

**FELICIDAD ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN EN EL AMBIENTE
MOTIVACIONAL DE LOGYTECH MOBILE S.A.S.**

**PRESENTADO POR
DANIELA MÁRQUEZ SÁNCHEZ**

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
MAESTRÍA GESTIÓN SOCIAL EMPRESARIAL**

BOGOTÁ D.C.

2019

**FELICIDAD ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN EN EL AMBIENTE
MOTIVACIONAL DE LOGYTECH MOBILE S.A.S.**

**Trabajo presentado como requisito parcial para optar por el título de
posgrado de la Maestría en Gestión Social Empresarial**

Presentado Por

DANIELA MÁRQUEZ SÁNCHEZ

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
MAESTRÍA GESTIÓN SOCIAL EMPRESARIAL**

BOGOTÁ D.C.

2019

Nota de Aceptación

Firma Presidente del Jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá, D.C. Junio de 2019.

Agradecimientos

Dios Padre Celestial que me has brindado el conocimiento e intelecto para realizar este estudio donde me permitiste crecer profesional y personalmente. Una etapa maravillosa llena de gratos aprendizajes y de orgullo para mí alrededor. Cada día me reté y me enfrenté al temor de hacer las cosas bien sin embargo agradezco inicialmente a el ángel que la vida me puso en el camino para culminar con éxito; gracias a Juan Sebastián el caballero integro que camina conmigo esta existencia.

Y no puedo dejar atrás a mi Tata que desde el día número uno, emprendió este camino conmigo, su nieta, y ha acompañado todos mis logros y desaciertos, escuchando todas mis historias y acontecimientos de esta etapa.

A mis padres, gracias por el apoyo constante y las palabras que día a día recibí de aliento para no dejar este camino, porque es cierto, ‘faltaba más cuando inicié’. Y hoy, finalizamos, gracias a ustedes por todas las herramientas y siempre darme lo mejor de lo mejor de lo mejor.

Y a ti hermano, siempre harás parte de mis logros y del ejemplo que quiero reflejar para que tú llegues más lejos de lo que yo he podido hacerlo.

Y como no agradecer a la compañía que me acobijó para poder realizar esta investigación y de todo el aprendizaje que me dio al igual que mis compañeros de trabajo.

Hoy con orgullo, expreso al cielo mis agradecimientos, felicidad y nervios que me genera culminar este proyecto de mi vida.

Con satisfacción, agradezco por saber que me cumplí a mí misma.

Tabla de contenido

Agradecimientos	iv
Lista de Figuras	ix
Lista de Tablas	xi
Introducción	12
Capítulo I. Contextualización.....	14
Tabla 1 Ficha técnica Logytech Mobile S.A.S.....	15
Figura 1 Fachada instalaciones Logytech Mobile S.A.S.....	15
1.1 Misión Logytech Mobile S.A.S.....	15
1.2 Visión Logytech Mobile S.A.S.	16
1.3 Valores de Logytech Mobile S.A.S.	17
Figura 2. Valores corporativos Logytech Mobile S.A.S	17
1.4 Objetivos estratégicos LM.....	18
Capítulo II. Proceso de investigación.....	20
2.1 Definición del problema	20
2.2 Objetivo general	22
2.3 Objetivos específicos.....	22
2.4 Justificación.....	22
2.5 Marco metodológico.....	26
2.5.1 Área de estudio	26

2.5.2 Métodos y técnicas de recolección de la información	27
2.5.3 Tipo de investigación.....	28
2.5.4 Población, muestra y plaza	29
Figura 3 Niveles de riesgo por unidad de negocio LM	30
2.5.5 Técnicas de observación.....	31
2.5.6 Entrevista	32
2.5.7 Grupo focal	34
Tabla 2 Diseño grupos focales	35
2.5.8 Encuesta.....	35
Capítulo III. Aspectos teóricos y conceptuales	37
3.1 Aspectos teóricos sobre felicidad.....	38
3.1.1 Teoría de la felicidad, bienestar y el Modelo P.E.R.M.A.....	39
3.1.2 Motivación en el talento humano.....	40
3.1.3 Bienestar en las organizaciones	42
3.1.4 Reconocimiento de labores en las organizaciones.....	43
3.2 Cultura y Cambio Organizacional.....	44
3.2.1 Rotación de personal.....	46
3.2.2 Relaciones laborales	47
3.3 Condiciones laborales.....	48
Capítulo IV. Resultados de investigación	50

Tabla 3 Categorías y subcategorías de los instrumentos aplicados	50
4.1 Instrumentos de investigación	50
4.2 Análisis de resultados encuestas, entrevistas y grupos focales	51
4.2.1 Satisfacción y motivación	51
Figura 4 Comunicación asertiva Logytech Mobile S.A.S.	52
Figura 5 Conocimiento del plan estratégico de LM	53
Figura 6 Mis líderes reconocen mi trabajo	54
4.2.2 Liderazgo y clima laboral	55
Figura 7 Condiciones y clima laborales	56
4.2.3 Comunicación y condiciones laborales.....	57
Figura 8 Existe una comunicación asertiva, eficaz y eficiente con mis jefes.....	57
Capítulo V. “LM Feliz-mente”	58
Propuesta plan de impacto a la felicidad organizacional	58
5.1 Problema de intervención	58
5.2 Objetivo general de “LM Feliz-mente” - plan de impacto a la felicidad	60
organizacional.....	60
5.2.1 Objetivos específicos de “LM Feliz-mente” - plan de.....	60
impacto a la felicidad organizacional	60
5.3 Metodología “LM Feliz-mente”	60
Tabla 4 Matriz Plan "LM Feliz-Mente"	61

5.4 Presupuesto – “LM Feliz-mente” - plan de intervención	63
Tabla 5 Presupuestos - Plan "LM Feliz-Mente"	63
5.5 Cronograma – “LM Feliz-mente” – plan de impacto a la felicidad organizacional	64
Tabla 6 Cronograma Plan - "LM Feliz-Mente"	64
Capítulo VI. Conclusiones	65
ANEXOS.....	70
Anexo A. Selección entrevistas a líderes	70
Anexo B. Descripción grupos focales	73
Figura 9 Registro datos grupos focales	74
Anexo C. Gráficas resultados encuestas.....	75
Categoría: clima laboral.....	75
Categoría: satisfacción y motivación.....	78
Categoría: condiciones laborales	80
Anexo D. Registros gráficos trabajo de campo LM	88
Anexo E. Muestra formato recolección de datos grupos focales	90
Bibliografía	91

Lista de Figuras

Figura 1 Fachada instalaciones Logytech Mobile S.A.S	15
Figura 2 <i>Objetivos Estratégicos LM 2019.</i>	19
Figura 3 Niveles de riesgo por unidad de negocio LM.....	30
Figura 4 <i>Comunicación asertiva Logytech Mobile S.A.S.</i>	52
Figura 5 <i>Conocimiento del plan estratégico de LM</i>	53
Figura 6 <i>Mis líderes reconocen mi trabajo</i>	54
Figura 7 <i>Condiciones y clima laborales</i>	56
Figura 8 <i>Existe una comunicación asertiva, eficaz y eficiente con mis jefes</i>	57
Figura 9 <i>Registro datos grupos focales</i>	74
Figura 10 <i>Reconocido, valorado y aceptado en mi entorno laboral</i>	75
Figura 11 <i>Comunicación clara en equipo</i>	76
Figura 12 <i>Herramientas para cumplir con metas</i>	77
Figura 13 <i>Desempeño de calidad para las áreas</i>	77
Figura 14. <i>Existe una comunicación asertiva, eficaz y eficiente con mis jefes.</i>	78
Figura 15 <i>Comunicación asertiva con equipo de trabajo</i>	79
Figura 16 <i>Conocimiento del plan estratégico de LM</i>	79
Figura 17 <i>Retroalimentación de resultados</i>	80
Figura 18 <i>Realización personal en mi entorno de trabajo</i>	81
Figura 19 <i>LM ofrece formación para el desarrollo del trabajo</i>	81
Figura 20 <i>Mis líderes reconocen mi trabajo</i>	82
Figura 21 <i>Resultados en pro de la empresa</i>	83
Figura 22 <i>Conocen de SST para cumplir con las labores</i>	83

Figura 23 <i>Estoy satisfecho con mis labores</i>	84
Figura 24 <i>Rango de edad</i>	85
Figura 25 <i>Área de desempeño</i>	85
Figura 26 <i>Tiempo de permanencia</i>	86
Figura 27 <i>Género</i>	86
Figura 28 <i>Estrato social</i>	87
Figura 29 <i>Formación académica</i>	87

Lista de Tablas

Tabla 1 Ficha técnica Logytech Mobile S.A.S.	15
Tabla 2 Diseño grupos focales	35
Tabla 3 Categorías y subcategorías de los instrumentos aplicados.....	50
Tabla 4 Matriz Plan "LM Feliz-Mente"	61
Tabla 5 Presupuestos - Plan "LM Feliz-Mente".....	63
Tabla 6 Cronograma Plan - "LM Feliz-Mente"	64

Introducción

La rotación, el bienestar, la motivación y el clima laboral son temas relevantes y estratégicos en el contexto de las compañías, y aún más para el sector tercerizado; razón por la cual se generó una investigación entre los años 2017 a 2019 en la compañía Logytech Mobile S.A.S., empresa que participa de la economía colombiana en el sector conocido como *Business Process Outsourcing* (BPO).

Esta investigación se estructuró en seis partes organizadas por capítulos, en el primero se evidenciará la contextualización de la organización y explicará qué es Logytech Mobile S.A.S.; el segundo capítulo, estará guiado a presentar el proceso de la investigación, para así visualizar el problema a resolver, los objetivos de esta, la justificación de la importancia de trabajar en los temas que competen a la felicidad organizacional y los aspectos metodológicos que fueron abordados para tal fin.

Posteriormente, el capítulo tercero dará muestra de un recorrido por los diferentes aspectos teóricos que ayudarán a proporcionar un soporte a la investigación, en conjunto con lo analizado en la organización. En el capítulo cuarto se enfatizarán los resultados arrojados a través del trabajo de campo y los análisis obtenidos; luego, en el quinto capítulo, se expondrá la propuesta de intervención con sus respectivos posibles resultados esperados, partiendo de los objetivos a trabajar en dicha propuesta, el ofrecimiento de una metodología para su implementación, a partir de una matriz de intervención con los respectivos indicadores, presupuesto y cronograma.

Por último, y no menos importante, se encontrará el sexto capítulo que expondrá las conclusiones y recomendaciones que la investigadora principal abordó como resultados finales

del análisis que pretende exponer la relevancia de trabajar en los aspectos que impactan al principal recurso de las organizaciones, el talento humano como eje principal de la gestión social empresarial.

Capítulo I. Contextualización

En el mes de mayo del año 2008, nace una empresa con el objetivo de incursionar en el mercado de *Business Process Outsourcing* (BPO) campo del sector real que propende por los servicios tercerizados de las operaciones de las industrias. Esta empresa adopta el nombre de ‘Logytech Mobile S.A.S’ (LM) que, con un propósito a largo plazo, busca ser líder en el mercado, dedicada a brindar soluciones integrales en procesos relacionados con logística, ventas, posventa y *contact center*.

Gracias a esta idea estratégica para el mercado; clientes como Claro, *Isagenix*, *Mary Kay*, Davivienda, Bancolombia, Avantel, entre otros, decidieron aliarse con Logytech Mobile S.A.S., para alcanzar sus objetivos.

Así mismo, en los últimos 11 años, esta compañía ha generado más de 4.500 empleos en el ámbito nacional e internacional, puesto que la empresa tiene presencia en Chile, Ecuador, Panamá y Colombia, con una ubicación geográfica (Ver Tabla 1), en esta esquina del continente suramericano hacia las afueras de Bogotá vía Cota, donde están establecidos una parte de los procesos logísticos y de bodegaje.

Sin embargo, la compañía también cuenta con otra sede en la Zona Franca de Bogotá (Ver Figura 1), donde se localizan las oficinas administrativas, concentrando en esta el 80% de los empleados que trabajan en las unidades de negocio como *contact center*, procesos logísticos de almacenamiento, bodegaje, recibo y despacho, entre otros.

La organización es una compañía especializada en servicios de logística, distribución, activación y servicios específicos, en donde el liderazgo y la eficiencia de dichos procesos, ofrecen la mejor relación costo beneficio para los socios de negocio, trabajando con altos estándares de calidad y con sistemas tecnológicos de vanguardia.

Tabla 1 *Ficha técnica Logytech Mobile S.A.S.*

Ficha técnica – Logytech Mobile S.A.S	
NIT	900.208.029-2
Dirección	Cl 80 Km 1 5 Vía Siberia En Par La Florida Lt Super Lote 1 Bg 24 Zn Terrapuerto Industria El Dorado
Ciudad	Bogotá – Colombia
Teléfono	(057) 4395237
Actividades económicas	Administración Integral de la Cadena de Abastecimiento Administración Integral de Posventa Administración Integral de Fuerzas de Ventas Servicios de <i>Contact center</i>
Página Web	http://www.logytechmobile.com/

Fuente: Elaboración propia



Figura 1 *Fachada instalaciones Logytech Mobile S.A.S*

Fuente: Tomada de su canal de LinkedIn en diciembre (2018). Disponible en:
<https://co.linkedin.com/company/logytechmobile>

1.1 Misión Logytech Mobile S.A.S.

La empresa ha invertido en tecnología y especialización de sus procesos para así cada vez más cumplir con su misión, que da muestra de lo ya mencionado en el contexto: “Somos una empresa con presencia en Latinoamérica, dedicada a la externalización de procesos críticos (BPO) relacionados con ventas, logística, *contact center* y servicio técnico” (Logytech Mobile S.A.S, s.f.) tomada de su página web en el 2019.

