



LA MOTIVACIÓN LABORAL EN UNA CADENA DE COMIDAS RÁPIDAS DE LA
CIUDAD DE MEDELLÍN

Valentina Díez Palacio

Paola Alejandra Romero González

María Camila Atehortua Ossa

INTITUCION UNIVERSITARIA DE ENVIGADO

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ENVIGADO, ANTIOQUIA

2017

LA MOTIVACIÓN LABORAL EN UNA CADENA DE COMIDAS RÁPIDAS DE LA
CIUDAD DE MEDELLÍN

Valentina Díez Palacio

Paola Alejandra Romero González

María Camila Atehortua Ossa

Tesis presentada como requisito para optar al título de

PROFESIONAL EN PSICOLOGÍA

Asesor:

LUNEY ROCIO SERNA GONZÁLEZ

INTITUCION UNIVERSITARIA DE ENVIGADO

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

PSICOLOGÍA

ENVIGADO, ANTIOQUIA

2016

DEDICATORIAS

Dedico este logro a mi primo Camilo Díez Pérez quien me enseñó que con esfuerzo, perseverancia, ganas y motivación se pueden cumplir los sueños. Dios tenía un plan diferente para ti, pero este logro también fue tu sueño y hoy, por medio mío lo has alcanzado. Te quiero. Q.E.P.D.

VALENTINA DÍEZ PALACIO

Quiero dedicar mi trabajo de grado y esfuerzo primero que todo a Dios, quien siempre tiene y ha tenido grandes propósitos y personas para mi vida, y en especial dedicar este trabajo a la persona que siempre creyó en mi a pesar de las dificultades y mis actitudes, este triunfo va dedicado a mi hermana Tatiana Andrea Romero González quien siempre me apoyó y me animó para continuar mi sueño, hoy mi triunfo es gracias a su esfuerzo y dedicación, gracias por ser y estar.

PAOLA ALEJANDRA ROMERO GONZÁLEZ

A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor. A mi padre Weimar Alberto Atehortua Toro por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor, A Lina María Ossa García y Victoria Ossa García por ser mi ejemplo y mi compañía durante toda mi vida, todo lo que soy es por ustedes.

MARIA CAMILA ATEHORTUA OSSA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por acompañarme a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme la oportunidad de recorrer este camino lleno de aprendizajes y experiencias. Y, agradezco a mis padres Luis Fernando y Berenice por ser los promotores principales de mis sueños, por confiar y creer en mí, por siempre desear y anhelar lo mejor para mi vida, por brindarme la oportunidad de tener un excelente educación y porque me han sabido guiar por el camino adecuado; por apoyarme en todo momento y por inculcarme los valores que me han hecho ser la persona que soy. Gracias por ser mi ejemplo a seguir.

VALENTINA DÍEZ PALACIO

Quiero agradecer de manera especial a Dios por permitirme contar con las aptitudes necesarias para afrontar cada reto en este proceso de formación, y por permitirme contar con mi familia, hoy agradezco la paciencia, dedicación y esfuerzo de mi mamá Mery González, quien siempre estuvo pendiente de ayudarme a construir este sueño, agradecer a mi papá Javier Romero por estar pendiente de mis logros y celebrarlos conmigo, a mi hermana Tatiana Andrea para quien solo quedan agradecimientos por ser una persona tan especial para todos, gracias a su esfuerzo este sueño es una realidad, a mi novio Jesyd Osorio quien siempre creyó en mí y siempre me inculcó que soy la mejor. Gracias por sus consejos, apoyo y amor.

PAOLA ALEJANDRA ROMERO GONZÁLEZ

Agradezco a mis padres, mis abuelos y mis tías por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo. Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos. Mi familia ha sido mi fuerza, mi mayor motivación, gracias por los valores inculcados en lo largo de mi vida, a mi madre Edy Astrid Ossa García por todos los esfuerzos, por esta gran lucha que juntas hemos vivido y que hoy son fruto de este gran triunfo, a mi abuela Luz Mariela García Londoño por su amor incondicional y a ti Manuel de Jesús Ossa Granados que desde donde te encuentres me has guiado y acompañado.

MARIA CAMILA ATEHORTUA OSSA

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|-----------|
| Resumen | 9 |
| Abstract | 10 |
| Introducción | 11 |
| Glosario | 13 |
| 1. Contexto del Estudio | 17 |
| 1.1. Planteamiento del Problema | 17 |
| 1.2. Justificación | 22 |
| 1.3. Objetivos | 25 |
| 1.3.1. Objetivo General | 25 |
| 1.3.2. Objetivos Específico. | 25 |
| 2. Marco Referencial | 26 |
| 2.1. Antecedentes | 26 |
| 3. Marco Teórico | 40 |
| 3.1. Visión General | 40 |
| 3.2. Enfoques teóricos en el estudio de la motivación | 41 |
| 3.2.1. Teorías de Contenido | 42 |
| 3.2.1.1. Teoría de la jerarquía de necesidades | 42 |
| 3.2.1.2. Teoría de los motivos sociales | 44 |
| 3.2.1.3. Teoría X/Y | 46 |
| 3.2.1.4. Teoría de jerarquía | 49 |
| 3.2.1.5. Teoría bifactorial | 50 |
| 3.2.2. Teorías de Proceso | 53 |

| | |
|---|-----------|
| 3.2.2.1. Teoría de la expectativa – valencia | 53 |
| 3.2.2.2. Teoría de la equidad | 54 |
| 3.2.2.3. Teoría del establecimiento de metas | 55 |
| 3.3. Retención del Personal | 57 |
| 3.3.1. Modelo desplegado | 57 |
| 3.3.2. Modelo de las ocho fuerzas | 57 |
| 3.3.3. Otros teóricos | 58 |
| 3.4. Estilo de Liderazgo | 65 |
| 3.4.1. Teoría de liderazgo tipo carismático | 67 |
| 3.4.2. Teoría de liderazgo transformacional | 67 |
| 3.4.3. Teoría de liderazgo transaccional | 68 |
| 3.4.4. Teoría del no liderazgo | 71 |
| 3.4.5. Teoría de los rasgos | 71 |
| 3.4.6. Teoría del comportamiento | 71 |
| 3.4.7. Teoría de la contingencia | 72 |
| 3.5. Beneficios Laborales | 73 |
| 3.5.1. Incentivos | 74 |
| 3.5.2. Higiene laboral | 76 |
| 3.5.3. La remuneración como fuente de motivación | 78 |
| 3.5.4. Prestaciones sociales como factor motivacional | 78 |
| 4. Marco Contextual | 84 |
| 4.1. Reseña Histórica | 84 |
| 4.1.1. Misión | 84 |

| | |
|---|------------|
| 4.1.2. Visión | 85 |
| 4.1.3. Organigrama | 85 |
| 5. Diseño Metodológico | 86 |
| 5.1. Tipo de Investigación | 86 |
| 5.2. Enfoque | 86 |
| 5.3. Población | 86 |
| 5.4. Caracterización | 103 |
| 5.4.1. Muestra | 103 |
| 5.4.2. Criterios de Inclusión | 103 |
| 5.4.3. Criterios de Exclusión | 104 |
| 5.5. Técnicas de recolección de la información | 104 |
| 5.5.1. Ficha sociodemográfica | 104 |
| 5.5.2. Observación no participante | 104 |
| 5.5.3. Entrevista | 105 |
| 5.5.4. Aplicación de Test (CMT) | 106 |
| 6. Análisis de la Información | 109 |
| 7. Discusión | 120 |
| 8. Conclusiones | 128 |
| 9. Recomendaciones | 131 |
| 10. Consideraciones Éticas | 135 |
| 11. Bibliografía | 137 |
| 12. Anexos | 142 |

LA MOTIVACIÓN LABORAL EN UNA CADENA DE COMIDAS RÁPIDAS DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN

Resumen:

El presente trabajo de investigación analiza algunos factores motivacionales laborales que influyen en la retención del capital humano de una cadena de comidas rápidas de la ciudad de Medellín.

A continuación, se presenta un tipo de investigación descriptiva con un enfoque cuantitativo descriptivo en relación a los factores motivacionales laborales y la influencia en la retención del capital humano, en la cual se pretende proponer estrategias que impacten de manera positiva a la retención de los colaboradores de la organización, logrando identificar posibles causas que desencadenan la rotación voluntaria.

El análisis realizado se presentó a partir de la aplicación del Cuestionario Motivacional para el Trabajo de Fernando Toro Álvarez, la observación no participante de una de las integrantes del grupo de investigación y las entrevistas realizadas a los colaboradores que hacen parte de cada uno de los puntos de venta de la cadena de comidas rápidas. Dichos instrumentos, permitieron la medición de factores como: salario, requisición, poder, contenido del trabajo, dedicación a la tarea y autorrealización. La muestra seleccionada son las personas que desempeñan cargos operativos y, la interpretación de la información, se llevó a cabo a través de gráficos y análisis de toda la información obtenida a través de la aplicación de los diferentes instrumentos utilizados

los cuales permitieron la identificación de los factores que pueden generar la retención del capital humano dentro de la organización.

Abstract:

This research analyzes some motivational factors that influence the retention of human capital in a fast food chain in the city of Medellin.

The following is a descriptive research that focus in a quantitative approach in relation to labor motivational factors and the influence on the retention of human capital, in which it is proposed to propose strategies that positively impact the retention of employees Of the organization, identifying possible causes that trigger voluntary rotation.

The analysis was presented from the application of the Motivational Questionnaire for the Work of Fernando Toro Álvarez, the non-participant observation of one of the members of the research group and the interviews made to the collaborators who are part of each location for fast food chain. These instruments allowed the measurement of factors such as: salary, requisition, power, content of the work, dedication to the task and self-realization. The sample was obtained through the information provided by the organization, ranging from operational to administrative positions; and the interpretation of the information was carried out through graphs and analysis of each one of the applied instruments that allowed the identification of the factors that can generate the retention of human capital within the organization.

Introducción:

Debido a la gran competencia actual de los diferentes mercados consumidores, se ha generado la necesidad de retener a los mejores talentos lo cual exige una habilidad organizacional que incluye el análisis de las estrategias para generar satisfacción en sus colaboradores.

El objetivo del presente trabajo de investigación es analizar algunos factores motivacionales laborales que influyen en la retención del capital humano de una cadena de comidas rápidas de la ciudad de Medellín permitiéndonos así realizar un aporte significativo a la organización generando estrategias atractivas de retención del personal que sean efectivas, promoviendo el aumento de la productividad y la eficiencia de sus procesos, buscando lograr una diferenciación con las demás organizaciones que se encuentran en el mercado, aumentando su competitividad y fortaleciendo el cumplimiento de los objetivos propuestos por la misma.

Durante el desarrollo de la presente investigación, se tuvieron en cuenta temáticas como la motivación laboral en relación con el estilo de liderazgo, beneficios e incentivos y satisfacción laboral, buscando identificar el impacto que estas variables tiene en la retención del personal de una cadena de comidas rápidas ubicada en la ciudad de Medellín. Lograr identificar este impacto, es aportar al éxito de los resultados de la cadena de comidas rápidas por medio de la satisfacción de los colaboradores que hacen parte de ella.

La investigación estuvo basada en el método descriptivo con enfoque cuantitativo, debido a que esta permite realizar un análisis de las variables anteriormente mencionadas las cuales se exponen con datos obtenidos a través de diferentes instrumentos aplicados como entrevistas, test y observación no participante.

Al analizar dichos factores se pretende poder contribuir al entendimiento y mejora de los procesos con el personal, logrando generar una claridad de los niveles de satisfacción, motivación (intrínseca y extrínseca), necesidades y retribuciones que permitan identificar aspectos de mejora que generen una rotación de personal baja frente a las necesidades que el negocio establece para su sostenimiento y productividad.

Al abordar temas centrales como rotación de personal, motivación, estilos de liderazgo y retención de personal, se pretende identificar como estos temas pueden determinar el desarrollo adecuado de la cadena de comidas rápida de la ciudad de Medellín.

Glosario:

Capital humano: es un conjunto de personas que integran una organización y pueden llegar a alcanzar una alta productividad por medio de la potencialización de sus capacidades y competencias para así promover el crecimiento y la competitividad de la organización.

Estilo de liderazgo: es la capacidad de influencia que posee un superior frente a su equipo de trabajo para dirigirlo hacia el logro de una meta propuesta por la organización por medio de seguimiento, la motivación, la comunicación y la asertividad que no solo permite la obtención de resultados sino también satisfacción laboral entre los colaboradores.

Eficiencia: es la habilidad que tiene un sujeto para lograr alcanzar una meta trazada empleando de la mejor manera los recursos que se obtienen para el posible cumplimiento de los logros propuestos.

Expectativas: son las posibles situaciones, conocimientos, personas y demás aspectos que una persona espera encontrar en un determinado lugar u organización.

Habilidades: son el conjunto de capacidades y competencias que posee una persona, a nivel laboral estas capacidades son articuladas con sus conocimientos, operatividad y productividad a favor de las funciones y/o tareas específicas que desempeña dentro de la organización.

Liderazgo: capacidad que tiene un sujeto para influir sobre un grupo de personas con el fin de lograr un objetivo propuesto por medio de la iniciativa, la motivación y la persuasión.

Logro: es el resultado al llegar a un objetivo planeado o establecido por la organización o conjunto de personas.

Motivación: es la razón por la cual un sujeto se comporta de determinada manera, para lograr satisfacer sus necesidades o los objetivos propuestos.

Motivación Extrínseca: es la capacidad de dirigir esfuerzos hacia objetivos en pro de la organización, esta es promovida a través de incentivos que permiten la adecuada ejecución de las labores, está relacionado con factores externos como premios, ascensos, remuneraciones.

Motivación Intrínseca: está basada en alcanzar logros sin ningún tipo de incentivo externo, las acciones y ejecución de labores son realizadas por satisfacción e intereses a nivel personal.

Necesidad: es una carencia provocada por diferentes circunstancias, es totalmente indispensable para la vida humana y debe ser satisfecha para generar un mayor rendimiento a nivel laboral, personal, familiar.

Objetivos: son metas que se planean y plantean de acuerdo a las necesidades de la organización, que encaminan las aspiraciones, deseos y propósitos de los colaboradores y la

organización hacia una misma dirección, generan coordinación, participación y control sobre los compromisos trazados.

Organización: conjunto de personas bajo parámetros administrativos diseñado para alcanzar una meta o sostenimiento, compuesta por un sistema de interrelación con el fin de lograr funciones específicas, tareas y administración que forman la estructura organizacional.

Productividad: es la relación existente entre los esfuerzos por parte del personal de una compañía y los recursos utilizados para llegar a realizar un producto.

Promoción: estrategias con las que cuenta una organización para que sus colaboradores logren tener desarrollo de sus capacidades con el fin de promover las buenas funciones y el adecuado sostenimiento de la misma.

Reconocimiento: exaltación a un grupo de personas o una persona por su buena labor o contribución al objetivo común de una organización o sociedad.

Retención de personal: estrategias que se implementan con el fin de lograr la permanencia de los colaboradores en la organización.

Rotación laboral: movimiento de los colaboradores de una organización por retiros y contrataciones.

Trabajo en equipo: realización de actividades por medio de un conjunto de personas que aportan conocimientos para llegar a un objetivo común.

1. Contexto del estudio

1.1. Planteamiento del Problema:

La motivación es un factor importante para las organizaciones que buscan tener un alto nivel en su producción, reconocimiento y rentabilidad que implica un equilibrio entre las necesidades, los intereses y las satisfacciones del capital humano; entendiendo la motivación como los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y continuar en ellas para su culminación, está relacionado con el interés que estimulan la obtención de una meta. Barruck (citado por Zuluaga, Gómez, Castro, 2014, p. 9). De esta forma, es importante señalar que uno de los componentes dentro de las organizaciones para mantener y aumentar la motivación laboral son los estímulos ya que a través de ellos se promueve un capital humano con alto sentido de pertenencia, satisfacción personal y permanencia dentro de las organizaciones.

“La motivación intrínseca, está compuesta por aquellos factores que favorecen el desarrollo de grupos, lo cual permite la rápida solución de problemas, la transferencia de mejores prácticas y el desarrollo de habilidades profesionales al compartir experiencias y conocimiento táctico.” (Cruz, Pérez y Cantero, 2009, p.187). Así mismo, la motivación intrínseca puede ayudar a lograr el necesario equilibrio entre competición y colaboración entre los individuos, puesto que favorece un ambiente de mayor cooperación con la mayor transmisión de conocimiento que conlleva y reduce la competencia excesiva que dificulta el aprendizaje. “La motivación extrínseca, es considerada como el conjunto de recompensas monetarias, pago de salario, incentivos, complementos por méritos, tiempo no trabajado, programas de protección, pagos en

especie, formación que, a cambio de su trabajo, recibe un individuo”. (Cruz, Pérez, y Cantero, 2009, p. 189). Las organizaciones pueden establecer los factores por los cuales su capital humano llega a un grado de motivación que los impulse al cumplimiento de la meta propuesta por la misma organización.

Al interior de las organizaciones, la motivación ha sido uno de los temas más abordado por los psicólogos organizacionales para comprender la estructura interna del capital humano y cuáles son los verdaderos factores que lo impulsan para realizar adecuadamente sus labores, Viteles 1953 afirma que:

“Las primeras teorías I – O se fundamentan en la noción de los instintos, principalmente impulsadas por las teorías psicodinámicas de la personalidad, como el notable enfoque de Sigmund Freud. Se pensaba que los instintos eran tendencias innatas que dirigían la personalidad. Se decía que un individuo se dedicaba a alguna actividad debido a un instinto económico pero la existencia de este instinto se infería de la dedicación de ese individuo al trabajo. El término “instinto” fue reemplazado gradualmente por términos como necesidad, motivo e impulso”. (Citado por Landy y Conte, 2005, p. 54).

La necesidad es una carencia de las cosas que son menester para la conservación de la vida (Real Academia Española) con lo cual se podría establecer que es lo que lleva al ser humano a experimentar deseos de obtener retribución en los aspectos laborales y personales, lo cual en la mayoría de seres humanos se convierte en motivación o deseo de alcanzar herramientas o

competencias las cuales le permitan una trascendencia en su vida laboral que le brinde calidad de vida y superación de las necesidades obteniendo así valores agregados a su desarrollo laboral.

Maslow 1943, propuso la teoría de las necesidades que sustituyó a una cantidad infinita de instintos por un conjunto específico de necesidades. Como los instintos, se pensaba que las necesidades eran innatas y que estaban universalmente presentes en los humanos.

Hoy en día, las diferentes organizaciones buscan capital humano capacitado y con las habilidades necesarias para superar los retos que el mercado consumidor exige, pero, también se debe tener en cuenta los recursos con los que cuenta la organización para, una adecuada motivación, lo cual genera una alta orientación al logro, mayor rendimiento y mejores resultados que permiten potencializar conocimientos y talentos en pro de la organización ,generando un alto sentido de pertenencia con el fin de que dichos colaboradores se identifiquen y se reconozcan como parte fundamental para la organización y su adecuado funcionamiento y éxito; y, a su vez, sientan que son bien retribuidos, incentivados y/o recompensados. Es por esto, que hoy en día para las organizaciones es de vital importancia buscar métodos, herramientas e implementar estrategias que eviten que su capital humano sienta algún tipo de carencia o falta de motivación para pertenecer a la organización, teniendo en cuenta la importancia de satisfacer las necesidades del colaborador para que así se obtengan los resultados esperados y del mismo modo aumentar la rentabilidad de la organización.

La problemática que surge cuando los colaboradores no están debidamente motivados, es la baja retención del personal clave y el bajo sentido de pertenencia, lo que lleva a una disminución

de la productividad pues el capital humano no va a realizar sus tareas con esmero, contribuyendo a la afectación de las metas que se desean alcanzar dentro de la organización y generando mayores esfuerzos para solucionar la carencia de estrategias de retención del personal.

La manera de comprender la función de los colaboradores en las organizaciones ha sufrido un cambio, es decir, las organizaciones consideran que los empleados calificados constituyen la diferencia entre ganar y perder. Esta nueva concepción conduce al surgimiento de una novedosa relación de trabajo en el siglo XXI, cuando el tema de retener al “personal clave” se convierte en el centro de atención de las organizaciones de alto rendimiento. (Miranda, 2009, p.75).

Es importante resaltar que los conceptos de motivación y retención del personal están relacionados, La motivación que la organización genera en sus colaboradores es la clave para obtener resultados positivos en varios sectores de la organización, ya que las necesidades van en aumento y las organizaciones deben estar al día en la implementación de estrategias que prioricen no solo la productividad sino el bienestar social, económico, familiar, académico y personal del capital humano con el fin de evitar que estos decidan desertar de sus cargos. Ya que según Miranda 2009 expresa que por movimiento del personal se entiende la suma de las separaciones voluntarias e involuntarias entre los empleados y la empresa. Las personas se pueden retirar por voluntad propia, ser despedidas, jubilarse o fallecer dentro de la organización. Las acciones de retención son aquellas prácticas administrativas orientadas a “no dejar ir” a individuos ubicados en cargos claves

dentro de la empresa, lejos de convertirse en acciones que busquen “hacer sentir bien” a los empleados.

En la actualidad las organizaciones buscan implementar estrategias de retención para lograr un sostenimiento de sus procesos y aumentar la motivación y así mismo obtener éxito a nivel competitivo, logrando que se incremente la calidad en el servicio y/o producto que se ofrece al mercado consumidor.

Por lo cual se pretende investigar y describir los factores motivacionales y su relación con la retención del personal de los colaboradores de una cadena de comida rápida de la ciudad de Medellín, para así poder determinar estrategias que sirvan para la retención y bienestar de este personal.

Por tanto, el presente trabajo de grado busca responder a la siguiente pregunta de investigación:

**¿CUÁLES SON ALGUNOS DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES
LABORALES QUE INFLUYEN EN LA RETENCIÓN DEL CAPITAL HUMANO DE
UNA CADENA DE COMIDAS RÁPIDAS DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN?**

1.2. Justificación:

La motivación es una de los principales pilares que tiene una organización para impulsar los comportamientos y actitudes de los colaboradores en su día a día. En el campo laboral, la motivación parte no solamente de los factores asociados al trabajo, sino que se compone también de elementos intrínsecos y extrínsecos que le permite a las organizaciones establecer una relación entre los resultados laborales y las necesidades que el colaborador contribuye a cubrir si se realizan eficientemente, en donde el impulso de la fuerza laboral se convierte en objetivos y metas organizacionales.

Profundizar frente a la temática de motivación y los principales factores que la componen, facilita la identificación de su relación con la retención de personal en una organización. Identificar esta relación, permite tanto para el colaborador como para la misma organización conocer por qué cada integrante de la misma presenta un comportamiento específico frente a determinada situación, buscando que la organización intensifique sus esfuerzos en beneficio de sus colaboradores y en la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

Al contar con un equipo de trabajo motivado, se logrará una mayor competitividad, productividad y éxito para la organización en el mercado consumidor; obteniendo así un equilibrio en donde el colaborador aporte con más entusiasmo sus conocimientos o habilidades y la organización sea vista desde una perspectiva donde se preocupa no solo por tener una producción que satisfaga la demanda del mercado, sino por ser consciente de la importancia que

tiene personas clave para su operatividad y para el sostenimiento y alcance de logros establecidos.

Rodríguez y González 2009, aseguran que la motivación junto a las capacidades o habilidades y las aptitudes o conocimientos son de gran importancia pues son variables fundamentales del desempeño y la producción exitosa de los empleados contribuyendo al equilibrio y progreso de la organización.

Adicional, interesa identificar y comprender cuáles son las causas por las cuales los colaboradores se comprometen y permanecen en una organización; o, por el contrario, decide renunciar a su cargo laboral. Para esto es importante indagar los factores que subyacen a esta acción, como son el aspecto económico, social, familiar, entre otros, que hacen parte de la motivación extrínseca o intrínseca y afectan el grado de motivación del colaborador para tomar decisiones en su futuro laboral.

Es importante resaltar que los diferentes tipos de estímulos se convierten en la fuerza que estructura la manera de actuar de los colaboradores en su diario vivir y en su desempeño profesional incidiendo tanto en el campo laboral como en el personal. Adicional, requiere de factores externos e internos para crecer, lo cual le es de suma utilidad y beneficio para la organización a la que pertenece y que está a su vez optimice su proyección en el mercado.

