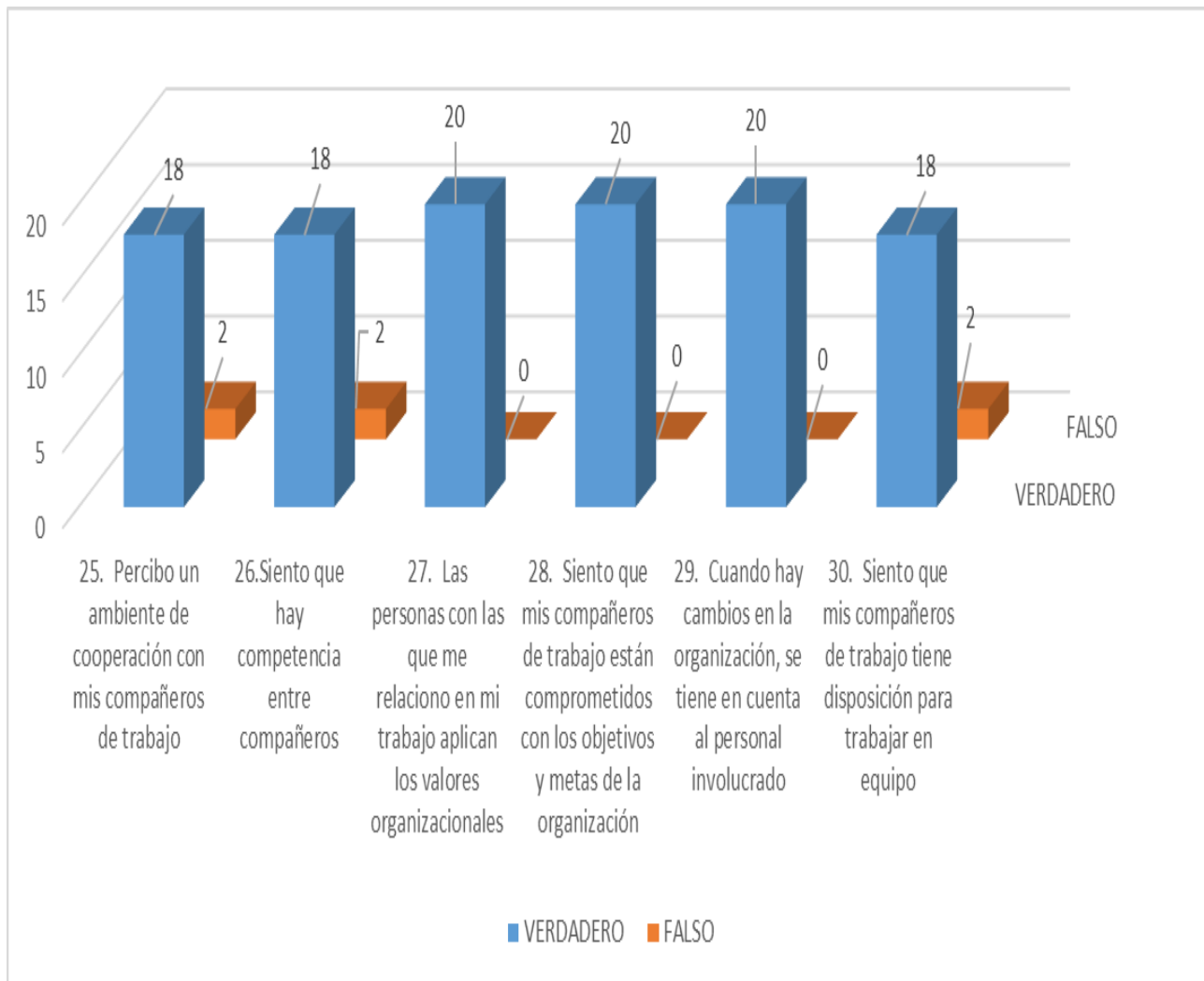
Pregunta 22: El 75% de los encuestados afirma que tiene confianza con el jefe para discutir las dificultades en el trabajo; mientras el 25% afirma que NO.

Pregunta 23: El 90% de los encuestados afirman que el jefe se reúne con los trabajadores para coordina temas de trabajo; mientras el 10% afirma que NO.

Pregunta 24: El 100% de los encuestados afirma que el jefe antes de tomar una decisión trata de tomar información.

Interpretación

Los encuestados consideran que aunque la relación y la comunicación con el jefe es buena y que existe una cooperación entre jefe – empleado; perciben que se sienten vigilados. Esto significa que el jefe tiene desconfianza hacia la actitud y el trabajo de los empleados; lo que representar una variable para el deterioro de la relación y desarrollo de las funciones dentro del puesto de trabajo.

Gráfico 5. Relación con mis compañeros de trabajo

Fuente: los investigadores, 2017

Análisis

Para esta categoría se diseñaron 6 preguntas dirigidas a la relación con los compañeros de trabajo; las cuales fueron contestadas en su totalidad por las personas encuestada con los siguientes resultados:

Pregunta 25: El 90% de los encuestados percibe un ambiente de cooperación con los compañeros de trabajo, mientras el 10% percibe que NO.

Pregunta 26: El 90% percibe que hay competencia entre compañeros; mientras el otro 10% afirma que NO.

Pregunta 27: El 100% de los encuestados percibe que las personas de la organización aplican los valores corporativos.

Pregunta 28: El 100% de los encuestados perciben que los compañeros de trabajo están comprometidos con los objetivos y metas de la organización.

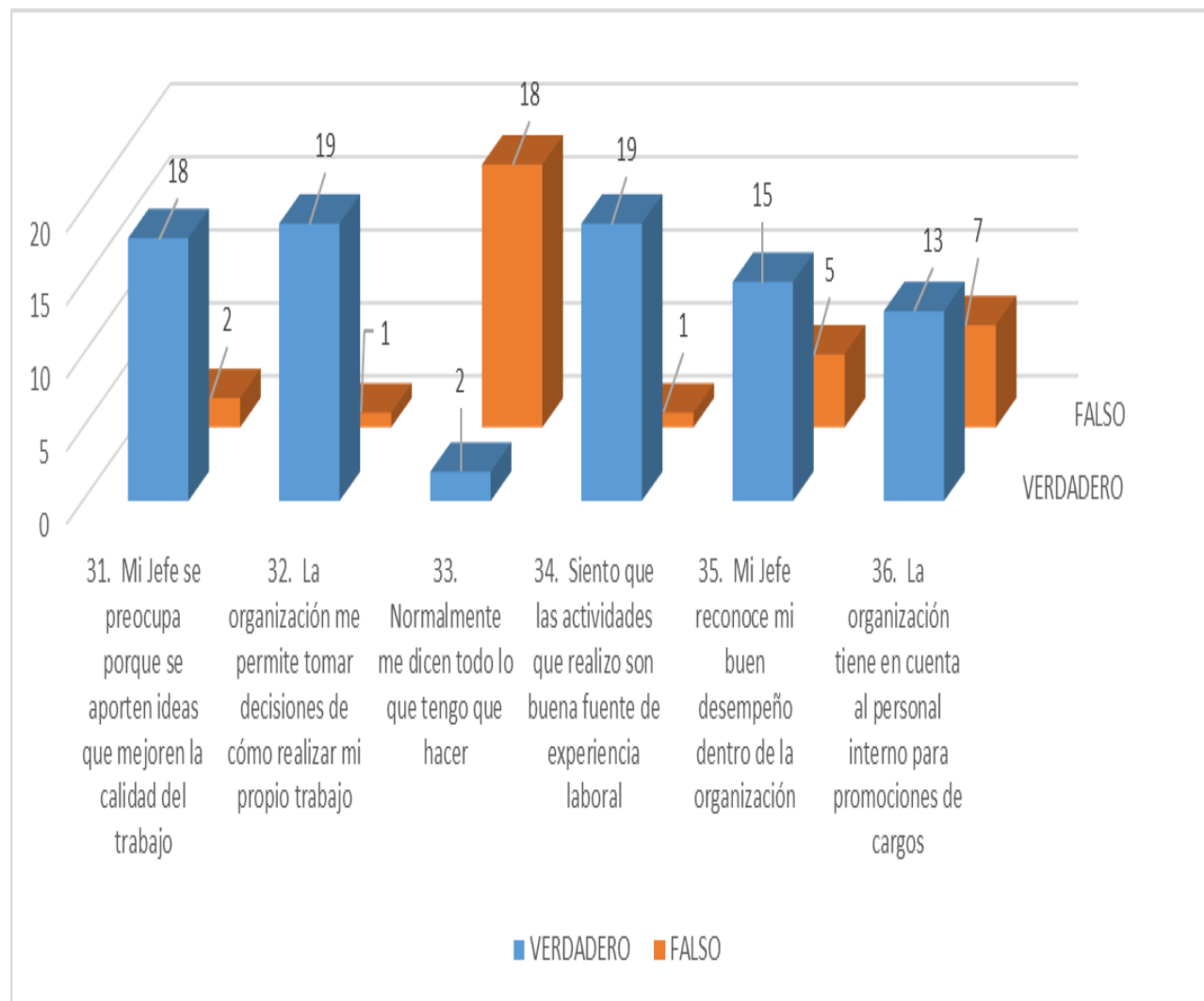
Pregunta 29: El 100% de los encuestados afirman que la organización los tiene en cuenta cuando se hacen cambios.