De acuerdo con el área de talento humano de la organización, existen unos parámetros y documentos que son presentados a sus colaboradores al momento de ingresar a la empresa, en la búsqueda de información con personal interno de LM durante la investigación se logró conocer que la misión que presentan a sus colaboradores durante las capacitaciones es:

Somos una compañía especializada en servicios de logística, distribución, activación y servicios específicos. “Somos líderes y eficientes, ofrecemos la mejor relación costo beneficio para nuestros socios de negocio, trabajando con altos estándares de calidad y con sistemas tecnológicos de vanguardia” (Logytech Mobile S.A.S, s.f.) tomada de las presentaciones de capacitación a su personal en el 2018.

Sin embargo, desde febrero del año 2017 se empezó a evidenciar que sus estándares de calidad fueron disminuyendo, debido a la pérdida de una certificación importante como lo es la *Business Alliance for Secure Commerce* (Basc), fenómeno que impacta directamente los elementos de la cultura organizacional en relación con su eficiencia y eficacia buscada por la misma misión de la empresa.

1.2 Visión Logytech Mobile S.A.S.

Para LM el ser líderes es una variable que desde sus ejes de proyección es fundamental, lo cual promueve dentro de la investigación un elemento clave de análisis para el entendimiento de la forma de pensar de sus líderes y cómo se apropian estos elementos por parte de los colaboradores.

La visión de Logytech Mobile S.A.S, es, ser los líderes en la prestación de servicios de *outsourcing* estratégico, ofreciendo un *Know How* y calidad, para las soluciones integrales en servicios de logística, distribución, activación, servicio técnico y servicios específicos. (Logytech Mobile S.A.S, s.f.) Tomada de las presentaciones de capacitación a su personal en el 2018.

A través de la investigación, se pudo observar que la compañía ha tenido claro su objetivo estratégico, sin embargo, para sus líderes y de acuerdo con informaciones del análisis documental, a esto se le suma el alto nivel de rotación de personal, que ha presenciado un aumento del 10% mensualmente por motivos de retiros autónomos y otros por decisiones de la organización, dando muestra a como dé lugar, las directivas han decidido cumplir con los clientes sin importar el bienestar de los colaboradores quienes son los realizadores de este proceso. Evidentemente se podría traer a colación la teoría científica de Taylor (1886) quien presentó el enfoque de métodos científicos respecto de los tiempos y movimientos dentro de los procesos productivos de las organizaciones a finales del siglo XIX. (Krenn, 2011).

1.3 Valores de Logytech Mobile S.A.S.

Desde sus inicios Logytech Mobile S.A.S ha tenido claros sus valores corporativos, “intentando” generar compromiso en los colaboradores (Ver Figura 1), pero por qué se menciona, ¿intentando?, porque durante el método de observación del trabajo de campo, infortunadamente para el personal de LM estos valores no se encuentran en su radar, lo cual infiere que hacen falta mejoras en los procesos de inducción corporativa y refuerzo cultural, aunque para sus líderes estos elementos de la cultura son estipulados dentro de sus políticas institucionales.



Figura 2. Valores corporativos Logytech Mobile S.A.S tomada de la página web de la empresa en el 2019 mientras se realizaron los análisis de la investigación.

Es probable que se pudiese considerar que los valores corporativos de LM son claros, sencillos y de fácil recordación (honestidad, respeto, compromiso, responsabilidad, calidad y ética) enunciados en el manual de convivencia y en todas las políticas de la compañía, sin embargo, la empresa debería tener claro que dentro de su cultura se deberían promover dichos valores como pilares relevantes para todos los colaboradores y el empoderamiento requerido para el cumplimiento de sus objetivos.

1.4 Objetivos estratégicos LM

Cuando se habla de analizar cualquier organización en algunos de sus elementos de construcción estratégica de procesos, no se puede omitir el tema de trabajar con base en los lineamientos que son base para la organización y para LM, sus objetivos estratégicos (Ver Figura 2) son presentados a sus colaboradores al ser escogidos como parte del equipo ya sea en áreas operativas o en las de apoyo administrativo.

Objetivos que propenden por la alta calidad, seguridad de sus colaboradores y equipos, el aumento de la eficiencia y eficacia de las operaciones, la optimización de recursos al hablar de la gestión de perdidas posibles, velar por la mejora continua de su Sistema Integral de Gestión (SIG), promoviendo la búsqueda de nuevos clientes y mercados potenciales y como último dar un elemento marcado a la gestión del posicionamiento de la imagen corporativa.

Pero será posible considerar que los colaboradores apropian de la forma esperada este tipo de metas a alcanzar, cabe preguntarse qué procesos sí están generando la valoración suficiente de sus colaboradores, para llegar a pensar en la consecución de la felicidad organizacional, partiendo del principio de trabajar en la motivación, el liderazgo y claro está la comunicación alrededor del principal recurso, su hombres y mujeres que dan vida a LM.

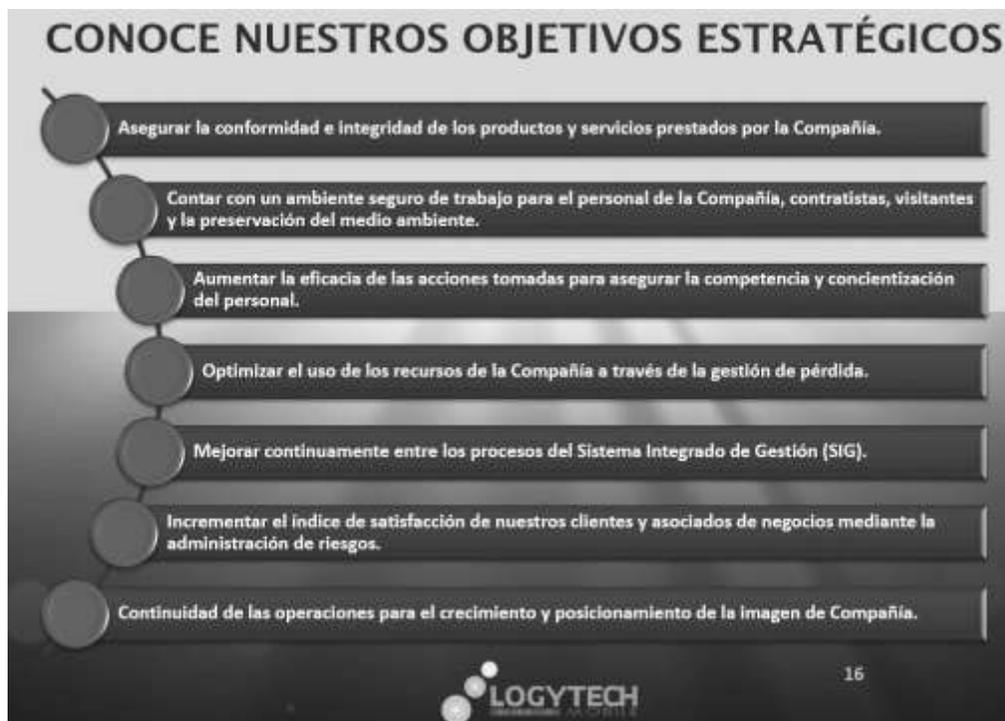


Figura 2 *Objetivos Estratégicos LM 2019.*
(Logytech Mobile S.A.S, s.f.) Tomada de las presentaciones de capacitación a su personal en el 2018.

Por todos estos elementos, fue necesario plantear para la investigación, un conjunto de elementos, categorías y variables que se explicarán en el siguiente capítulo.

Capítulo II. Proceso de investigación

Antes de abordar el procesos investigativo, es clave resaltar que esta investigación, se realizó en las instalaciones de Colombia, específicamente, en la sede de la Zona Franca de Bogotá, con los empleados de logística y *contact center* como base de la población a analizar, debido a que esta investigación pretendió identificar cuáles son los elementos motivacionales que impactan la felicidad organizacional del talento humano, en el ambiente operacional de Logytech Mobile S.A.S. en la Zona Franca de Bogotá, en el período de tiempo comprendido entre 2017 – 2019, como eje central de la relación teórico-práctica del conocimiento actual.

2.1 Definición del problema

La empresa Logytech Mobile S.A.S., se ha caracterizado por su competitividad en los servicios logísticos y otras unidades de negocios ya mencionados previamente, sin embargo, a través de su crecimiento, la organización ha dejado atrás un factor fundamental para su gran demanda, y este es en donde está identificado el colaborador, pilar humano y fundamental para que Logytech Mobile S.A.S., tenga hoy día su reputación consolidada después de 10 años en la prestación de servicios tercerizados a grandes marcas del mercado.

A raíz de ello, también se pudo evidenciar que, gracias a las entrevistas realizadas a líderes de la organización a finales del año 2018, esa necesidad por crear en su interior una humanización necesaria y clara; como lo menciona Elton Mayo citado por Idárraga (2006) que en su libro “Humanización de la administración”, promueve que es necesario trabajar en los procesos administrativos partiendo del principio de trabajar con el recurso humano como eje central de las organizaciones para la consecución de los resultados operativos, pero que propendan por la felicidad organizacional al promover la motivación de los colaboradores dentro y como parte de las empresas. (Idárraga, 2006)

Esta compañía, en los últimos dos años ha dejado evidenciar en sus diferentes informes de riesgo psicosocial (ST Consultores, 2017) y la evaluación de clima organizacional, la desmotivación que tienen los colaboradores con la organización; este fenómeno ha ocasionado la disminución en la eficacia y eficiencia de la calidad de sus procesos, tanto como así mismo, ha generado que el alto porcentaje de rotación del personal y el mal trato por parte de sus líderes al comunicarse con su personal a cargo, suscite fallas en la consecución de sus objetivos estratégicos.

Es por ello, que a lo largo de esta investigación se pretendió analizar a través de un diálogo teórico, justificar los elementos de insatisfacción y de desmotivación que tienen los colaboradores de la empresa, indagando los elementos que impactan la cultura organizacional de LM y trabajar en un tema que se está manejando a la fecha, que da como resultado la llamada felicidad organizacional.

Por tanto, la pregunta de investigación que orientó a resolver dicha problemática es, cuáles son los elementos de la motivación, el liderazgo y la comunicación dentro de LM que impactan en el resultado de la felicidad organizacional, elementos que inciden en el ambiente motivacional¹ de la organización en la sede de Zona Franca de Bogotá, y que se desarrolló entre los últimos dos años.

Cabe resaltar, que no solo esta pregunta se produjo en el desarrollo de la investigación; preguntas como: qué piensan los colaboradores con respecto al manejo del liderazgo de la organización, otra de las inquietudes que se presentó fue, cuáles son las prácticas que evitan o impiden la comunicación asertiva, entendiendo la forma, la contundencia y claridad de los

¹ Entiéndase el ambiente motivacional como ese espacio combinado de cultura organizacional, espacios de trabajo, entornos internos y externos de las organizaciones, en los que se desarrollan procesos de construcción sociocultural, en los que los seres humanos desarrollan sus actividades tanto personales como profesionales que incluso impactan de forma directa o indirecta a los grupos familiares.

lineamientos en pro de los resultados de la empresa; así mismo, como qué reconocimiento se promueve desde la empresa a las labores de los ejercicios realizados por sus empleados; y muchas más pero que para el marco de esta investigación salen del contexto y su fin último.

2.2 Objetivo general

Analizar el ambiente motivacional en Logytech Mobile S.A.S. en el periodo 2017-2019 en relación con las categorías y variables de felicidad organizacional que impactan a los colaboradores de la organización en la sede de Zona Franca de Bogotá.

2.3 Objetivos específicos

- Identificar categorías y variables de felicidad organizacional en Logytech Mobile S.A.S.
- Analizar las variables de la felicidad organizacional que impactan la motivación en el personal de Logytech Mobile S.A.S.
- Proponer tácticas que aporten a la construcción del ambiente motivacional en Logytech Mobile S.A.S. referente a la felicidad organizacional.

2.4 Justificación

Como ya ha sido mencionado a lo largo del presente trabajo de resultados, varios factores influyen en el desarrollo óptimo de la realización de metas tanto de las organizaciones como de sus equipos de trabajo, pensar que los seres humanos son herramientas o recursos casi mecánicos, es perder el norte frente a la parte humana que hace de las organizaciones el espacio más concurrido a lo largo de la vida de cada individuo.

Teniendo en cuenta que algunas de las principales dificultades del recurso humano en una organización son la rotación de personal, la desmotivación, las fallas de liderazgo hacia su personal, y demás (Marr, 2012); son factores como estos los que interfieren en la motivación y el

bienestar de los colaboradores, como lo indica la teoría de la “felicidad organizacional” y la “felicidad en el trabajo”.

Según Ignacio Fernández, director de Psicología Organizacional de la Universidad Adolfo Ibáñez de Santiago de Chile, quien expone estos conceptos de felicidad menciona que:

...la llamada felicidad organizacional, determina la capacidad de una organización para ofrecer y facilitar a sus empleados condiciones y procesos que permitan el despliegue de sus fortalezas individuales y grupales, para conducir el desempeño hacia metas organizacionales sustentables y sostenibles, construyendo un activo intangible difícilmente imitable que genera ventaja competitiva; mientras que la felicidad en el trabajo, es la percepción personal y subjetiva de los trabajadores acerca de su bienestar, calidad de vida y salud en el trabajo. (Fernández, 2015).

Así mismo, se debe buscar entender lo que es el concepto “felicidad”; empezando por nociones de diversos exponentes en la historia como el fragmento redactado en la Declaración de Independencia de los Estados Unidos del 4 de julio de 1776: en donde Thomas Jefferson, presentó, una visión de derechos humanos del cómo la búsqueda de la felicidad representa la visión aristotélica de la plenitud del ser; que en relación con esta investigación, teniendo en cuenta que la cuna de las ciencias administrativas que más han impactado nuestro conocimiento, han sido de la escuela norteamericana.