Analizar cuidadosamente cuales son los factores que motivan al colaborador y conocer realmente cuáles son sus intereses, facilita identificar detalladamente el origen de sus expectativas y esto a su vez permite que se desarrolle proyectos que satisfagan sus necesidades.

Esta investigación se enfocará en los factores motivacionales a nivel laboral y como estos influyen en la retención de personal en una cadena de comidas rápidas de la ciudad de Medellín. Estos factores son de gran importancia para identificar la relación que establece el hombre con el trabajo. Sin embargo, no se desconocen otros aspectos relacionados con el tema investigado, como son: la satisfacción, los beneficios e incentivos y el estilo de liderazgo. Estos elementos serán mencionados y relacionados en el desarrollo de la presente investigación pero no constituyen el eje central de la misma.

Dicho estudio permite a la organización de comidas rápidas de la ciudad de Medellín, fortalecer y direccionar los diversos programas de beneficios laborales que aportan al fortalecimiento de la motivación laboral de los colaboradores y que contribuyen al logro de una efectiva retención de los mismos.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Describir los factores motivacionales laborales que influyen en la retención del capital humano de una cadena de comidas rápidas de la ciudad de Medellín.

1.3.2. Objetivos Específicos

Identificar los factores motivacionales internos y externos de los colaboradores de una cadena de comidas rápidas de la ciudad de Medellín.

Describir la relación entre motivación laboral y retención del capital humano.

Sugerir estrategias motivacionales que impacten positivamente en la retención de los colaboradores.

2. Marco referencial

2.1. Antecedentes

Basándonos en investigaciones anteriores como lo realizado por Diego González Serra (1995) el cual plantea que "la motivación determina, regula la dirección (el objeto-meta) y el grado de activación o intensidad del comportamiento".

Según Varna 2009, puede afirmarse que la relación que existe entre las diferentes variables de la motivación, aportan positivamente al comportamiento de los colaboradores de una organización, con lo que se puede reflejar un buen trabajo individual y grupal, a partir de metas claras, que conlleven de un lado a la productividad de la organización y del otro a la satisfacción del colaborador, de tal suerte que lo conduzcan al desarrollo de sus potencialidades.

Por otro lado, y adentrándonos en la relación entre motivación y retención de personal; es importante tener presente que anteriores investigaciones, dejan entrever la importancia de los planes de beneficio, los cuales conllevan a un buen desempeño de los colaboradores y por ende a un mejoramiento continuo de la rentabilidad de la organización

En investigaciones rastreadas se enfatizan importantes variables que se deben tener claras en esta investigación con referencia al tema de la motivación.

Una de las variables a tener en cuenta es la satisfacción laboral, la cual puede definirse “como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo; es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que las reducen”.(Chiavenato,2002,p. 389).

La satisfacción laboral se encuentra relacionada con la motivación, valga decir, con las necesidades básicas como: necesidad social, relación jefe-subordinado y grupo, competencia, comunicación, control, estimulación, organización, condiciones de trabajo, beneficios, bienestar subjetivo, competencia personal y social, organización, control y disciplina, comunicación; tangibilidad, fiabilidad, empatía, seguridad y capacidad de respuesta. Martínez y Hernández, 2006 (citado por Cienfuegos p. 65).

La expectativa sobre la satisfacción laboral, puede llegar hacer una de las razones por las que una persona elige una organización; es importante entonces establecer cuáles son las reales razones por las cuáles un colaborador siente atracción por una organización o un cargo específico, o por el contrario, cuáles son las razones que lo llevan a sentir apatía o disgusto. De allí parte la importancia de establecer los factores que las organizaciones deben de tener en cuenta para lograr motivar adecuadamente a sus colaboradores con el fin de obtener los resultados esperados por la misma y adicionalmente retener su capital humano, al fortalecer su sentido de pertenencia y satisfacer sus necesidades.

La coherencia entre las expectativas de satisfacción laboral por parte de los empleados, en la real satisfacción de las mismas por parte de la organización, conllevan entonces, a prevenir la rotación del personal, situación que indudablemente afecta a la organización.

El tema de la rotación ha sido estudiado por varios autores; entre ellos Chiavenato, quien define la rotación de personal o turnover, como la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente. De manera, que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que se vinculan y se desvinculan de la organización. (Chiavenato, 2007).

La investigación de Aguilar 2015, titulada “propuesta para reducir el índice de rotación de la empresa Saljamex servicios S.A de C.V, señala algunas causas de la rotación, entre las que se encuentra: *Insatisfacción en el trabajo*; *Percepción del clima organizacional*, en tanto, se percibe demasiado rígido, autoritario y explotador; *Política de sueldos*, dado que es un factor que motiva la rotación del personal, pues al momento del ingreso la gente se da cuenta de las circunstancias que prevalecen dentro de la empresa y al no verse compensadas al menos con un salario satisfactorio; nivel y Tipo de capacitación en la empresa, pues en la empresa en cuestión no se cuenta con un plan de capacitación para el personal que permita satisfacer las expectativas de los trabajadores, darles la oportunidad y la posibilidad de actualizarlos y capacitarlos para un mejor desempeño en sus funciones.

Navarro en el 2008 realiza, en México, una investigación que titula “Satisfacción laboral y rotación de la persona de la empresa de transporte público de pasajeros”; en ella encontró como

resultado que predomina un alto nivel de insatisfacción orientado a las recompensas justas. Los factores internos que son considerados de mayor importancia para los operadores en el momento de tomar la decisión de cambiar de empleo son: el trabajo que desempeña con relación con los compañeros de trabajo y el supervisor .se encontraron las relaciones negativas y significativas entre las variables.

En lo que tiene que ver concretamente con la retención del personal, que, por supuesto es proporcionalmente inversa a la rotación del personal, se encuentran investigaciones como la de Gonzales 2009: “Estrategias de retención del personal Una reflexión sobre su efectividad y alcances “; La retención del personal es un desafío actual. Para muchos cargos calificados la demanda laboral superó a la oferta, provocando lo que se ha denominado la guerra por los talentos. El requerimiento de destrezas, capacidades o competencias del “saber hacer” se convierte en uno de los activos empresariales más importantes: no solo se limita a cargos técnicos específicos sino a una necesidad organizacional conjunta, capaz de generar una ventaja competitiva con respecto a la competencia.

De otro lado Hernández, Londoño, Méndez y Martínez 2016; realizaron la investigación “Retención de empleados, una estrategia para el éxito de las organizaciones” la retención de empleados es una práctica que recientemente ha tomado gran fuerza al interior de las organizaciones, ya que permite identificar individuos ubicados en cargos claves dentro de la empresa y realizar acciones que se orienten a que permanezcan en la misma. Este artículo se centra en las estrategias que se han propuesto para tal fin, entre las cuales encontramos brindar autonomía a los empleados para ejercer sus funciones, compartir información sobre la estrategia

e involucrarlos para alcanzar los objetivos y establecer planes de carrera, entre otros. Sin embargo, para implementarlas adecuadamente, se debe realizar un trabajo de preparación y concienciación no sólo con los directivos que ocupan altos cargos, sino también con los empleados en todos los niveles jerárquicos, debido a que dichas estrategias son aplicables a los individuos y no a los cargos.

Vásquez, Mejía, Rodríguez, 2015 en su tesis titulada Retención del talento humano en pequeñas y medianas empresas: evidencias de México, nos aclaran que, “en la actualidad localizar al talento humano se ha convertido en una “cacería furtiva” de individuos con experiencia, pericia y sentido común, para cubrir puestos clave en las organizaciones: Tras identificarlos, les ofrecen altos sueldos. Y mejores prestaciones. Este fenómeno, antes, anti-ético, ahora se acepta por las organizaciones. Pero cuando les sucede, se sienten traicionadas. Y experimentan dos sensaciones; Emocionalmente: el directivo que no es capaz de conseguir la lealtad de un empleado, suele considerarlo como una afrenta personal y/o racional; El costo, el talento es difícil detectarlo y localizar y muy caro de reemplazar”.

Rosas, Hoyos, 2009 durante el desarrollo de su trabajo de tesis La retención de personal, un reto del área comercial en las organizaciones del sector financiero expresan que La rotación del personal está influenciada por la desmotivación y la insatisfacción laboral por lo que podemos afirmar que los motivos que implican la salida de los trabajadores son fundamentalmente laborales y en la mayoría de los casos pueden ser detectados. También ha quedado demostrado que la rotación se manifiesta de manera diferente según sea la edad, el sexo, nivel ocupacional y la antigüedad en la organización, pues las personas jóvenes fluctúan más, en

el caso de los motivos personales la mayor fluctuación está en las mujeres y cuando son motivos laborales la rotación es mayor en los hombres, en cuanto a la antigüedad las personas con más de 10 años en las empresas son más estables.

Figueroa, 2014, en su artículo nos indica que “retener al personal significa mantenerlos en la planta del personal, conservarlos y no permitir, bajo ninguna circunstancia, que se marchen de la empresa, y menos a la competencia. Esto implica ser cuidadosos en la selección, hacer una contratación eficaz, prepararlos para fines específicos requeridos en la empresa, desarrollarlos al máximo en sus potencialidades, de tal forma que se conviertan en el talento clave de la empresa y hagan carrera en ella”.

Martín, 2011, durante el desarrollo de su tesis doctoral, *Gestión de Recursos Humanos y Retención del Capital Humano Estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras Españolas*, señala que “la retención es el proceso voluntario de permanencia de un trabajador de la organización, con la que está vinculado contractualmente, sin que existan barreras tangibles o intangibles a su salida y pudiendo abandonar si quisiera, pero que decide permanecer en la empresa motivado por razones personales y/o profesionales”

González 2009, manifiesta que hay resultados que le permiten afirmar que “no existen estrategias formales de retención de personal, cuestionando la efectividad y los alcances de su implementación, a la vez que vislumbra una nueva realidad laboral: una movilidad laboral constante e impredecible”. Considera de igual manera que, “la retención del personal se ha

convertido en uno de los aspectos más problemáticos que debe enfrentar el área de recursos humanos.

Teniendo en cuenta que existen diversos factores motivacionales, es imprescindible establecer una relación en cuanto a los diferentes estilos de liderazgo y como estos piensan que es posible llegar a la satisfacción de las necesidades de los colaboradores. Schultz (1995) explica que la alta dirección creía que la solución era sencilla: si había que motivar a los empleados, bastaba con incrementarles el sueldo. Tal suposición gozó de aceptación, pero en la actualidad ya no es suficiente, debido a que existe en las personas el impulso de cumplir con otras necesidades de satisfacción.

“La nueva generación de empleados exige trabajos más interesantes que satisfagan sus necesidades más profundas, las cuales no siempre se refieren al bienestar económico”. (Ramírez, Abreu, y Badii, 2008, p. 143).

En cuanto a la motivación, señala Chiavenato (1999) las personas son diferentes: las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades del individuo varían con el tiempo. No obstante esas diferencias, el proceso que dinamiza el comportamiento son más o menos semejantes en todas las personas.

La motivación dentro de un ambiente laboral puede ser definida según Roussel (2000) como una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados.

Dicho grado de compromiso está directamente relacionado con el tipo de direccionamiento ejercido sobre el colaborador, el ambiente y la imagen que se desea brindar para el exterior. El tipo de direccionamiento es entendido según Goodstein, Nolan 1998, como el manejo de una organización con base en un plan estratégico explícito; lo que quiere decir que la dirección estratégica involucra la ejecución de un plan previamente estipulado que haya captado el compromiso de todos los colaboradores para ejecutarlo. Es aquí donde radica su gran importancia y la diferencia clave con otros sistemas de planificación que se concentran en alcanzar metas formales sin la participación real de los colaboradores, es decir, lo ideal es lograr que el capital humano acoja como suyo el objetivo común, buscando una homogeneidad entre lo que se hace y lo que se satisface mediante la labor asignada.

2.1.1 Rotación de personal

Se diferencian dos tipos: rotación externa cuando obedece a causas como el despido, renuncia, deceso, etc.; y rotación interna a los movimientos verticales o laterales, relacionados con promociones internas o desplazamientos de personal a otras áreas de la organización.

“En toda organización saludable existe de manera normal un pequeño volumen de entradas y salidas de recursos humanos, lo que ocasiona una rotación meramente vegetativa y de simple mantenimiento del sistema” (Chiavenato, 2007, p. 136).

No obstante, el incremento en ésta puede también estar relacionado con la naturaleza de la compañía en la que la analicemos o su disminución, en la alteración de las operaciones y resultados de la organización. Por consiguiente, si la rotación de personal no es provocada por la organización o sus objetivos ligados al mejoramiento del potencial de su capital humano, se vuelve una necesidad la identificación de las causas que ocasionan la desvinculación de los recursos humanos, con frecuencia, la rotación de personal se traduce en índices mensuales o anuales, lo que facilita el desarrollo de comparaciones o diagnósticos de prevención o predicción de indicadores, que redundan en el mejoramiento de brechas detectadas a nivel organizacional. (Chiavenato, 2007, p. 137).

2.1.2 Clases de rotación de personal

“La rotación de personal en sí no indica un estado de estancamiento. Por otra parte, la Empresa que se estanca, muere. Una tasa de rotación de personal normal, es reflejo de una sana política administrativa y de la expansión de la empresa. Por consiguiente, puede afirmarse que el llamado “problema de pérdidas de personal” no pide su total eliminación, sino más bien aislar lo que haya de malo y ponerle remedio” (Bureau of Business Practice, 1977, p. 9).

Como se mencionó anteriormente, existen varios criterios para definir lo que significa la

Rotación de personal. No obstante, desde el punto de vista de la organización, la rotación de personal involucra movimientos de personal tanto internos como externos.

2.1.3 Rotación de personal interna

La rotación de personal interna, involucra tanto los movimientos verticales resultantes de promociones internas, posiciones vacantes como producto de salidas cubiertas con personal interno; así como también, los movimientos laterales relacionados con los desplazamientos de personal a otras áreas, como parte de ajustes por desempeño, entrenamiento, entre otros.

(Maldonado, 2011, p. 27).

2.1.4 Rotación de personal externa

La rotación de personal externa abarca los ingresos y las salidas de personal que atienden múltiples causas como: despidos, renunciaciones voluntarias e involuntarias, decesos, entre otras.

En la práctica, el uso del término rotación de personal como sinónimo de movimientos externos de personal, resulta más frecuente. Ello da pie a que varios autores al hablar de rotación de personal como rotación externa, se refieran tanto a las entradas como a las salidas de personal, mientras que otros lo hagan enfocándose solamente en las salidas de personal (Maldonado, 2011, p.27).

2.1.4 Rotación Funcional

Se refiere a aquellos talentos que, con su desvinculación, en lugar de generar un retroceso a la compañía que los acoge, le facilitan su gestión hacia la consecución de objetivos y al éxito organizacional que con su presencia se veía limitado. (Maldonado, 2011, p.28).

2.1.5 Causas de rotación de personal

La rotación de personal por sí misma, no es una causa sino un efecto de ciertos fenómenos internos o externos que influyen en la actitud y el comportamiento que asumen los colaboradores de una determinada organización. Como todos los sistemas, la organización se plantea uno o más objetivos por cumplir a corto, mediano o largo plazo. En la medida en que alcanza cada uno de los objetivos trazados con un empleo mínimo de recursos y tiempo, la organización puede ser considerada como un ente eficiente. Por lo tanto, la rotación de personal como lo menciona Idalberto Chiavenato, en su libro “Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones”, es una variable dependiente de fenómenos internos y externos a la organización tales como: la situación de la oferta y de la demanda de recursos humanos en el mercado, la situación económica nacional, la política salarial de cada organización, el estilo de liderazgo ejercido, las oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional ofrecidas por la compañía, las relaciones interpersonales en la compañía, las condiciones organizacionales internas, la cultura organizacional, la gestión del Área de Talento Humano, entre otras. (Chiavenato citado por Maldonado, 2011, p. 30).

2.1.6 Causas Voluntarias

Las causas voluntarias de la rotación de personal responden al volumen de retiros o desvinculaciones, por decisión propia de los empleados o de los directivos de una determinada compañía. (Chiavenato citado por Maldonado, 2011, p. 30).

2.1.7 Causas Involuntarias

Las causas involuntarias de la rotación de personal están ligadas a una serie de factores internos y externos a la compañía o al empleado y que, en la mayoría de los casos, alientan a que los mejores empleados se queden o en su defecto, dejen a la empresa que los acogió. (Chiavenato citado por Maldonado, 2011, p .30).

2.1.8 Factores Externos

Dentro de los factores externos que generan el incremento del volumen de rotación, podemos mencionar a los siguientes: la situación de oferta y de demanda de recursos humanos en el mercado, la situación económica nacional, las oportunidades laborales que presenta el mercado, entre otras. (Chiavenato citado por Maldonado, 2011, p.30).

2.1.8 Factores Internos

Dentro de los factores internos que se manifiestan en la organización podemos citar: la política salarial y de beneficios de la organización, las oportunidades de crecimiento profesional ofrecidas por la organización, la cultura organizacional de la compañía, el estilo de liderazgo ejercido, el tipo de relaciones interpersonales desarrolladas, la adaptación del empleado a la posición, entre otros. (Chiavenato citado por Maldonado, 2011, p. 30).

2.1.9 Costos de rotación de personal

Cada vez que un colaborador se desvincula de una compañía, no sólo se pierde talento sino también la inversión que se realizó en el empleado desde su vinculación, retención y desarrollo profesional planteado. Adicionalmente, la utilización de recursos, esfuerzos y tiempo, a los que la compañía tuvo que recurrir para alcanzar sus objetivos en el corto, mediano o largo plazo, para formar a otras personas que sustituyan a las que se desvincularon. Por ende, que uno de los inconvenientes que deba sortear cualquier compañía frente a la rotación de personal, sea saber hasta qué punto podrá manejarla sin mayores consecuencias. De donde deba evaluar los costos primarios, secundarios y terciarios que la rotación de personal generará en su sistema.

(Chiavenato citado por Maldonado, 2011, p. 30).

2.1.9 Retención de personal

López, Gabriela. (2005) "...cuando la tasa de desocupación aumenta, los esfuerzos de retención suelen disminuir. Sin embargo, es falaz pensar que un reemplazo, por rápido que pueda realizarse, no tiene costos para la organización"

En un ambiente competitivo como el de hoy, la retención de personal se vuelve una gran tarea no sólo para los directivos sino también para el Área de Talento Humano, que ven en ella una estrategia para determinar las áreas más débiles e implementar planes de acción que nos ayuden a consolidar una base laboral sostenible y estable a largo plazo. No sólo porque toda empresa deba invertir en sus empleados – su capital más importante – sino también porque las Desvinculaciones no deseadas, representarán una pérdida de la capacidad de la empresa, en el

Manejo de sus negocios, en lo referente al nuevo entrenamiento, el período de ajuste, los costos Asociados por la nueva búsqueda, entre otros. Por ende, para retener a un colaborador pueden Recurrirse a estrategias y acciones de retención específicas tales como: el desarrollo de un clima Institucional donde predomine la confianza, una selección de personal adecuada, una política Salarial equitativa tanto interna como externa, la cual incluya planes de compensación a largo Plazo, ligados a una supervisión efectiva y planes de desarrollo organizacional; que hagan Mayores las posibilidades de que el personal talentoso permanezca en la organización por mucho Más tiempo. (López, Gabriela, citado por Maldonado p.26).

3. Marco teórico

3.1. Visión General

Con el propósito de delimitar y encuadrar el objeto de estudio de la presente investigación, se presentarán a continuación los significados y teorías que algunos autores asignan a términos como “motivación”, “retención” y “estilo de liderazgo”.

Para comenzar, plantearemos que la motivación es un factor primordial para el estudio de las diferentes organizaciones. Su relación con el desempeño laboral y personal, la satisfacción y la efectividad en las funciones realizadas se han convertido en un punto fundamental para entender el comportamiento tanto de los colaboradores como de las mismas organizaciones.

Se han encontrado diversas teorías que buscan explicar el concepto de motivación laboral relacionadas con diferentes variables como la satisfacción, la rotación de personal, la retención de personal, el clima organizacional, entre otros. Sin embargo, después de realizar una profunda revisión de este concepto desde diferentes autores, se encontraron algunas coincidencias o generalidades entre todas las definiciones: la motivación es generada por una necesidad (independiente de las razones), la motivación está orientada al logro de una meta que generalmente conlleva a la satisfacción de esa necesidad, la motivación facilita el logro de los objetivos propuestos tanto personales como los impuestos por las organizaciones, la motivación es considerada como un proceso psicológico.

Para Delgado, 1998 la motivación es el proceso mediante el cual las personas, al realizar una determinada actividad, deciden desarrollar unos esfuerzos encaminados a las consecución de ciertas metas u objetivos a fin de satisfacer algún tipo de necesidades y/o expectativas, y de cuya mayor o menor satisfacción va a depender el esfuerzo que decidan aplicar en acciones futuras.

“Las teorías de motivación están centradas en el descubrimiento de diversos elementos o estímulos que inciden en la forma de actuar de las personas, es decir, dependiente del grado de motivación de una persona será su comportamiento y rendimiento”. (García, 2012, p. 45)

Para García, 2012 las teorías de motivación están centradas en el descubrimiento de diversos elementos o estímulos que inciden en la forma de actuar de las personas, es decir, dependiente del grado de motivación de una persona será su comportamiento y rendimiento.

3.2. Enfoques teóricos en el estudio de la Motivación García, 2012, p 11.

| Enfoques teóricos en el estudio de la Motivación | |
|---|---|
| García, 2012, p.11 | |
| Teorías de contenido | Teoría de la jerarquía de las necesidades (Maslow, 1943). |
| | Teoría de los motivos sociales (McClelland, 1961). |
| | Teoría X/Y (McGregor, 1960) |
| | Teoría ERC (Alderlfer, 1969) |
| | Teoría bifactorial (Herzberg, 1959) |
| Teorías de Proceso | Teoría de las expectativas (Vroom, 1964) |
| | Teoría de la equidad (Adams, 1965) |

| | |
|--|--|
| | Teoría del establecimiento de metas (Locke, 1986). |
|--|--|

3.2.1. Teorías de contenido:

Su énfasis está en el propio individuo y sus necesidades.

3.2.1.1. Maslow: Teoría de la jerarquía de necesidades (1943)

Maslow 1943 define la motivación como un conjunto de necesidades jerarquizadas que tiene el individuo, según la importancia que cada persona les concede en función de sus circunstancias.

Este mismo autor, postuló la existencia de cinco tipos de necesidades humanas las cuales se encuentran estrictamente jerarquizadas en orden ascendente, según el grado de motivación y dificultad. Cada una de ellas funciona como agente motivacional, ya que se caracterizan por producir un desequilibrio físico o psicológico que empuja a realizar acciones que ayuden a corregir la situación de déficit creada.

Necesidades básicas: Son las más básicas, ya que son necesidades imprescindibles para la supervivencia humana.

Necesidades de seguridad: Son aquellas basadas en la protección de las personas de los posibles peligros a los que están expuestos.

Necesidades de relación social: Las personas tienen la necesidad de sentirse acompañado de otras personas, ser partícipe de un grupo social, dar y recibir afecto, vivir en relación con otros, comunicarse y entablar amistad.

Necesidades de ego o estima: La persona necesita sentirse reconocida y estimada, no solo por su grupo social, sino también por sí mismo. Las necesidades de reconocimiento o estima incluyen la autovaloración y el respeto hacia uno mismo.

Necesidades de autorrealización: También se denominan necesidades de auto actualización o auto superación y son las últimas en la pirámide. En este nivel, las personas intentan desarrollar todo su potencial, su creatividad y su talento. De esta forma pretende alcanzar el nivel máximo de sus capacidades personales.

Según Maslow (1943), es necesario conocer el nivel jerárquico en el que se encuentra una persona para motivarlas, para establecer estímulos relacionados con dicho nivel o con un nivel inmediatamente superior en la escala.

En la parte inferior de la pirámide, están las necesidades más básicas del individuo y en el nivel superior se sitúan sus últimos deseos o aspiraciones.



López, 2005, p.27.

De acuerdo a la teoría expuesta anteriormente, se puede concluir que al individuo sentir que alguno de los tipos de necesidades está satisfecha, se motivará a buscar esa misma satisfacción para otro tipo de necesidad llevando siempre al individuo a exigir más y por ende no llegar a sentirse totalmente satisfecho.