Pregunta 30: El 90% de los encuestados percibe que sus compañeros tiene disposición para trabajar en equipo; mientras el 10% percibe que NO.

Interpretación

En base a los resultados del instrumento, se evidencia que existen buenas relaciones entre compañeros de trabajo; lo que indica que los colaboradores tienen un alto nivel de capacidad para relacionarse socialmente, permitiendo crear redes colaborativas para llevar a cabo las actividades laborales.

Analizando la pregunta No.26, los resultados arrojaron que el 90% percibe que hay competencia entre compañeros de trabajo; esto indica que el personal que labora en la organización es altamente competente y que pueden ser fuente de conocimiento para el crecimiento profesional. Comparando este resultado con las demás preguntas se puede catalogar que esta competencia es una competencia sana donde el interés es el adquirir conocimiento.

Gráfico 6. Logro y Reconocimiento

Fuente: los investigadores, 2017

Análisis

Para esta categoría se diseñaron 6 pregunta que hacen referencia a la percepción que tiene los trabajadores con los logros y reconocimientos; las cuales fueron contestadas en su totalidad por las personas encuestada con los siguientes resultados:

Pregunta 31: El 90% de los encuestados percibe que el jefe se preocupa porque los trabajadores aporten ideas que mejore la calidad del trabajo; mientras el 10% percibe que NO.

Pregunta 32: El 95% de los encuestados percibe que la organización les permite tomar decisiones de cómo hacer sus trabajo; mientras el otro 5% percibe que NO.

Pregunta 33: El 95% de los encuestados percibe que normalmente NO les tiene que decir lo que tienen que hacer; mientras el otro 5% afirma que SI.

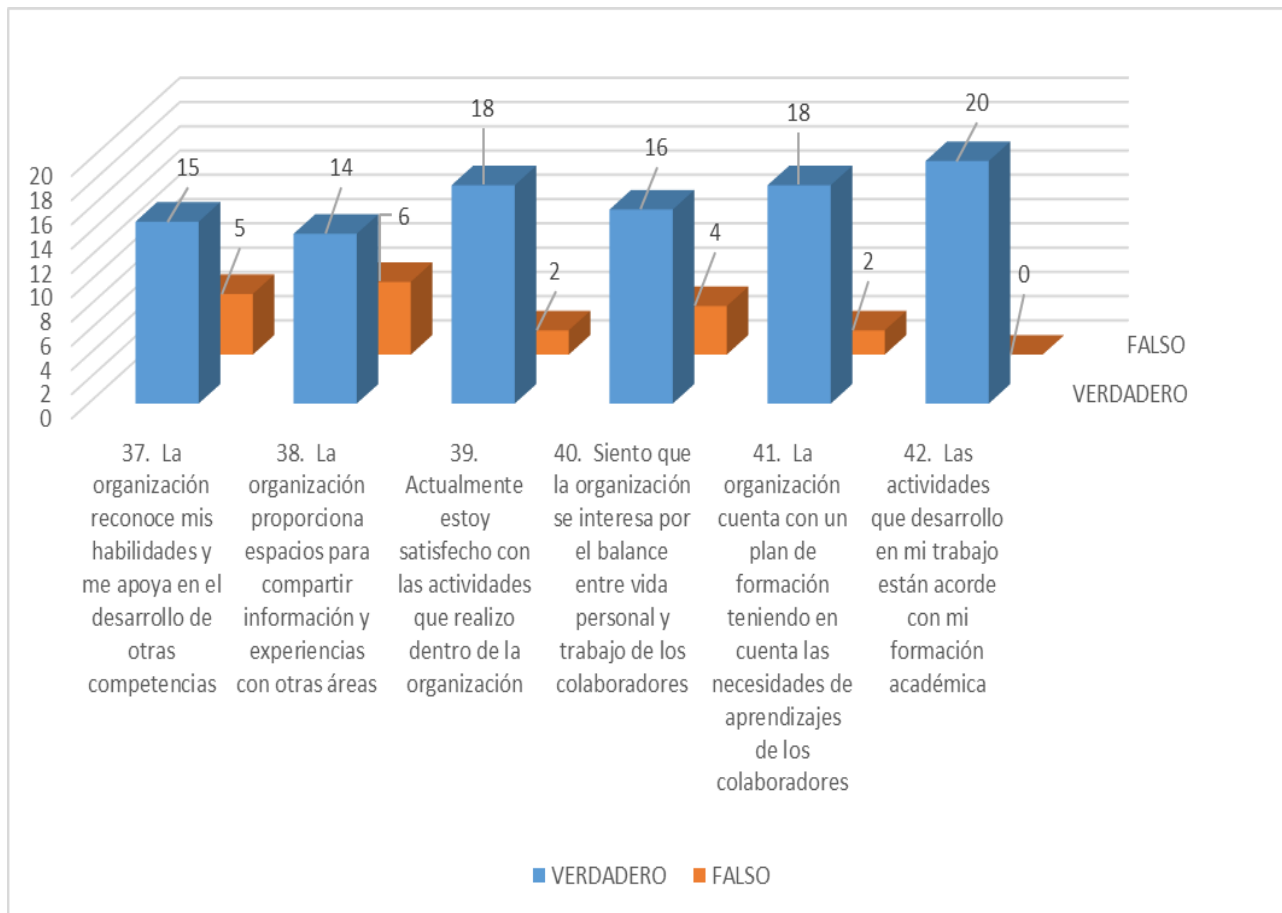
Pregunta 34: El 95% de los encuestados perciben que las actividades que realizan son buena fuente de experiencia laboral; mientras el 5% percibe que NO.

Pregunta 35: El 75% de los encuestados percibe que el jefe reconoce su buen desempeño dentro de la organización; mientras el 15% percibe que NO.