Según Bautista en su libro “La búsqueda de la felicidad” defiende su tesis de la felicidad mediante el pensamiento Aristotélico:

...la plenitud, que se traduce en felicidad, se alcanza únicamente mediante la práctica de la virtud, que según el pensador griego comprende la armonía entre el cuerpo y el alma y un equilibrio entre la felicidad individual y la felicidad colectiva. (Bautista, 2014).

Esto afirma que para el ser humano es importante buscar la plenitud del desarrollo psicoemocional en su ámbito profesional y personal. Es ahí donde teorías de la felicidad que se soportan en modelos como el de Martin Seligman conocido como P.E.R.M.A. el cual propone una serie de variables relacionadas hacia el mejoramiento del bienestar emocional y productivo de los colaboradores de una organización, permiten entender que la consecución de la felicidad ya sea en las organizaciones o de un fenómeno laboral, tienen su fundamento en la visualización de las emociones positivas, el compromiso que adquieren los colaboradores, la forma de interrelacionarse en los procesos y el significado de relevancia que esto genera en su entorno, al igual que el grado de realización personal y profesional que cada colaborador logra a partir del reconocimiento a su labor en la organización..

Por otro lado, la felicidad organizacional es un concepto complejo y estratégico en la gestión de recursos humanos y organizaciones según o mencionan (Baker, Greenberg, & Hemingway, 2006). A partir del anterior fragmento se puede señalar que la felicidad es más que un comportamiento que no involucra emociones, sino por el contrario una visión estratégica para las organizaciones.

Sin embargo, frente a lo anterior el autor Fisher, concluye que el concepto de felicidad “considera dimensiones como la participación de los profesionales con la organización y la función, satisfacción con el trabajo y compromiso positivo con la organización y función”. (Fisher, 2003).

No obstante, es relevante considerar el punto de vista que contienen los autores Baker et al (2006) en el libro “*What Happy Companies Know*”, donde se hace énfasis que en las organizaciones felices:

... (1) Los colaboradores son más creativos y capaces de provocar cambios, (2) están orientados al "posible" y no sólo a solución de problemas, (3) los líderes motivan un entorno que fomenta la colaboración, cooperación y responsabilidad de innovar, (4) es incentivado el trabajo en equipo y positivismo y (5) los colaboradores intentan transformar "posibilidades" en soluciones reales que contribuyan a la sostenibilidad de la organización (2006).

Y es aquí, donde con este punto de vista, se trae a colación la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo (1880-1949), citado por (Idárraga, 2006) quien le da fuerza a la ciencia de la psicología y se opone a las teorías clásicas de la administración enunciadas por Taylor y Ford.

En seguida, Logytech Mobile S.A.S., como lo hacen en la mayoría de las empresas del sector *Business Process Outsourcing* (BPO), lo que busca es velar por la productividad y rentabilidad; según García (2013) en su texto afirma que la productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo, menciona la importancia de llevar año a año una evaluación eficiente de riesgo psicosocial, ya que las empresas carecen de liderazgo y competitividad en el mercado a razón de ir evolucionando en su negocio pero sin tener en cuenta el impacto negativo que se puede estar generando en el personal con respecto a su desarrollo y motivación como el pilar fundamental de las empresas, su personal (García R. F., 2013).

De igual forma, García (2013), resalta que, en los últimos seis años, diversos medios de comunicación informaron que ciertas organizaciones presentan altos índices de estrés en sus trabajadores con baja motivación, debido a las quejas por el trato de sus jefes; y como resultado a estos factores se da la "deshumanización del trabajo"; dicha teoría que proviene del sistema de organización en el trabajo, para ser más exitoso según lo menciona Taylor.

Logytech Mobile S.A.S., dentro de su informe de riesgo psicosocial (ST Consultores, 2017) entregado en el año 2018, dando cumplimiento a la Resolución 2646 de 2008 (Ministerio de la Protección Social, 2008); que recalca la importancia de trabajar en tres factores fundamentales: demanda sobre el trabajo, reconocimiento, liderazgo y relaciones sociales con el fin de fortalecer la motivación del trabajador y así mismo dar un enfoque positivo al desarrollo de productividad en las organizaciones de una forma humanizada, como base para corregir el trabajo forzado, agotador y de baja motivación.

Además, se debe partir de que en Colombia es importante y obligatorio que las empresas anualmente realicen una valoración del riesgo psicosocial al que se enfrentan los trabajadores durante la ejecución de sus funciones, según lo menciona la Resolución 2646 de 2008 brindada por el Ministerio del Trabajo y el Ministerio de Protección Social.

2.5 Marco metodológico

2.5.1 Área de estudio

Para la presente investigación se seleccionó una empresa del sector tercerizado, específicamente la unidad de negocio Logística y *Contact center* con sede en la Zona Franca de la ciudad de Bogotá de la empresa Logytech Mobile S.A.S, entendiendo que podría funcionar como base de la formulación del análisis de la felicidad en las organizaciones, en la revisión de un caso en el campo real actual.

Con una participación de 11 años en el mercado de soluciones integrales en procesos críticos de *Business Process Outsourcing* (BPO) relacionados con logística, ventas, posventa y *contact center*. Gracias a esta idea estratégica para el mercado, clientes como Claro, *Isagenix*, *Mary Kay*, Davivienda, Bancolombia, Avantel, entre otros decidieron aliarse con Logytech Mobile S.A.S. para alcanzar sus objetivos.

En los últimos 11 años, LM ha generado más de 4.500 empleos en el ámbito nacional, en donde más se requiere personal operativo, que es en las unidades de negocio de Logística y *Contact center* y donde se indago información en 1000 empleados, que se encuentran en la sede de estudio en Zona Franca; sin embargo, se debe tener claridad en que el 80% de este personal es contratado a través de empresas de servicios temporales en el ámbito nacional, lo que vuelve aún más complejo el desarrollo internacional, ya que la empresa también tiene presencia en Chile, Ecuador, Panamá y claro está, en Colombia..

Partiendo del objetivo de esta investigación, se desarrolló un análisis de los factores del ambiente motivacional organizacional que impactan en la consecución de la felicidad organizacional, para posteriormente realizar una propuesta de intervención enfocada en minimizar los riesgos de la obtención de la felicidad para así promover la motivación en los colaboradores de la compañía de acuerdo con las unidades de negocio a las que se tuvieron como objeto de estudio.

2.5.2 Métodos y técnicas de recolección de la información

Teniendo en cuenta que la investigación se desarrolló bajo un ámbito cualitativo, se diseñaron los siguientes instrumentos: entrevistas semiestructuras a líderes, aunadas al diseño y aplicación de encuestas a través de canales digitales a 130 colaboradores y confrontadas con la información de 6 grupos focales, todas estas diseñadas en el marco del campo de las ciencias sociales humanísticas, por lo que recogió la información de la forma más asertiva para lograr los resultados más cercanos a la realidad teórico-práctica de dicho análisis.

Adicionalmente, se realizó un análisis de orden documental que concentró sus esfuerzos en la información existente de los informes de riesgo psicosocial, en particular el realizado en el 2017 a LM, aunado a las evaluaciones de clima laborales, que al cruzar con los datos obtenidos

del desarrollo de grupos focales y la información que arrojaron las entrevistas con los líderes de la organización; permitió que se pudiesen desglosar e identificar diferentes factores de necesidades en relación con el objetivo de la investigación, lo cual llevó a la conclusión de buscar un concepto de felicidad guiado hacia el bienestar de los colaboradores de la empresa Logytech Mobile S.A.S.

Por otro lado, se utilizó el método inductivo partiendo del proceso de observación en las unidades de negocio seleccionadas por la investigadora en la compañía, lo que coincidió con los resultados de los informes previamente enunciados. Así mismo, con una metodología analítica, se revisaron los datos de diferentes quejas recogidas por el área de talento humano de LM, que se recibieron de diferentes unidades de negocio durante el proceso de desarrollo de indagación gracias a la causa-efecto generada.

En conclusión, esta investigación basó su proceso cualitativo, en la realidad actual de los factores de liderazgo, motivación y comunicación que impactan a los colaboradores con el fin de realizar el análisis de la información recolectada en la organización; adicionalmente, se tuvieron en cuenta datos de orden cuantitativo para revisar los contextos operacionales de los procesos económicos y la productividad, de cuánto estos factores impactan el desarrollo y la consecución de resultados de Logytech Mobile S.A.S.

2.5.3 Tipo de investigación

Cuando se pensó en la problemática de LM, la investigadora pensó que los factores a revisar eran elementos de carácter cualitativo por sus componentes; no era el fin de validar unos datos cuantitativos lo que la movió, sino el hecho de identificar conceptos culturales dentro de la organización los que movieron su trabajo.

Por esto, la investigación que se desarrolló es de tipo cualitativa; que según Padilla (2006) afirma:

A diferencia de los diseños cuantitativos, los cualitativos hacen parte de las denominadas investigaciones “no tradicionales”. Aquí la cualidad se manifiesta por medio de las propiedades de un objeto o un fenómeno, La propiedad individualiza el objeto o al fenómeno mediante una característica que le es exclusiva, el objeto o al fenómeno mediante una característica que le es exclusiva, mientras que la cualidad expresa un concepto global del objeto. (Padilla, 2006)

Una vez seleccionado el tipo de investigación, se establecieron las técnicas a utilizar para la misma; siendo así tanto la observación científica, como los grupos focales y las entrevistas semiestructuradas, las herramientas de investigación ideales, las que funcionaran como estrategia para la recolección de información.

2.5.4 Población, muestra y plaza

Como se ha mencionado a lo largo de la investigación, la población a evaluar son los colaboradores ubicados en la unidad de negocio de *contact center* y operarios de logística de la sede de Zona Franca en Bogotá de la empresa Logytech Mobile S.A.S.

Lo mencionado, está basado según en lo que propone el teórico Sampieri (2010), donde la muestra busca analizar a través de casos que se encuentren bajo un mismo contexto. (Hernández Sampieri & Fernández Collado, 2010), los factores, categorías y variables que impactan el ambiente motivacional que para el caso de la investigación que se realizó, tuvo una selección de aproximadamente el 10% de la población que compartieran un mismo escenario y necesidad.

La investigadora decidió estudiar estas dos unidades del negocio, debido a que allí se pueden encontrar las necesidades relacionadas con base en el objeto de investigación y las

relaciones con satisfacción-motivación, liderazgo-clima laboral y comunicación-condiciones laborales, con base en la priorización de riesgos presentados en el informe de riesgos psicosociales que ST Consultores realizó en el 2017.

PRIORIZACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO ALTO Y MUY ALTO - PROCESO 521T		4	11	8	3	9	190	9	57	7	3	7	9	3	3	13	11	3	8	6	13	28	8	8	6	17	12	6	7	4	3	21	13	11		
		Adhesión	Administrativo	Biología	CAD	Calidad	Call Center	CAV	CEM	Claro	Consultorías	Devianta	Despachos	Direct R&B	Direct TV	Financiero	Fulfillment	Hardware	In House	Isagog	IT	MR	Logística	Mary Kay	Monstar	Otros cargos con interés de ti	Preventación	Reclutas	Samsung	SAP	Servicio al Cliente	Servicio Técnico	Talento Humano	Tropas		
Nivel de Riesgo Intralaboral	Liderazgo y Relaciones Sociales	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
	Control Sobre el Trabajo	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Demandas del Trabajo	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Recompensas	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Nivel de Riesgo Extralaboral		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Nivel de Estrés		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

Figura 3 Niveles de riesgo por unidad de negocio LM

Tomada del informe de riesgos psicosociales identificados en Logytech Mobile en el 2017 realizado por ST Consultores (ST Consultores, 2017)

Estas dos unidades de negocio presentaron condiciones interesantes para el análisis, debido a que son procesos transversales a las operaciones de la organización que en diversos puntos impactan el desarrollo de las labores, aunado al hecho de que son las unidades con mayor cantidad de personal a lo largo y ancho de LM.

Estas categorías combinadas fueron revisadas utilizando el método de observación en su fase inicial, para identificar necesidades en las tres categorías de análisis (Ver Tabla 3 en capítulo de resultados) con el fin de analizar en cada categoría.

2.5.4.1 Categoría satisfacción-motivación / Aspectos de análisis

Para el análisis de la satisfacción-motivación, se decidió indagar cómo: 1) El colaborador busca sentirse feliz a la hora de realizar su labor, porque las condiciones se adaptan a las necesidades y 2) Es necesario promover espacios en donde no sólo se contemple al colaborador, sino también a la familia de este.

2.5.4.2 liderazgo-clima laboral / Aspectos de análisis

En esta categoría se buscó analizar cómo: 1) La empresa debe preocuparse por las necesidades básicas a la hora de trabajar, tener herramientas adecuadas, una dotación completa y correcta, entregada en las fechas legales correspondientes; 2) Promover espacios de integración, donde los colaboradores no sean vistos como un número, sino como una ficha clave para seguir creciendo como empresa; y por último 3) Generar y promover espacios de integración, porque si bien la compañía es muy grande, no se puede identificar y conocer los procesos de otras áreas.

2.5.4.3 Comunicación-condiciones laborales / Aspectos de análisis

Y para finalizar, en términos de la comunicación, la investigadora buscó analizar cuál es:

1) La importancia de que los líderes propicien el buen trato y la transmisión de la información correctamente, y 2) El desconocimiento por parte de algunos de los individuos en temas relevantes de y para la compañía como: resultados, metas y objetivos.

Es importante resaltar el estudio demográfico, ya que permitió indagar diferentes grupos socio-económicos y elementos de análisis poblacionales de personas que colaboran en LM, lo cual indica un panorama amplio en temas de diversidad y cultura; para con ello analizar los problemas de la compañía en términos de bienestar y felicidad organizacional.