3.2.1.2. McClelland: Teoría de los motivos sociales (1961).

Según García, (2012), la Teoría de los Motivos Sociales fue enunciada por McClelland (1961) a partir de las investigaciones previas de H. Murray sobre motivos y rasgos de personalidad. Trabajando a partir de metodologías proyectivas, McClelland llegó a la conclusión de la existencia de dos tipos de motivos que servirían para explicar la conducta motivada:

Motivos primarios: se encuentran directamente involucrados en la supervivencia del individuo. Son innatos y dependen de bases fisiológicas como el hambre, la sed o el sexo. No difieren demasiado respecto a los motivos de orden inferior de Maslow.

Motivos secundarios: pueden ser personales o sociales. Los primeros se satisfacen de forma independiente a las relaciones sociales. Los motivos sociales – logro, poder y afiliación – por el contrario, se van adquiriendo y modificando con las experiencias de interacción social de cada persona.

A continuación se exponen las características básicas de cada uno de los tres motivos sociales:

Motivo de logro: Se define como la tendencia a buscar el éxito en tareas que implican la evaluación del rendimiento. La persona muy motivada por el logro se caracteriza por su interés en conseguir un estándar de excelencia. “*Quiero hacer mis tareas de la mejor forma posible*”.

Motivación de poder: McClelland (1970) distingue dos variedades de poder. En primer lugar, el *poder personal* se caracteriza por el deseo de dominar y controlar el comportamiento de los demás. Los individuos con un perfil motivacional dirigido por este tipo de poder es más probable que busquen relaciones de dominación interpersonal. “*Voy a derrotar a todos*”. Por otra parte, el *poder socializado* se activa por la posibilidad de ganar una votación. Las personas que se mueven por este motivo se preocupan por las consecuencias negativas, tanto para ellos mismos como para otras personas, del uso del poder.

Motivación de afiliación: Se trata del interés por establecer, mantener o restaurar una relación afectiva positiva con una o varias personas. Este motivo se asocia a cuatro tipos de recompensas sociales Hill (1987): afecto positivo o estimulación asociada con cercanía interpersonal, atención o elogio, reducción de miedo o estrés y comparación social. “*He venido porque me gusta estar rodeado de la gente a la que aprecio*”.

Esta teoría puede ser muy útil al momento de intentar seleccionar o retener el personal en una organización ya que de acuerdo a la motivación que cada colaborador tenga se pueden determinar sus expectativas laborales, es decir, si la organización se preocupa por conocer cuáles son las motivaciones que impulsan a un colaborador a pertenecer a una determinada organización o a realizar de cierta forma las funciones asignadas, podrá ejecutar actividades que impacten más esos factores motivacionales y a su vez esto le permitirá conocer de forma específica a cada colaborador de acuerdo a esos factores que movilizan a los mismos.

3.2.1.3. Teoría X/Y (McGregor, 1986).

En esta teoría se enuncian los principios que rigen dos modelos distintos de actuación: teoría X para una dirección Taylorista y teoría Y para una dirección humanista de los directivos organizacionales respecto a la motivación de sus empleados.

Teoría X:

Representaría la concepción tradicional, apoyada en gran parte de los principios del taylorismo, y basada en las siguientes suposiciones:

- El trabajo es una mercancía y como tal debe ser comprada, al igual que cualquier otro material.
- El ser humano no está dispuesto al trabajo, evitándolo en la medida de lo posible.
- En consecuencia con la afirmación anterior, la persona debe ser motivada mediante incentivos externos y económicos.
- Las personas son incapaces de ejercer el autocontrol y la autodisciplina. Por tanto, hay que poner en juego todos los medios disponibles para llegar a un control efectivo del trabajador mediante presiones y castigos.
- Generalmente los objetivos individuales de los trabajadores se oponen a los de la organización.
- Los seres humanos huyen de la responsabilidad, no son ambiciosos y prefieren ser dirigidos.
- Son resistentes al cambio, buscando la seguridad.
- Las organizaciones deben ser estructuradas y planificadas de manera que las emociones y los aspectos imprevisibles de la conducta estén bajo control.

Para McGregor (1986), la Teoría X no aporta una visión realista del ser humano en la empresa. Más bien describe el estado en que se encuentran las organizaciones a causa, posiblemente, de su concepción de las personas frente al trabajo.

Teoría Y

Frente a la Teoría X, plantea una visión alternativa de los seres humanos frente al trabajo. Su conjunto de supuestos respecto a la motivación humana es:

- El trabajo, físico o intelectual, es tan natural como el juego o el descanso. La persona media no tiene rechazo al trabajo, al contrario, puede disfrutar y conseguir satisfacción con él.
- El ser humano puede dirigir sus esfuerzos hacia la consecución de objetivos de la organización sin controles ni amenazas, ejerciendo el autocontrol.
- El hombre y la mujer medios, bajo ciertas condiciones, no solamente aceptan sino que buscan responsabilidad. Huir de la responsabilidad es producto del aprendizaje de cada uno, no es consustancial a la naturaleza humana.
- La imaginación, la creatividad y el ingenio son cualidades propias de la mayor parte de las personas, pudiendo ser utilizadas para generar soluciones a los problemas de la empresa.
- Con frecuencia, únicamente se utiliza un pequeño porcentaje de la potencialidad intelectual del ser humano.

La motivación, la capacidad de asumir responsabilidades, de dirigir los esfuerzos hacia los objetivos de la organización y el potencial de desarrollo, están presentes en todas las personas. La organización debe desplegar políticas que permitan la concurrencia de las condiciones suficientes para que todos estos factores se desenvuelvan.

3.2.1.4. Teoría de Jerarquía (Alderfer, 1972).

El autor Clayton Alderfer (citado por García, V. 2012, p. 85)., consiguió remodelar la jerarquía de necesidades de Maslow para ajustarla con los resultados de la investigación empírica. La Teoría ERC se le llama a su jerarquía de Maslow remodelada.

En el estudio de Alderfer se plantean tres grupos de necesidades primarias:

- Necesidades de existencia.
- Necesidades de relaciones.
- Necesidades de crecimiento.

El grupo de las necesidades de existencia abarca las necesidades que tenemos los individuos de satisfacer nuestros requerimientos básicos derivados de la existencia material. En este grupo Alderfer incluye los niveles que Maslow considera necesidades fisiológicas y de seguridad.

El segundo grupo de necesidades, las necesidades de las relaciones comprende las necesidades que el individuo tiene de mantener relaciones interpersonales importantes. Los deseos sociales y los deseos de status exigen la interacción con otras personas, para poder

satisfacerlos, y en este caso coinciden con el nivel de Maslow de las necesidades sociales y el nivel de ego o de la estima.

El tercer grupo incluye las necesidades de crecimiento, que se encuadran en el deseo intrínseco de desarrollo personal. Estas necesidades incluyen el nivel de estima y el nivel de autorrealización de la pirámide de Maslow.

Esta teoría, contribuye y motiva a ampliar el conocimiento que se tiene acerca de los individuos frente a las diferentes personalidades, comportamientos e impulsos que tiene cada uno; es decir, las diferentes experiencias vividas por cada individuo y los diferentes contextos en que este se mueve, influyen en las necesidades que posee y que puede desarrollar.

3.2.1.5. Teoría bifactorial (Herzberg 1966).

Herzberg 1966 (citado por García, 2012 p.87), se basa en dos factores relacionados con la motivación:

- Factores de higiene, asociados a la insatisfacción.
- Factores motivadores, asociados a la satisfacción.

Su teoría está basada en un equilibrio entre los factores de higiene y los motivadores. Por tanto, si una persona trabaja en unas condiciones de higiene inadecuadas (clima laboral inadecuado en el puesto de trabajo), tendrá sensaciones de insatisfacción laboral. Si dichas condiciones mejoran, se aseguraría la satisfacción de la persona.

El psicólogo Herzberg investigó la pregunta “¿Qué desea la gente de su puesto?”. Se llevaron a cabo 12 investigaciones que afectaban a las actitudes hacia al puesto, solicitaba a los entrevistados que describieran con detalle las situaciones en las que raramente se sentían bien y mal en su puesto de trabajo.

A partir de la información tabulada, Herzberg llegó a la conclusión de que las respuestas que daba la gente cuando se sentía bien en su puesto eran significativamente diferentes de las respuestas que daba cuando se sentía mal. En cuanto a los factores de higiene vienen dados en el entorno donde las personas desarrollan su trabajo, siendo aspectos externos al mismo. Todos ellos están asociados a la insatisfacción.

Entre otros se pueden citar:

- Las condiciones de trabajo.
- Los sueldos y salarios.
- La relación con los compañeros y jefes.
- La cultura de la empresa.
- Las normas que rigen el trabajo diario.
- La seguridad en el entorno laboral.
- La privacidad.

Por otro lado, se encuentran los factores motivadores que se centran en el contenido del trabajo, en las tareas que se van a desarrollar, por lo que se consideran internos al mismo. Como se ha señalado con anterioridad, son la principal causa de satisfacción laboral.

Herzberg enumera los siguientes factores, encuadrándolos en la tipología de motivadores:

- El reconocimiento.
- Las responsabilidades.
- El crecimiento personal en el trabajo.
- El progreso y el logro.
- El trabajo

Herzberg afirma que los factores asociados con la satisfacción en el puesto de trabajo están separados y son diferentes de los que conllevan a la insatisfacción, pero la supresión de dichos factores puede mejorar las condiciones laborales pero no aseguran la motivación en el trabajo. Por tanto, que los factores de higiene sean adecuados, no garantiza la satisfacción laboral de los trabajadores, ya que la única forma de satisfacerlos es desarrollando elementos motivadores que aumenten su propia satisfacción en el puesto de trabajo.

3.2.2. Teorías de Proceso

Su énfasis se encuentra en el comportamiento.

3.2.2.1. Teoría de la expectativa – valencia (Vroom, 1964).

El determinante fundamental de la motivación humana debe buscarse en las creencias, expectativas y anticipaciones que una persona realiza respecto a situaciones futuras. Vroom, 1964 (citado por García, V. (2012), considera que el comportamiento es función de tres variables multiplicativas: la expectativa, la instrumentalidad y la valencia.

- *La expectativa:* Se define como la creencia acerca de la posibilidad de que un acto particular – un esfuerzo – conduzca a un resultado concreto, un buen rendimiento laboral.
- *La instrumentalidad:* Es una creencia de probabilidad sobre la unión entre un resultado con otro resultado.
- *La valencia:* Es la orientación actitudinal que cada individuo asigna a ciertos resultados o recompensas. Su valor puede ser positivo, negativo o neutro.

Este modelo permite a las organizaciones conocer el proceso por medio del cual surge la motivación en sus colaboradores facilitando la selección de beneficios, retribuciones o recompensas con el fin de comprender cuál es el impacto que estos factores tienen en cada

colaborador y así lograr generar mayor rendimiento y efectividad por cada uno de los colaboradores.

Según Marulanda, Montoya & Vélez (2012), esta teoría fue desarrollada para predecir los niveles de motivación de los individuos, especialmente en el mundo laboral. Parte de la asunción de que el individuo tomará una acción cuando cree que sus esfuerzos le conducirán a un desempeño exitoso, el cual traerá unos resultados positivos (Erez & Isen, 2002). Esta teoría ha ocupado una posición importante en el estudio de la motivación en el trabajo. En este sentido se afirma que un empleado se siente motivado a desempeñar bien su labor en función de la recompensa que espera obtener (Valoración). Isaac, Zerbe y Pitt (2001) aplicaron esta teoría al estudio del liderazgo, y concluyeron que los grandes niveles de desempeño ocurren cuando se establecen ambientes motivacionales que inspiren a los empleados (seguidores del líder) a cumplir las expectativas del jefe, logrando incluso superar las creencias que ellos tienen en sus propias capacidades.

3.2.2.2. Teoría de la equidad (Adams, 1965).

Las personas buscan la justicia y la equidad en sus relaciones sociales. Con este objetivo, evalúan continuamente a quienes les rodean, formándose impresiones acerca de lo que los demás hacen y de lo que, supuestamente, les sucede en consecuencia. Para Díaz de Quijano & Navarro 1998, los criterios de valoración utilizados son los resultados y las aportaciones de ambas partes. En el caso de que la comparación entre unos y otros se perciba como no equitativa, se produce una sensación de disonancia cognitiva que lleva al individuo a distintas reacciones:

- *Cambios en las propias contribuciones/resultados*: el trabajador decide reducir su esfuerzo laboral, o por el contrario, aumentarlo si es que percibe que de esta manera sus resultados se van a equiparar a los de su grupo de referencia.
- *Cambios en las contribuciones/resultados de los demás*: esta opción implica intentar convencer a las personas con las que la comparación es deficitaria, de que reduzcan su esfuerzo, utilizando diferentes razonamientos.
- *Distorsión cognitiva*: el trabajador modifica sus percepciones respecto a las contribuciones/resultados de una de las partes.
- *Cambio de grupo de referencia*: implica que el empleado comience a compararse con trabajadores diferentes, con quienes suponga le sea beneficioso.
- *Abandono de las relaciones de intercambio*: el trabajador puede tomar la decisión de abandonar la organización o cambiar de puesto de trabajo.

3.2.2.3. Teoría del establecimiento de metas (Locke y Henne, 1986)

Locke 1968 (citado por García, V. (2012), reconoce un papel motivacional central a las intenciones de los sujetos al realizar una tarea. Son los objetivos o metas que los sujetos persiguen con la realización de la tarea los que determinarán el nivel de esfuerzo que emplearán en su ejecución. El modelo trata de explicar los efectos de esos objetivos sobre el rendimiento.

La teoría del establecimiento de metas u objetivos supone que las intenciones de trabajar para conseguir un determinado objetivo es la primera fuerza motivadora del esfuerzo laboral y determina el esfuerzo desarrollado para la realización de tareas. La investigación a partir del modelo ha permitido formular conclusiones relevantes para la motivación del comportamiento en el contexto organizacional.

El establecimiento formal de objetivos aumenta el nivel de ejecución en relación con las situaciones en las que no se ofrecen objetivos claros, cuanto más específicos son esos objetivos más eficaces resultan para motivar el comportamiento. Son poco adecuados los objetivos de tipo general.

Otro factor contribuye a la eficacia y al rendimiento es la participación de los trabajadores, que han de efectuar las tareas, en el establecimiento de los objetivos que se han de alcanzar. Participación que incrementa la calidad y la cantidad del rendimiento.

Por otra parte, centrándonos en el campo laboral, se puede plantear que “la motivación es la fuerza interior que empuja a la gente a trabajar y a cuidar su tarea” (Infestas, 2001), es decir, la motivación es una postura interna que adquiere cada persona y que le impulsa a realizar algo determinado y que a su vez modifica su comportamiento.

La motivación entonces es un medio que se utiliza para conseguir un fin propio o impuesto lo que conlleva a que el objetivo de los encargados de la cadena de alimentos de la ciudad de

Medellín, se convierte entonces en identificar en sus colaboradores cuáles son esas necesidades y esos impulsos que generan modificar su comportamiento aumentando su desempeño laboral.

3.3. Retención de Personal

Desde el punto de vista de los recursos humanos, la organización viable es aquella que no sólo capta y emplea sus recursos humanos adecuadamente, sino también que los retiene en la organización. La retención de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales y de higiene y seguridad en el trabajo. Chiavenato (2008), p. 276.

3.3.1. Modelo Desplegado

Lee y Mitchel 1994 (citados por Martin, 2011), plantean el “modelo desplegado”. Es un modelo explicativo de los distintos caminos o vías a través de los que un empleado decide abandonar la organización. Estos autores incorporan la idea de que existe un suceso que inicia todo el proceso de decisión de abandono; a este suceso lo denominan shock. A partir de este punto inicial, el modelo plantea, como si de un árbol de decisión se tratara, diferentes vías o caminos de decisión de los individuos, denominados path.

3.2.2. Modelo de las ocho fuerzas

El “Modelo de las ocho fuerzas” Maerzt y Campion 2004 (citado por Martín, 2011), trata de aglutinar todas las causas y antecedentes de la intención de abandono, como predecesora inmediata de la rotación voluntaria. Este modelo recoge todos los factores que pueden motivar o incitar al empleado a intentar abandonar su organización. Así, Maerzt (2001) propone ocho

categorías, que denomina “fuerzas”, como antecedentes de la intención de abandono. De este modo, teniendo en cuenta las diversas fuerzas que pueden influir sobre los empleados, es más fácil poder identificar las causas de los posibles abandonos y, por tanto, se pueden diseñar estrategias y prácticas que lo impidan y potencien la retención del empleado en la organización.

Debido a las estrategias de retención, las organizaciones deben de saber cómo diseñar y desarrollar un plan de mejora para fortalecer de manera continua los factores que tienen mayor influencia en sus colaboradores generando un equilibrio entre las posibles variables que afectan a cada uno frente a su motivación y una solución en donde las necesidades (no solo básicas) puedan ser entendidas y suplidas para obtener un personal satisfecho y estratégico que vea la organización como un lugar que brinda orientación en sus procesos y buenos resultados al tener una labor bien hecha, teniendo así la posibilidad de establecer las causas más notables por las que los colaboradores desisten del empleo donde el objetivo sea promover el sano ambiente donde se sienta la importancia que tiene cada colaborador para el logros de las metas estipuladas por la organización.

3.3.3. Otros teóricos

Otros teóricos que abordan a profundidad el tema de la retención de personal, son Luna y Camps 2003 (citados por Martín, 2011 p.34 con su modelo de retención de personal denominado “modelo RETEN: modelo estratégico de retención de personal en la organización”. En él incluyen un conjunto de PAR (prácticas de alto rendimiento), en concreto, selección objetiva, formación adecuada, el ajuste al puesto laboral, gestión de retribución y promociones adecuadas, el clima laboral relacional y la equidad responsabilidad-salario, como influyentes sobre tres

variables resultado de recursos humanos (compromiso organizativo, satisfacción salarial y la propensión al abandono); siendo la propensión al abandono un claro antecedente de la rotación voluntaria y el compromiso organizativo y la satisfacción salarial, claros potenciadores de la retención del empleado.

Es importante establecer la causa principal por la que un individuo decide dejar a un lado su labor e ir a buscar nuevos horizontes buscando para él mismo un campo nuevo de aprendizaje y una manera más cómoda de llevar sus gastos, pudiendo así aumentar no solo su calidad de vida sino la de su familia. Este es un aspecto por el cual muchos individuos tienden a moverse de labores, ya que se convierte en un factor que establece no solo un equilibrio individual sino grupal que permite motivar e impulsar su labor al ver un mejor nivel para su entorno familiar, y sus ambiciones cubiertas como parte del logro individual a nivel de éxito laborar que se busca en este ámbito, cubriendo necesidad de autoestima e importancia social.

El modelo que plantea Peterson (2004) (citado por Martín, 2011, p.36) es el “modelo organizativo de la persistencia del empleado”, presta especial atención al papel que juega la organización en la retención de empleados (principalmente, a través de la socialización y los procesos de integración). El modelo plantea una relación simbiótica entre variables organizativas y variables del individuo, en un planteamiento orientado al desarrollo de los recursos humanos a través de su correcta gestión, mediante lo Peterson denomina “integración”. La integración representa el ajuste persona-organización y recoge la necesidad que tienen los individuos de percibir su conexión con la organización y sentirse integrados en ella. De este modo, asumen

valores y objetivos de la organización como propios, desarrollan un mayor compromiso con la organización y satisfacción laboral y, por ende, permanecen en ella.

Dicho autor, identifica diversos procesos de integración que favorecen la retención, entre los que incluye aspectos de gestión de recursos humanos como son: interacción con los superiores, conocimiento de los requerimientos del puesto, oportunidades de desarrollo profesional, información sobre el desarrollo de carrera profesional, participación en la toma de decisión sobre el desarrollo profesional y prácticas de equilibrio entre vida personal - laboral.

Peterson (2004) tiene en cuenta factores como la relación con superiores, es decir, el tipo de direccionamiento; el cómo el individuo mismo es visto y tratado por la persona que tiene el rol de jefe; y, cuáles serían las estrategias utilizadas para que este individuo tenga las ventajas necesaria brindadas por su superior, es decir, según como los jefes cumplen su rol brindan estrategias para incentivar al cambio positivo en cuanto a lo personal, lo académico o laboral potencializando aspectos de su operatividad en donde el individuo encuentra sentido a su labor y/o su quehacer diario donde sienta amor o pasión por lo que hace y se vea como la oportunidad de entablar relaciones y estrategias de mejora o evolución de su individualidad; siendo este factor motivo de estudio para autores como Eisenberger que basa su teoría en este aspecto y le da una mirada más abierta para dicho entendimiento por parte de la empresa y de quienes se ven afectados o beneficiados por este factor; su teoría fue llamada teoría del soporte organizativo.

La idea de que los empleados valoran el apoyo, el soporte o el trato que la empresa les dedica, y que esto afecta a su motivación y comportamiento, no es nueva, ya aparece recogida

expresamente por Levinson en 1965 (citado por Martin,2011). No obstante, esta corriente de trabajos contribuye a refinar dicha consideración, puesto que postulan que si un empleado percibe que la organización le da soporte y apoya, es decir, que se preocupa por él, es porque lo valoran positivamente; ello le genera un sentimiento de apoyo percibido y, en reciprocidad, actúa de un modo que sea positivo para la organización y que así sea percibido por ella. Todo ello se traduce una mejora de su desempeño, de su compromiso y de su retención.

De acuerdo a este autor, se concluye que el tipo de direccionamiento como la estrategia que entabla el real compromiso de la empresa con el colaborar y viceversa, en donde se entabla el sentido de pertenencia y el que el colaborar se sienta importante con las posibilidades de aprendizaje, evolución e importancia como sujeto aportante y no solo como la máquina que realiza una labor, teniendo voz en donde sus opiniones y aspectos a mejorar tenidos en cuenta dan fortaleza a la organización al tener el sentido de escucha de las necesidades de los colaboradores.

Debido a esto, se hace importante mencionar el modelo de la inmersión en el trabajo planteado por Mitchell, 2001 (citado por Martín, C. 2011, p.39). En donde los autores nos expresan que el modelo basado en el constructo “inmersión en el trabajo” es un constructo que trata de recoger todas las fuerzas que retienen o mantienen a una persona en su trabajo, en otras palabras, todas las dimensiones que contribuyen a mantener satisfecho a un empleado, favoreciendo así su permanencia, su compromiso, su implicación y su satisfacción.

De acuerdo a la investigación realizada por Martín-(2011), estos autores, desarrollan este nuevo constructo y lo definen como la red en la que un individuo queda atrapado en su trabajo. Un empleado queda “atrapado” en su trabajo por diferentes vínculos (Mitchell et al., 2001) unos relativos al trabajo (factores laborales) y otros externos (factores extra-laborales). Estos vínculos provienen de tres aspectos críticos: sus relaciones con otra gente y actividades -vínculos, el grado de ajuste y compatibilidad con su trabajo, organización y comunidad en los diferentes espacios de la vida del empleado -ajuste-, y la facilidad de ruptura (el coste que le supondría al empleado dejar la organización) -sacrificio-. Estas tres dimensiones son denominadas respectivamente: vínculos, ajuste y sacrificio (Mitchell et al., 2001; Lee et al., 2004) y están asociadas a dos ámbitos: relativo al trabajo o externo a él, definidos a través de las dimensiones de “organización” o de “comunidad y entorno del individuo”, respectivamente.

Con esto se pretende entablar la relación que tienen los factores anteriormente mencionados, para lograr buscar un verdadero significado de la retención del personal y que ganen ambas partes que componen la organización, buscando un equilibrio entre el cumplimiento de necesidades tanto básicas como familiares y académicas que logren establecer un sostenimiento del capital humano, con calidad de vida y eficiencia en la productividad, buscando que los colaboradores sean personas que tengan alto competitividad, sentido de pertenencia y sea un bienestar mutuo sostenible.

La gestión de la retención se puede definir como un proceso estratégico y coherente que comienza por conocer las razones por las que los empleados se vinculan a la organización (Fitzenz, 1990; Davies, 2001; Chew, 2004).