Pregunta 36: El 65% de los encuestados percibe que la organización los tiene en cuenta para promoverlos de cargo al momento de generar una vacante; mientras el 35% percibe que NO.

Interpretación

Los encuestados consideran que poseen un buen desempeño laboral, cumpliendo con los objetivos definidos y logrando ser reconocidos; sin embargo, una pequeña parte de los encuestados sienten que no son reconocidos por el jefe lo que repercute negativamente en el desempeño laboral. Visto desde la teoría de Herzberg es un factor intrínseco que aporta significativamente en aumentar o disminuir la motivación; por lo tanto, esta pequeña población se sienten frustrados lo que llevaría a realizar lo mínimo exigido en su trabajo lo que repercute al momento de una promoción o ascenso.

Gráfico 7. Trabajo en sí mismo

Fuente: los investigadores, 2017

Análisis

Esta categoría la componen 6; las cuales hacen referencia al trabajo en sí mismo que los trabajadores que logran para alcanzar su auto realización; las cuales fueron contestadas en su totalidad por las personas encuestada con los siguientes resultados:

Pregunta 37: El 75% de los encuestados percibe que la organización reconoce sus habilidades y lo apoya en el desarrollo de otras; mientras el 25% percibe que NO.

Pregunta 38: El 70% de los encuestados percibe que la organización les proporciona espacios para compartir información y experiencias; mientras el 30% percibe que NO.

Pregunta 39: El 90% de los encuestados afirma que se sienten satisfechos con las actividades que realizan dentro de la organización; mientras el 10% afirma que NO.

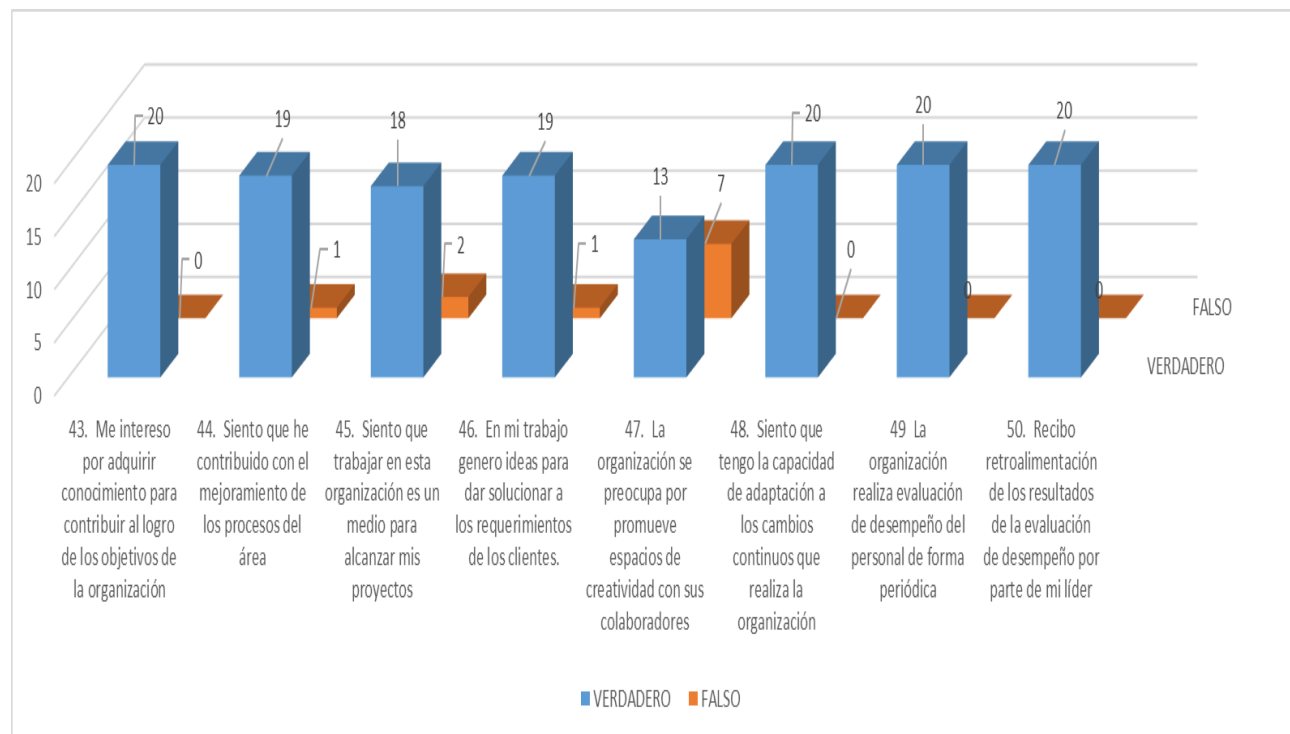
Pregunta 40: El 80% de los encuestados perciben que la organización se preocupa porque sus trabajadores tenga un balance entre vida personal y trabajo; mientras el 20% percibe que NO.

Pregunta 41: El 90% de los encuestados afirma que la organización cuenta con un plan de formación acorde con las necesidades de sus trabajadores; mientras el 10% dicen que NO.

Pregunta 42: El 100% de los encuestados percibe que las actividades que desarrollan dentro de la organización van acorde son su formación académica.

Interpretación

El desarrollo de habilidades en el cargo laboral según Herzberg es un factor intrínseco que permite que el individuo se mantenga motivado en el ámbito laboral. En este caso el 75% de la población considera que la organización reconoce sus habilidades y le aporta al desarrollo de otras, sin embargo el 25% restante considera que no. Esto evidencia que la organización no se encuentra totalmente comprometida con el desarrollo de las personas. Adicionalmente, los resultados arrojados en la pregunta No. 38 estarían afectando las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo por la falta de espacios para la transferencia del conocimiento y de información.

Gráfico 8. Progreso

Fuente: los investigadores, 2017

Análisis

Esta última categoría contiene 8 preguntas asociadas al progreso que perciben los trabajadores y que le aportan a su desarrollo; las cuales fueron contestadas en su totalidad por las personas encuestada con los siguientes resultados:

Pregunta 43: El 100% de los encuestados afirma que se interesa por adquirir conocimientos para contribuir al logro de los objetivos.

Pregunta 44: El 95% de los encuestados percibe que ha contribuido a la organización con el mejoramiento en los procesos del áreas; mientras el otro 5% percibe que NO.

Pregunta 45: El 90% de los encuestados percibe que trabajar en esta organización es un medio para alcanzar su proyecto de vida; mientras el 10% afirma que NO.

Pregunta 46: El 95% de los encuestados perciben que genera ideas para dar solución a los requerimientos de los clientes; mientras el 5% percibe que NO.

Pregunta 47: El 65% de los encuestados percibe que la organización proporciona espacios para desarrollar la creatividad; mientras el 35% percibe que NO.

Pregunta 48: El 100% de los encuestados percibe que tiene la capacidad de adaptación a los cambios que realiza la organización.

Pregunta 49: El 100% de los encuestados afirma que la organización realiza evaluación de desempeño a los trabajadores.

Pregunta 50: El 100% de los encuestados afirma que recibe retroalimentación por parte de su jefe de los resultados en la evaluación de desempeño.

Interpretación

De acuerdo con los resultados, los encuestados sienten que las actividades realizadas, han contribuido al crecimiento de la organización; al igual que a su desarrollo integral y al mejoramiento continuo del puesto de trabajo; sin embargo, consideran que la empresa no proporciona espacios destinados a desarrollar la creatividad e innovación, como herramienta para la construcción del valor agregado que identifica a cada trabajador y que repercutirá en la calidad de atención que brindan a las empresas clientes.