2.5.5 Técnicas de observación

La observación científica es uno de los elementos centrales que todo científico utiliza para el desarrollo de los métodos o procesos científicos. Estas facultades desarrolladas por los investigadores tienen como eje la observación mediante el registro de datos que a lo largo de la revisión del objeto de estudio generan información para el análisis de esta investigación. Según la investigadora Beatriz Acuña, experta en herramientas cualitativas de investigación:

Si se enfrentan los métodos de observación sistemática y la observación cualitativa, en el enfoque de la observación sistemática los resultados se registran en términos numéricos o cuantitativos en forma de porcentajes o medias, y por eso puede formar la base de análisis estadístico. En cambio, en el enfoque de observación cualitativa en las que el observador intenta llegar a una comprensión del significado de las relaciones y procesos sociales por medio de apuntes y comentarios textuales. (Acuña, 2011).

Por eso para la investigación en LM, la investigadora encontró la importancia de sistematizar y estructurar el método de observación para lo que se determinó la elección de la observación cualitativa descriptiva.

2.5.5.1 Tipo de observación: sistemática versus cualitativa

Descriptiva

Para la investigación se determinó un tipo de observación cualitativa descriptiva, debido a que es un tema transversal para todas las técnicas y herramientas a utilizar por el perfil de los colaboradores de las unidades de negocio de LM; lo que permitió entender que no se llevó a cabo un proceso de inferencia y/o interpretación. (NM Comunicaciones - Portal de Relaciones Públicas RRRPNet, 2019) Dicha investigación se realizó en los lugares donde ocurren los hechos o fenómenos investigados, en este caso la empresa Logytech Mobile S.A.S.

2.5.6 Entrevista

Se decidió este tipo de herramienta de investigación cualitativa, teniendo presente que qué, por el perfil de los participantes y la información que pueden suministrar, es muy útil para el desarrollo de búsqueda de información para revisar la problemática y el análisis pertinente para el fin de la investigación.

Fue entonces seleccionada por la investigadora la entrevista semiestructurada, sin embargo, se debe revisar qué es una entrevista; "la diversidad de estilos y formas de entrevistas es bastante heterogénea, según los diferentes autores. Esta heterogeneidad origina que algunos autores hablen de la "familia de entrevistas cualitativas" (Pérez, 2005) como lo explican Blasco Hernández & Otero García (2008), quienes mencionan:

... la entrevista de investigación es una conversación entre dos personas, un entrevistador y un informante, dirigida y registrada por el entrevistador con el propósito de favorecer la producción de un discurso conversacional, continuo y con una cierta línea argumental –no fragmentado, segmentado, precodificado y cerrado por un cuestionario previo- del entrevistado sobre un tema definido en el marco de una investigación. (García T. B., 2008)

2.5.6.1 Tipo de entrevista

En estos términos, se incluyen a las entrevistas de formato semiestructurado (en referencia a las focalizadas de Merton y colaboradores) y a las no estructuradas, recurriendo a los trabajos de Douglas (1985). Pero también definen una modalidad mixta, presente en muchas entrevistas cualitativas, donde hay "partes más estructuradas y menos estructuradas, pero varían en el balance entre ellas". (García T. B., 2008).

2.5.6.1.1 Entrevistas semiestructuradas

La entrevista mixta o semiestructurada permite al entrevistador (investigador), que despliegue una estrategia combinada de herramientas, alternando preguntas estructuradas y preguntas espontáneas, lo que la hace la herramienta ideal para esta investigación. Por ello, permite una mayor libertad y flexibilidad en la obtención de información.

Antes de acudir a la prueba es aconsejable preparar las preguntas en una entrevista de carácter mixto para saber con qué se puede encontrar el investigador.

Para culminar este proceso de investigación y con el fin de conocer las diferentes percepciones que tienen los colaboradores de Logytech Mobile S.A.S., desde el frente del área de Talento Humano. Se consideró pertinente realizar 2 entrevistas semiestructuradas a los líderes correspondientes a los miembros de la muestra poblacional de la organización, para tener presente la percepción y los diferentes puntos de vista relacionados con la problemática mencionada.

La entrevista semiestructurada, ayudó a darle sentido a la investigación porque gracias a los aportes de los líderes, se logró cruzar información que dio muestra del verdadero inconveniente existente al interior de la organización. Esta herramienta colaboró para darle guía a la conclusión y a la propuesta de intervención que se mostrará más adelante. El insumo encontrado clarificó junto con los grupos focales la verdadera problemática brindada al inicio del planteamiento de la investigación.

2.5.7 Grupo focal

Otra herramienta que se usó para determinar y sustentar la investigación fue el grupo focal (Ver Tabla 2), según Padilla (2016) “es un conjunto de personas especialmente seleccionadas y convocadas a una sesión de trabajo en grupo que girará en torno a un tema de interés común a los participantes y que centrará (focalizará) su atención en él, durante un período de tiempo prolongado.

Tabla 2 *Diseño grupos focales*

Grupos focales					
Número de grupo	Perfil	No de participantes	Unidad de negocio	Características	Material de registro
Grupo 1	Personas con edades entre los 18 a 35 años	15	Contact Center		
Grupo 2	Personas con edades entre los 20 a 40 años	20	Contact Center		
Grupo 3	Personas con edades entre los 18 a 35 años	15	Contact Center	Trabajadores que cuentan las insatisfacciones que tienen con su trabajo, jefes y/o compañeros	Aplicación de instrumento de elaboración propia
Grupo 4	Personas con edades entre los 20 a 40 años	10	Logística		
Grupo 5	Personas con edades entre los 20 a 40 años	8	Logística		

Fuente: Elaboración propia

La organización de las sesiones de trabajo y la conformación de los grupos de foco se realizan teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- a. Preparación de la investigación
- b. Sesión de grupo
- c. Organización de datos
- d. Análisis de datos” (Padilla, 2006).

2.5.8 Encuesta

En esta investigación, se realizó también un ejercicio de orden cuantitativo aproximadamente al diez por ciento (10%) de los colaboradores de la población de la sede en

Zona Franca conformada por mil funcionarios de la organización. La herramienta e instrumento de recolección de estos datos fue un formulario diseñado en *Google Forms*.

Este instrumento tuvo como base, las categorías y variables determinadas por la investigadora en relación con (motivación, liderazgo y comunicación), siendo un conjunto de preguntas que buscaron medir los aspectos cualitativos identificados por los participantes de la muestra; al mismo tiempo que permite estandarizar y unificar el proceso de recopilación de datos.

Con base en los elementos identificados, este instrumento se dividió en: 20 preguntas que contemplaron las categorías Demografía, Motivación, Liderazgo y Comunicación, y de cada una se relacionaron los elementos que impactan el ambiente motivacional de los colaboradores como el reconocimiento de las labores, los aspectos que promueven la comunicación y claro está el sentido que apropiaron los colaboradores de la muestra en relación con el fin de la investigación.

Capítulo III. Aspectos teóricos y conceptuales

El tema que inició la investigación fue la felicidad organizacional en relación con el bienestar, la motivación y el reconocimiento de las personas que forman parte del equipo de trabajo en las organizaciones, y estos conceptos se originan de la combinación de estos al promover factores que impactan la calidad de vida de los individuos, aspectos claves del desarrollo de las operaciones actuales, que son los que todas las empresas hoy día tienen como puntos relevantes de trabajo.

Sin embargo, el cómo el bienestar, la motivación y la satisfacción del reconocimiento se presentan y administran, son conceptos apropiados por los individuos, con los que se generan un sin número de retos para sus líderes.

Términos tan efímeros, pero tan importantes actualmente para los seres humanos, sobre todo, en las organizaciones que deben contemplarlos, dan pauta para que la felicidad organizacional sea el término al interior de la empresa, que sí no se promueve, la consecución de la eficiencia y la eficacia por parte de los colaboradores en la búsqueda de las metas u objetivos estratégicos de cada organización, no se hagan realidad.

Dicho esto, Salanova (2009) refuerza esto, en el siguiente apartado:

Así como la felicidad personal depende en gran medida de los pensamientos y las acciones que uno realiza en su vida cotidiana, así mismo el *engagement* de un trabajador depende en gran parte de sus conductas, sus creencias y sus motivaciones. En ese sentido, las organizaciones saludables se definen como aquellas que implementan el tipo de estrategias aquí descritas, para facilitar y promover el *engagement* de todos sus trabajadores. (Salanova & Schaufeli, 2009)

3.1 Aspectos teóricos sobre felicidad

Cuando se habla del bienestar de cualquier individuo, se tendería a pensar que es la búsqueda de que cada persona encuentre la satisfacción de la estabilidad y el equilibrio en cada una de las facetas en las que se desenvuelve el ser humano, y que en este caso sería tener presente que el espacio del trabajo es uno de los que más impacta en la vida de los hombres.

Por esto, conceptos como la felicidad, es un concepto de uso común y cotidiano, pero opera también, como constructo teórico, una realidad que ha recibido atención académica, especialmente desde el surgimiento de la psicología positiva. En dicha perspectiva se le define como la experimentación o vivencia de emociones positivas, carencia de negativas y satisfacción con la vida. (Diener, 2000)

Lo que implica que el espacio laboral se convierte en ese lugar en donde se generan vivencias tanto positivas como aparentemente negativas, teniendo en cuenta que de toda situación el ser humano adquiere conocimientos y desarrollo de su libre personalidad.

Por ende, la felicidad es auténtica y honesta según Seligman (1999) citado por Contreras & Esguerra (2006), dicha teoría se fundamenta en el estudio de las emociones positivas y las fortalezas de cada persona para potenciar la felicidad. El objetivo es la búsqueda del equilibrio personal, a fin de lograr el desarrollo óptimo del individuo. Esto permitirá que dicha persona sea capaz de afrontar satisfactoriamente las distintas situaciones que se presentan en la vida. (Contreras & Esguerra, 2006)

3.1.1 Teoría de la felicidad, bienestar y el Modelo P.E.R.M.A.

Lo que implica que, para obtener el bienestar, cada individuo, de acuerdo con sus vivencias y experiencias, podrá proyectarse en una serie de elementos que se concentran en la teoría del bienestar de Seligman, a través de los pilares conocidos como P.E.R.M.A.².

La teoría del bienestar o modelo P.E.R.M.A de Martin Seligman, consiste en identificar todo aquello que un ser humano libre y consciente persigue para alcanzar su bienestar, desarrollando al máximo el potencial de las personas, buscando su bienestar y la realización de la felicidad. Las fortalezas personales sustentan cada uno de los elementos de este modelo conduciendo a emociones positivas, más sentido, más logros y mejores relaciones.

El propio Seligman, en busca del entendimiento de su teoría, ha cambiado el objeto de estudio con esta teoría, pasando de estudiar la felicidad en la década de los noventa para estudiar el bienestar en el nuevo milenio.

Cada elemento del modelo PERMA debe cumplir tres propiedades: 1) Que contribuya al bienestar. 2) Que muchas personas lo elijan por su propio bien, no sólo para obtener cualquiera de las otras variables. 3) Que se defina y mida de forma independiente al resto de variables del modelo (exclusividad).

Al alrededor de la investigación, cabe resaltar que para Logytech Mobile S.A.S., el modelo P.E.R.M.A podría ser muy útil, sí se aplica dentro de la organización, puesto que esto generaría un gran valor a cada uno de sus colaboradores y mitigar diferentes categorías a mejorar

² A la luz de diferentes teorías como lo plantea Seligman (2011) en la teoría del bienestar, una teoría dimensional, dinámica y objetiva, dado que busca el aumento del crecimiento personal a fin de llegar a una vida con logros. Esta nueva teoría del bienestar se sustenta en cinco pilares, representados por el acrónimo P.E.R.M.A.: *Positive Emotion* (Emociones Positivas), *Engagement* (Involucramiento), *Relationship* (Relaciones), *Meaning* (Significado) y *Accomplishment* (Logro). (Seligman, 2016)

como lo es el liderazgo de los jefes, mejorar el ambiente laboral y posiblemente brindar mejores indicadores en informes como en el de la batería de riesgo psicosocial.

3.1.2 Motivación en el talento humano

Sí se habla del bienestar, es ineludible el evitar mencionar el tema de la motivación, por ejemplo, cabe preguntarse, qué motiva a la gente a realizar alguna labor o cómo siente cada persona que se les motiva por el desarrollo de los procesos exitosos.

Para Abraham Maslow (1943), uno de los principales exponentes de la psicología humanista la motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades. (Maslow, 1943), en este artículo el psicólogo clasifica estas necesidades en 5 niveles de lo básico hacia la autorrealización de un individuo, que posteriormente plasmaría en una pirámide.

En la base de la pirámide, están las necesidades básicas, que son necesidades referentes a la supervivencia; en el segundo escalón están las necesidades de seguridad y protección; en el tercero están las relacionadas con el carácter social, llamadas necesidades de afiliación; en el cuarto escalón se encuentran aquéllas relacionadas con la estima hacia uno mismo, llamadas necesidades de reconocimiento, y en último término, en la cúspide, están las necesidades de autorrealización.

La idea principal es que sólo se satisfacen las necesidades superiores cuando se han satisfecho las de más abajo, es decir, no puedes pasar a la siguiente hasta que no hayas satisfecho las anteriores. (Max-Neef, Elizalde, & Hopenhayn, 1994), esta mención la hace el economista, ambientalista y político chileno, quien acuñó la teoría de Maslow anteriormente mencionada. Esto significaría que la motivación en Logytech Mobile S.A.S., termina siendo un factor fundamental para la productividad de la compañía y para beneficio de cada trabajador que labora en ella.

Adicionalmente, aparte de Maslow, también se encuentran autores como, Chiavenato, quien define a la motivación como el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Dependiendo de la situación que viva el individuo en ese momento y de cómo la viva, habrá una interacción entre él y la situación que motivará o no al individuo. (Chiavenato, Villamizar, & Aparicio, 1983)

Según la definición de este doctor especialista en la administración de los recursos humanos, la apreciación que realiza es llevar a repensar a las organizaciones en qué tanto se está preocupando el empleador por el empleado, teniendo en cuenta que es muy importante abarcar un porcentaje alto de la población motivada para tener una productividad elevada.