Tratar de retener y comprometer a los empleados con la organización implica, por tanto, comprender lo que necesitan para estar satisfechos en sus trabajos y asumir que dichos empleados responden positivamente, cuando sus empresas prestan atención a sus necesidades y tratan de motivarlos e implicarlos (Dobbs, 2001; Chew, 2004). El buscar que los colaboradores sientan ser parte de un círculo organizacional donde se tiene en cuenta su rendimiento sea adecuado para tener diversas áreas del ser humano satisfechas en cuanto al deseo de desarrollo y búsqueda de nuevos conocimientos que logren establecer el bienestar intrínseco y extrínseco de cada colaborador.

Siendo así, se tiene en cuenta la teoría planteada por Naggiar (2001) donde se exponen los factores relacionados a la retención adecuada del personal clave de la organización.

Naggiar 2001 (citado por Martín, 2011), identifica siete áreas clave para lograr la retención a través de la gestión de recursos humanos: selección, orientación, formación, desarrollo de carrera, motivación, compensación y evaluación/feedback. Los trabajos de revisión de Griffeth y Hom (2004; 2001) señalan las siguientes prácticas: diseño de puesto, formación, promoción, entrevistas realistas de trabajo, reclutamiento y selección, orientación y socialización, tipos de contratación, medidas de conciliación vida personal-laboral, trabajo en equipo, sistema de retribución, relaciones internas (con compañeros y con superiores), estilo de liderazgo y supervisión, clima laboral, organización del trabajo y ajuste persona-puesto, organización. En el caso de sectores intensivos en conocimiento, Dockel (2003) encuentra que los factores de retención más utilizados en la literatura eran: formación y desarrollo, soporte del supervisor, conciliación vida laboral-personal, diseño enriquecido de puesto y el salario base. Otro trabajo

relevante es de Chew (2004); esta autora propone distinguir entre dos grupos de factores: los factores de recursos humanos (ajuste persona-puesto, retribución, formación y desarrollo de carrera) y los factores organizativos (liderazgo, relaciones, cultura, comunicación, entorno y condiciones laborales como, por ejemplo, las medidas de conciliación). En definitiva, aunque existe un abanico muy amplio de prácticas de recursos humanos detectadas, no existe un consenso generalizado sobre cuáles son las más eficaces.

Existen numerosas técnicas de retención (personales y no personales), muy extendidas entre las empresas, que tratan de motivar a los trabajadores para incentivar su satisfacción en las organizaciones. Al contrario de lo que se podría pensar, la fidelización del empleado ya no sólo se consigue con salarios altos, recompensas monetarias o premios en metálico, el dinero ya no es el único elemento de motivación. Según Castillo, 2009, las pretensiones van más allá y eso las empresas lo saben, por eso ponen en marcha nuevos valores corporativos; beneficios no monetarios de todo tipo que construyen una “identidad de empresa”, o como se ha definido recientemente: “una propuesta de valor para el empleado”, con la que los trabajadores conectan, de la que no se quieren desprender y que robustecen la permanencia de los mejores.

Teniendo presente lo anterior se tiene que plantear o hablar de que tan informadas están las organizaciones de las necesidades presentes en su personal clave, es decir, si realmente las organizaciones tienen en cuenta el gran número de necesidades que el ser humano de hoy necesita cubrir y hasta qué punto el pertenecer a una organización les retribuye en su calidad de vida, haciendo que se forme una relación en donde los intereses de ambos lados se ven afectados positivamente con estrategias que para algunas organizaciones resultaría de fácil acceso, pues ya

se cuenta con un personal idóneo pero las estrategias o formas de direccionamiento no están yendo más allá de lo que el sujeto necesita, es decir debe de ser una relación donde la reciprocidad este en el mismo nivel, sea realmente compartida, brindada al tener un sentido organizacional en donde se juegue las conveniencias de cada colaborador y las de dicha organización, creando equilibrios donde el sujeto sienta comodidad y brinde sus conocimientos de forma efectiva, obteniendo resultados eficaces que impulse al crecimiento profesional, personal y por ende al crecimiento organizacional.

La globalización, ha generado grandes demandas para las organizaciones, exigiendo mayor competencia, calidad e innovación de los mercados. Es por esta razón que las organizaciones requieren de un alto rendimiento, productividad y sentido de pertenecía de sus colaboradores para lograr superar los retos a los que día a día se enfrentan.

3.4. Estilo de Liderazgo

Los estilos de gestión empleados por los líderes son sumamente importantes para la obtención de metas, logros y el funcionamiento eficiente de la organización; estos estilos de liderazgo están relacionados con el desempeño laboral y los factores motivacionales que no solo promueve las competencias de su capital humano, sino que además los retiene dentro de la organización.

Gómez y Villas, (citado en Zayas y Cabrera,2012,p.38) El hombre desde sus inicios, urgido por la necesidad de supervivencia en su interacción con la naturaleza, y la necesidad de conocer y transformar la misma mediante el trabajo, requirió de la agrupación con diferentes personas y

de la cooperación entre las mismas; de ahí la necesidad de repartir el desarrollo de determinadas actividades, produciéndose la división natural del trabajo.

Lo anterior derivó en que cada uno de las personas asumieran un rol dentro de la organización ya fuera de liderazgo o de liderado.

Etayo, 2014 (citado en Kocher, Pogrebna y Sutter, 2013, p. 412). La respuesta a estas nuevas necesidades fue el liderazgo, que se erigió como un modelo útil para afrontar situaciones de cambio constante, en la cual el estilo del líder está definido, entre otros aspectos, por la capacidad del individuo para anticiparse a los cambios del entorno y a la necesidad de fortalecer la eficiencia o la moral de los equipos de trabajo.

Las teorías sobre estilos de liderazgo han sido abordadas desde mucho tiempo atrás por diferentes disciplinas, según Castro (2007), a principios del siglo XX, las investigaciones en este campo, estuvieron centradas en identificar aquellas características que diferenciaban a los líderes de aquellos que no lo eran, estas teorías fueron denominadas TEORÍAS DEL GRAN HOMBRE. Los investigadores identificaron que las características que diferenciaban a los líderes de los que no lo eran se dividían en cuatro categorías: consideración, iniciación de estructura, énfasis en la tarea y sensibilidad, posteriormente se dividieron a dos: consideración e iniciación de estructura, este fue el modelo que prevaleció hasta aproximadamente los años 80'.

Durante esta época surgieron otros nuevos modelos teóricos alternativos, que será necesario nombrarlos y explicarlos a continuación:

3.4.1. Teoría liderazgo de tipo carismático

House (1977) (citado en Álvarez Lila, y Castillo 2012, p.548). fundamentó su teoría en los rasgos y comportamientos diferenciaban a los líderes del resto de los demás, en esta teoría es de suma importancia la percepción que tienen los colaboradores frente a los líderes, por lo general son personas que suelen tener convicciones sólidas, autoconfianza y un fuerte deseo de poder, una de las características más sobresalientes del líder carismático es el buen manejo de las impresiones para mantener la confianza de los colaboradores, la definición de metas para consolidar el compromiso de los demás.

Años más tarde surge una teoría de liderazgo que estudia como estos estilos ayudan a transformar las organizaciones y los colaboradores que hacen parte de ella, es la teoría de Bass que diferencia entre tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez-faire o conocido también como no liderazgo.

3.4.2. Teoría liderazgo transformacional

Bass (1985) (citado en Álvarez, Lila, y Castillo,2012, p.548). plantea su teoría como un proceso en el cual se establece una relación transformadora en la que el líder hace de catalizador del cambio organizacional, transformando sus colaboradores haciéndolos más conscientes de la importancia y valor de los resultados de la labor activando sus necesidades de orden superior, e inculcándoles el interés personal trascendente, por el bien de la organización, como resultado de esta influencia, los colaboradores sienten respeto y confianza hacia el líder , y están motivados hacer más de lo que en un principio esperaban hacer.

Los colaboradores son incentivados por medio de sus necesidades e intereses a nivel personal, donde el líder identifica cada una de las carencias que deben ser resueltas, logrando a través de esto el cumplimiento de metas y una alta productividad en pro de la organización.

3.4.3. Teoría liderazgo transaccional

Este suele darse cuando los líderes premian, o, por el contrario, intervienen negativamente (sancionan) en lugar de verificar si el rendimiento de sus colaboradores es acorde o no lo esperado, como un Intercambio entre el líder y sus colaboradores, donde éstos reciben un valor a cambio de su trabajo, o sea, la existencia de una relación costo-beneficio. (Bass, 1999, p.548).

El líder transaccional reconoce las necesidades y los deseos de los colaboradores, luego les explica con claridad cómo podrán satisfacer dichas necesidades a cambio de que cumplan con los objetivos o labores específicas. Por lo que, los colaboradores reciben premios por su desempeño laboral y el líder se beneficia porque los colaboradores cumplen con las tareas.

Las características principales que configuran el liderazgo transaccional son que utiliza los intercambios y la negociación con los colaboradores a cambio del logro de los objetivos y metas organizacionales suelen supervisar muy de cerca las actividades de los colaboradores con el propósito de evitar posibles errores o desviaciones de los procedimientos y normas establecidas (Bass, 1999, p.21).

Algunos autores como Bennis (1998), Saiz (2000) y Daft (2008). “Consideran al liderazgo transformacional como el liderazgo más efectivo para dirigir a la organización hacia el logro de su visión, además, suele estar ligado a situaciones de cambio o crisis en la organización”.

A continuación, se explicarán las conductas que componen los estilos de liderazgo transformacional y transaccional Según, Álvarez, y Castillo 2012 p.548.

| CONDUCTAS | DESCRIPCIÓN |
|-----------------------------------|--|
| Liderazgo Transformacional | |
| Influencia Idealizada | Los jefes se convierten en modelos de sus colaboradores. Son admirados, respetados y fidedignos. se les atribuye por parte de los colaboradores capacidades extraordinarias, persistencia y determinación. Se entiende que sus actos están guiados por hacer las cosas correctas, demostrando altos niveles de conducta ética y moral. |
| Motivación Inspiracional | Los jefes encuentran maneras de motivar, proporcionando significados y retos a sus colaboradores en el día a día. Se potencia el espíritu de equipo, llevando a los colaboradores en visiones atractivas de estados futuros. Creando expectativas sobre objetivos que desean alcanzar. |

| | |
|--------------------------------------|---|
| Estimulación Intelectual | Los jefes estimulan a los colaboradores a esforzarse en ser innovadores y creativos, redefiniendo problemas y afrontando viejas situaciones de nuevas maneras, no hay críticas públicas de los errores individuales. |
| Consideración Individualizada | Los jefes prestan atención especial a cada necesidad individual de sus colaboradores en cuanto al logro y el crecimiento, actuando como guía o mentor, se fomenta la comunicación bidireccional; prima la consideración de “persona”. |
| Liderazgo Transaccional | |
| Recompensa Contingente | El jefe recompensa en el acto o promete recompensar a aquellos que trabajan en la dirección de los objetivos que se quieren cumplir. |
| Dirección por Excepción | Consiste en acciones correctivas que realiza el jefe, estas acciones pueden ser activas, controlando los errores y actuando cuando se detectan, o pasivas, dejando que el colaborador cometa el error. |

3.4.4. Teoría del no liderazgo:

Según, Álvarez, y Castillo (2012) p.548, la teoría del no liderazgo consiste en la ausencia de conducta de liderazgo, donde el líder elude la responsabilidad, retasa decisiones, no se interesa por satisfacer las necesidades de sus colaboradores. Como se ha evidenciado hasta el momento, el estilo de liderazgo o dirección es uno de los temas de mayor investigación en el campo Organizacional, las teorías que surgieron en un comienzo hacían énfasis a las características, rasgos y habilidades del líder, tomando estas como los factores más relevantes.

3.4.5. La teoría de los rasgos

Esta teoría se basó en identificar las características personales que dan lugar al líder, Desde los estudios de Fayol (1986), se planteó que los rasgos que deben reunir los grandes líderes son salud y vigor físico, inteligencia y vigor intelectual, cualidades morales: voluntad reflexiva, firme, perseverante, actividad ,energía y, si hay lugar a ello, audacia; valor para las responsabilidades; sentimiento del deber; preocupación por el interés general, cultura general, conocimientos administrativos, nociones generales referentes a las otras funciones y la más amplia competencia posible en la profesión especial característica de la organización.

3.4.6. Teoría del comportamiento

Fue planteada en la Universidad Estatal de Ohio, donde se estudiaron los diferentes comportamientos que tienen los individuos que son líderes, partir de este nuevo enfoque, la preocupación no está concentrada en los rasgos del líder, sino en lo que hace y como lo hace, Esta teoría contribuyó a que diferentes autores se enfocaran en identificar los patrones de un

individuo que hacen que pueda influir en un grupo o una organización Robbins, 1999 (citado en García 2015, p. 155).

Las teorías anteriores planteaban que algunas conductas de los colaboradores garantizan la existencia de un líder, la siguiente teoría que se expondrá plantea que todas las circunstancias requieren de la existencia de un líder que guie y demuestre actitudes que favorezcan vínculos, labores, tareas entre sus pares y sus colaboradores.

3.4.7. Teoría de la contingencia

Según Fiedler (1967), Vroom y Yetton (1973), Evans (1970), el líder está expuesto a un contexto en donde se desarrolla con sus colaboradores, por lo tanto, esa variedad de situaciones hace que la teoría de contingencia o situacional surja como un liderazgo eficaz dependiendo de la situación.

Fiedler 1967(citado por García, 2015, p.34), fue uno de los primeros investigadores de liderazgo en sostener que un líder debe ser contingente, es decir, que depende de las características del líder y la situación. En este modelo se señala que muchos individuos son líderes en una situación y no tanto en otras; sostiene que se debe considerar el estilo del líder para referirse a las características personales del individuo, y destaca principalmente al líder orientado a las relaciones y al orientado a las tareas, también consideró las características situacionales para la identificación del líder. Indicó tres características situacionales determinantes de lo favorable de la situación para su dirección: relaciones líder - miembro, como la medida en que a los seguidores les agrada su líder, confían en él y son leales; estructura de las

tareas, como medida en que las tareas a realizar están claramente señaladas y descritas; y poder del puesto, como la cantidad de poder legítimo, de recompensa o coercitivo que tiene el líder en virtud del cargo que ocupa.

Un buen estilo de liderazgo que prioriza las necesidades de sus colaboradores, no solo logra retener al capital humano dentro de la organización sino que también genera motivación, sentido de pertenencia, valoración y sentimiento de utilidad entre sus liderados.

Diferentes estudios sobre motivación han demostrado que la satisfacción de las necesidades es una de las razones que más moviliza a las personas, Maslow, 1991(citado por Preciado ,2014, p. 455). Así, por ejemplo, alcanzar metas, que sería una razón para trabajar, ayuda a satisfacer la necesidad de autoestima

Los estilos de liderazgo, pueden en relación con otros aspectos organizacionales, como lo es la motivación, ser factores de que promuevan un impacto sobre el bienestar de los colaboradores, que mejoran su calidad de vida y a la vez generan permanencia dentro de la organización.

3.5. Beneficios Laborales

Chavenato (2007) nos presenta una serie de elementos con los cuales debe contar una organización en cuanto a los planes de retención del personal, los cuales están fundados en las diversas necesidades del sujeto y de las organizaciones, la cual debe de ser una relación reciproca para lograr un equilibrio en cuanto a la consecución de metas tanto para el colaborador como el sostenimiento viable de una compañía.

A continuación daremos a conocer los enunciados del autor como base para esta investigación:

3.5.1. Incentivos:

Según Chiavenato (2007), los principales planes de incentivos empleados en el mercado son:

Plan de bonificación anual: se trata de un monto de dinero ofrecido al final de cada año a determinados colaboradores en función de su contribución al desempeño de la organización. Generalmente, éste es medido con indicadores como la rentabilidad, la productividad, el aumento de la participación en el mercado, etc. El bono no suele formar parte del salario.

Reparto de acciones de la organización a los colaboradores: la distribución gratuita de acciones de la empresa entre determinados colaboradores es una forma de retribución que se dirige hacia la remuneración flexible. El bono pagado en dinero es sustituido por papel de la empresa.

Opción de compra de acciones de la organización: es la oferta de acciones que son vendidas a precio subsidiado o que son transferidas a los colaboradores conforme a ciertos criterios. El objetivo es convertir al colaborador (el principal socio) en un accionista independiente, pero con la ayuda de la organización.

Participación de los resultados alcanzados: se relaciona con el desempeño del colaborador en la consecución de metas y resultados establecidos para determinado periodo. La participación de los resultados es un porcentaje o cantidad de valores que se proporciona a cada colaborador por los resultados de la empresa o el departamento que él ayudó a alcanzar con su trabajo personal o en equipo.

Remuneración por competencia: es la remuneración asociada al grado de información y el nivel de capacitación de cada colaborador. Es la remuneración flexible que premia ciertas habilidades técnicas o competencias necesarias para el éxito de la organización.

Reparto de utilidades a los colaboradores: la participación de las utilidades y los resultados está legalmente reglamentada y ordena la distribución anual de una parte de las utilidades de la organización entre sus colaboradores.

Con el fin de generar valor agregado por parte de colaboradores para la organización a la cual pertenecen, hoy en día estas se han visto en la necesidad de investigar, analizar e implementar planes y estrategias que fortalezcan la motivación en sus colaboradores y por ende que favorezcan la retención de los mismos. Para lograrlo, es importante profundizar en aspectos personales, laborales y expectativas generales que cada colaborador tiene ya que no solo el aspecto monetario y/o económico es el que moviliza a cada sujeto.

Al tener motivados a los colaboradores de una determinada organización, se lograría obtener mayor compromiso por parte de los mismos para el logro de los objetivos propuestos buscando

superar los resultados esperados y aumentando la participación en el mercado de dicha organización.

3.5.2. Higiene Laboral:

Chiavenato (2007) expresa que por muchos es conocido que la administración de recursos humanos se sustenta en distintas funciones, tales como:

a) proveer los recursos humanos que requiere la organización, a saber: el reclutamiento y la selección de personal; *b) asignación* de personas a puestos de trabajo, con la ayuda de la descripción y el análisis de puestos, así como la evaluación del desempeño; *c) rodear* a las personas de un espíritu constructivo y saludable, al remunerarlas con base en estándares objetivos, equitativos y motivadores; por último, *d) contar* con planes de prestaciones sociales destinados a sustituir una lista de prestaciones y beneficios con otros que sean acordes a las necesidades de los integrantes de cada organización.

Dentro del contexto organizacional, todas estas funciones son importantes para producir, desarrollar y mantener actitudes que llevan a competencias que aseguren la eficiencia y la eficacia de la organización. Estas actividades se deben desarrollar de manera sincronizada y continua. Además, se necesitan otras actividades paralelas para asegurar la presencia de estas actitudes y competencias en la fuerza de trabajo; por ejemplo, los programas de higiene y seguridad laboral que son tan importantes para mantener las condiciones físicas y psicológicas del personal.

Es de gran importancia tener presente lo que para el autor es nombrado como higiene laboral. Desde el punto de vista de la administración de recursos humanos, la salud y la seguridad de las personas representan una de las principales bases para conservar una fuerza de trabajo laboral adecuada.

En general, la higiene y la seguridad laboral son dos actividades íntimamente relacionadas porque garantizan que en el trabajo haya condiciones personales y materiales capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto presentado por la Organización Mundial de la Salud (OMS), la salud es un estado total de bienestar físico, mental y social, y no sólo consiste en la ausencia de males o enfermedades.

Para Chiavenato (2007), la higiene laboral o higiene industrial es de carácter eminentemente preventivo, pues su objetivo es la salud y la comodidad del trabajador, al evitar que se enferme y se ausente provisional o definitivamente del trabajo.

Entre los principales objetivos de la higiene laboral están:

- Eliminar las causas de las enfermedades profesionales.
- Reducir los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o que tienen discapacidades físicas.
- Prevenir que se agraven los males y las lesiones.
- Conservar la salud de los trabajadores y aumentar su productividad por medio del control del ambiente laboral.

La higiene laboral implica el estudio y el control de las condiciones de trabajo, ya y que son las variables situacionales que influyen en el comportamiento humano.

3.5.3. La remuneración como fuente de motivación

Este mismo autor, resalta que los colaboradores entregan su mayor esfuerzo a la organización siempre y cuando obtengan reconocimiento a las funciones que realizan dentro de ella generando así un alto sentido de pertenencia que genera productividad y desempeño de la labor, estos resultados deben ser incentivados para obtener un mayor rendimiento .

Las remuneraciones económicas indirectas son todos aquellos beneficios que están incluidos dentro de las prestaciones sociales, pero que hacen parte de un grupo de incentivos que motivan al colaborador como se mencionaba anteriormente al buen cumplimiento de su labor.

Toda remuneración es considerada como consecuencia al trabajo desempeñado dentro de una organización, esto promueve la seguridad dentro del empleo, el reconocimiento, la autoestima y la satisfacción de realizar una buena labor, además de mejorar la calidad de vida a nivel personal, familiar y laboral.

3.5.4. Prestaciones sociales como factor motivacional:

Chiavenato (2007) asegura que los colaboradores entregan su mayor esfuerzo a la organización siempre y cuando obtengan reconocimiento a las funciones que realizan dentro de

ella generando así un alto sentido de pertenencia que genera productividad y desempeño de la labor , estos resultados deben ser incentivados para obtener un mayor rendimiento .

Para este autor, las prestaciones sociales son las facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados con el objeto de ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Éstas suelen ser financiadas total o parcialmente por la organización, pero casi nunca son pagadas directamente por los trabajadores. No obstante, son medios indispensables para mantener a la fuerza de trabajo dentro de un nivel óptimo de productividad y de satisfacción.

Como lo mencionábamos anteriormente, la motivación está compuesta por diversos factores que impulsan al colaborador a realizar sus funciones dentro de la organización de la mejor manera posible, si este no encuentra una manera de satisfacer sus necesidades tanto económicas, personales como sociales no se podrán esperar resultados que aporten a una adecuada productividad y competitividad a la organización.

Las prestaciones sociales son uno de los principales factores que logra hacer efectiva la retención del personal al interior de las organizaciones ya que generan estabilidad y grandes beneficios para incentivar o mantener compromisos de manera consistente por parte de cada uno de los colaboradores que hacen parte de la organización. Estas son retribuidas al colaborador por medio de un plan de garantías que generan satisfacción en el colaborador no solo a nivel económico sino también en los aspectos sociales y personales posibilitando el reconocimiento a las labores realizadas a través de programas que mejoren su calidad de vida.

Según lo mencionado anteriormente para garantizar la retención de los colaboradores dentro de la organización es necesario brindar incentivos que generen satisfacción frente a las tareas asignadas para un mayor crecimiento, efectividad y competitividad.

Moré, Carmentate y Junco 2005, La satisfacción laboral es una actitud general que engloba la interacción de una serie de elementos medulares del trabajo, tales como la naturaleza del trabajo, el salario, las condiciones de trabajo, la estimulación, los métodos de dirección, las relaciones interpersonales, las posibilidades de superación y el desarrollo profesional, entre los fundamentales.

La satisfacción laboral se puede definir como las diferentes actitudes e impacto que produce los principales factores como salario, equipo de trabajo y condiciones laborales en el colaborador.

“De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas.” (Robbins, 1998, p. 23).

Es de gran importancia para el desarrollo y productividad de la organización contar con los colaboradores idóneos que aseguren los buenos resultados ya que gran parte de la responsabilidad y buen funcionamiento dependen de ellos, para que esto pueda ser posible se

deben implicar y promover la satisfacción de cumplir con las funciones correspondientes, esta satisfacción depende de diferentes factores tanto extrínsecos como intrínsecos.

Staw y Ross ,1985 . La satisfacción es la concordancia entre la persona y su puesto, y puede ser intrínseca y extrínseca. La satisfacción intrínseca se refiere a la naturaleza de las tareas del puesto, así como a la percepción de las personas respecto del trabajo que realizan. La satisfacción extrínseca se relaciona con otros aspectos de la situación de trabajo, como las prestaciones y el salario. Ambas variantes constituyen la combinación de varias facetas.”

Si los factores mencionados anteriormente no son satisfechos o no son lo suficientemente correctos el colaborador no se sentirá a gusto con la labor que le corresponde hacer su productividad disminuirá y no habrá un buen resultado; y por el contrario si todo lo mencionado se cumple, el rendimiento aumentara y las funciones serán realizadas con mayor efectividad.