6.5 Análisis de las entrevistas de retiro

Se realizaron 11 entrevistas (Apéndice B) de retiro a las personas que terminaron su vínculo laboral durante el año 2016; obteniendo los siguientes datos:

Tabla 2. Tipo de Retiro

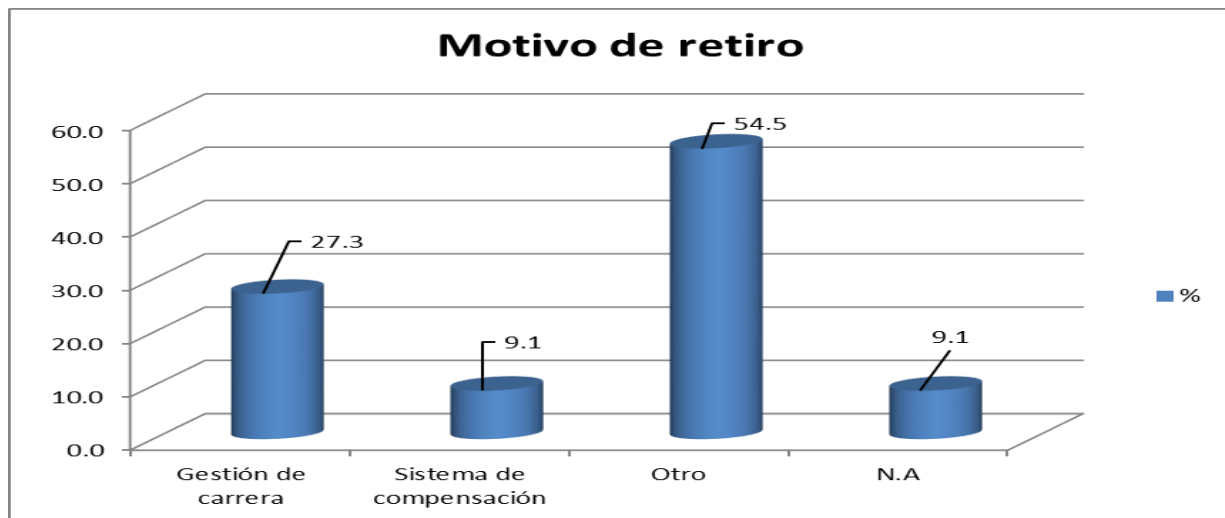
Tipo de retiro	#	%
Terminación de contrato	1	9.1
Voluntario	10	90.9
Vencimiento de contrato	0	0.0
TOTAL	11	100.0

Fuente: los investigadores, 2017

Tabla 3. Motivo de Retiro

Motivo de retiro	#	%
Gestión de carrera	3	27.3
Sistema de compensación	1	9.1
Otro	6	54.5
N.A	1	9.1
TOTAL	11	100.0

Fuente: los investigadores, 2017

Gráfico 9. Motivo de retiro

Fuente: los investigadores, 2017

Interpretación

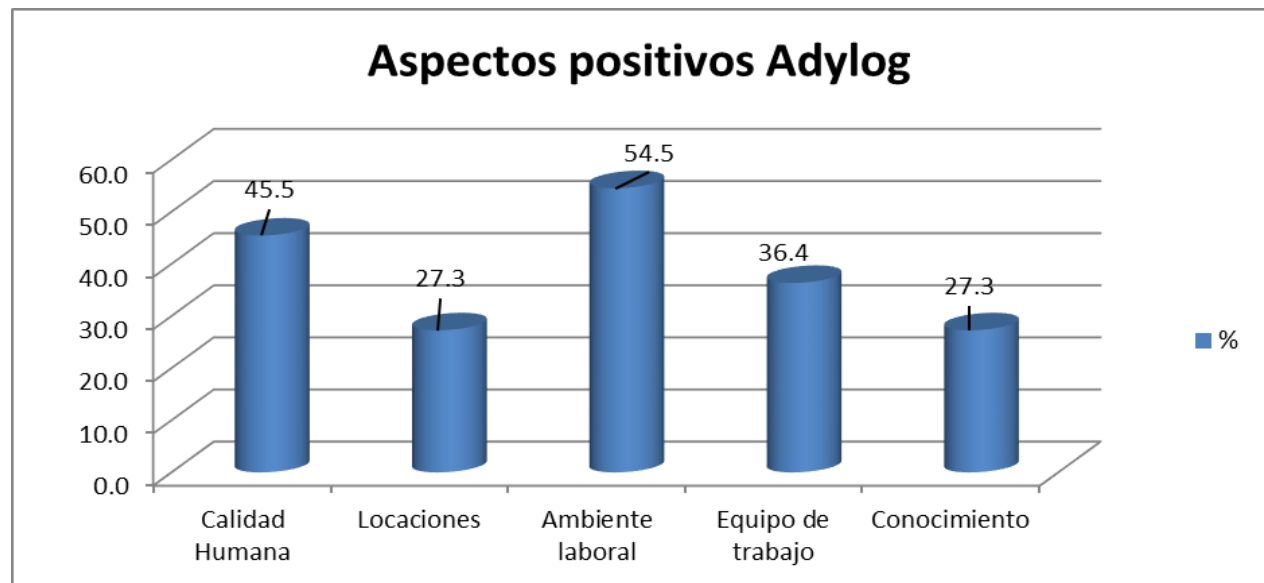
De acuerdo con los resultados, el 54.5% contestaron que el motivo de retiro fue otros; el 27.3% gestión de carrera, y el 9.1% sistema de compensación. De acuerdo con la revisión de las entrevistas los otros corresponden a: proyectos personales, asuntos familiares y cambio de empresa del mismo grupo. Adicionalmente los entrevistados relataron algunos aspectos positivos y negativos que percibieron dentro de la organización durante el tiempo que duro su permanencia:

Tabla 4. Aspectos Positivos

Aspectos +	#	%
Calidad Humana	5	45.5
Locaciones	3	27.3
Ambiente laboral	6	54.5
Equipo de trabajo	4	36.4
Conocimiento	3	27.3