Es así como existen nuevas formas laborales frente a los nuevos paradigmas de los retos del trabajo que requieren de comprensión a partir del concepto de subempleo, formalidad e informalidad, y todos los productos que giran en torno al mismo en América Latina.

Por esto, se observa una tendencia a aumentar el trabajo y mantener el control. Esta diferenciación se evidencia en los mecanismos de acceso a la seguridad social, en la cual se separa la relación entre los asalariados y no asalariados, de acuerdo con el modelo de desarrollo del Estado de bienestar protector. También se recalca, que la función del Estado frente al mundo del trabajo se queda en un sistema público de un mínimo de garantías para quienes pueden incluirse en algún espacio laboral del sistema social.

De un modo a otro, se hace énfasis en el trabajo del asalariado, donde el objetivo puntal es mejorar la calidad de vida, con base en ingresos justos de las transformaciones que la producción del cómo trabajar (teletrabajo, trabajos móviles); aunque infortunadamente el 60% tiene un trabajo informal y no asalariado y por ende no existe una calidad de vida deseable en América Latina.

Actualmente esta zona del mundo está pasando por un proceso de reconstrucción o también llamada reconfiguración del mundo económico donde se desempeñan diferentes papeles importantes para la producción a través de diferentes modalidades de formar de prestar trabajos. Con lo mencionado previamente se da como resultado, que hay actores sociales donde se piensa en la flexibilización y desregularización del empleo con implicaciones en la calidad de vida y su seguridad social. Por esto, para Logytech Mobile S.A.S., es importante hablar de América Latina, recordando que se encuentra ubicada en Panamá, Chile y Ecuador aparte de Bogotá.

Entonces es necesario resaltar que la investigación incluye una amplia gama de aspectos: el empleo, el género, la espacialidad, la migración, las competencias, las formas de producción, las formas de contratación y las relaciones laborales; factores que de una u otra forma son analizados desde una perspectiva de las categorías seleccionadas por la investigadora, tanto como las formas del asalariado y no asalariado que diluyen la identidad del actor social como trabajador.

El trabajo en América Latina se ha analizado a través de formas de organización y cultura, dándole especial importancia a la racionalización objetiva de métodos de trabajo. Este enfoque ha avanzado con el desarrollo de diferentes teorías que enfrentan nuevos paradigmas con las formas de productividad con los efectos del mundo laboral.

3.1.3 Bienestar en las organizaciones

Aunque ya se mencionó la teoría de la felicidad, actualmente las organizaciones están empoderando a sus empleados gracias a la calidad de vida y bienestar que otorgan alrededor del desarrollo de sus labores, por ello Seligman & Csikszentmihalyi,(2000) citados por Kernn (2015) afirman con la teoría PERMA (*Positive Emotions, Engagement, Relationship, Meaning, Accomplishment*); un sentido de bienestar y felicidad en el trabajo y en su entorno, con el cual la

persona cultivará las emociones necesarias para llevarlas a su lugar de trabajo. (Kern, Waters, Adler, & White, 2015)

Por otra parte, el estado emocional estará involucrado en el trabajo con la capacidad de empoderarse y permanecer atento, consiente y compenetrado con la actividad o acción que estará ejecutando el colaborador; al igual, que establecer relaciones interpersonales en su entorno laboral, donde la persona tendrá y generará bienestar y buscará ese significado del para qué está ejecutando sus labores, donde al final del camino, encontrará el sentido de lo que está haciendo y generará en el empleador una proactividad y productividad con la mejor calidad.

Por ejemplo, también se propone a la autora, Salanova (2009), quien con apoyo de la teoría de la psicología positiva, conversa sobre las organizaciones saludables y resilientes, donde expresa que aquellas organizaciones desarrollan esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar la salud psicosocial y financiera, mediante prácticas saludables y recursos para mejorar el nivel de tareas, ambiente social y organizacional, se caracteriza porque combina dos elementos que para la actualidad son de gran importancia: resiliente y saludable. (Salanova & Schaufeli, 2009)

3.1.4 Reconocimiento de labores en las organizaciones

Otro de los temas a trabajar en la investigación en Logytech Mobile S.A.S. como eje de revisión, es el tema del reconocimiento. Diversos casos de *Harvard University*, han demostrado que el reconocimiento que las empresas brindan a los empleados, son un indicador de motivación alto así mismo, como un factor de retención de talentos y uno de los que genera más bajo presupuesto dentro de la estrategia de negocio.

Según Carbonell & Dalmau (2013), mencionan a través de un caso de estudio de la aplicación de la Teoría de la Motivación de Daniel Pink, donde el autor principal, se enfoca en

comprobar que los trabajadores en cargos superiores se motivan por factores distintos al dinero. Los factores explicados en el libro Drive como autonomía, maestría y propósito; determinan en realidad la motivación ideal que se debería de implementar a un empleado. (Carbonell León & Dalmau Ramia, 2013) En sí, esta teoría explica que a base de parámetros personales se llega a motivar a un empleado.

3.2 Cultura y Cambio Organizacional

Para este tema de cultura, se puede tener en cuenta el caso que expone Heckscher (1989), a través de su escrito "*The Portman Hotel Company*" (Heckscher & Holland, 1989), en el cual presenta una muy completa guía de recursos, que sirven y son de vital importancia al considerar el trabajo con el recurso humano, y se debe admitir, que atrae la atención, la manera en que logra estructurar su complejidad, al separar, pero al mismo tiempo, unificar cada una de las funciones que hacen parte del departamento de "Recursos Humanos" ofreciendo así, una visión estructural de la manera en la que, se debe trabajar, como parte de este gran equipo.

Esto lleva a pensar que el trabajo no sólo es responsabilidad del área de bienestar, como muchos acostumbran a pensar; el trabajo debe realizarse en conjunto con las demás unidades de negocio, para obtener resultados exitosos y generar buenos procesos; si una mínima parte dentro del proceso queda mal, el resultado por ende no será efectivo ni muchos menos práctico.

Considerando este proceso, que empieza desde que el colaborador se siente interesado en hacerse socio de la organización, es decir, desde el momento en que una oferta sale a la luz, Charles Heckscher (1989), en su defecto, lo considera, desde el contrato; en este orden de ideas, el proceso de contratación debe brindarle al nuevo integrante toda la información garante tanto de los beneficios, como las retribuciones obtenidas al ser parte de la organización y lo que el autor menciona como "derecho", derecho de saber las condiciones que la organización demanda,

y por ende significa que la entidad, está en función de “recompensar a las personas”, para evitar el temor de las sociedades: “los sindicatos” que no promueven la visión de una empresa, teóricamente sana.

Por otra parte, el proceso de reclutamiento, es de vital importancia, ya que se encarga de atraer a los nuevos talentos que harán parte de la organización, lo que significa que de este proceso deben salir objetivos importantes como: las características de las personas que deben hacer parte de la empresa, así como el perfil adecuado para cada unidad de negocio, con el objetivo de prevenir los posibles problemas en los primeros meses de funcionamiento, que básicamente podrían llamarse el “acople”.

Es así, como hacer parte de talento humano, es hacer parte de una gran unidad de piezas que trabajan en pro del funcionamiento empresarial, con objetivos distintos, pero en función de uno que unifica los intereses del equipo en general.

A lo largo del texto que se realizó para realizar dicha investigación, se invita al lector a percibir que la labor que se desempeña desde el área de recursos humanos, es valiosa porque es dónde la motivación de los colaboradores debe ser de vital importancia a considerar para la organización; también es importante hacer referencia que no todas las empresas son para todos los seres humanos y viceversa; este es un punto importante a tener en cuenta, para ello la parte de Selección o Reclutamiento debe ser muy cautelosa al momento de realizar el contrato o escoger al candidato indicado.

Hay que destacar que unas de las razones sociales del trabajo provienen de la misma cultura, que se determina por una dimensión pública siempre presente en la vida humana y que solo existe como una relación social. De igual forma la reflexión sobre el trabajo ha sufrido cambios de gran impacto para la sociedad, no solo en grandes organizaciones o ambientes

laborales, sino en la vida cotidiana de los seres humanos, puesto que todo cambio, implica una acción, pero en diferentes contextos, es decir, un solo cambio puede afectar a los individuos desde diferentes ópticas del panóptico del que se observe el trabajador.

3.2.1 Rotación de personal

Referente a la rotación en la organización Logytech Mobile S.A.S., el indicador que presenta es significativo mensualmente desde diferentes frentes de las unidades de negocio. No obstante, actualmente se realiza un registro del ¿por qué el personal se retira?, y se evidencia la siguiente respuesta: el clima laboral, por otro lado, el trabajo en exceso, y el último, pero no menos importante, no existe una identificación de sentido de pertenencia con la organización ya que no conocen en sí, la referencia de dónde trabajan y cuál es el sector de la compañía.

Según Mendoza (2003), la rentabilidad, eficiencia y eficacia de procesos se ven directamente impactados, al no contar con la continuidad necesaria de procesos, siendo este uno de los fenómenos que se presenta en Logytech Mobile S.A.S.

Una alta rotación de personal tiene un efecto contrario que es muchas veces desconocido.

La rotación, el cambio de empleado, tiene un impacto significativo en la rentabilidad futura porque no garantiza una calidad uniforme, ni permite entregar el servicio o el producto a tiempo y ser competitivo en costos. (Mendoza, 2003)

Para concluir, el aprendizaje relacionado con este caso es velar por cada colaborador y animarlo a realizar las cosas bien en su espacio de trabajo. Al igual, que no importan las edades del público objetivo, su esencia está en su conocimiento y en las labores que desempeñan a lo largo de un día o en la curva de aprendizaje de 3 meses.

Desde el frente del área de Bienestar y Comunicaciones, área que hace parte de la unidad de negocio de Talento Humano de la organización; se trabaja y se deberá seguir procurando la

estrategia de tener una cultura y sentido de pertenencia, aunque actualmente se están generando diferentes planes de acción para crear ese sentido de pertenencia y verificar cuales son las causas principales de la alta rotación del personal, para que una vez estén verificadas, poder tomar acciones para mejorar la motivación de cada persona que trabaja en la compañía.

3.2.2 Relaciones laborales

En Latinoamérica, el tema de las relaciones laborales implica una transformación desde la reestructuración del sistema social del capital, la inclusión de las divisiones jerárquicas, el capital financiero, nuevas propuestas más allá de las políticas públicas y así mismo, un cambio político en esta región, de tal modo que los procesos no se agoten en el espacio nacional. Pero uno de los cambios más importantes para tener en cuenta es que el mundo contemporáneo, está en el constante cambio y a la vez son más complejos en temas como teorías del fordismo³.

Probablemente se podría pensar que hay nuevas generaciones con un cambio de tendencias completamente diferenciales a los pasados, pero a la hora de la verdad, por más modernidad que se les imponga a los temas de trabajo, en el trabajo siempre se va a requerir de una recompensa para poder tener la calidad de vida deseada, pero más allá de eso, debemos entender que existe una ley universal que se ha vivido desde épocas remotas y es la ley del trabajo.

Se puede decir que, así como en un pasado, el ser humano tuvo que trabajar para adquirir sus cosas, en el presente y el futuro también lo tendrá que hacer, pero probablemente de una forma más dinámica y emotiva que encaje con los beneficios y gustos de las nuevas generaciones.

³ Hace referencia a los temas referentes a la época de la revolución industrial que se vivió a finales del siglo XIX, en donde el empresario Henry Ford promovió y formuló nuevas formas de desarrollar las operaciones en las industrias, en su caso en la industria automotriz.

3.3 Condiciones laborales

Así mismo, conceptualizar el trabajo implica también, definir formas de producción, donde se analizaron en profundidad las teorías de Ford y Taylor, cómo formas de ver el trabajo desde dos vertientes principales. Para nadie es extraño que luego de casi dos siglos de construcciones sociales y sus condicionamientos cotidianos, la relación de las condiciones laborales con los factores de motivación, calidad de vida y bienestar, juegan un papel preponderante y directamente proporcional con las necesidades de cada individuo.

Ahora, si se ve el trabajo desde una perspectiva de espacialidad, donde el trabajo se ve como un proceso formal, en parte físico, y en parte información, que ocurre en un espacio geométrico y en un tiempo lineal, y su problemática es una cuestión de orden, y se trata de buscar un método donde se aumenten la eficiencia y la eficacia de la satisfacción de las metas definidas por su funcionamiento que desde el 2017 dichos *Key Performance Indicators (KPI)*, han tenido un valor relevante para las mediciones del área de talento humano.

De ahí exponentes como Aravena, estudioso chileno del tema que en el compendio de estudios laborales en América Latina formuló que:

...Frente a los procesos de globalización e integración económica, que afectan el empleo, los salarios, las relaciones laborales y la seguridad social, habría que diseñar políticas que permitan conciliar la expansión económica (que involucra criterios de eficacia y eficiencia productiva) con el progreso social; evitar que la flexibilidad quede vinculada solo a reducción de costos laborales (vía contratación o salarios flexibles, por ejemplo) y pensar modalidades no precarizadoras, con niveles mejorados de seguridad social.

(Araújo, 2016)

En este contexto Logytech Mobile S.A.S. como una empresa transnacional que está vinculada con varias economías de América Latina, debe considerar al trabajo como una creación o circulación de valor, que al mismo tiempo concentra el poder y promueve la denominación entre el individualismo y una fuerza colectiva necesaria, en donde el espacio del trabajo puede variar sus relaciones y políticas, al mismo tiempo que varía su forma de producción.