Carmenate y Junco (2005) la satisfacción laboral es una actitud general que engloba la interacción de una serie de elementos medulares del trabajo, tales como la naturaleza del trabajo, el salario, las condiciones de trabajo, la estimulación, los métodos de dirección, las relaciones interpersonales, las posibilidades de superación y el desarrollo profesional, entre los fundamentales. Así, el medio laboral está constituido primordialmente por las condiciones laborales, las cuales constituyen un elemento de gran importancia para el desarrollo de todos los procesos donde interviene el recurso humano.

En la contemporaneidad tiene un importante significado incentivar, las aspiraciones e intereses de los colaboradores que hacen parte de la organización porque son las personas que construyen y constituyen la producción, competitividad, el uso de planes de prestaciones y seguridad social a parte de funcionar como factor motivacional, también puede influir como causa de retención de los colaborados dentro de la organización ya que reciben beneficios por parte de sus empleadores, a través de los días es común que el número de incentivos y de prestaciones sea indispensable, aunque no todo depende de los empleadores los colaboradores deben seguir entregando cada una de sus habilidades y competencias, comprometiéndose, exigiéndose y proporcionando resultados ya que a la medida que ellos desarrollen sus capacidades y destrezas la organización retribuirá y seguirá otorgándoles beneficios.

Los incentivos y beneficios que se les dan a los empleados de una organización, se darán proporcionales al compromiso que tienen con la misma, por lo que es importante buscar las buenas relaciones para lograr mayor productividad y mejores resultados por parte de cada uno de los empleados de la organización.

En conclusión, las prestaciones sociales son un plan de retención, que hacen que los colaboradores realicen sus funciones de una manera. Lo interesante es que, para motivar al individuo, se recomienda poner de relieve el logro, reconocimiento, trabajo en sí, la responsabilidad y el crecimiento, y se debe cuidar también de los factores extrínsecos. Sin embargo, las críticas al trabajo de Herzberg son muy numerosas, siendo las principales, las referidas a su método de reunir datos, el cual supone que la gente puede, y desearía reportar sus experiencias de satisfacción e insatisfacción correctamente. De hecho, la gente está predispuesta;

y tiende a atribuirse los sucesos de éxito, mientras aluden a factores externos como causas de fracasos. (Stoner y Freeman,1994, p76).

4. Marco contextual

4.1. Reseña Histórica

La presente investigación se contara con el personal de una cadena de restaurantes de comida rápida la cual opera a nivel Nacional. Dicha cadena, nace en Estados Unidos cuando dos jóvenes emprendedores fundan este restaurante basado en un concepto diferente al que existía y que se ha mantenido hasta hoy.

En Colombia están posicionados hace varios años y durante estos años la compañía ha tenido un crecimiento notablemente alrededor de todo el país y cuenta con un buen número de restaurantes a nivel nacional.

Mediante la razón social conforman un franquiciado y se adquieren los derechos de la Corporación Internacional para así poder hacer la apertura alrededor de toda Colombia y de esta manera exigir que se cumplan con todos los estándares de calidad que maneja la cadena de comidas rápida.

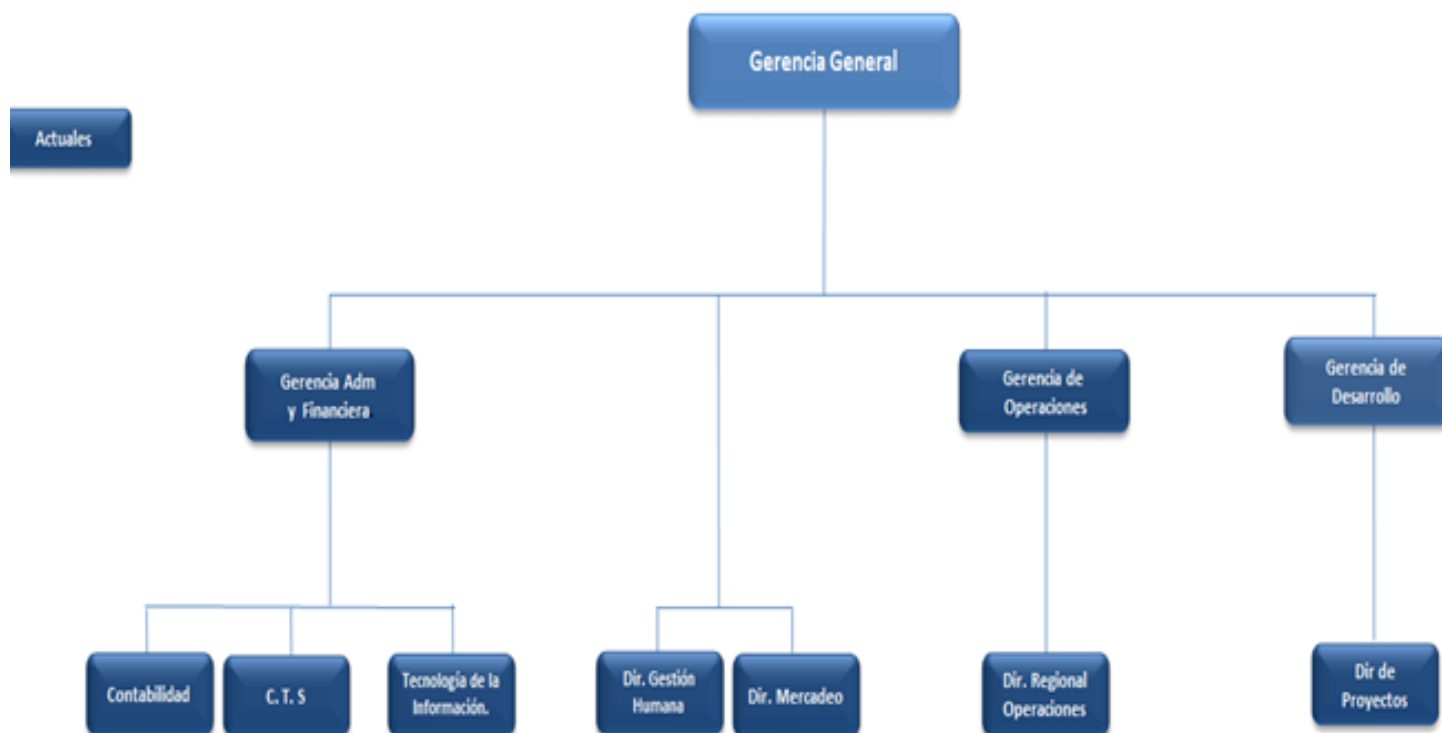
4.1.1. Misión:

Operar con excelencia y pasión nuestros restaurantes, con producto fresco y seguro, ofreciéndoles a nuestros clientes placeres alrededor de un sabor y servicio, generando resultados sostenibles y valor a nuestros accionistas.

4.1.2. Visión:

Ser el mejor operador de restaurantes a nivel nacional en la región Latinoamericana y del Caribe. Con excelente posicionamiento de marca.

4.1.3. Organigrama:



Es importante señalar que se cuenta con la autorización de la alta gerencia de la cadena de comidas rápidas para el desarrollo de la investigación (anexo) quienes solicitaron no publicar el nombre de la organización.

5. Diseño metodológico

5.1. Tipo de Investigación: Descriptiva

“El propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir como es y cómo se manifiesta determinado fenómeno”. Hernández Sampieri 1998, p. 35

En los estudios descriptivos se mide o evalúan diferentes variables independientes para luego unificarlas. En este tipo de investigación se describen características de un grupo de personas que generan interés en el investigador. Debido a esto, buscamos realizar una investigación que nos permita describir, identificar y medir de forma individual los factores motivacionales que cada empleado de la cadena de alimentos posee, y, así mismo, evaluar la influencia de dichos factores en la retención del personal. (Hernández,1998, p. 60).

5.2. Enfoque: Cuantitativo

La presente investigación será desarrollada a partir de un estudio cuantitativo. La investigación cuantitativa es aquella que utiliza información cuantificable (medible) que permite al investigador predecir el comportamiento de un grupo de personas seleccionado como muestra por medio de datos estadísticos. Los resultados son descriptivos y pueden ser generalizados.

5.3. Población:

Para Bermejo (2005), población es ese grupo entero de elementos de los que queremos recoger datos.

La presente investigación se fortalece al llevar a cabo la caracterización de la población de la cadena de comidas rápidas, ya que la organización solamente contaba con la base de datos de sus colaboradores, pero no estaba clasificada para realizar un análisis de las principales variables, para la construcción de planes, programas y proyectos relacionados con el capital humano, convirtiéndose en un aporte significativo de las investigadoras.

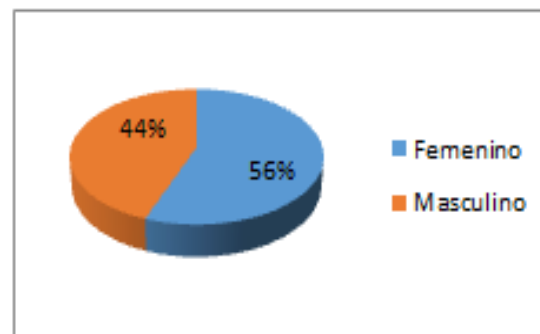
Una vez recibida la base de datos con la información básica de los colaboradores, se procede a clasificar y seleccionar los criterios importantes para caracterizar la población y establecer focos de intervención que arrojen resultados para la investigación.

Se inicia con la descripción general de la población a nivel nacional y se continúa con la información de cada punto de venta con los que la cadena de comidas rápida cuenta en las principales ciudades del país.

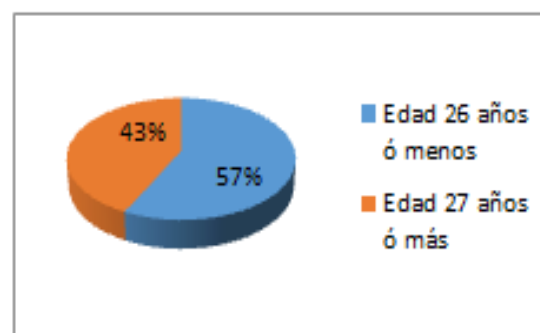
La cadena de comidas rápidas en total cuenta con 199 colaboradores a nivel nacional dónde:

A nivel nacional con 17 puntos de venta/oficinas distribuidos de la siguiente manera:

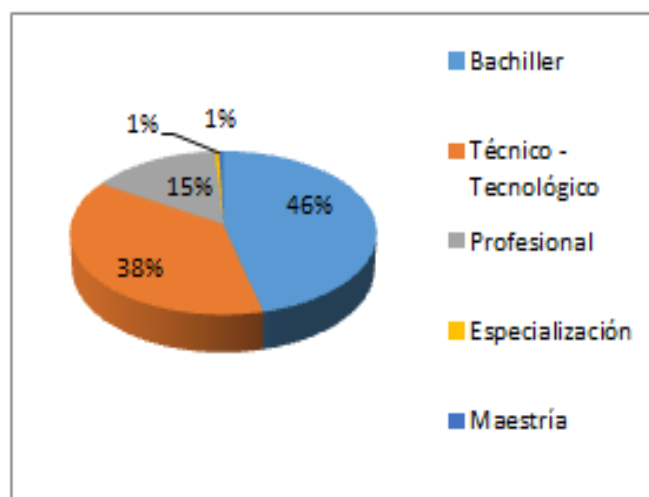
| GÉNERO | | |
|-----------|-----|-----|
| Femenino | 56% | 111 |
| Masculino | 44% | 88 |



| EDAD | | |
|----------------------|-----|-----|
| Edad 26 años ó menos | 57% | 114 |
| Edad 27 años ó más | 43% | 85 |



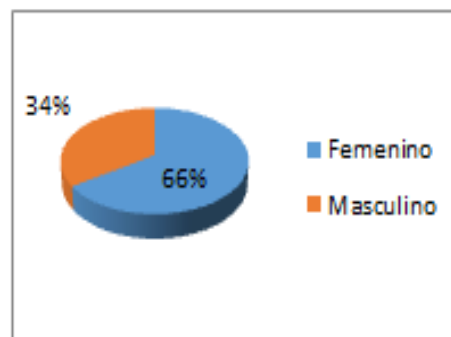
| ESCOLARIDAD | | |
|-----------------------|-----|----|
| Bachiller | 45% | 92 |
| Técnico - Tecnológico | 38% | 75 |
| Profesional | 15% | 30 |
| Especialización | 1% | 1 |
| Maestría | 1% | 1 |



- OFICINA – MEDELLÍN = TOTAL 29 COLABORADORES

Dónde:

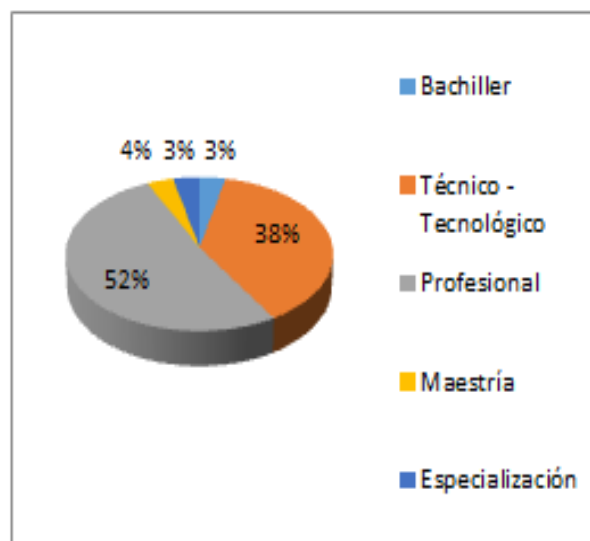
| GENERO | | |
|-----------|-----|----|
| Femenino | 66% | 19 |
| Masculino | 34% | 10 |



| EDAD | | |
|----------------------|-----|----|
| Edad 26 años ó menos | 59% | 17 |
| Edad 27 años ó más | 41% | 12 |



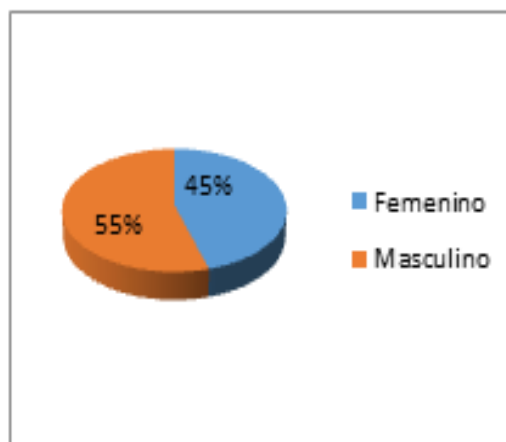
| ESCOLARIDAD | | |
|-----------------------|-----|----|
| Bachiller | 3% | 1 |
| Técnico - Tecnológico | 38% | 11 |
| Profesional | 52% | 15 |
| Maestría | 4% | 1 |
| Especialización | 3% | 1 |



- **AEROPUERTO – RIONEGRO = TOTAL 11 COLABORADORES**

Dónde:

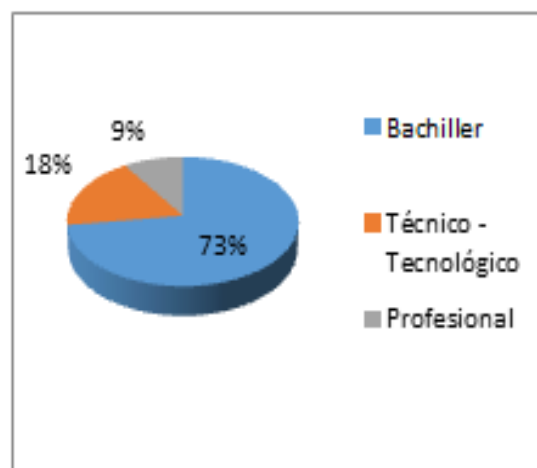
| GÉNERO | | |
|-----------|-----|---|
| Femenino | 45% | 5 |
| Masculino | 55% | 6 |



| EDAD | | |
|----------------------|-----|---|
| Edad 26 años ó menos | 45% | 5 |
| Edad 27 años ó más | 55% | 6 |



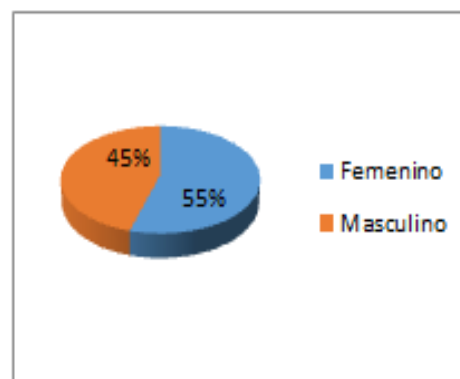
| ESCOLARIDAD | | |
|-----------------------|-----|---|
| Bachiller | 73% | 8 |
| Técnico - Tecnológico | 18% | 2 |
| Profesional | 9% | 1 |



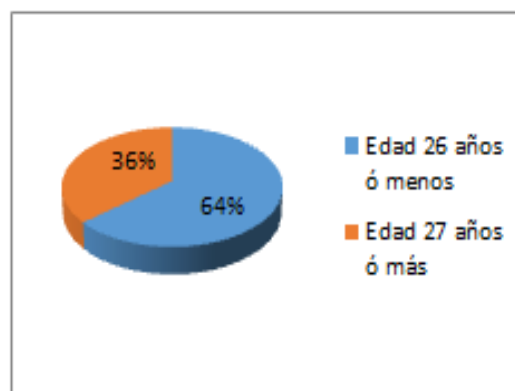
- BUENAVISTA – BARRANQUILLA = TOTAL 11 COLABORADORES

Dónde:

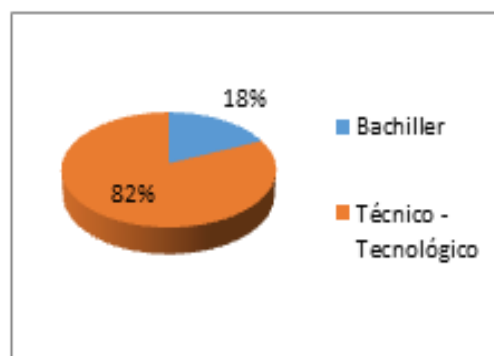
| GÉNERO | | |
|-----------|-----|---|
| Femenino | 55% | 6 |
| Masculino | 45% | 5 |



| EDAD | | |
|----------------------|-----|---|
| Edad 26 años ó menos | 64% | 7 |
| Edad 27 años ó más | 36% | 4 |



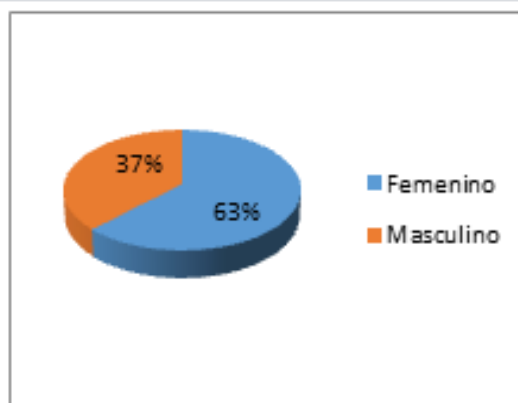
| ESCOLARIDAD | | |
|-----------------------|-----|---|
| Bachiller | 18% | 2 |
| Técnico - Tecnológico | 82% | 9 |



- **CARACOLI – BUCARAMANGA = TOTAL 8 COLABORADORES**

Dónde:

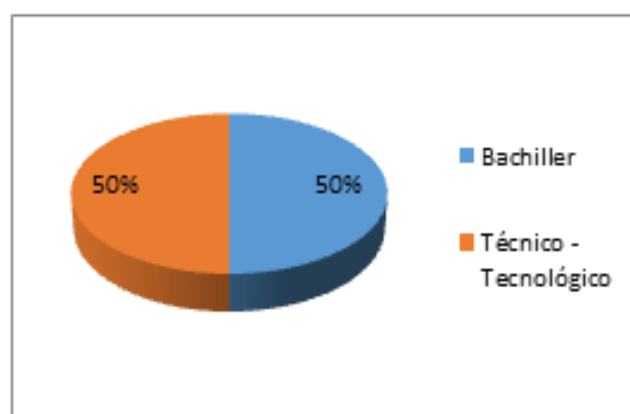
| GÉNERO | | |
|-----------|-----|---|
| Femenino | 63% | 5 |
| Masculino | 37% | 3 |



| EDAD | | |
|----------------------|-----|---|
| Edad 26 años ó menos | 25% | 2 |
| Edad 27 años ó más | 75% | 6 |



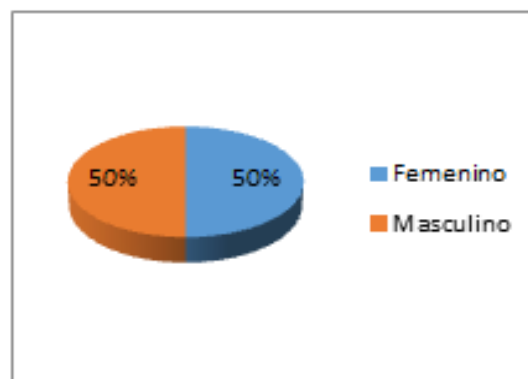
| ESCOLARIDAD | | |
|-----------------------|-----|---|
| Bachiller | 50% | 4 |
| Técnico - Tecnológico | 50% | 4 |



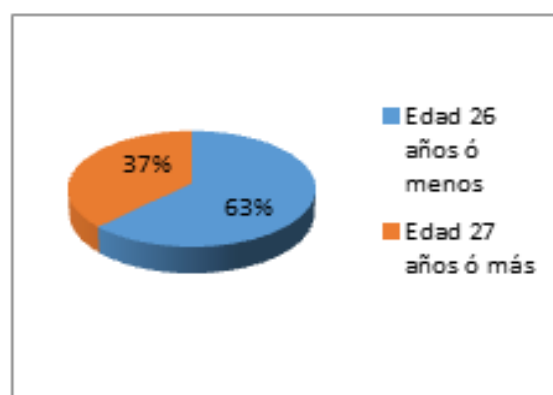
- **ENVIGADO – MEDELLÍN = TOTAL 24 COLABORADORES**

Dónde:

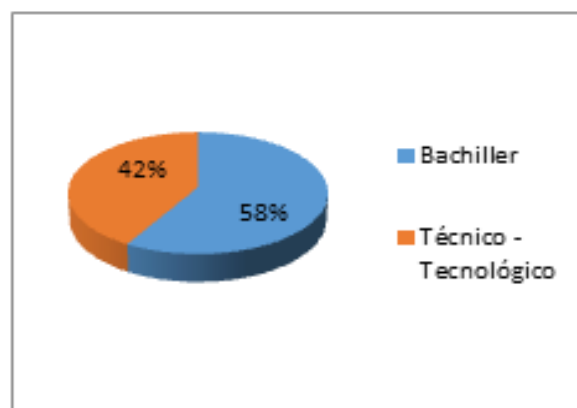
| GÉNERO | | |
|-----------|-----|----|
| Femenino | 50% | 12 |
| Masculino | 50% | 12 |



| EDAD | | |
|----------------------|-----|----|
| Edad 26 años ó menos | 63% | 15 |
| Edad 27 años ó más | 37% | 9 |



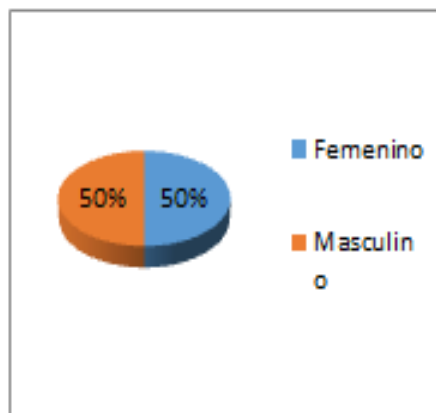
| ESCOLARIDAD | | |
|-----------------------|-----|----|
| Bachiller | 58% | 14 |
| Técnico - Tecnológico | 42% | 10 |



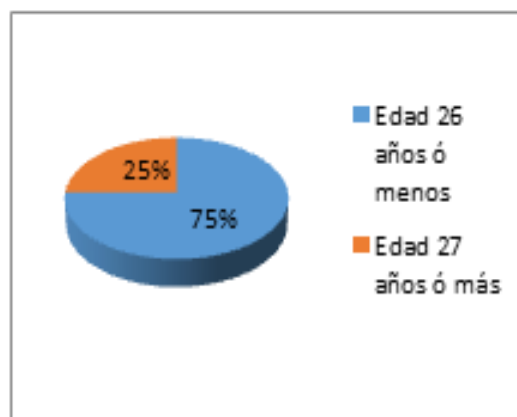
- **JARDIN PLAZA – CALI = TOTAL 8 COLABORADORES**