Fuente: los investigadores, 2017

Gráfico 10. Aspectos Positivos Adylog



Fuente: los investigadores, 2017

Interpretación

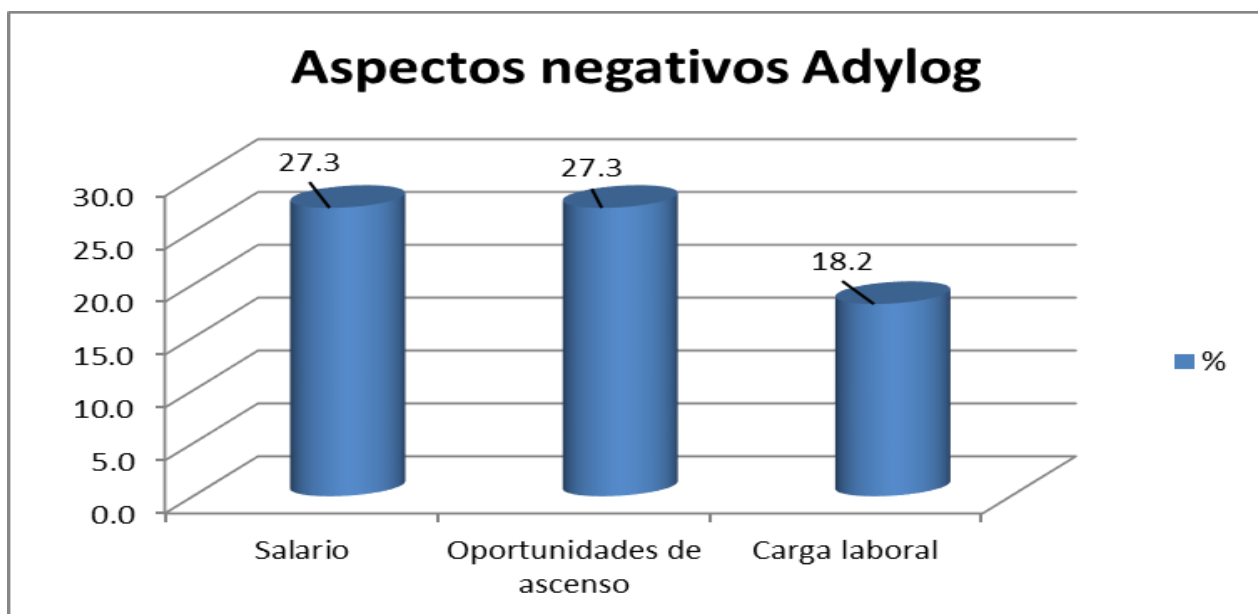
De acuerdo con los resultados, los entrevistados percibieron que el ambiente laboral, la calidad humana, el trabajo en equipo, el conocimiento y las locaciones son aspectos positivos; los cuales se puede decir que son factores motivadores que influyen en la permanencia dentro de la organización.

Tabla 5. Aspectos Negativos

Aspectos -	#	%
Salario	3	27.3
Oportunidades de ascenso	3	27.3
Carga laboral	2	18.2

Fuente: los investigadores, 2017

Gráfico 11. Aspecto Negativos Adylog



Fuente: los investigadores, 2017

Interpretación

De acuerdo con los resultados, los entrevistados contestaron que las variables salario, oportunidades de ascenso y carga laboral son aspectos negativos; siendo para ellos muy importante la remuneración económica y las oportunidades de ascenso; la primera buscando satisfacer las necesidades propias y de su familia y que su salario sea acorde con el esfuerzo que implica la labor y el grado de responsabilidad asignado. Seguidamente y con el mismo porcentaje está la oportunidad de ascenso; lo que indica un nivel de prioridad en su proyecto de vida para lograr avanzar en su progreso y autorrealización. Por último esta la variable carga laboral; los entrevistados sintieron que tuvieron sobrecarga laboral afectando su calidad de vida.

7 Conclusiones

Se logró cumplir con el objetivo propuesto, ya que los resultados obtenidos a través de la metodología planteada, fue posible identificar los factores motivacionales que inciden en la permanencia de la organización.

A partir de los modelos teóricos de Herzberg y LONDOÑO S. Héctor (1996), se concluye que los factores extrínsecos tiene más incidencia sobre los factores intrínsecos es decir, se sienten satisfechos y motivados con los factores intrínsecos (afiliación, logro, trabajo en sí mismo y competencia); lo que significa que existe un buen clima laboral dentro de la organización.

Los resultados evidencian que los colaboradores se sienten identificados con la filosofía de la organización, lo que facilita el logro de los objetivos y en el aumento de la productividad.

De acuerdo con los resultados obtenidos se evidencia que los principales factores motivacionales que inciden a los colaboradores a permanecer en la organización son: la filosofía de empresa, el clima laboral, las relaciones interpersonales, la solidaridad, el trabajo en equipo entre compañeros y líderes y la fuente de conocimiento y experiencia que les proporciona la empresa para el desarrollo de las habilidades profesionales y personales. Sin embargo, es necesario afianzar la comunicación y el grado de confianza entre líderes y colaboradores; ya que esto genera seguridad y facilita el desarrollo de las actividades de los mismos.

Bajo este enfoque, los factores que motivan a los colaboradores de Adylog que se relacionaron anteriormente; hacen que sientan que tienen estabilidad laboral, y que pertenecen a un grupo con el que se identifican y donde nacen relaciones sanas.

En torno a lo anterior y de acuerdo con los resultados, los factores que generan insatisfacción a los colaboradores son: el salario y beneficios, condiciones físicas del lugar de

trabajo, promociones internas, la falta de espacios para la transferencia de conocimientos y el equilibrio entre vida laboral-personal.

Los factores motivacionales condicionan la permanencia, por lo tanto la ausencia de factores como el salario y beneficios aumentan la frustración, lo que promueve el retiro de la organización, así como lo expresa Herzberg en su teoría de los dos factores.

En los resultados analizados en las entrevistas de retiro, se encontró que existe una relación con la información arrojada en el instrumento de medición; factores como el salario, beneficios y la oportunidad de ascenso fueron motivos que incidieron a las personas entrevistadas a tomar la decisión de retirarse de la organización

Por otro lado, los entrevistados retirados coinciden en afirmar, que aspectos como la calidad humana, el clima laboral, el trabajo en equipo y la fuente de conocimiento son factores que inciden en la permanencia dentro de Adylog.

Finalmente se concluye que la organización se interesa por fortalecer el acercamiento entre colaboradores y gestión humana a través de la evaluación del desempeño, que ha contribuido al progreso y desarrollo de las competencias, potencializando las habilidades para lograr la sinergia entre el cargo y el trabajador, procurando por entender las características, preferencias y motivaciones de sus colaboradores.

8 Recomendaciones

Este estudio se constituye en una línea base para posteriores estudios que pretendan ahondar en otras variables que incidan en la motivación laboral.

Teniendo en cuenta que los encuestados afirman que la oportunidad de ascenso es un factor motivador, es importante que la organización promueva acciones mediante la construcción de planes de carrera como condiciones para la retención del talento humano.

La gestión del conocimiento es un gran reto que deben asumir las organizaciones hoy en día, ya que contribuye a la ventaja competitiva en el mercado laboral, por lo tanto los colaboradores evidencian su interés por las posibilidades de aprendizaje y transferencia de conocimientos permanentemente.

Bienestar laboral debe garantizar acciones concretas que den cubrimiento al núcleo familiar primario de los colaboradores, promoviendo estilos de vida saludable, equilibrio entre vida laboral-personal y beneficios flexibles.

Diseñar un sistema de valoración de cargos y curva salarial, para mejorar la percepción de los colaboradores frente a la retribución, garantizando equidad en los cargos con igual responsabilidad.

De acuerdo a los resultados del instrumento en cuanto a la insatisfacción por la inequidad en la remuneración económica, se recomienda que la organización trabaje en la implementación de prácticas como el salario emocional, permitiendo la fidelización de los colaboradores.