Capítulo IV. Resultados de investigación

La investigación se desarrolló de tal manera que categorías y variables dieran respuesta a un fin fundamental que era el análisis de información en relación con los factores del ambiente motivacional que impactan la felicidad organizacional de la empresa Logytech Mobile S.A.S en su sede de Zona Franca en Bogotá y particularmente en las unidades de negocio de *Contact center* y las operaciones de logística en bodegaje, áreas que fueron del interés de la investigadora para el análisis de estos aspectos.

La aplicación de las herramientas - entrevistas semi estructuras, grupos focales y encuestas- se realizó con base en los siguientes parámetros (Ver Tabla 3), contempló tres categorías principales en relación con la motivación, el liderazgo y el ambiente organizacional; y dentro de estas categorías cuatro subcategorías fundamentales en cuanto a bienestar y satisfacción del personal en LM.

Tabla 3 *Categorías y subcategorías de los instrumentos aplicados*

CATEGORIAS	SUBCATEGORÍAS
Satisfacción- Motivación	Realización personal
	Comunicación y Diálogo
Liderazgo – Clima laboral	Trabajo en equipo
	Liderazgo
Comunicación – Condiciones Laborales	Beneficios corporativos- Retribución
	Seguridad (Realización personal, Trabajo en equipo, Estabilidad)

Fuente: Elaboración Propia

4.1 Instrumentos de investigación

Esta herramienta se aplicó a través de una encuesta digital, llamada “Formularios de Google”, en la que 130 personas de las unidades de negocio que conformaron la muestra poblacional de la empresa Logytech Mobile S.A.S., accedieron de forma remota a responderla, con el ánimo de promover mejoras al interior de la compañía. Estas 130 personas, corresponden

al 13% de la población del personal de la compañía que está conformado por 1.000 colaboradores.

De acuerdo con lo mencionado, se realizaron una serie de preguntas basadas en las siguientes subcategorías, las cuales fueron relacionadas con los resultados de las entrevistas y de los grupos focales que, al confrontarlas, proporcionaron los análisis indicados para identificar cuáles son los factores del ambiente motivacional que se vive en Logytech Mobile S.A.S en relación con la felicidad organizacional.

4.2 Análisis de resultados encuestas, entrevistas y grupos focales

Es importante tener presente que Logytech Mobile S.A.S, siendo una organización transnacional que combina operaciones en varias latitudes de América Latina, requiere construir su cultura organizacional con base en los lineamientos de cada uno de los lugares de sus operaciones. Partiendo de esto, los resultados de la investigación dan muestra de que es necesario trabajar en términos de la búsqueda de estrategias, tácticas y acciones, que propendan por la mejora constante de la motivación y satisfacción de sus colaboradores, al mismo tiempo que busque forjar un liderazgo acorde con las necesidades tanto de su talento humano como de la consecución de las metas estratégicas y finalmente que la comunicación entre sus áreas y dentro de ellas sea asertiva y consecuente con los procesos.

4.2.1 Satisfacción y motivación

En Logytech Mobile S.A.S., de acuerdo con los resultados de las encuestas realizadas el 40% de los colaboradores están de acuerdo con la comunicación asertiva del equipo de trabajo como del jefe (Ver Figura 3), lo que da muestra de que existe un problema significativo ya que el sesenta por ciento restante, considera que hacen falta trabajo en este aspecto para propender por un mejor ambiente motivacional y con ello la consecución de la felicidad organizacional, aunado

al hecho de que la muestra presenta resultados de estar enterados de los resultados de la empresa y del plan estratégico de la misma, pero que en la realidad actual, los resultados de la organización no son coherentes con estos análisis de los datos.

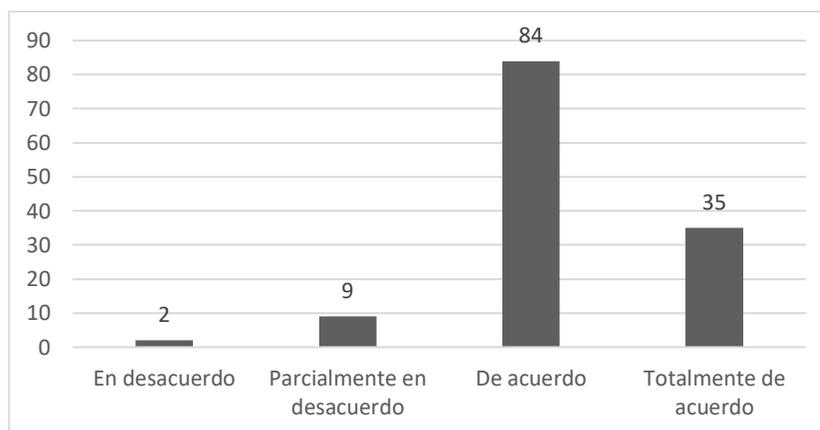


Figura 4 *Comunicación asertiva Logytech Mobile S.A.S.*

Resultados del trabajo de campo realizado en septiembre del 2018 en las unidades de negocio analizadas en Zona Franca – Bogotá D.C., Fuente: Elaboración propia

Por ello la investigadora sugiere tener presente la teoría del psicólogo Daniel Goleman, autor del libro *Inteligencia Emocional*, quien expresa referente a lo mencionado, lo que se puede percibir desde el punto de vista del investigador en relación con que los colaboradores mantengan un buen diálogo y comunicación al interior de la compañía:

La comunicación asertiva es una forma de expresión honesta, directa y equilibrada, que tiene el propósito de comunicar nuestros pensamientos e ideas o defender nuestros intereses o derechos sin la intención de perjudicar a nadie, es decir de acuerdo con el principio que debe regir nuestros actos: el principio de no dañar a otro. (Goleman, 2003)

Aunque parcialmente en desacuerdo, 37 de los individuos de la muestra considera que no están enterados del plan estratégico de la empresa lo que equivale al 28,5% y otros 26 está en total desacuerdo equivalente al 20% (Ver Figura 4), es necesario que se tomen acciones para que, desde las directrices de la organización, se busque dar a conocer los lineamientos que cada área

debe buscar ya que en la suma esto suena a un 48,5% siendo casi la mitad de los colaboradores los que no conocen cómo deben buscar los resultados de la empresa.

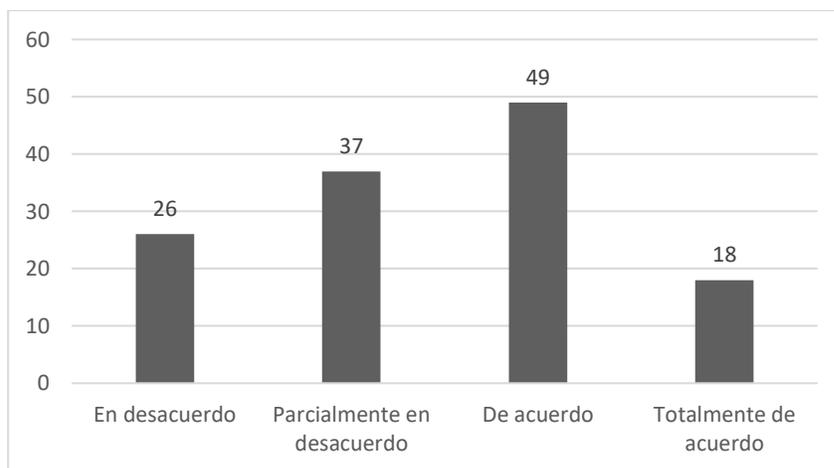


Figura 5 *Conocimiento del plan estratégico de LM*

Resultados del trabajo de campo realizado en septiembre del 2018 en las unidades de negocio analizadas en Zona Franca – Bogotá D.C., Fuente: Elaboración propia

Por ello, se trae a colación pensamientos como el de Max Neef, procurando pensar que exista una participación en el Ser, Tener, Hacer y Estar, porque existe un muy alto porcentaje de la población que no percibe de forma positiva la satisfacción al interior de la empresa, al no ser reconocido su trabajo de forma positiva con un 36,2% de los encuestados, siendo uno de los factores más contundentes en relación con la necesidad de implementar acciones estratégicas (Ver Figura), lo que conlleva que se pueda generar un ruido con todas las propuestas de intervención que se estén proyectando al interior de la empresa.

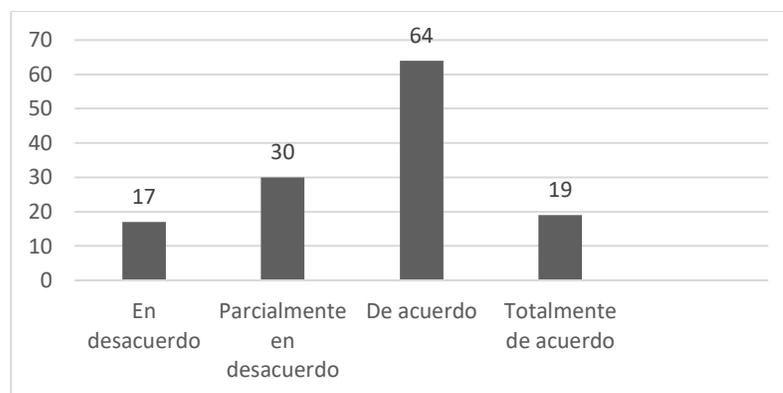


Figura 6 *Mis líderes reconocen mi trabajo*

Resultados del trabajo de campo realizado en septiembre del 2018 en las unidades de negocio analizadas en Zona Franca – Bogotá D.C.,

Fuente: Elaboración propia

Según Johan Rojas, Supervisor de Seguridad y Salud en el trabajo de Logytech Mobile S.A.S., la motivación y satisfacción de los equipos de trabajo no se ha conseguido por:

...desde el rol desempeñado, evidencia que a la compañía le falta mejorar en cuanto motivación y satisfacción de los colaboradores, mencionando que actualmente es un poco complicado y más en estos momentos, donde la empresa está haciendo tantos cambios organizacionales. (J. Rojas, comunicación personal, 9 de octubre de 2018).

Los diferentes cambios organizacionales han conllevado una pérdida de la claridad en el direccionamiento para proceder, menciona el señor Rojas que:

...El ambiente laboral en nuestra área (Talento Humano), es muy bueno, ya que todos nos la llevamos muy bien, pero en general en otras áreas si existen bastantes problemas. Los cambios organizacionales de la compañía han sido bastante fuertes y han afectado bastante las cosas, entonces las personas han ido de mal en peor y esto repercute bastante en la producción y en los indicadores y objetivos de la empresa. (J. Rojas, comunicación personal, 9 de octubre de 2018).

Así mismo, se logró identificar que el alto grado de insatisfacción se presenta porque la empresa no proporciona o no realiza muchas actividades para retener a los colaboradores, lo que ocasiona la alta rotación del personal, en particular con el equipo en misión, porque ellos no tienen los mismos beneficios que los directos y la transición se demora mucho, esto forja el no tener un personal estable.

4.2.2 Liderazgo y clima laboral

Ya se han vislumbrado algunos aspectos que impactan este factor, sin embargo, en el trabajo de campo que se realizó en la empresa Logytech Mobile S.A.S, los colaboradores manifestaron que, a la hora de trabajar en equipo, están de acuerdo con el trabajo reconocido, valorado y aceptado, donde también consideraron estar de acuerdo con la información que se transmite para los lineamientos de los procesos.

El jefe de Tecnología e Infraestructura (TI), Fabián Guzmán, dentro de su entrevista mencionó que la insatisfacción laboral, relacionada con la compañía, se presenta por las siguientes sanciones expuso:

...la compañía no está motivando a los funcionarios y mucho menos generando satisfacción lo cual genera una desmotivación a nivel de resultados, de ambiente laboral. El tema de comunicaciones y otros canales de comunicación no existen en la compañía. Los colaboradores ya no saben con quién debe escalar solicitudes o requerimientos. En conclusión, todos los sistemas de conductos regulares no existen porque cada uno toma sus propias decisiones. La desmotivación es general, y no se han tomado acciones apropiadas que puedan mejorar el ambiente y la motivación. (F. Guzmán, comunicación personal, 16 de octubre de 2018).

Sin embargo, al momento de colaborar y formar parte del trabajo las personas participan activa y decididamente, siendo un aspecto clave para proyectar la implementación de nuevas prácticas (Ver Figura 6). Cerca del 30% de los encuestados respondieron que están parcialmente en desacuerdo con las herramientas de trabajo que brinda Logytech Mobile S.A.S.; pese que el 32% de los colaboradores si consideran estar de acuerdo con lo que brinda la organización a la hora de trabajar.



Figura 7 *Condiciones y clima laborales*⁴

Registro gráfico del trabajo de campo realizado en septiembre-diciembre del 2018 en las unidades de negocio analizadas en Zona Franca – Bogotá D.C., Fuente: Elaboración propia

Esto significa que se necesitan proponer nuevas formas de asumir las prácticas laborales con el fin de motivar y fortalecer la cultura organizacional, promoviendo con ello la pertenencia y el empoderamiento que forjen un camino claro que dé, como resultado, no solo las mejoras en eficiencia y eficacia de procesos, sino que al final promuevan la felicidad organizacional.

⁴ Revisar otras imágenes del trabajo de campo en los anexos de este documento.

4.2.3 Comunicación y condiciones laborales

Frente a los resultados obtenidos en esta categoría, la motivación de crecimiento, que todos los seres humanos buscan como autorrealización, y en la encuesta realizada, se logró identificar que más del 85% de la población siente que la comunicación es asertiva y uno de los puntos más altos de los resultados (Ver Figura 8), eso es algo supremamente relevante ya que facilitará, en caso de darse la implementación del plan de intervención, un punto de interacción contundente para dar claridad a los lineamientos.