Dónde:

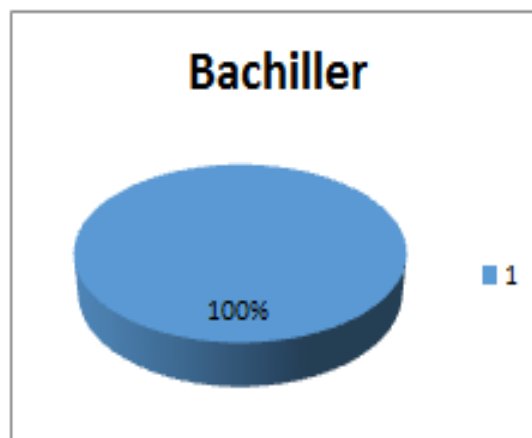
| GENERO | | |
|-----------|-----|---|
| Femenino | 50% | 4 |
| Masculino | 50% | 4 |



| EDAD | | |
|----------------------|-----|---|
| Edad 26 años ó menos | 75% | 6 |
| Edad 27 años ó más | 25% | 2 |



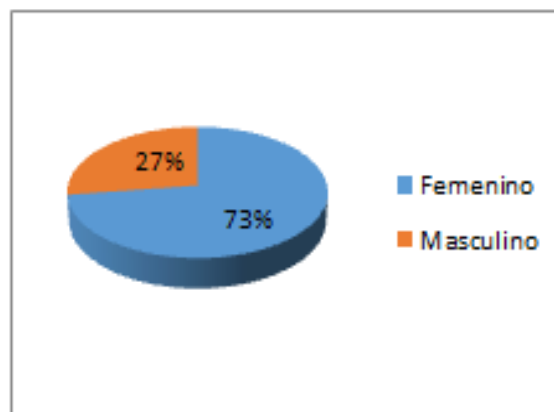
| ESCOLARIDAD | | |
|-------------|------|---|
| Bachiller | 100% | 8 |



- **MOLINOS – MEDELLÍN = TOTAL 11 COLABORADORES**

Dónde:

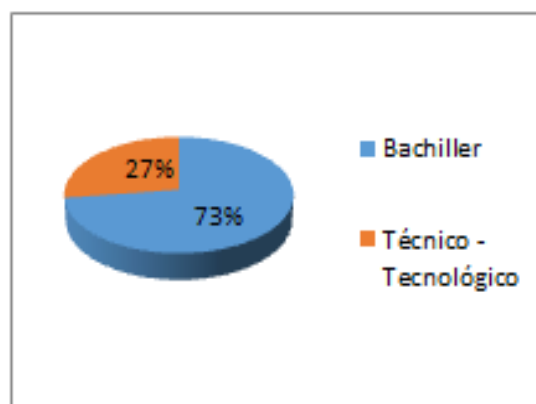
| GÉNERO | | |
|-----------|-----|---|
| Femenino | 73% | 8 |
| Masculino | 27% | 3 |



| EDAD | | |
|----------------------|-----|---|
| Edad 26 años ó menos | 82% | 9 |
| Edad 27 años ó más | 18% | 2 |



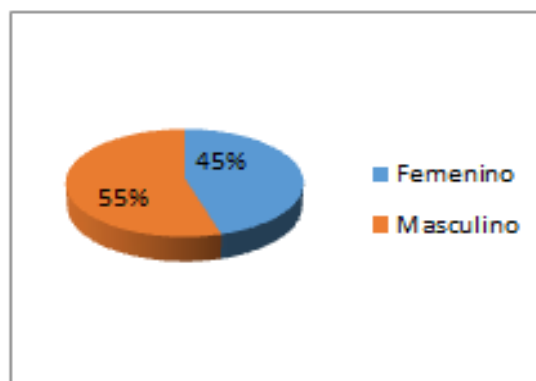
| ESCOLARIDAD | | |
|-----------------------|-----|---|
| Bachiller | 73% | 8 |
| Técnico - Tecnológico | 27% | 3 |



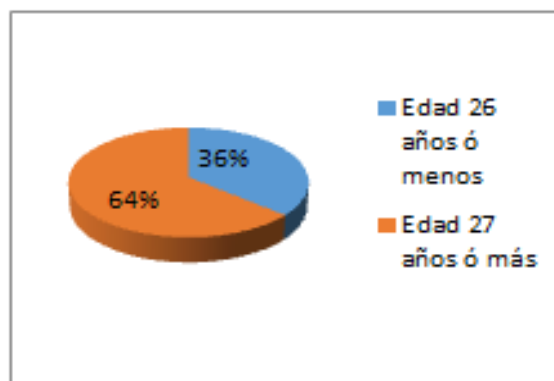
- OCEAN TOWER – BARRANQUILLA = TOTAL 11 COLABORADORES

Dónde:

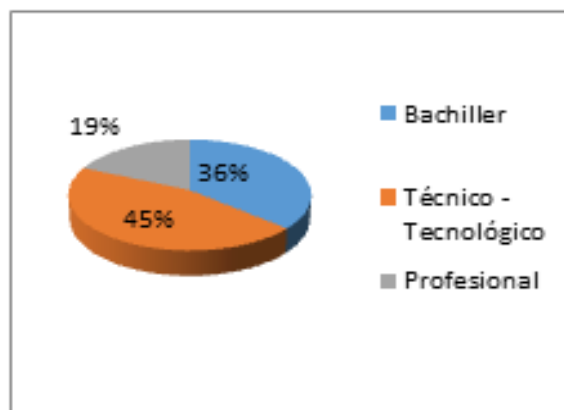
| GENERO | | |
|-----------|-----|---|
| Femenino | 45% | 5 |
| Masculino | 55% | 6 |



| EDAD | | |
|----------------------|-----|---|
| Edad 26 años ó menos | 36% | 4 |
| Edad 27 años ó más | 64% | 7 |



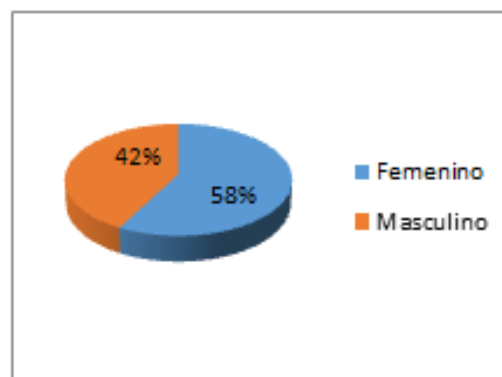
| ESCOLARIDAD | | |
|-----------------------|-----|---|
| Bachiller | 36% | 4 |
| Técnico - Tecnológico | 45% | 5 |
| Profesional | 19% | 2 |



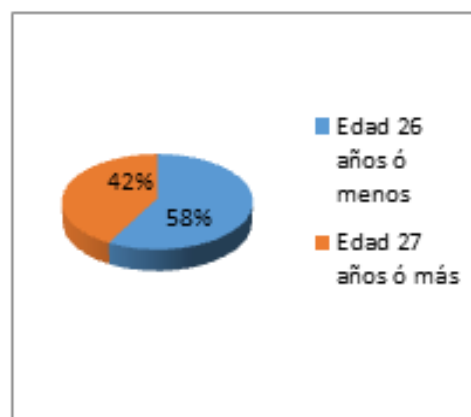
- LAURELES – MEDELLÍN = TOTAL 19 COLABORADORES

Dónde:

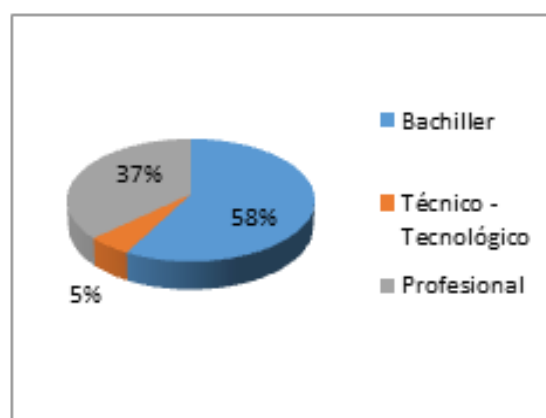
| GÉNERO | | |
|-----------|-----|----|
| Femenino | 58% | 11 |
| Masculino | 42% | 8 |



| EDAD | | |
|----------------------|-----|----|
| Edad 26 años ó menos | 58% | 11 |
| Edad 27 años ó más | 42% | 8 |



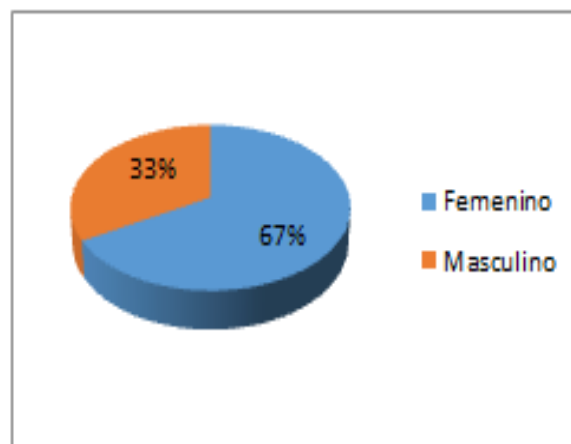
| ESCOLARIDAD | | |
|-----------------------|-----|----|
| Bachiller | 58% | 11 |
| Técnico - Tecnológico | 5% | 1 |
| Profesional | 37% | 7 |



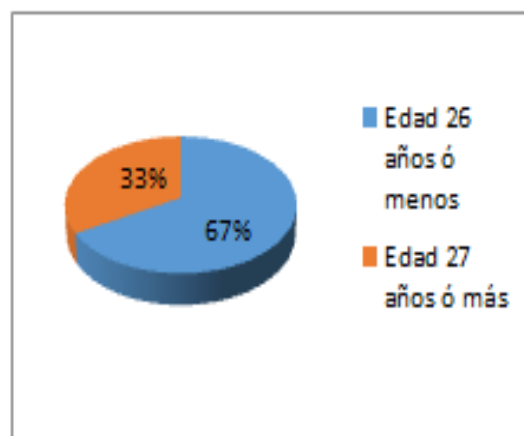
- **SANTAFE – MEDELLÍN = TOTAL 9 COLABORADORES**

Dónde:

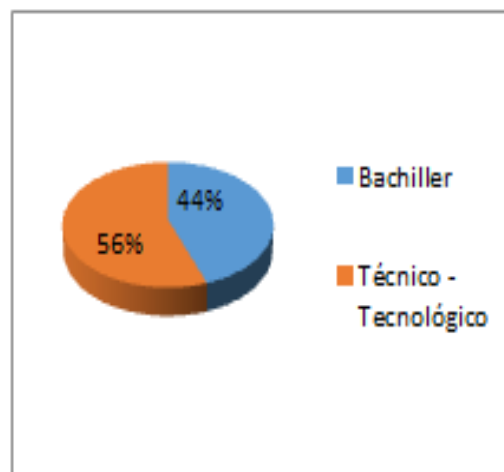
| GENERO | | |
|-----------|-----|---|
| Femenino | 67% | 6 |
| Masculino | 33% | 3 |



| EDAD | | |
|----------------------|-----|---|
| Edad 26 años ó menos | 67% | 6 |
| Edad 27 años ó más | 33% | 3 |



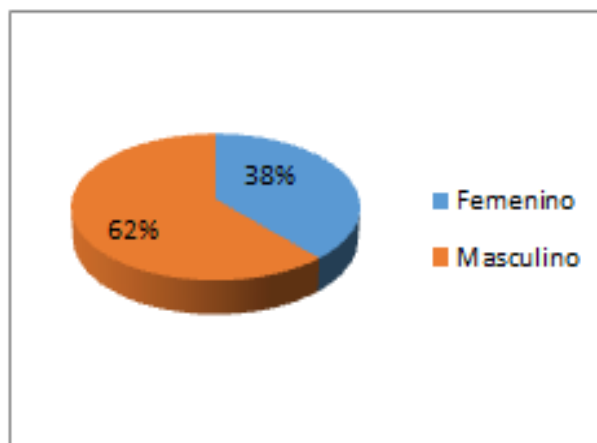
| ESCOLARIDAD | | |
|-----------------------|-----|---|
| Bachiller | 44% | 4 |
| Técnico - Tecnológico | 56% | 5 |



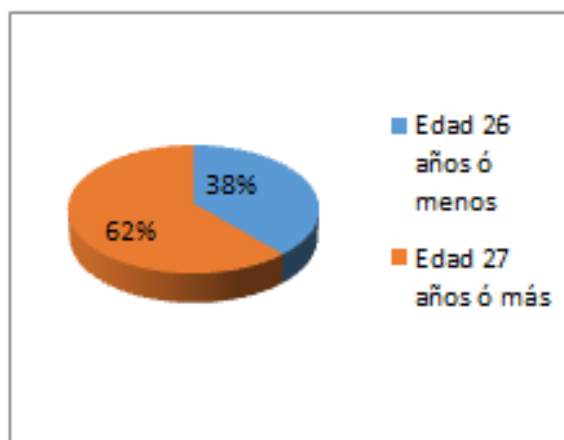
- TESORO – MEDELLÍN = TOTAL 13 COLABORADORES

Dónde:

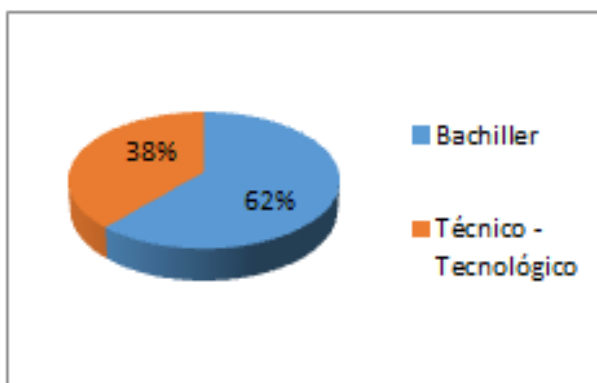
| GÉNERO | | |
|-----------|-----|---|
| Femenino | 38% | 5 |
| Masculino | 62% | 8 |



| EDAD | | |
|----------------------|-----|---|
| Edad 26 años ó menos | 38% | 5 |
| Edad 27 años ó más | 62% | 8 |



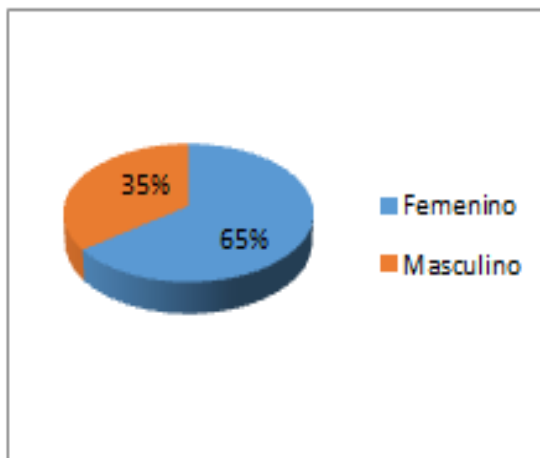
| ESCOLARIDAD | | |
|-----------------------|-----|---|
| Bachiller | 62% | 8 |
| Técnico - Tecnológico | 38% | 5 |



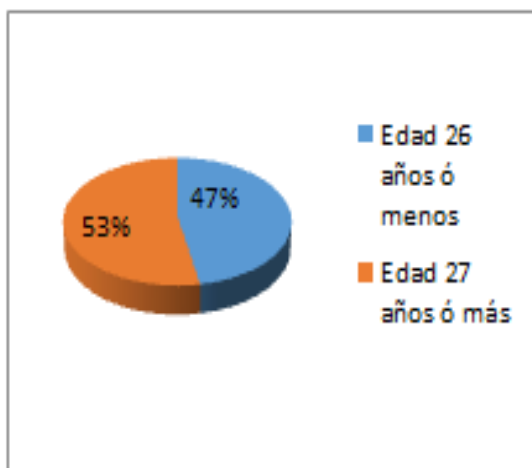
- VALLEDUPAR = TOTAL 17 COLABORADORES

Dónde:

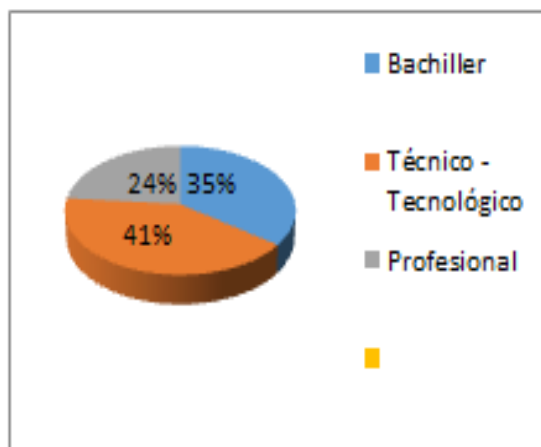
| GENERO | | |
|-----------|-----|----|
| Femenino | 65% | 11 |
| Masculino | 35% | 6 |



| EDAD | | |
|----------------------|-----|---|
| Edad 26 años ó menos | 47% | 8 |
| Edad 27 años ó más | 53% | 9 |



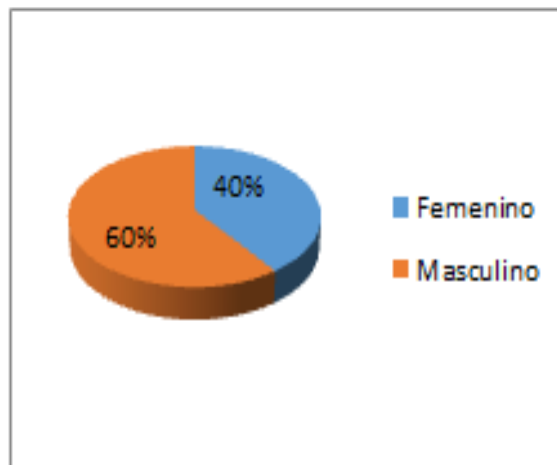
| ESCOLARIDAD | | |
|-----------------------|-----|---|
| Bachiller | 35% | 6 |
| Técnico - Tecnológico | 41% | 7 |
| Profesional | 24% | 4 |



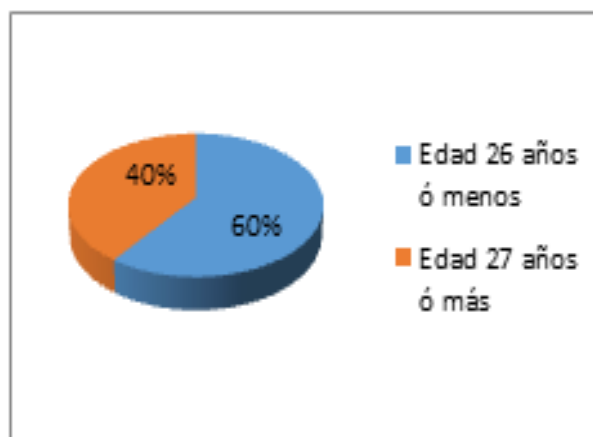
- VIVA LAURELES – MEDELLÍN = TOTAL 5 COLABORADORES

Dónde:

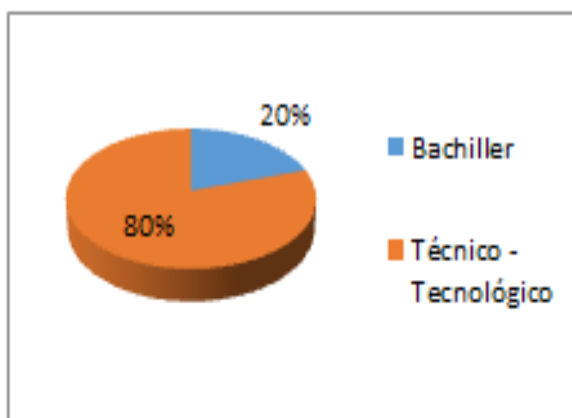
| GÉNERO | | |
|-----------|-----|---|
| Femenino | 40% | 2 |
| Masculino | 60% | 3 |



| EDAD | | |
|----------------------|-----|---|
| Edad 26 años ó menos | 60% | 3 |
| Edad 27 años ó más | 40% | 2 |



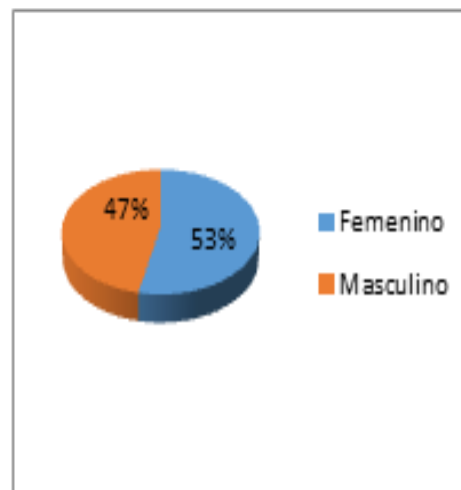
| ESCOLARIDAD | | |
|-----------------------|-----|---|
| Bachiller | 20% | 1 |
| Técnico - Tecnológico | 80% | 4 |



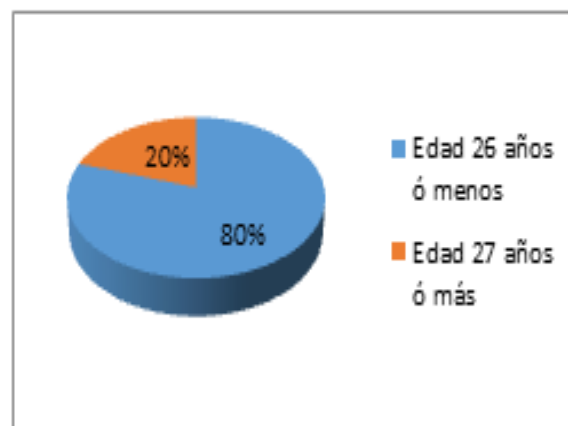
- ZONA DOS – MEDELLÍN = TOTAL 15 COLABORADORES

Dónde:

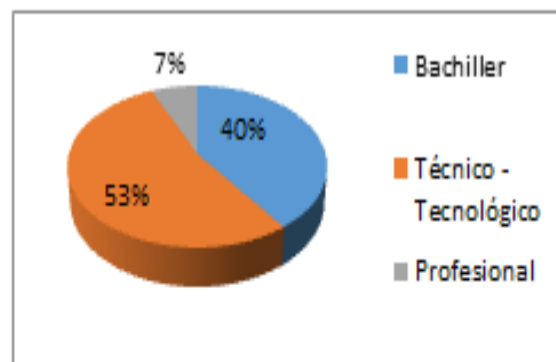
| GÉNERO | | |
|-----------|-----|---|
| Femenino | 53% | 8 |
| Masculino | 47% | 7 |



| EDAD | | |
|----------------------|-----|----|
| Edad 26 años ó menos | 80% | 12 |
| Edad 27 años ó más | 20% | 3 |



| ESCOLARIDAD | | |
|-----------------------|-----|---|
| Bachiller | 40% | 6 |
| Técnico - Tecnológico | 53% | 8 |
| Profesional | 7% | 1 |



5.4. Caracterización

5.4.1. Muestra:

Como lo señala Bermejo (2005), la muestra es cuando se requiere examinar solo algunos elementos de la población.

Teniendo como punto de partida la “*tabla de referencias para muestras – ICONTEC*” y la cantidad de colaboradores pertenecientes a la cadena de comidas rápidas que está conformada por 199 personas a nivel nacional, la muestra seleccionada para el presente proyecto de investigación estará conformada por 40 colaboradores elegidos entre los puntos de venta de la ciudad de Medellín que están conformados con una totalidad de 125 colaboradores. Esta selección se hizo con base en los criterios de inclusión descritos a continuación.

5.4.2. Criterios de inclusión o selección:

En la presente investigación se incluyeron los colaboradores de la cadena de comidas rápidas que hagan parte de alguno de los 8 puntos de ventas ubicados en la ciudad de Medellín y que cumplieron con los siguientes criterios:

- Colaboradores operativos.
- Colaboradores ubicados en la ciudad de Medellín.
- Colaboradores temporales y vinculados directamente a la cadena de alimentos.
- Colaboradores que autoricen la aplicación de los instrumentos.