Promover programas de entrenamiento y redes colaborativas para los líderes de la organización, en razón de fortalecer las relaciones basadas en la confianza, brindando autonomía

a sus colaboradores, y opciones de trabajos flexibles; fomentando la política de puertas abiertas y construyendo espacios de “conversaciones” que permitan un intercambio entre jefe- trabajador

9 Cronograma

Tabla 6. Cronograma de actividades

ACTIVIDAD	CRONOGRAMA									Responsable (s)	Fuente de Recursos
	Ocubre 2016	Noviembre . 2016	Febrero. 2017	Marzo. 2017	Abril. 2017	Mayo. 2017	Junio. 2017	Julio. 2017	Agosto. 2017		
Formulacion de la pregunta de investigacion	1									Investigadoras	Adylog
Revision Bibliográfica	1	1								Investigadoras	Bases e Datos Institucionales
Descripción de Antecedentes	1	1								Investigadoras	Bases e Datos Institucionales
Elaboración del Marco Teorico		1	1	1	1	1	1	1		Investigadoras	Bases e Datos Institucionales
Presentación del Problema		1								Investigadoras	
Recopilación de información de empresa			1							Investigadoras	Adylog
Elaboración y revisión del instrumento de medición				1						Investigadoras	Bases e Datos Institucionales
Aplicación del instrumento					1					Investigadoras	Plataforma tecnológica
Análisis de datos						1				Investigadoras	Plataforma tecnológica
Presentación de Avance de la investigación							1			Investigadoras	
Revisión y corrección del borrador del trabajo final								1		Asesor de Trabajo	
primera sustentación ante docentes y compañeros de especialización								1		Investigadoras	
Sustención final ante jurados									1	Investigadoras	

Fuente: los investigadores, 2017

10 Propuesta de intervención

10.1 Introducción

Para las organizaciones el tema de motivación es una práctica que influye en la forma en que los colaboradores realizan sus actividades laborales y que se reflejan en el aumento o disminución de la productividad.

Por lo anterior, las organizaciones deben trascender en las prácticas de gestión humana, donde no solo sean asistencialistas, sino que se involucre a los colaboradores en procesos participativos como: educativos, sociales, familiares, ambientales y de gestión en el rol del ser humano dentro de la organización, generándole a la persona una sensación de seguridad y de oportunidad de crecimiento y desarrollo.

Para la construcción de la propuesta de intervención se desarrollará por categorías, donde se describirá las actividades a realizar para intervenir los factores higiénicos y motivadores que tuvieron un bajo porcentaje en el instrumento de medición, generando un efecto positivo en los colaboradores de Adylog.

10.2 Justificación

Adylog requiere implementar estrategias que promueva la permanencia de los colaboradores en la organización; a partir de los resultados obtenidos en este trabajo de investigación se pretende presentar una propuesta de intervención como herramienta a la organización, que contribuya al fortalecimiento de las buenas prácticas que actualmente lleva la organización y que favorezca en el cambio de la percepción que tienen los colaboradores en cuanto a los factores que les genera insatisfacción.

La presente propuesta de intervención obedece al cumplimiento del tercer objetivo del estudio de investigación; dando importancia a las opiniones expresadas por los colaboradores generando ideas para el desarrollo de actividades que le apuntan a la retención del personal y al mejoramiento del clima organizacional.

10.3 Objetivo

Diseñar una propuesta de intervención innovadora que facilite a Adylog a trascender en las prácticas de gestión humana, buscando aumentar la motivación de los colaboradores y así lograr la fidelización con la organización.

Tabla 7. Propuesta de intervención

PROPUESTA INTERVENCIÓN PARA AUMENTAR LA MOTIVACIÓN DE LOS COLABORADORES DE ADYLOG			
CATEGORIA	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES	RESPONSABLE
CODICIONES FÍSICAS PUESTOS DE TRABAJO	Realizar verificaciones periódicas a los puestos de trabajo, mediante una lista de chequeo, donde los colaboradores serán quienes ejecuten la verificación y entregar los resultados al coordinador de seguridad y salud en el trabajo; quien socializara los resultados con la gerencia y validará con el personal de cada área las posibles intervenciones.	Todos los Colaboradores	Coordinador de SST
	Socializar a los colaboradores el plan de trabajo de SST. y su rol dentro del sistema de gestión de forma periódica y de acuerdo a la norma, con el fin de ampliar conocimiento a los colaboradores que les genere sugerencias para el mejoramiento continuo.	Todos los Colaboradores	Coordinador de SST
SALARIO Y BENEFICIOS	Realizar un estudio de cargos y funciones para evaluar si existe sobrecarga laboral en algunos de los colaboradores, con el fin de equilibrar responsabilidades	Líderes de los procesos	Coordinadora Gestión Humana
	Ampliar la cobertura de los beneficiarios en los programa de bienestar, que incluya actividades que involucre a su grupo familiar. (hijos, conyuge y padres)	Todos los Colaboradores	Coordinador Bienestar
	A través del área de gestión Humana buscar aliados para ofrecer a sus colaboradores oportunidades de formación con el fin de mejorar su nivel académico, teniendo en cuenta que hay varias entidades que ofrecen estos servicios (becas- créditos).	Todos los Colaboradores	Coordinadora Gestión Humana
	Incluir dentro del plan de beneficios, jornadas flexibles, tiempo libre, auxilios educativos y bonos para esparcimiento social; esto contribuye a tener un balance entre trabajo y vida personal	Todos los Colaboradores	Coordinadora Gestión Humana
RELACION CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO	Generar espacios de conversación entre compañeros de trabajo y jefes para afianzar las relaciones interpersonales; algo como "UN CAFÉ CON AMIGOS" que se pueda realizar de forma quincenal o mensual, por equipos de trabajo y durante la jornada laboral; para conversar sobre temas diferentes al trabajo.	Todos los Colaboradores	Líderes de los procesos Coordinador Bienestar
LOGROS Y RECONOCIMIENTO	Realizar talleres con los líderes de los equipos de trabajo sobre liderazgo enfocados en: - Confianza hacia el equipo de trabajo. - Resolución de conflictos - Comunicación Asertiva	Todos los Colaboradores	Coordinadora Gestión Humana
	Capacitar a los directivos y líderes en la importancia que tiene el reconocimiento a los empleados por su buena labor, y de estos espacios generar ideas mes a mes para el reconocimiento a los colaboradores (diplomas de excelencia, comunicados de felicitaciones, etc).	Líderes de los procesos	Coordinadora Gestión Humana
TRABAJO EN SÍ MISMO	Realizar encuentros con los colaboradores que tiene conocimientos comunes, que puedan compartir consejos útiles para generar una mayor eficiencia y efectividad en los procesos y actividades.	Todos los Colaboradores	Líderes de los procesos
	Realizar una base de datos con la información académica, la experiencia laboral y los conocimientos que tiene cada uno de los colaboradores, con el fin de formar un directorio interno de multiplicadores de conocimiento, como herramienta para los líderes de procesos en gestionar el conocimiento al momento de ser requerido.	Líderes de los procesos	Coordinadora Gestión Humana
PROGRESO	Mediante herramientas como la metodología Lego y en asocio con el SENA, generar espacios para la innovación y la creatividad, que les permita a los colaboradores rediseñar los procesos de la organización, alcanzando mejorar en los resultados de los indicadores, generando impacto a los sistemas de gestión integral y generar ideas que beneficie a los clientes, a la organización y al desarrollo profesional de los colaboradores	Todos los Colaboradores	Coordinadora Gestión Humana

Fuente: los investigadores, 2017

11 Referencias Bibliográficas

- Adair, J. (1992). *Cómo motivar, ¿ que nos mueve a lograr la excelencia.* . Colombia.: Ed. Legis, .
- Álvarez, J. F. (2009). *Capacidades, libertades y desarrollo: Amartya Kumar Sen. Teorías políticas contemporáneas.* Valencia. : 2ª edición. Tirant lo Blanch. p. 416.
- Ardila., N., & Ortiz., J. (2013). *Incidencia de la motivación en la estabilidad laboral del personal de la empresa Servimercado regional Pereira, tesis de grado.* . Pereira: Universidad de Manizales. Manizales.
- Berry, L., Hensen, J., & Burke, M. (1994). *Improving retailer capability oreffective consumerism response.* EEUU: Journal of retailing, vol.52, nº 3 p. 3-14.
- Carvajal., N., Zuluaga., N. R., & Arteaga., D. (2015). *Propuesta de Alternativas Motivacionales para el área de Talento Humano en las empresas privadas de la ciudad de Medellín, tesis de grado.* . Medellín.: Universidad de Medellín. .
- Chaparro., L. (2008). *Motivación laboral y clima organización en empresas de telecomunicaciones, tesis de grado.* . Colombia: Universidad Nacional. Colombia.
- Chiavenato, I. (2003). *Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las Organizaciones.* . México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones.* Mexico.: Mc Graw Hill, Ed. Octava). .
- Delgado., M., & Di Antonio., A. (2010). *La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional: un estudio de caso. Tesis de grado. Universidad Central de Venezuela. Caracas.* Caracas.: Universidad Central de Venezuela. Caracas.
- French, W. &. (1996). *Desarrollo Organizacional. Naucalpan de Juarez:* . Bogotá: Prentice Hall.