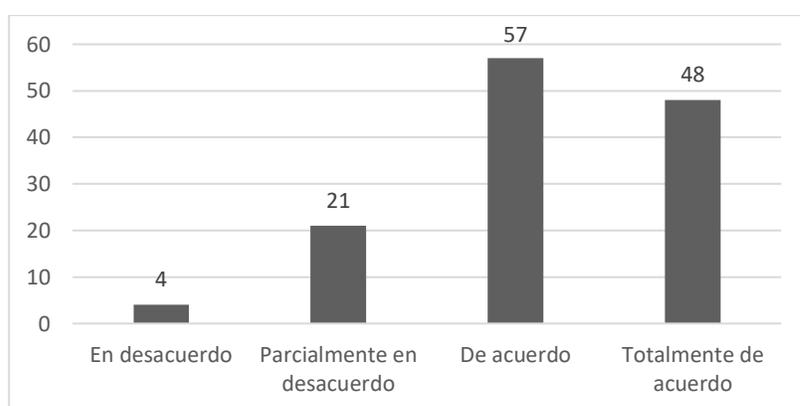


Figura 8 *Existe una comunicación asertiva, eficaz y eficiente con mis jefes*
Resultados del trabajo de campo realizado en septiembre del 2018 en las unidades de negocio analizadas en Zona Franca – Bogotá D.C., Fuente: Elaboración propia

Esta investigación pudo identificar que los elementos clave de trabajo, para analizar el ambiente motivacional y su impacto en la consecución de la felicidad organizacional, fueron bien definidos, no solo se trata de observar a los colaboradores como un recurso más; la felicidad organizacional depende del alto grado de motivación de las personas, con relación directa al empoderamiento que tengan respecto de sus labores, lo que implica un liderazgo de enfoque posmoderno que involucre a los individuos en temas autorrealización, a partir de una comunicación asertiva de los direccionamientos estratégicos.

Capítulo V. “LM Feliz-mente”

Propuesta plan de impacto a la felicidad organizacional

Teniendo en cuenta los factores y elementos identificados en relación con el objeto de estudio y sus necesidades, la propuesta de intervención “LM Feliz-mente” busca responder a los resultados obtenidos del análisis de información las unidades de negocio seleccionadas, en relación con el ambiente motivacional en la empresa Logytech Mobile S.A.S.

Para ello se abordará la propuesta desde las tres categorías sistematizadas, con el fin de fortalecer y/o construir un mejor ambiente laboral para obtener el bienestar y la calidad de vida con el fin de la consecución de la felicidad organizacional, partiendo del principio de que los elementos identificados son aquellos factores que impactan la felicidad personal, implicando casi una forma de pensar en la individualización de las necesidades de los colaboradores, en este caso de la organización en la sede de Zona Franca de Bogotá.

5.1 Problema de intervención

En Logytech Mobile S.A.S, en los últimos dos años se han implementado las evaluaciones de control requeridas por las normas del gobierno, con los protocolos que la resolución 2646⁵ (Ministerio de la Protección Social, 2008), que determina en relación con la revisión de informes de riesgo psicosocial y la evaluación de clima organizacional, la búsqueda de minimizar la desmotivación que tienen los colaboradores con la organización; al igual que el alto porcentaje de rotación de personal y la confusión en los direccionamientos que tienen los líderes con su personal a cargo. Estos elementos fueron expuestos en el informe de “Riesgo psicosocial”. (ST Consultores, 2017).

⁵ Norma en la que se establecen las disposiciones y se definen las responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional.

Adicionalmente a estos aspectos, existen otras normas que buscan promover los aspectos que propician la felicidad organizacional, desde conceptos que reconocen los espacios que involucran a los seres humanos como la Ley 1857⁶ de 2017 (Congreso de Colombia, 2017) que en el párrafo del tercer artículo de esta norma dice:

Parágrafo. Los empleadores deberán facilitar, promover y gestionar una jornada semestral en la que sus empleados puedan compartir con su familia en un espacio suministrado por el empleador o en uno gestionado ante la caja de compensación familiar con la que cuentan los empleados. Si el empleador no logra gestionar esta jornada deberá permitir que los trabajadores tengan este espacio de tiempo con sus familias sin afectar los días de descanso, esto sin perjuicio de acordar el horario laboral complementario. (Congreso de Colombia, 2017)

A lo largo de esta investigación, se pretendió a través de un diálogo teórico-práctico, justificar los elementos de insatisfacción y desmotivación que tienen los colaboradores de la empresa, para con ello poder proponer un plan de mejora que impacte la cultura organizacional y como consecuencia obtener resultados positivos esperados de la felicidad organizacional.

Adicionalmente existe también otra norma que impacta estos factores, que es la resolución 652⁷ del (Ministerio del Trabajo, 2012), que dicta los parámetros normativos para buscar la armonía y convivencia dentro de las empresas.

⁶ Ley que pronuncia los aspectos sobre la jornada familiar, en la que los empleadores deben propender por la creación de un espacio semestral en que sus trabajadores puedan compartir con sus familias, más que otorgarles tiempo libre que podría invertirse en otras actividades. La autorización para el otorgamiento de tiempo personal debe entenderse entonces como una excepción a la regla general y utilizarse únicamente para aquellos casos en que, por las necesidades del servicio o la complejidad del modelo de negocios del empleador, no haya sido posible que uno o varios trabajadores asistieran a la jornada familiar programada.

⁷ Norma que promueve la conformación y funciones de un Comité de Convivencia Laboral que propenda evitar y prevenir el acoso laboral en las empresas, al igual que prevenga el estrés de ello que se deriva.

Para lograr dicha felicidad, se pretende presentar una propuesta de acciones a desarrollar con el fin de atacar las problemáticas más marcadas, identificadas en el análisis a LM, los aspectos que se buscan fortalecer para tener un entorno laboral en óptimas condiciones, promover la motivación a la hora de realizar su trabajo y proporcionar un clima laboral agradable. Por ello, el plan de intervención “LM Feliz-mente” presenta estrategias, tácticas y acciones que promueven avances significativos al interior de la compañía.

5.2 Objetivo general de “LM Feliz-mente” - plan de impacto a la felicidad organizacional

Fortalecer el ambiente motivacional de los colaboradores de Logytech Mobile S.A.S a través de estrategias en los ámbitos de planeación, comunicación y liderazgo.

5.2.1 Objetivos específicos de “LM Feliz-mente” - plan de impacto a la felicidad organizacional

- Diseñar plan de impulso para la aplicación de estrategias comunicativas y de liderazgo en la organización.
- Trazar estrategias transversales que incidan en el desarrollo de comunicación y liderazgo asertivos en Logytech Mobile S.A.S.
- Conformar comité de voceros y coordinación de tácticas LM Feliz-mente.
- Evaluación de resultados de implementación LM Feliz-mente

5.3 Metodología “LM Feliz-mente”

La metodología para desarrollar la estrategia a proponer está basada en 3 etapas, la primera etapa contempla la presentación a directivos y líderes un informe básico de lo que está

Este órgano está conformado por representantes del empleador y trabajador. El número de representantes varía de acuerdo con la cantidad de trabajadores que tenga la empresa respectiva. Sin embargo, el número de representantes de los trabajadores y del empleador puede ser mayor al dispuesto en la ley, si así lo establece la organización interna de la compañía.

pasando en la empresa en temas de rendimiento y rotación (mostrando cifras), lo cual le apunta a mejorar un tema de satisfacción y bienestar para mitigar dichos eventos que están generando un costo para la organización bastante grande, esta primera etapa lleva por nombre, planificación.

Como segunda etapa, desarrollar una serie de estrategias basadas en las necesidades de una comunicación asertiva, la cual se desarrollará a partir de una serie de actividades significativas e importantes para que se dé el resultado; por último, la tercera etapa se basará en desarrollar una serie de actividades motivacionales con el fin de buscar esa felicidad organizacional esperada.

Este método inductivo, con base en el pensamiento de Abreu (2014) plantea un razonamiento ascendente que fluye de lo particular o individual hasta lo general. Con base en ello se razona que la premisa inductiva es una reflexión enfocada en el fin (Abreu, 2014), lo que implica que en Logytech Mobile S.A.S. la consecución de metas es un ejercicio de lo particular a los lineamientos generales de la empresa.

Puede observarse que la inducción es un resultado lógico y metodológico de la aplicación del método comparativo. Es decir, este estudio no busca la comprobación o verificación de los acontecimientos, sino que busca describirlos e interpretarlos, en una realidad marcada en LM.

Tabla 4 *Matriz Plan "LM Feliz-Mente"*

DESARROLLO OPERATIVO						
Etapa	Objetivo	Actividad	Meta	Indicadores	Población	Responsables
Planificación	Diseñar plan de impulso para la aplicación de estrategias comunicativas y de liderazgo en la organización	Socialización estrategias de motivación y comunicación a directivos	Recibir aprobación por parte de los directivos para la ejecución del proyecto	Aval del presupuesto Acta de la reunión donde se elige el proyecto	Directivos de la compañía	Talento Humano- Área de Comunicaciones y Bienestar

Objetivo general: Formular estrategias para los colaboradores de Logytech Mobile, con el fin de fortalecer la comunicación, liderazgo y motivación.

Estrategias de comunicación	Diseñar estrategias transversales que incidan en el desarrollo de comunicación asertiva de los colaboradores	Creación de buzón de sugerencias	Crear un medio donde los trabajadores puedan explicar lo que piensan en forma anónima.	Instalar 3 cajas de buzón donde el trabajador pueda poner las comunicaciones	Colaboradores de Logística y Contac - center	Talento Humano- Área de Comunicaciones y Bienestar
		Grupos preparación de voceros	Capacitar a todas las personas en habilidades de comunicación	Brindar 5 sesiones de capacitaciones que se desarrollarán en 6 meses. El número de personas a capacitar serán 60 colaboradores	Colaboradores de Logística y Contac - center	Talento Humano- Área de Comunicaciones y Bienestar
		Implementación carteleras físicas	Lograr que el personal este enterado de todo lo que está pasando al interior de la compañía, y cómo la compañía trabaja para ellos	Generar 5 carteleras físicas con actualización cada 15 días	Colaboradores de Logística y Contac - center	Talento Humano- Área de Comunicaciones y Bienestar
Actividades de Liderazgo	Establecer un grupo de colaboradores para que se empoderen y sean voceros dentro del grupo de colaboradores.	Espacios de liderazgo autónomo	Satisfacción en escuchar sus sugerencias para que los colaboradores tengan bienestar	Cumplir con la compra de 5 microondas/ satisfacción de los colaboradores	Colaboradores de Logística y Contac - center	Talento Humano- Directivas
		Rumbo terapias mensuales	A través de actividades dinámicas, lograr tener un espacio diferente para ejercitar su cuerpo y que así haya un encuentro cordial al interior de la empresa.	Desarrollar todos los primeros lunes de cada mes una rumba terapia en cada unidad de negocio a tratar.	Colaboradores de Logística y Contac - center	Talento Humano- Área de Comunicaciones y Bienestar con apoyo de ARL y EPS
		Sesiones coaching motivacional	Lograr empoderar al personal para que cambien la mentalidad poco a poco en que todo lo que ellos realizan diariamente es muy importante para sus vidas.	Capacitar al 90% del personal de la empresa.	Colaboradores de Logística y Contac - center	Talento Humano- Área de Comunicaciones y Bienestar con apoyo de alianzas estratégicas.

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Tabla de matriz propuesta de intervención con acciones tácticas, variables, indicadores y responsables de la realización de la implementación

5.4 Presupuesto – “LM Feliz-mente” - plan de intervención

Tabla 5 Presupuestos - Plan "LM Feliz-Mente"

PRESUPUESTO PARA MATRIZ DE INTERVENCIÓN PARA LOGYTECH MOBILE S.A.S							
DURACIÓN: 6 MESES - 24 SEMANAS - Periodo: por definir							
Nombre de la actividad	Materiales / Proveedor	Cantidad	Valor C/U		Total	Fuente de recursos	
Planificación	Presentación- ejercicio de concientización	1	\$	-	\$	-	Recursos disponibles por Talento Humano
Creación de buzón de sugerencias	Restauración de buzones de sugerencias	5	\$	15.000	\$	75.000	Recursos disponibles por Talento Humano
Creación de grupos voceros	Conformación por parte de los colaboradores	10	\$	-	\$	-	Recurso por cada unidad de negocio
Capacitaciones para grupos voceros	Capacitaciones con materiales didácticos	60	\$	25.000	\$	1.500.000	Recursos disponibles por Talento Humano
Generar carteleras físicas	Carteleras físicas	5	\$	-	\$	-	Recursos disponibles por Talento Humano
	Material de impresión	25	\$	300	\$	7.200	Recursos disponibles por Comunicaciones
Compra de hornos microondas	Proveedor interno	5	\$	180.000	\$	900.000	Compra por proveedor
Instalación de hornos microondas	Proveedor interno	5	\$	-	\$	-	Proveedor interno
Realización de Rumbo terapias	ARL / EPS	24	\$	-	\$	-	ARL/ EPS
Capacitación: coaching para equipos	ARL / EPS	1.000	\$	1.500	\$	1.500.000	Proveedor interno
Charlas de PNL	ARL / EPS	1.000	\$	4.000	\$	4.000.000	Alianzas estratégicas con fondo de pensiones
			Total, presupuesto	\$	7.982.200		

Fuente: Elaboración propia

5.5 Cronograma – “LM Feliz-mente” – plan de impacto a la felicidad organizacional

Tabla 6 Cronograma Plan - "LM Feliz-Mente"

Nombre de la actividad	CRONOGRAMA DE PROYECTO DE INTERVENCIÓN PARA LOGYTECH MOBILE S.A.S																							
	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6			
	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4
Planificación	x																							
Creación de buzón de sugerencias			x																					
Creación de grupos voceros		x	x																					
Capacitaciones para grupos voceros				x	x				x	x			x	x					x	x			x	x
Evaluación de capacitaciones				x	x				x	x			x	x					x	x			x	x
Generar carteleras físicas	x				x				x				x				x						x	
Compra de hornos microondas			x	x																				
Instalación de hornos microondas								x	x															
Realización de Rumbo terapias					x				x				x				x						x	
Evaluación de satisfacción de rumbo terapia					x				x				x				x						x	
Presentación de seguimiento a directivos												x								x				
Capacitación: coaching para equipos																			x					
Charlas de PNL					x															x				
Entre de resultados a directivos												x								x			x	x

Fuente: Elaboración propia

Capítulo VI. Conclusiones

Al analizar el ambiente motivacional en Logytech Mobile S.A.S., en el periodo 2017-2019, identificando las categorías y variables que impactan la felicidad tanto de la empresa como de sus colaboradores en dos unidades de negocio de Zona Franca en Bogotá, permitió entender que el sector tercerizado en sí es bastante complejo, para el desarrollo del tema motivacional, debido a la gran cantidad de empleados que acoge.