5.4.3. Criterios de exclusión

- Colaboradores que no autorizaron el consentimiento informado.
- Colaboradores ubicados en puntos de venta diferentes a los de la ciudad de Medellín.
- Colaboradores vinculados por medio de contrato de aprendizaje.
- Colaboradores que desempeñan cargos administrativos.

5.5. Técnicas de recolección de información:

El trabajo de investigación realizado contó con la utilización de instrumentos como ficha socio demográfica, observación no participante, entrevista y aplicación de test (Cuestionario de Motivación al Trabajo CMT).

5.5.1. Ficha Sociodemográfica:

Esta técnica permite identificar, clasificar y determinar las características sociodemográficas de una población determinada para ser objeto de estudio o investigación. En dicha ficha se pueden encontrar factores como: género, edad, escolaridad, antigüedad en la compañía, cargo, estrato socioeconómico, entre otras según la necesidad de la investigación.

5.5.2. Observación no participante

La observación externa o no participante es aquella en la que el observador no pertenece al grupo que se estudia.

Existen dos tipos de observación no participante:

Directa: Comprende todas las formas de investigación sobre el terreno, en contacto inmediato con la realidad, y se fundamenta en la entrevista y el cuestionario.

Indirecta: Se basa en datos estadísticos (censos) y fuentes documentales (archivos, prensa). Si bien el investigador no participa en la obtención de éstos.

La principal ventaja de esta observación consiste en que el observador puede dedicar a ella toda su atención y realizar anotaciones a medida que se originan los fenómenos. Su mayor inconveniente es que no puede realizarse sin conocimiento de lo observado, lo que puede influenciar negativamente la validez de los resultados.” (Pérez, 1998, P.28).

Esta técnica de recolección de información estuvo basada en la observación no participante directa y será realizada por la integrante del equipo Paola Alejandra Romero González, quien pudo tener contacto más cercano con los colaboradores, teniendo como misión establecer las posibles causas o falencias que se pueden presentar dentro de la compañía con el fin no de juzgar sino de poder adquirir información con la que se establezca herramientas de mejora para la motivación laboral y el estilo de liderazgo en la cadena de comidas rápidas de la ciudad de Medellín.

5.5.3. Entrevista:

Técnica de la metodología cualitativa utilizada para obtener información verbal de uno o varios sujetos a partir de un guion. Ibid. P 152.

Con las entrevistas se logró confirmar y ampliar los resultados arrojados por la entrevista realizada y así se pudo obtener de forma directa la percepción que subyacen los comportamientos de cada colaborador perteneciente a la muestra seleccionada. Se contó con un formato de entrevista semiestructurada (anexo) que fue sometida a juicio de expertos: un docente de la IUE y un externo del ICONTEC.

5.5.4. Aplicación de test (CMT)

Se utilizó el Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT) cuyo autor es Fernando Toro Álvarez, destacado psicólogo colombiano de larga trayectoria en el quehacer investigativo.

El CMT es un instrumento psicológico diseñado para identificar y valorar objetivamente quince (15) factores de motivación, el mismo puede aplicarse a adolescentes y adultos con un nivel mínimo de cuatro años de bachillerato o educación secundaria.

El tiempo estimado para la aplicación de este cuestionario es de veinte (20) a treinta y cinco (35) minutos. El cuestionario consta de tres (3) partes. La primera de ellas está conformada por cinco (5) ítems y cada ítem del grupo está representado por un factor de motivación, con la cual se determinan las Condiciones Motivacionales Internas, aquellas de carácter intrínseco, través de cinco (5) factores: Logro, Poder, Afiliación, Autorrealización y Reconocimiento.

La segunda parte contiene también cinco (5) grupos con cinco (5) ítems cada grupo; se diseñó con la intención de conformar un perfil motivacional a través de determinar los Medios Preferidos para Obtener Retribuciones Deseadas en el Trabajo, y representada por cinco (5)

factores: Dedicación a la Tarea, Aceptación de la Autoridad, Aceptación de Normas y Valores, Requisición y Expectación.

La tercera y última parte del cuestionario la constituyen otros veinticinco (25) ítems distribuidos de igual manera que en las partes anteriores y proporciona un perfil de incentivos valorados por la persona, es decir, sus Condiciones Motivacionales Externas, representadas en cinco (5) factores: Supervisión, Grupo de Trabajo, Contenido del Trabajo, Salario y Promoción. Todas las categorías consideradas fueron oportunamente definidas, en función de los planteamientos de Toro Álvarez y el Cuestionario de Motivación para el Trabajo.

En definitiva, el CMT consta de 75 ítems que en conjunto representan 15 factores motivacionales. Los ítems están representados en grupos de cinco y cada uno operacionaliza un factor de motivación. La persona examinada debe ordenar los ítems de cada grupo de acuerdo con la importancia que le va atribuyendo a los mismos, vistos en conjunto y en relación los unos con los otros; según la selección hecha por el examinado, quien debe atribuirle o asignarle un determinado valor a cada ítems, entre cinco (5) y un (1) punto, para indicar la mayor o menor importancia que les atribuye respectivamente.

Este mecanismo de ordenamiento forzoso supone, para los examinados, en cada grupo de ítems, resolver un conflicto de interés y de valoración, haciendo posible la identificación de las prioridades personales reales. Sin la exigencia del ordenamiento forzoso la deseabilidad social, normal, de los ítems dificultaría notablemente obtener un ordenamiento de los factores; en tal sentido, este tipo de ordenamiento conlleva a que el valor que una persona concede u otorga a un

factor deba descontárselo a otro, ello nos permite inferir que los valores más altos que se registren en un determinado perfil motivacional revelan los valores, los intereses y las preferencias más altas del examinado, sin que ello signifique que los otros factores y sus respectivos valores sean rechazados o despreciados por el examinado.

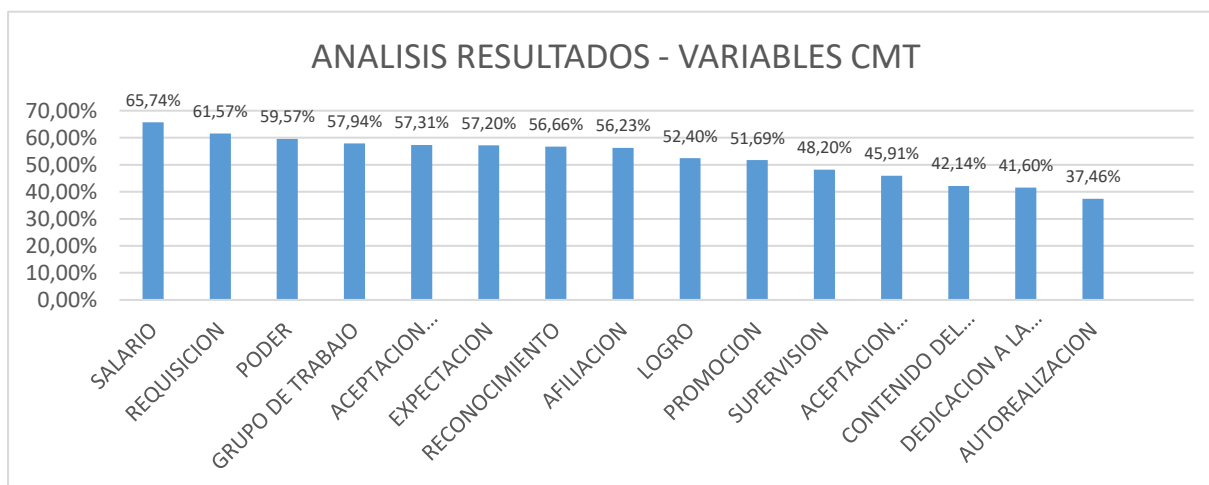
Todos los instrumentos fueron aplicados en los lugares de trabajo de los colaboradores que hacen parte de la muestra seleccionada.

6. Análisis de la información

La información recolectada a partir de las variables contempladas en la encuesta, la entrevista y el CMT, fue procesada de forma manual por las investigadoras. Se presenta a partir de gráficos con el fin de representar de forma ilustrada los porcentajes obtenidos en la investigación acerca de los factores motivacionales presentes en los colaboradores de la cadena de comidas rápidas, ubicada en la ciudad de Medellín.

Toda la información recolectada facilitó el análisis de algunos factores motivacionales laborales que influyen en la retención del capital humano de la organización y adicional, dicho análisis permitió proponer sugerencias de implementación de estrategias motivacionales que impacten positivamente en la retención de los colaboradores.

Las 15 variables analizadas por medio de la aplicación del test CMT, fueron: salario, requisición, poder, grupo de trabajo, aceptación de normas y valores, expectación, reconocimiento, afiliación, logro, promoción, supervisión, aceptación autoridad, contenido del trabajo, dedicación a la tarea y autorrealización.



Como se observa en la gráfica es evidente que la necesidad principal que mueve al personal de la cadena de comidas rápidas de la ciudad de Medellín es el salario, así como la requisición.

El tema del salario está claramente corroborado en el hecho de que el 54% de los empleados encuestados manifiestan la intención de ubicarse en otro empleo buscando mejoras salariales.

Según los resultados obtenidos, las variables de mayor impacto o importancia para los colaboradores que aplicaron el test fueron:

- **Salario:** condiciones de retribución económica asociadas al desempeño de un puesto de trabajo. Según su grado y modalidad esta retribución puede proporcionar a la persona compensación por su esfuerzo, prestigio, seguridad de que pueda atender las demandas de sus necesidades personales y las de su familia. Valoración que la persona hace de la compensación económica.

Un 65.74% de los colaboradores que hicieron parte de la muestra seleccionada para la aplicación del test, coincidieron en que su mayor motivación a nivel laboral se encuentra ligada al salario evidenciando que sus necesidades básicas pueden cubrirse con la remuneración devengada.

- **Requisición:** Son los modos de comportamiento que buscan obtener retribuciones deseadas, influenciando directamente a quien pueda concederlas,

mediante persuasión confrontación o solicitud personal y directa. Solicitan directamente la retribución deseada.

Un 61,57% de la muestra seleccionada para la aplicación del test, tiene comportamientos con los cuales desean tener confrontación personal frente a lo que se proponen dentro de la compañía, tener avances en su desempeño y en sus funciones buscando adherirse al desarrollo laboral que contribuya al desarrollo personal y mejora en la calidad de vida, brindando muestras continuas de cómo les agrada el poder contar con más responsabilidad o estatus en su organización.

- **Poder:** Se manifiesta a través de deseos o acciones que buscan ejercer dominios, control o influencia, no solo sobre personas o grupos, sino también sobre los medios que permiten adquirir o mantener el control, tales como las posiciones de mando, la influencia en los medios de comunicación, la acción sobre los incentivos o recompensas.

Un 59.57% de la muestra seleccionada para la aplicación del test, evidencian alto deseo de controlar los procesos productivos que tienen a su cargo, generando en ocasiones encontrarse en desacuerdo con las directrices brindadas por superiores o por la misma organización.

Las variables de menor impacto o importancia fueron:

- **Contenido del trabajo:** condiciones intrínsecas del trabajo que puede proporcionar a la persona que lo ejecuta varios grados de autonomía, variedad, información sobre su contribución a un proceso o producto, valoración que la persona hace de tales condiciones.

Uno de los factores motivacionales de menor impacto fue el contenido del trabajo con un 42,14%, lo que indica que los colaboradores están realizando de forma monótona y rutinaria la labor, perdiendo el interés por los resultados y la contribución a la formación de un buen proceso.

- **Dedicación a la tarea:** incluye modos de comportamiento caracterizados ya sea por la dedicación de tiempo, esfuerzo e iniciativa al trabajo, por el deseo de mostrar en el responsabilidad y calidad o bien por derivar algún beneficio primario del hecho mismo de la ejecución del trabajo. Se trata de la intención de poner al servicio de la tarea, recursos, medios y condiciones personales que cuenta el individuo.

Un 41,60% de la muestra poblacional arroja que la los colaboradores no se sienten realmente motivados para realizar con empeño, eficiencia y responsabilidad las labores asignadas, perdiendo la iniciativa, el deseo y la dedicación para lograr alcanzar las metas propuestas dentro de la organización.

- **Auto-realización:** se manifiesta por la expresión de deseos o la realización de actividades que permitan la utilización en el trabajo de las habilidades y conocimientos personales y la mejora de tales capacidades y conocimientos.

En el factor motivacional auto-realización, el resultado de la muestra seleccionada fue de un 37,46%, lo que indica que los colaboradores dentro de la organización están ejerciendo labores que no permiten la potencialización de sus habilidades, capacidades y conocimientos.

De las variables restantes, se puede concluir que los colaboradores se encuentran en la media poblacional, es decir, dichas variables no generan un real impacto (ni positivo ni negativo) en la motivación que cada uno siente para el desempeño de las labores asignadas y la retribución que la organización pueda brindarles.

- **Grupo de trabajo:** condiciones sociales que proveen a la persona posibilidades de estar en contacto con otros, participar en acciones colectivas, compartir, aprender de otros.
- **Aceptación normas y valores:** modos de comportamiento que hacen realidad creencias, valores o normas relevantes para el funcionamiento y la permanencia en la organización. evitando que pueda causar perjuicios al trabajo o a la empresa, cumplir sus normas y políticas, contribuir al logro de sus objetivos.

- **Expectación:** modos de comportamiento que muestra expectativa, confianza y pasividad ante los designios de la empresa determinaciones de la autoridad, las retribuciones deseadas se dan por iniciativa y la benevolencia del patrono más que por mérito personal.
- **Reconocimiento:** se manifiesta a través de la expresión de deseos o la realización de actividades orientadas a obtener de los demás atención, aceptación o admiración por lo que la persona es , hace, sabe o es capaz de hacer.
- **Afiliación:** se manifiesta por la expresión de intenciones o ejecución de comportamientos orientados a obtener o conservar relaciones afectivas satisfactorias con otras personas, donde la calidez de la relación juega un papel muy importante.
- **Logro:** se manifiesta a través del comportamiento caracterizado por la intención de inventar, hacer o crear algo excepcional, de obtener un cierto nivel de excelencia, de aventajar a otros, por la búsqueda de metas o resultados, por lo general se manifiesta la acción hacia el logro cuando la dificultad de la tarea o de la actividad es demasiado alta o baja.
- **Promoción:** perspectiva y posibilidad de movilidad ascendente o jerarquía que un puesto de trabajo permite a su desempeñarte dentro de un contexto organizacional. De tal posibilidad la persona puede derivar proyecciones

personales del progreso, prestigio y aproximarse a situaciones de mayor responsabilidad.

- **Supervisión:** valor que el individuo atribuye a los comportamientos de consideración, reconocimiento o retroinformación de los representantes de la autoridad organizacional hacia él
- **Aceptación autoridad:** modos de comportamiento que manifiestan acato, reconocimiento y aceptación, tanto de las personas investida de autoridad en la organización como de las decisiones y actuaciones de tales personas. Comportamientos de sujeción a las determinaciones de personas o dependencias con autoridad formal. (Álvarez, 1992, p. 67).

Esta investigación, tiene un valor agregado: se revisa el documento mas reciente de Fernando Toro: Motivación para el Trabajo: derivación de factores de segundo orden a partir del test motivacional CMT, donde señala que “nada en el perfil motivacional del CMT es independiente de nada. Cada variable tiene sentido, no aisladamente, sino por sus relaciones con las demás”. Anteriormente, el analisis de cada variable se realizaba de forma individual según los resultados obtenidos del test, pero dicho autor propone realizar este analisis integrando todas las variables a partir de toda la informacion complementaria a cerca de la persona y su historia personal.

Luego de 15 años de investigación, dicho autor propone el agrupamiento de las variables que componen el test CMT generando los siguientes factores de segundo orden que describen rasgos de la conducta más generales:

- **Orientación a la Tarea:** Está conformado por las variables logro, auto realización, dedicación a la tarea y contenido del trabajo.
- **Orientación al Éxito:** Está conformado por las variables logro, dedicación a la tarea, requisición, salario y promoción.
- **Adaptabilidad Social:** Está conformado por las variables afiliación, aceptación de la autoridad, aceptación de normas y valores y grupo de trabajo.
- **Internalidad:** Está conformado por las variables logro, poder, dedicación a la tarea y requisición.
- **Externalidad:** Está conformado por las variables reconocimiento, expectación, y supervisión.

Luego de analizar los resultados obtenidos en la aplicación del test, y buscando realizar una descripción más amplia de los colaboradores, se evidencia que de los 5 grupos propuestos por Fernando Toro, el de mayor impacto fue el de ORIENTACIÓN AL EXITO lo que quiere decir, que los colaboradores (en su mayoría), son personas que tienden a buscar actividades que

ofrezcan variedad y autonomía, desean tener éxito en la ejecución de las labores asignadas, realizan sus tareas con dedicación y responsabilidad buscando acceder a beneficios derivados del trabajo.

También son personas que comprometidas con las responsabilidades asignadas por superiores o por la organización a la cual se vinculan, tienden a ser estables a nivel emocional y tener claridad de intereses a nivel laboral. De otro lado, se evidencia que el grupo de menor impacto según los resultados obtenidos *fue orientación a la tarea*, lo que quiere decir que los colaboradores que hicieron parte de la muestra para el análisis son personas que tienden a no esforzarse por alcanzar lo que se proponen, tienen poco interés por ser promovidos, lo cual disminuye el esfuerzo, la dedicación y la persistencia con la que realizan las labores diarias. Son personas que en ocasiones pueden ser inseguras de sí mismas poco ambiciosas y pueden generar lazos de dependencia ya sea con su equipo de trabajo o con sus superiores.

Los otros tres grupos: *adaptación social, internabilidad y exterioridad* se encuentran en la media, es decir, son personas que tienden a adaptarse de manera adecuada a las normas establecidas por la empresa, lo que le permite aceptar los procedimientos y lineamientos para llevar a cabo de la mejor manera su labor y los procesos que tenga a cargo, se preocupan por hacer las cosas bien y evidencian disposición para asumir nuevos retos y nuevas responsabilidades. Suelen tener una actitud pasiva ante los cambios y se encuentran enfocados en lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos en los plazos establecidos para ello.

Con el fin de encontrar nuevos hallazgos, coincidencias o diferencias frente a los resultados obtenidos con la aplicación y el análisis del test CMT y realizando un proceso de observación no participante del cual estuvo encargada una de las integrantes, quien tuvo la oportunidad de estar inmersa en el día a día de los colaboradores de la compañía y adicional se realizó la aplicación de una entrevista a cada colaborador que hizo parte de la muestra seleccionada, se logra establecer factores que llevan a un análisis más profundo de lo investigado.

Luego de la observación no participante, se pudo evidenciar que en los 8 puntos de ventas de la cadena de comidas rápidas que se encuentran ubicados en la ciudad de Medellín se maneja tanto líderes masculinos como femeninos quienes desempeñan cargos como: gerente de punto de venta, coordinador de producción o gerente MUM. Los colaboradores, manifiestan más agrado y confiabilidad al ser liderados por personal masculino debido a su neutralidad y estabilidad emocional para solucionar las dificultades que pueden presentarse en el día a día.

Se evidencia que el liderazgo del personal femenino, que es la mayor cantidad, genera inconformidades en los colaboradores debido a que en muchas ocasiones no actúan de la mejor forma, es decir, refieren que algunas de estas líderes no tiene una comunicación efectiva con su equipo de trabajo y no transmiten de forma asertiva la información que se requiere para el logro satisfactorio de los resultados y para la mejora del ambiente laboral y el trabajo en equipo. Adicional, se evidencia que éstas no suelen respetar los horarios laborales, especialmente de salida, de los colaboradores generando malestar e inconformidad.

Los puntos de venta que evidencian más afectación por este tipo de situaciones son: parque Laureles, zona 2 sur y el Tesoro; coincidiendo con que a nivel interno (administrativo) son los puntos de los cuales se reciben quejas constantes principalmente por parte del personal operativo (empleados generales) y donde más afecta la rotación del personal. Para esta situación ya se han gestionado reuniones desde el área de Gestión Humana con las líderes encargadas de cada punto, reuniones con el comité de convivencia y con los colaboradores implicados con el fin de controlar, solucionar y disminuir las inconformidades y a su vez para generar estrategias que permitan motivar a los colaboradores y mejorar el liderazgo de las encargadas.

En dichos puntos de venta las quejas más recurrentes fueron: irrespeto frente a los horarios laborales, asignación de funciones fuera de las planteadas en el contrato de trabajo, mal humor por parte de las líderes, tono de voz inadecuado, falta de respeto hacia los colaboradores, falta de capacitación, nómina mal reportada, dificultades en la comunicación.

Entre las estrategias implementadas por el área de Gestión Humana se realizó una medición de clima organizacional con el fin de identificar más a fondo la posición que tienen todos los colaboradores frente a la organización y a sus equipos de trabajo buscando generar compromisos en ambas partes para mejorar y superar las dificultades presentadas y aumentar la motivación de los mismos y por ende la productividad.

Estos compromisos, han generado efectos positivos en los colaboradores directamente implicados disminuyendo la rotación en estos puntos de venta y generando tranquilidad y motivación en el equipo de trabajo.

7. Discusión

La motivación es una herramienta esencial para la ejecución de las actividades de los colaboradores, sin embargo, ayuda a que ellos realicen con agrado sus tareas, y además proporcionen la retención del personal generando un alto rendimiento para la organización, por lo tanto, se deben tomar en cuenta que existen diferentes formas de motivar al personal, y es necesario que las organizaciones cuenten con los recursos necesarios para la realización de ésta.

Antes de continuar, se realizará una recapitulación de lo que se lleva hasta ahora. El presente trabajo tuvo como finalidad Describir los factores motivacionales laborales que influyen en la retención del capital humano de una cadena de comidas rápidas de la ciudad de Medellín.

Según Miranda, D.R. 2009 (citado en Business, 2003, p. 45), las acciones de retención, son aquellas prácticas administrativas orientadas a “no dejar ir” a individuos ubicados en cargos claves dentro de la empresa, lejos de convertirse en acciones que busquen “hacer sentir bien” a los empleados.

Se realizó un análisis acerca de los factores obtenidos del test CMT que consta de 15 variables. Este test ayuda a identificar cuáles son las acciones realizadas por la organización que influyen en la motivación de los colaboradores, impactando en la retención del personal. En la cadena de comidas, además de los resultados de la prueba, se tuvo la oportunidad de interactuar y escuchar los motivos que llevan a la mayoría de empleados a desistir de las oportunidades externas de trabajo que les presentan.

En este caso en específico, se logró identificar cuáles son los aportes significativos, por ejemplo, la remuneración económica, Esto contribuye a que esta cadena de comidas rápidas sea vista como una empresa estable, sostenible y con beneficios que lleven a que sea exitosa y productiva.

Es decir, la gran mayoría de los colaboradores coinciden en que el fuerte factor que los moviliza y motiva para un desempeño óptimo de las funciones asignadas, es el salario, la requisición y el poder. La cual les brinda la seguridad que requieren para atender las demandas de sus necesidades personales y las de su familia.

Para entender lo anterior, es importante remitirse a la definición que plantea Maslow (1993) para definir motivación, cuando expresa que es un conjunto de necesidades jerarquizadas que tiene el individuo, según la importancia que cada persona les concede en función de sus circunstancias. Por lo que el salario contribuiría a suplir las necesidades básicas de los colaboradores en donde la retribución económica se asocia al desempeño de un puesto de trabajo. Esto refleja las diferencias entre rangos salariales en la empresa. Para algunos, son adecuados para la formación académica, pero para otros este factor sería considerado bajo, debido al número de funciones a desarrollar dentro de los puntos de venta, por lo que sería de gran aporte que la organización tenga incentivos económicos un poco más altos o adecuados para la realización de las funciones.

Teniendo en cuenta que los colaboradores desean tener reconocimiento por parte de la organización, Fernando Toro (1992) explica cómo los modos de comportamiento buscan obtener retribuciones deseadas, influenciando directamente a quien pueda concederlas, mediante persuasión, confrontación o solicitud personal y directa. Los colaboradores de la cadena de comidas rápidas de la ciudad de Medellín tienden a buscar actividades que ofrezcan variedad y autonomía, desean tener éxito en la ejecución de las labores asignadas, realizan sus tareas con dedicación y responsabilidad, buscando acceder a beneficios derivados del trabajo.