- Goble., F. (1977). *La tercera Fuerza. La psicología propuesta por Abraham Maslow*, . Mexico: Editorial Trillas. .
- Londoño, S. H. (1996). *Teoría de la sinergia motivacional y su dinámica vectorial en La productividad*. Mexico: Editorial.
- Londoño, S. H., & Arcila, R. M. (1996). *Manual de introducción a la teoría de desarrollo humano y organizacional, fundamentada en la sinergia motivacional y la productividad*. Manizales: Universidad de Manizales.
- López., Y., & García., Y. (2016). *Las motivaciones desde el estilo de dirección y el clima organizacional. Tesis de grado*. Manizales.: Universidad de Manizales. Manizales.
- Manrique., B. (2011). *Incentivos motivacionales del personal operativo de Celar Ltda Sucursal Manizales, tesis de grado*. . Manizales: Universidad de Manizales. .
- Max-Neef, M., Elizalde, A., & Hopenhayn, M. (1993). *Desarrollo a escala humana conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones*. Montevideo, Uruguay: Editorial Nordan-Comunidad Avda. Millán 4113 – 12900 .
- Meyer, & Allen. (1990). *Modelo de Herzberg (1959) y del compromiso organizacional según el modelo de Meyer Y Allen* .
- Nussbaum, M. C. (2015). *Otro Enfoque para la Defensa del Ser Humano y de los Derechos de las Mujeres*. Málaga – Espanha: Cristina Monereo Atienza Universidad de Málaga.
- PNUD. (1990). *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, define el desarrollo humano* . EEUU: PNUD.
- Quintero, J. (2007). *Seminario Teorías y paradigmas educativos*. Venezuela: Universidad Fermin Toro; Escuela de Doctorado;.
- Schein, E. (1982). *Psicología de la organización*. . Mexico: Prentice Hall, Ed. (Primera). .

Sen, A. (1999). *Democracy as a Universal Value*, . EEUU: Journal of Democracy; vol. 10,.

Toro, F., & Cabrera, H. (1991). *Motivación para el trabajo*. . Medellín:: Ediciones Gráficas.

Valencia, M. L. (2016). *Gestión Humana en Organizaciones de Educación Superior: “una aproximación a la Gerencia Humana, en universidades públicas y privadas en Colombia”*.

Manizales: Universidad de Manizales.

Zapata, V. J. (2007). *Caracterización del Desarrollo Humano, el Crecimiento y el Desarrollo Organizacional en Ocho Compañías Prestadoras de Servicios en Salud Privadas en la Ciudad de Medellín Revista Ciencias Estratégicas*,. Medellín: vol. 15, núm. 18, julio 211-222 Universidad Pontificia Bolivariana Medellín, Colombia.

13 Apéndices

Apéndice A. Encuesta

Instrumento Para Medir Motivación Y Clima Laboral En La Organización ADYLOG.

Este instrumento está compuesto por 60 preguntas, las cuales fueron construidas tomando referencia el instrumento TECLA (Test de clima organizacional), y las teorías motivacionales de Herzberg y de la Sinergia Motivacional de Héctor Londoño.

Adicional se tomaron elementos observados en las prácticas de gestión humana que realiza la organización.

Frederick Herzberg en su teoría motivacional llamada también la teoría de los “Dos Factores” habla de dos tipos de factores que intervienen en la motivación del trabajador los Factores Higiénicos y los Factores Motivacionales.

Para este Instrumento de medición los Factores Higiénicos y los Factores Motivacionales son las categorías que serán objeto de estudio.

Dentro del instrumento cada categoría contiene seis preguntas que corresponde a afirmaciones positivas y una de forma negativa, que será utilizada como control para la validez del instrumento.

Para comprender mejor las categorías de se describen a continuación.

Factores Higiénicos: Son factores que no generan satisfacción ni motivación, pero la ausencia de ellos si genera insatisfacción en el trabajador:

- **Condiciones Físicas del Trabajo:** se refiere al lugar donde los colaboradores de la organización llevan a cabo las actividades y tareas labores.

- **Supervisión:** Se refiere a la presencia de una persona que vigila los procedimientos realizados durante la jornada de trabajo.
- **Salario y Beneficios:** Se refiere a la remuneración económica o en especie que recibe el colaborador como resultado de su trabajo.
- **Políticas de la Organización:** Se refiere las políticas y al direccionamiento estratégico que debe cumplir los colaboradores para el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.
- **Relaciones con los compañeros de trabajo:** Hace referencia a la comunicación, el trato y las relaciones con los compañeros y demás personas que conforman la organización de manera directa e indirecta.

Factores Motivacionales: Se refiere a los estímulos, reacciones y actitudes naturales de los individuos para realizar actividades que lo llevan a su autorrealización y al desarrollo y crecimiento del ser humano:

- **Logro y reconocimiento:** Hace refiere al reconocimiento que realiza la organización a sus colaboradores por el esfuerzo en la obtención de los resultados esperados y a la satisfacción propia
- **Responsabilidad:** Radica en la confianza que la organización deposita en su colaboradores en el desarrollo de las actividades laborales.
- **Trabajo en sí mismo:** Se refiere trabajo que se adquiere para alcanzar la autorrealización.

- **Progreso:** se refiere al desarrollo continuo para la evolución del ser humano hacia un estado mejor.

A continuación, encontrará una serie de preguntas cuyas respuestas son Falso y Verdadero, las cuales están listadas por categorías.

Por favor marque con una X, la opción de respuesta que más se ajuste a su percepción; recuerde no omitir ninguna respuesta, ya que de estas depende la validez del estudio.

Condiciones Físicas del Trabajo:

1. Considero que la ubicación y distribución de mi puesto de trabajo me permite trabajar de forma cómoda y eficiente **V**___ **F**___
2. Cuento con los recursos físicos necesarios para realizar las actividades asociadas a mi trabajo. **V**___ **F**___
3. Mi puesto de trabajo cuenta con buena iluminación **V**___ **F**___
4. Siento que mi puesto de trabajo se encuentra conforme con las condiciones ambientales (libre de ruido, y cambios extremos de temperatura) **V**___ **F**___
5. La organización me involucra en las actividades enfocadas a la seguridad y salud en el trabajo **V**___ **F**___
6. La organización entrega y vigilar el usos de los elementos de protección personal cuando los requiero en mi trabajo **V**___ **F**___
7. Mi puesto de trabajo no cuenta con la distribución adecuada que me permita trabajar de forma cómoda y eficiente **V**___ **F**___

Salario y Beneficios

8. Me siento satisfecho con el salario que recibo con relación al trabajo que realizo.
V___ F___
9. Recibo beneficios económicos diferentes a mi salario V___ F___
10. La organización cuenta con un programa de bienestar laboral V___ F___
11. Me siento satisfecho con las actividades que se realizan en el programa de bienestar laboral V___ F___
12. La organización involucra mi núcleo familiar en las actividades de bienestar laboral V___ F___
13. Me gusta mi trabajo porque me permite una estabilidad económica V___ F___
14. Siento que no estoy satisfecho con el salario que recibo con relación al trabajo que recibo V___ F___

Políticas de la Organización:

15. La organización publica noticias de interés para los colaboradores V___ F___
16. Me siento trabajando en un ambiente agradable V___ F___
17. La organización se preocupa por mantenerme actualizado sobre las políticas organizacionales en pro de los objetivos y metas V___ F___
18. La organización tiene en cuenta a los colaboradores al momento de diseñar estrategias y planes de mejoramiento V___ F___
19. Considero que los valores de la organización reflejan el estilo de dirección que actualmente existe en la empresa V___ F___
20. Las personas que se vincula a la organización recibe un entrenamiento para realizar su trabajo. V___ F___

21. Siento que la organización no toma en cuenta a los colaboradores al momento de diseñar estrategias y planes de mejoramiento **V**____ **F**_____

Supervisión

22. Tengo buenas relaciones laborales con mi jefe **V**____ **F**_____

23. Recibo apoyo de mi jefe cuando tengo dificultades para realizar mis actividades
V____ **F**_____

24. Me siento vigilado por mi jefe cuando realizo mi trabajo **V**____ **F**_____

25. Tengo confianza con mi jefe para discutir dificultades que se presentan en mi trabajo **V**____ **F**_____

26. Mi Jefe se reúne frecuentemente con los colaboradores para coordinar temas de trabajo **V**____ **F**_____

27. Mi jefe antes de tomar una decisión trata de obtener información **V**____ **F**_____

28. Cuando tengo dificultades al realizar mis actividades en el trabajo no cuento con el apoyo de mi jefe **V**____ **F**_____

29. Respeto a mi superior porque es el jefe, aunque la mayoría de las veces no estoy de acuerdo con sus decisiones **V**____ **F**_____

Relaciones con los compañeros de trabajo:

30. Percibo un ambiente de cooperación con mis compañeros de trabajo **V**____ **F**_____

31. Siento que hay competencia entre compañeros. **V**____ **F**_____

32. Las personas con las que me relaciono en mi trabajo aplican los valores organizacionales **V**___ **F** ____
33. Siento que mis compañeros de trabajo están comprometidos con los objetivos y metas de la organización **V**___ **F** ____
34. Cuando hay cambios en la organización, se tiene en cuenta al personal involucrado **V**___ **F** ____
35. Siento que mis compañeros de trabajo tiene disposición para trabajar en equipo **V**___ **F** ____
36. Siento que en mi área mis compañeros trabajan de forma individual mas no en equipo **V**___ **F** ____

Logro y reconocimiento

37. Mi Jefe se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo. **V**___ **F** ____
38. La organización me permite tomar decisiones de cómo realizar mi propio trabajo. **V**___ **F** ____
39. Normalmente me dicen todo lo que tengo que hacer. **V**___ **F** ____
40. Siento que las actividades que realizo son buena fuente de experiencia laboral **V**___ **F** ____
41. Mi Jefe reconoce mi buen desempeño dentro de la organización **V**___ **F** ____
42. La organización tiene en cuenta al personal interno para promociones de cargos **V**___ **F** ____

43. Siento que en la organización no me permite tomar decisiones de cómo realizar mejor mi trabajo **V**___ **F** ____

Trabajo en sí mismo

44. La organización reconoce mis habilidades y me apoya en el desarrollo de otras competencias. **V**___ **F** ____

45. La organización proporciona espacios para compartir información y experiencias con otras áreas **V**___ **F** ____

46. Actualmente estoy satisfecho con las actividades que realizo dentro de la organización **V**___ **F** ____

47. Siento que la organización se interesa por el balance entre vida personal y trabajo de los colaboradores **V**___ **F** ____

48. La organización cuenta con un plan de formación teniendo en cuenta las necesidades de aprendizajes de los colaboradores **V**___ **F** ____

49. Las actividades que desarrollo en mi trabajo están acorde con mi formación académica **V**___ **F** ____

50. La organización no se preocupa por el balance entre vida personal y trabajo de los colaboradores **V**___ **F** ____

Progreso:

51. Me intereso por adquirir conocimiento para contribuir al logro de los objetivos de la organización **V**___ **F** ____

52. Siento que he contribuido con el mejoramiento de los procesos del área **V**___ **F** ___

53. Siento que trabajar en esta organización es un medio para alcanzar mis proyectos
V___ **F** ___
54. En mi trabajo genero ideas para dar solución a los requerimientos de los clientes.
V___ **F** ___
55. La organización se preocupa por promover espacios de creatividad con sus
colaboradores **V**___ **F** ___
56. Siento que tengo la capacidad de adaptación a los cambios continuos que realiza
la organización **V**___ **F** ___
57. Siento que la organización no promueve espacios de creatividad a los
colaboradores **V**___ **F** ___
58. La organización realiza evaluación de desempeño del personal de forma periódica
V___ **F** ___
59. Recibo retroalimentación de los resultados de la evaluación de desempeño por
parte de mi líder. **V**___ **F** ___

Apéndice B. Formato de la entrevista

	ENTREVISTA DE RETIRO	AD-DHO-RG-015 Versión: 01 Fecha: 25/01/2016
---	-----------------------------	---

NOMBRE DEL CANDIDATO**EMPRESA****CARGO DESEMPEÑADO****FECHA DE RETIRO****FECHA DE INGRESO****FECHA DE ENTREVISTA****TIPO DE RETIRO**

Voluntario _____ **Terminación de Contrato** _____ **Vencimiento de Contrato** _____

Se realizo proceso disciplinario? **SI** _____ **NO** _____

SU MOTIVO DE RETIRO OBEDECE A:**Entrevistador: Clasifique según el motivo manifestado por el trabajador****Ambiente laboral****Evaluación de Desempeño****Sistema de Compensación****Gestión de Carrera**
Destaque tres aspectos positivos de la empresa

1.
2.
3.

Destaque tres aspectos negativos de la empresa

1.
2.
3.

OBSERVACIONES

FIRMA DE ENTREVISTADOR

INTERPRETACIÓN DE VARIABLES
(información para el entrevistador)

Ambiente Laboral

Hace referencia a las condiciones físico-sociales que se le proporcionaron al trabajador para la adecuada realización de su trabajo (seguridad del ambiente, dotación, elementos de protección, asignación de lockers, ventilación, ruido, relaciones interpersonales, uso del tiempo, ritmo de trabajo, asignación de tareas, trabajo en equipo)

Sistema de Compensación

Se refiere a la remuneración por el trabajo realizado y a la compensación impartida para motivar a los trabajadores hacia el logro de metas (tipo de contratación, salario, programación de horas extras, reconocimiento al trabajo, compensación no monetaria: programas de bienestar, carga laboral)

Evaluación de Desempeño

Se refiere al control y seguimiento al desempeño de las funciones asignadas a los trabajadores (actividades formales de retroalimentación, críticas constructivas acerca del rendimiento, trato justo, reconocimiento formal a tareas bien realizadas)

Gestión de Carrera

Abarca todo lo relacionado con mecanismos de crecimiento y desarrollo del personal (oportunidades de ascenso, capacitación interna y externa, desarrollo de habilidades, promoción del aprendizaje, participación, promoción de liderazgo)