En esta organización, los colaboradores solicitan directamente la retribución deseada; indicando deseos de auto superación y reconocimiento frente a su desempeño, en donde se refleja que es de gran motivación para ellos el plan diseñado por parte de Gestión Humana. Este plan se llama Plan Carrera, el cual establece ítems de evaluación al colaborador, para establecer si las competencias se encuentran desarrolladas en el nivel adecuado y así estar preparado para el ascenso, atendiendo así las necesidades de autorrealización, que según Maslow (1993) también se denominan necesidades de auto actualización o auto superación en la última escala de la pirámide.

El área del capital humano dentro de las organizaciones, es una de las áreas más importante ya que son los encargados de velar por el bienestar de los colaboradores y motivar a los mismos e identificar diferentes estrategias que puedan utilizarse tanto internas como externas. La motivación para los trabajadores se deriva de una interacción compleja entre los motivos internos de las personas y los estímulos de la situación o ambiente.

En este nivel las personas intentan desarrollar todo su potencial, su creatividad y su talento, alcanzando el nivel máximo de sus capacidades personales. Esto da a entender a los colaboradores lo importante que ellos son para la compañía como personas y como talento humano para el adecuado desarrollo de la misma. Por lo tanto, los colaboradores son capaces de sentir la necesidad de poder que según Fernando Toro (1992), se manifiesta a través de deseos o acciones que buscan ejercer dominios, control o influencia, no solo sobre personas o grupos, sino también sobre los medios que permiten adquirir o mantener el control, tales como las posiciones de mando, la influencia en los medios de comunicación, la acción sobre los incentivos o recompensas.

En este punto cabe resaltar la necesidad de sobresalir, dados los diferentes tipos de liderazgo que se presentan en cada punto de venta, en donde se reflejan manejos inadecuados de personal en cuanto a los turnos, el tono de voz y maneras de dar órdenes. Esto afecta a los colaboradores, haciéndolos sentir desmotivados cuando son subordinados por un jefe que no posee un buen nivel de relacionamiento con su equipo de trabajo, dando, así como resultado que la compañía desde Gestión Humana deba implementar planes o talleres que contribuyan significativamente a la retención del personal, con el objetivo de hacer sentir acompañado y guiado al colaborador.

Por otra parte, se deben realizar talleres con los jefes acerca de los manejos adecuados que deben realizar, estilos de liderazgo, implementación de estrategias, formas positivas de liderar o dar motivación hacia las funciones, y demás aspectos para incrementar el dialogo, la escucha, el respeto y la integridad entre ambas partes para evitar determinados comportamientos que llevan al personal a desertar, ahorrándole a la empresa gastos adicionales e innecesarios.

La motivación se distingue entre intrínseca y extrínseca, Los factores internos son las necesidades aptitudes, intereses, valores y habilidades de las personas. Estos motivos individualizan a cada persona y hacen que todas sean diferentes unas con otras. Cada individuo es capaz de realizar tareas específicas.

Al realizar las entrevistas al grupo seleccionado como muestra para la presente investigación, se logró confirmar que los colaboradores sienten una marcada desmotivación para realizar las labores asignadas debido al estilo de liderazgo que tienen sus superiores, es decir, se encuentran en desacuerdo con el trato verbal que en ocasiones tienen los líderes hacia ellos y adicional refieren que no se les respetan los turnos y horarios laborales.

Esta desmotivación también se fortalece con el deseo de una remuneración salarial superior a la actual, ya que no logran cubrir sus necesidades básicas y no cuentan con beneficios laborales que aumenten su motivación y fortalezcan su sentido de pertenencia por la organización. Sin embargo, están de acuerdo con que los procesos de inducción, capacitación y entrenamiento que brinda la organización es el adecuado para tener un desempeño satisfactorio.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, con los resultados obtenidos por el instrumento aplicado a los colaboradores (CMT) y por las entrevistas realizadas en cada uno de los puntos de venta de la cadena de alimentos de la ciudad de Medellín, las variables que puntuaron más bajo fueron: contenido del trabajo, dedicación a la tarea y autorrealización. Lo que indica que a pesar de existir proyectos como el plan carrera, sus funciones rutinarias, la sobrecarga del empleo, la retribución salarial y el poco reconocimiento ocasiona que los colaboradores no estén conformes

con las labores que se les asignan, ya que no se les permite potencializar las habilidades o conocimientos de la mejor manera, generando productividad y rendimientos bajos.

Según Fernando Toro (1992) “el Contenido del trabajo son las condiciones intrínsecas del trabajo que puede proporcionar a la persona que lo ejecuta varios grados de autonomía, variedad, información sobre su contribución a un proceso o producto, valoración que la persona hace de tales condiciones.” Al realizar las entrevistas, los colaboradores expresan inconformidad con el estilo de liderazgo, lo que se puede inferir como uno de los factores que no permiten el desarrollo de competencias que podrían ser un aporte significativo a las metas trazadas para alcanzar una alta competitividad por parte de la empresa en el medio.

La motivación dentro de la organización es la clave fundamental para que los colaboradores logren un buen trabajo en equipo en pro de cumplir con los planes operativos y de gestión interna de una manera eficaz, presentando unos mejores resultados que favorecen a los beneficios de los colaboradores y a la organización a la cual hacen parte. Todo este proceso va de la mano de un líder que esté dispuesto a orientar, formar y motivar a cada uno de los miembros que hacen parte de su equipo, con el objetivo de que aumente la productividad y la dedicación a la tarea.

Álvarez, f. t. (1992), define la dedicación a la tarea como los modos de comportamiento que se caracterizan por la dedicación de tiempo, esfuerzo, iniciativa al trabajo, deseo de mostrar responsabilidad y calidad. Es decir, se trata de la intención de poner al servicio de la tarea, recursos, medios y condiciones personales con las que cuenta el individuo.

El ser humano busca constantemente la autorrealización, es decir, alcanzar cada una de las aspiraciones, logros, metas o proyectos trazados a lo largo de su vida por sus propios méritos. Las organizaciones se han convertido en uno de los principales medios para desarrollar este factor motivacional.

Maslow (citado por Quitmann 1989) afirma que la motivación por autorrealización es un impulso por la necesidad de realización personal. Es la tendencia del hombre a ser lo que puede ser, a utilizar y aprovechar plenamente su capacidad y su potencial.

Con base en lo anterior, y según los resultados de la aplicación de los instrumentos, los colaboradores no perciben su lugar de trabajo como un lugar donde puedan desarrollar cada uno de sus potenciales, debido a la falta de tiempo para avanzar académicamente; sin embargo, y teniendo en cuenta que la organización si tiene establecido un plan carrera, se logró identificar que por parte de los colaboradores hace falta iniciativa y motivación para buscar alternativas que les permitan fortalecer su formación académica. Un ejemplo de ello es la educación virtual y a distancia. Por parte de la organización, se deben fortalecer los planes de formación y capacitación que motiven y que faciliten la participación de los colaboradores en las convocatorias internas que se realizan como plan carrera.

Los factores externos son estímulos o incentivos que la organización ofrece. Estos pueden satisfacer necesidades, despertar sentimientos de interés o representar recompensas deseadas. Son motivos externos todas las recompensas que ofrezca la cadena de comidas rápidas de la

ciudad de Medellín, desde el salario y los beneficios hasta el ambiente de trabajo deben buscar la satisfacción para ellos.

8. Conclusiones

A partir de la información recolectada en el presente trabajo de investigación, se lograron identificar dificultades que se presentan actualmente en la organización frente al manejo y dirección de los diferentes equipos de trabajo que la conforman, lo cual ocasiona una baja retención del personal y por ende afectar el sostenimiento de la organización productividad de la misma.

Por lo que la organización debe tener presente las inclinaciones o deseos que los colaboradores quieren obtener dentro de la compañía, por lo que el factor de mayor importancia es la *orientación al éxito* lo cual demuestra que los equipos conformados en su gran mayoría son personas que tienden a buscar actividades que ofrezcan variedad y autonomía, desean tener éxito en la ejecución de las labores asignadas, realizan sus tareas con dedicación y responsabilidad buscando acceder a beneficios derivados del trabajo. Y como eje de menor importancia es *orientación a la tarea* la que indica que en algunas ocasiones la autorrealización y orientación a la labor se ve afectada en la consecución de éxitos por lo que se puede concluir que la compañía debe establecer estrategias que cumplan con la motivación intrínseca y extrínseca de cada colaborador, es decir contar con un plan en donde su principal eje sea el desarrollo adecuado de las competencias laborales u organizaciones, buscando que para el colaborador su día a día sea invidioso en donde no se incurra en que los colaboradores sintan que para la compañía los límites y monotonía de las funciones no son factor de la rotación, por lo que tener presente el desarrollo de factores como la autorrealización sin importar las funciones monótonas sino que se manejen equipos de apoyo y cambio de ambientes que lleven al colaborador a ser cada día más ambiciosa en su función y desarrollo de conocimientos para ascensos laborales y personales.

A pesar de contar actualmente con un sistema de beneficios e incentivos para establecer niveles de ventas y estabilidad en la compañía de sus colaboradores aun no generan un real impacto importante en los grupos de trabajo quizás debido a las políticas implementadas para acceder a estos beneficios, por lo que estas políticas se convertirían en una de las estrategias a mirar su viabilidad ya que a creación de estrategias para retener al personal debe incluir el tener presente el bienestar o cumplimiento de las necesidades básicas como lo explica Maslow en su pirámide de necesidades.

Por lo que se puede establecer que los factores motivacionales por los cuales los colaboradores deciden retirarse de la compañía es la falta de incentivos tangibles e intangibles, es decir no solo la parte monetaria es importante la recreación, cultura o esparcimiento cuenta para tener una salud laboral tranquila lo que llevaría que la rotación del personal de los cargos más básicos sientan la importancia de su tarea estableciendo el factor de la requisición como motivación para muchos de los colaboradores que desean lograr el reconocimiento a su conocimiento dado a que en las pocas formas de resaltar la labor no resulta impactante para el colaborador tanto a nivel monetario como emocional, es decir resaltar la labor con incentivos corporativos como actividades que destaquen su buena labor desempeñada, ya que el poder es el tercer factor que los mueve a estar dentro de la compañía e implica tener estrategias corporativas que lleven a que ese poder en los colaboradores se refleje en la productividad y rotación del personal al establecer métodos de satisfacción frente a las metas trazadas.

En el transcurso del desarrollo de la investigación, no se lograron identificar canales adecuados de comunicación lo que genera en los colaboradores poca claridad acerca de a quién dirigirse en el momento de tener quejas, reclamos o inquietudes que necesiten resolver, produciendo inseguridad, inconformidad y desinterés para aportar positivamente en el proceso productivo de la organización.

Es pertinente mencionar el estilo de liderazgo como factor importante en los resultados de la investigación ya que para muchos de los colaboradores se convierte en un factor importante para la motivación y la obtención del logro de los objetivos propuestos, ya que la forma como se implementa el liderazgo conlleva a la forma como se instaura una cultura en donde se evidencia la falta del manejo mismo del liderazgo por parte de algunos de sus colaboradores que ejercen este rol y llevan el desarrollo adecuada de las metas trazadas para cada equipo.

Por lo que la investigación nos lleva a concluir que la compañía debe mejorar y ampliar su presupuesto del plan de beneficios e incentivos, invertir en el bienestar del colaborador no solo por el desempeño de las funciones sino pensando en el bienestar del colaborador sin importar metas de ventas sino funciones de apoyo que llevan a la compañía a un sostenimiento adecuado, implementar planes de benéficos hacia las familias, recreación y cultura que llevaran al sentido de pertenencia más grande por funciones y por su compañía, desarrollando un personal seguro de sí y con metas más claras y sanas para su vida personal, es decir que lograr un plan que cubra necesidades básicas, familiares y de funciones en donde los reconocimientos sean no solo por cumplir meta sino por el desarrollo adecuado de sus funciones.

9. Recomendaciones

La motivación laboral en los colaboradores de la cadena de comidas rápidas de la ciudad de Medellín, es fundamental para lograr el desarrollo de sus actividades diarias y para fortalecer el desempeño de cada uno de ellos en su área de trabajo.

Es importante realizar con los colaboradores de la organización capacitaciones de forma constante sobre temas que fortalezcan su motivación laboral con el fin de favorecer el desempeño de los mismos.

Se propone a la organización de comidas rápidas implementar un plan de recomendaciones en base a los resultados del trabajo de investigación realizado y a la aplicación del instrumento CMT; el cual arrojó que las variables que puntuaron más bajo fueron; contenido del trabajo, dedicación a la tarea y autorrealización .

Se propone a la organización de comidas rápidas ubicada en la ciudad de Medellín replantear el plan de beneficios e incentivos que actualmente tiene establecido para la retribución de los colaboradores, implementando nuevas estrategias que estén complementadas por una mejora y fortalecimiento del estilo de liderazgo, integrando conocimientos, prácticas e ideas que permitan la mejora del desempeño del equipo de trabajo a corto plazo, se recomienda enfatizar el liderazgo , principalmente entre los gerentes de cada punto de venta, ya que se considera como un canal para que los colaboradores trabajen de una manera adecuada y con mayor dirección , reconociendo los logros alcanzados ,de manera que cada uno de los miembros que hacen parte

de la organización sientan que su labor es importante para el cumplimiento de las metas y tareas propuestas.

El salario es una de las variables más altas en cuanto a motivación a nivel laboral, en la parte cuantitativa se evidencia como un factor estable por el cual los colaboradores de la cadena de comidas rápidas permanecen dentro de la organización, se recomienda introducir mayor número de incentivos motivacionales económicos ya que se considera como una herramienta efectiva.

Aunque frecuentemente la retribución e incentivos económicos son de gran importancia en la motivación laboral, esto no lo es todo, el buen estilo de liderazgo, el aumento de las capacidades laborales, la comunicación asertiva, las garantías laborales y ser parte de las decisiones que se toman en la organización son factores que aumentan la motivación de los colaboradores.

Otro aspecto motivacional el cual fue manifestado por los colaboradores durante el desarrollo del trabajo de investigación está relacionado con los horarios laborales; se sugiere a la organización la implementación de dos horarios por temas de desplazamiento ya que el horario establecido actualmente genera una rotación constante del personal.

En cuanto la variable de autorrealización es el factor que más bajo puntuó como estrategia se plantea ofrecer oportunidades de crecimiento para los colaboradores a nivel académico, promover el desarrollo personal y profesional ,potencializando competencias es importante tener

en cuenta que la educación del personal de una organización, es un generador de éxito en el medio, por ello se recomienda la implementación del plan de formación para los empleados todo esto generará ganancias a la organización, reflejadas en calidad, sostenimiento en el mercado y aumento de su economía.

La principal función del área de recursos humanos es mediar de manera íntegra entre las necesidades de la organización y los colaboradores , durante la investigación se evidencio que esta área no ha significado un motivo de alternativa para el personal , por lo que se recomienda que se establezcan visitas a cada uno de los puntos de venta con fechas definidas , para realizar un acompañamiento constante que permita retroalimentar el desempeño laboral y también escuchar alternativas y soluciones a situaciones tanto laborales como personales de cada uno de los miembros que hacen parte del equipo de trabajo.

La organización debe alcanzar un nivel de calidad y de bienestar laboral, que genere satisfacción en los colaboradores, donde existan retribuciones, reconocimientos económicos o verbales, además realizar jornadas de recreación, que permitan mejorar la comunicación entre líderes/colaboradores y de igual forma entre pares, donde el capital humano sienta que son importantes y reconocidos por la organización, teniendo una adecuada retención del personal y generando una visión hacia la empresa del buen manejo en los beneficios e incentivos que se brinda al capital humano.

Ya que un buen plan de incentivos o beneficios brinda seguridad y estabilidad tanto para la compañía como para el colaborador, el tener personas vinculadas que reflejan sentido de

pertenecía por sus funciones y por qué la compañía se establezca como una de las mejores con sentido social, lo cual brindara a los colaboradores estabilidad económica cubriendo las necesidades básicas las cuales en muchas ocasiones no son cubiertas en su totalidad y llevan a la rotación, lo que indica que las estrategias de retención deben de ir ligadas al buen manejo del tiempo del empleado para la consecución de metas que permita al mismo ver a la compañía como su base para realización de sus metas individuales y personales.

La comunicación clara y oportuna es una de las mejores herramientas no solo correctivas sino también preventivas para lograr un cambio organizacional positivo, la claridad en las funciones de cada cargo, hasta las normas y actividades extras, brindando a los colaboradores la posibilidad de sentirse como un integrante respetado, participativo e importante para la organización.

Todo lo anterior permitió identificar la necesidad de proponer estrategias de retención de personal que permita a la organización implementar y ejecutar actividades motivacionales, planes de beneficios e incentivos, planes carrera, entre otros, que le permitan mejorar la forma en la que actualmente se está llevando a cabo el proceso de cambio, hecho que no solo se verá reflejado en la ejecución del cambio sino en todo el clima laboral al interior de la organización.

10. Consideraciones Éticas

Se contó con el consentimiento informado por parte de la alta gerencia de la cadena de comidas rápidas para realizar el trabajo investigativo de forma anónima para así poder utilizar información confidencial de la organización que favorezca la investigación.

Se contó con el consentimiento informado (anexo) de los colaboradores para la aplicación de los diferentes instrumentos requeridos para la investigación en curso garantizando la confidencialidad y el anonimato.

Se tuvo en cuenta algunos artículos del “Código Ético del Psicólogo Colombiano” y que se mencionan a continuación:

Artículo 16.1. El psicólogo, al planear y llevar a cabo investigación científica con participantes humanos, debe basarse en los principios éticos de respeto y dignidad, y resguardar el bienestar y los derechos de los participantes.

Artículo 16.2. Los códigos éticos y las leyes deben respetarse; el investigador es el juez definitivo y el responsable de su propia conducta hacia los participantes y todo recurso humano que intervenga en la investigación.

Artículo 16.3. Es preciso ser honestos, es decir, describir los hallazgos científicos tal como se encontraron, evitar el fraude, la descripción sesgada de los hallazgos y ocultar información científica que contradiga los resultados.

Artículo 16.4. Hay que reconocer la fuente y el origen de las ideas que se toman de otros investigadores, de estudiantes y/o colegas; no se debe proclamar prioridad sobre una idea científica que no le pertenece al investigador. A los coautores, colaboradores y asistentes se les debe dar el debido reconocimiento.

Artículo 16.5. El plagio y la copia de resultados científicos deben evitarse.

Artículo 16.6. Al trabajar con participantes humanos, es necesario que ellos estén informados del propósito de la investigación; los participantes tienen derecho a ser protegidos de daño físico y psicológico y a ser tratados con respeto y dignidad.

Artículo 16.12. Es preciso evitar en lo posible el uso del engaño; este sólo se usará cuando el problema a investigar sea importante, sólo pueda investigarse utilizando el engaño, y se garantice que al terminar la investigación se va a brindar a los participantes la información correcta sobre las variables utilizadas y los objetivos de la investigación.

11. Bibliografía:

- Álvarez, F. T. (1992). Cuestionario de Motivación para el Trabajo (Segunda ed.). Medellín.
- Álvarez, O., Lila, M., y Castillo, L. (2012). Estilos de liderazgo: una aproximación desde la teoría del liderazgo transformacional. *Anales de psicología*, 28(2), 548-550.
- Business Essentials 2003, Miranda, D. R. (2009). Estrategias de Retención del personal: Una reflexión sobre su efectividad y sus alcances. *Universidad Eafit*.
- Castillo, S. C. Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo. Fundación EOI, 2009. p. 17
- Castro, A. (2007). Estilos de liderazgo, inteligencia y conocimiento tácito. *Anales de Psicología*, 23(2), 216- 225.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill. pag 332-334
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw Hill Interamericana. p. 389

Cruz, Z. I., González Dominguez, J., & Carrasquilla Ríos, C. (2013). Estilos de liderazgo para el éxito organizacional: estudio de caso múltiple en empresas Puertorriqueñas. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 21-32.

Díaz de Quijano, S., & Navarro, J. (1998). Un Modelo Integrado de la Motivación en el Trabajo: Conceptualización y Medida. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 193 - 216.

Dibble, 2001 citado por Miranda, D. R. (2009). Estrategias de Retención del personal: Una reflexión sobre su efectividad y sus alcances. *Universidad Eafit*.

Fayol (1986) García, M. (2015). Papel de los seguidores en el desarrollo de la teoría de liderazgo organizacional. *Revista Cenes*, 34(59), 155-184.

Maldonado, 2011“

García, V. (2012). La motivación laboral, estudio descriptivo de algunas variables. (Tesis de pregrado). Universidad de Valladolid, España.

Gómez, E., Y Villas, L.M. (2013). Clima organizacional y la variable estilos de liderazgo. (Tesis de pregrado). Universidad San Buenaventura, Colombia.

González, L. (2012). La motivación como estrategia para disminuir el estrés laboral. (Tesis de Licenciatura). Universidad Veracruzana, México.

Landy, F. J., & M. Conte, J. (2005). *Psicología Industrial: Instrucción a la Psicología Industrial y Organizacional*. México: McGraw Hill.

López, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Revista de investigación UNMSM*, 8(15) 27-28. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe>

Martín, C. (2011). *Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas*. (Tesis de doctorado). Universidad de Valladolid, España.

Martín Cruz, N., Martín Pérez, V., & Trevilla Cantero, C. (2009). Influencia de la motivación intrínseca y extrínseca sobre la transmisión de conocimiento. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 187-189.

Martínez, M. & Hernández, V. (2006). *Estudio de la motivación, la satisfacción laboral, el liderazgo y su relación con la calidad en el Hospital Mario Muñoz Monroy*. Tesis de Diplomado. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Cuba.

Marulanda Valencia, F. A., Montoya Restrepo, I. A., & Vélez Restrepo, J. M. (2012). *Teorías motivacionales en el estudio del emprendimiento*. Pensamiento y Gestión.

Maslow, A. 1991. Motivación y personalidad. Madrid. Ediciones Díaz de Santos S.A.

McClelland, D. 1989. Estudio de la motivación humana. Madrid. NARCEA S.A.

McGregor, D. M., «The Human Side of Enterprise», en Yarwood, D. L., 1986, Public Administration, Politics and People: Selected Readings for Managers, Employees and Citizens, New York: Longman Publishing Group, pp. 134-144. Recuperado de <http://materiales.untrefvirtual.edu.ar>

Milgrom y Roberts, 1992, Prendergast, 1999, Bonner y Sprinkle, 2002) citados por Martín Cruz, N., Martín Pérez, V., & Trevilla Cantero, C. (2009). *Influencia de la motivación intrínseca y extrínseca sobre la transmisión de conocimiento*. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, pag187-189.

Miranda, D. R. (2009). Estrategias de Retención del personal: Una reflexión sobre su efectividad y sus alcances. Universidad Eafit.

Peiró, José María. (2009). Introducción a la psicología del trabajo. Pérez, G. (1998). Técnicas y análisis de datos. Madrid pág.: 23-28; 41-44

Preciado, A., y Etayo, C. (2014). Influencia del estilo directivo en la comunicación interna de las organizaciones. Revista universidad de la Sabana, 17(2), 412-455.

Ramírez, R; Abreu, J.L. & Badii, M.H. (2008). La Motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *International Journal of Good Conscience*, 3(1), 143-185.

Rodríguez, A; Zarco, V; González, J. M. (2009). *Psicología del trabajo*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Toro, F & Cabrera, H. (1990). *Motivación para el trabajo, conceptos, hechos y evidencias contemporáneos*. Cíncel. Medellín

Varna, J, Quintana L. y otros (2009). Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio Vol. 38 N1 p. 5.

Viteles citado por Landy, F. J., & M. Conte, J. *Psicología Industrial: Instrucción a la Psicología Industrial y Organizacional*. México: McGraw Hill, 2005 pag 54.

Wenger y Snider, 20008 citado por Martín Cruz, N., Martín Pérez, V., & Trevilla Cantero, C. (2009). *Influencia de la motivación intrínseca y extrínseca sobre la trasmisión de conocimiento*. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, pag187-189.

Zuluaga, Y, Gómez, Y, Castro, L. (2014). Factores motivacionales más representativos de los empleados de la empresa Distracom S.A evaluados a través del CMT. (Tesis de Pregrado). Institución Universitaria de Envigado, Medellín.

12. Anexos

- Ficha Sociodemográfica
- Formato de Entrevista
- Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT)
- Consentimiento Informado
- Autorización de la Agencia