Sin embargo, es importante resaltar, que también en las diversas organizaciones actuales se deben tener en cuenta las habilidades blandas y el conocimiento de las personas a contratar, aunado a su vez a ser conscientes, que, sin importar el tamaño de la organización, el manejo de cifras como las de LM de 4500 colaboradores, es un reto importante para conocer cómo cuidar, mantener o retener a su personal adaptado a la cultura organizacional, su filosofía y la apropiación de ambas.

Mediante la identificación de las categorías y variables de felicidad organizacional en LM, se comprendió que, basados en el informe de riesgo psicosocial, los puntos críticos a investigar eran la satisfacción y motivación, el liderazgo y clima laboral, y finalmente la comunicación y condiciones laborales. Con ello, los resultados de la investigación tuvieron como base el concepto de la felicidad organizacional y el cómo incorporar mejoras en aspectos para el trabajo con los colaboradores dentro de la empresa.

Por otro lado, con el análisis de las variables de la felicidad organizacional en Logytech Mobile S.A.S., fue posible plantear una propuesta para el desarrollo de un plan de intervención y así mismo, apoyar posibles tácticas y acciones que se espera aporten a mejoras en la construcción dentro del ambiente motivacional en la organización, de llegar a ser implementadas.

A lo largo del documento final se le hace mención, especialmente a los líderes dentro de LM, puesto que en ellos recae la responsabilidad de tener personal a cargo demasiado heterogéneo, lo que complejiza la consecución de la felicidad tanto colectiva como personal, es un punto relevante para tener en cuenta de los resultados. Sin embargo, en la empresa ese famoso liderazgo no es muy favorable porque existen datos obtenidos de alta consideración, relacionados con las quejas hacia quienes ocupan dichos cargos, ya sea por su mal trato hacia el personal, al desconocimiento de la forma adecuada para comunicarse o dar instrucciones, lo que implica sobrepasar los estándares de respeto con el mismo personal.

Por este motivo, es importante hacer la salvedad que el personal líder, deberá tener un entrenamiento adecuado y estructurado, donde se exija el saber guiar a sus recursos, no sólo para el bienestar del empleado sino para obtener óptimos resultados para la compañía en temas de producción, logística, entre otros; sumado al hecho de que también la empresa debe promover espacios de formación para ‘aprehender o reaprehender’⁸ las formas de liderazgo, guía y transmisión de conocimientos.

Por otra parte, se debe pensar en la satisfacción del trabajador dentro de sus labores y con el entorno en el que se desarrolla, ya que la satisfacción se genera por los atributos que la empresa pueda brindar y generar. Por esto, la compañía también debe proveer un ambiente laboral y de calidad de vida para el colaborador, y no es sólo darlo en un solo momento estos beneficios, sino que debe mantenerlos, buscando que las buenas prácticas no sean de un momento a otro; lo que conlleva a un tema propicio como lo es el clima laboral en busca de la sostenibilidad y sustentabilidad.

⁸ Conceptos vistos como la posibilidad de que cada ser humano se vincule de forma activa con un conocimiento y refuerce sus formas materiales de obtenerlo, al interiorizarlos en la conciencia de los individuos.

Ya se ha analizado el tema de los entornos de satisfacción, pero también es importante saber cómo se relacionan entre sí las personas con sus compañeros y sus directivos, y esto configura el elemento clave a considerar para tener un clima laboral óptimo, con el fin que las personas pueden trabajar en grupo o tener comunicación adecuada con sus líderes de forma sana, ya que los resultados arrojaron datos que evidencian un alto porcentaje de aspectos a trabajar en las unidades de negocio analizadas y que probablemente son muestra de las demás áreas operacionales.

Y ¿por qué hay que mantenerlo?, porque al generar dicho entorno propicio, se vinculan los temas del ambiente motivacional que producen como resultado la felicidad en el trabajo de cada empleado.

Según las variables trabajadas, la comunicación es uno de los aspectos clave y delicado porque de ella se desprenden las necesidades mencionadas previamente. En esta categoría se pudo concluir que para esta organización, este tema debe ser un aspecto a fortalecer permanentemente, ya que siempre se observó y escuchó, que, aunque los colaboradores dicen contar con una comunicación asertiva con sus líderes, los análisis reflejaron todo lo contrario, debido a prácticas inadecuadas del liderazgo frente a sus colaboradores, ocasionando que la motivación diera ejemplo de un porcentaje bajo de calificación positiva, que por consiguiente tipifica la infelicidad del personal.

Como investigadora, trabajar en temas del sector tercerizado, generó el valioso aprendizaje de la articulación del proceso investigativo con procesos constructivos de propuestas que concedan respuestas a las problemáticas detectadas, enriqueciendo desde el conocimiento teórico-práctico, el arduo trabajo en el que se puede ver que hay infinidad de soluciones bajo el análisis y la comunicación adecuadas con los actores de la investigación, para que así se logren

las posibles mejoras en los procesos en temas operacionales y de rentabilidad dentro de las organizaciones, impactando la felicidad personal y colectiva.

En términos generales, los colaboradores se sesgan a la hora de responder cualquier tipo de encuesta que apunten a evaluar o a confirmar qué es lo que no les gusta por temor a ser despedidos, pero cuando se logran involucrar, desde ambos frentes, se abre la puerta para que el acompañante pueda dar información relevante a través de diferentes charlas con el personal, evidenciando las emociones de los seres humanos inmersos.

Infortunadamente, el personal es percibido, como un número más de la empresa, lo que hace que la organización no logre percibir el compromiso, ni la valoración acorde por el trabajo que realiza su principal recurso, las personas.

Con los resultados de esta investigación, se considera que se pueden cambiar pensamientos si se realizan procesos estratégicos que promuevan la motivación en los colaboradores para así se promover la satisfacción y empoderamiento de los mismos, aunado a trabajos de capacitación en términos del liderazgo con el fin de fortalecer los vínculos con el trabajo en equipo alineado en pro de las metas de LM y para lograrlo es necesario trabajar de forma profunda en el desarrollo de la comunicación de forma holística, no sólo para el campo profesional sino también para la vida personal.

Por último, las recomendaciones a la empresa es que implemente tácticas y acciones, como la propuesta “LM Feliz-Mente”, con el fin de generar la participación de los colaboradores, empoderándolos con el objetivo de disminuir la rotación de personal. Así mismo, Logytech Mobile S.A.S, debe buscar la receta para involucrar a su gente, ya que el pilar humano hay que protegerlo para poder ser productivos, eficaces y eficientes en la consecución de los resultados estratégicos.

Lograr promover una comunicación asertiva, aplicando metodologías como PERMA, será importante para el desempeño de todas las actividades, en donde la empresa deberá optar por buscar estrategias de comunicación con el fin de transmitir a sus colaboradores tanto la importancia de los resultados, como la construcción de su filosofía y cultura organizacional.

En este recorrido de dos años de trabajo, se pudieron encontrar diferentes vivencias y retos en los ámbitos personales y profesionales, que ayudaron a retar la mente y a poner la experiencia y el conocimiento en práctica, para poder hacer el factor diferencial de la búsqueda de la felicidad en las organizaciones.

Es necesario reflexionar en el cómo hoy en día los actuales investigadores deben afrontar este tipo de retos, teniendo en cuenta que las organizaciones requieren de profesionales pluridimensionales, que tengan las capacidades necesarias para adaptarse a los impactos cambiantes que generan la disrupción organizacional y la globalización de los entornos en los que los seres humanos son el recurso esencial de toda clase de organizaciones.

ANEXOS

Anexo A. Selección entrevistas a líderes

Actividad: entrevista a profundidad con análisis del investigador

Propósito: contestar las preguntas de la categoría de clima laboral

Lugar: empresa Logytech Mobile S.A.S.

Participante: Johan Rojas, Supervisor de seguridad y salud en el trabajo

Johan Rojas, Supervisor de Seguridad y Salud en el trabajo de Logytech Mobile S.A.S., considera " desde el rol desempeñado, evidencia que a la compañía le falta mejorar en cuanto motivación y satisfacción de los colaboradores, mencionando que actualmente es un poco complicado y más en estos momentos, donde la empresa está haciendo tantos cambios organizacionales".

Los diferentes cambios organizacionales han conllevado a tener varios puntos de vista desde las áreas que existen en la compañía mencionada "El ambiente laboral en nuestra área (Talento Humano), es muy bueno, ya que todos nos la llevamos muy bien, pero en general en otras áreas si existen bastantes problemas. Los cambios organizacionales de la compañía han sido bastantes fuertes y han afectado bastante las cosas, entonces las personas han ido en mal de peor y esto repercute bastante en la producción y en los indicadores y objetivos de la empresa". Sin embargo, se debe tener en cuenta que según la encuesta realizada a los colaboradores existe un 26% que está en desacuerdo con la comunicación y dialogo que existe entre sus pares, teniendo presente que no es un porcentaje relevante pero que valdría la pena compararlo con el discurso del señor Rojas.

Esté jefe menciona "el servicio de medicina prepagada, de pólizas y demás son muy buenos, y a los trabajadores le llama mucho la atención, pero debería tenerse otras políticas y retomar políticas anteriores, como: El personal en Misión, no deberían pasar tanto tiempo con el contrato misional porque por eso, es que el personal deserta constantemente. Y las personas directas por la compañía, les motivaba bastante el bono que se otorgaba a final de año como prima de cumplimiento.", repuesta que exige revisar teorías como las de Maslow y Max Neef, para revisar que incentivos motivacionales se podrían proponer,

Así mismo, se evidencia un grado de insatisfacción al mencionar "La empresa no proporciona o no realiza muchas actividades para retener a los colaboradores, por ejemplo, la rotación es muy alta especialmente con el personal en misión, porque ellos no tienen los mismos beneficios que los directos y la transición se demora mucho, esto genera no tener un personal estable. Sería muy chévere impulsar un plan carrera desde el personal en misión con ascensos, contrato a término indefinido que hagan que las personas estén más contentas con la empresa y quieran permanecer más tiempo." Esto confirma que el 71% evaluado en la categoría sociodemográfica, la rotación del personal está variando en menos de un año.

Para finalizar, menciona referente al tema de seguridad y salud en el trabajo, "siempre hay que mejorar, especialmente en la sede en Cota, es bastante complicada la labor que se desarrolla en Cota y también con el personal motorizado y de *contact center*"; lo cual evidencia que, si bien los colaboradores en la encuesta se sienten cómodos, hay que fortalecer los temas constantemente.

Actividad: entrevista a profundidad con análisis del investigador

Propósito: contestar las preguntas de la categoría de clima laboral

Lugar: empresa Logytech Mobile S.A.S.

Participante: Fabián Guzmán, Jefe de Tecnología e Infraestructura

El jefe de TI (Tecnología e Infraestructura), Fabián Guzmán, dentro de su entrevista se percibe una insatisfacción relacionada con la compañía por las siguientes sanciones que se evidenciaran a lo largo del texto:

Cuando se le pregunto al señor Guzmán acerca de la motivación y satisfacción que percibe sobre la compañía, respondió "la compañía no está motivando a los funcionarios y mucho menos generando satisfacción lo cual genera una desmotivación a nivel de resultados, de ambiente laboral. El tema de comunicaciones y otros canales de comunicación no existen en la compañía. Los colaboradores ya no saben con quién debe escalar solicitudes o requerimientos. En conclusión, todos los sistemas de conductos regulares no existen porque cada uno toma sus propias decisiones. La desmotivación es general, y no se han tomado acciones apropiadas que pueda mejorar el ambiente y la motivación".

Por otro lado, considera que "el ambiente es tan macabro, que hoy día, afecta fuertemente los resultados de la compañía", mencionando que la compañía está acabando con los beneficios plus que hacían el valor diferencial en trabajar en otras organizaciones, por lo cual Guzmán expresó:

la pérdida de beneficios ha generado una insatisfacción general y ha generado falta de compromiso y deseo de pertenencia de los empleados para la compañía. Entonces esto es un factor de riesgo que sólo ha hecho desmotivar y que el personal haga las cosas de mala forma, que saquen información, haya robos. (F. Guzmán, comunicación personal, 9 de octubre de 2018).

Sin embargo, en la encuesta se menciona una satisfacción personal y profesional que habría que detallar a profundidad, porque se siente la pérdida del compromiso y sentido de pertenencia que Elton Mayo menciona en su teoría administrativa.

Para finalizar, se le pregunto sobre el tema de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), y evidencia otra insatisfacción al expresar: "La parte de seguridad laboral está muy deteriorada con el paso del tiempo y más ahora que el personal del área de SST se retiró, ya no existe nada relacionado, ya no se ningún tipo de actividades con la ARL, no existen pausas activas, los protocolos de seguridad no existen. Los seguimientos de los botiquines, ya no se hace, ni siquiera revisan los extintores. Se han dado cuenta que, en caso de una emergencia, no existe personal experto. No existe un responsable y nadie se ha empoderado de esta función y la compañía no existe con los lugares de trabajo adecuado, el personal vive hacinado. Los empleados dicen "Parecemos una maquila como en la China, trabajar unos encima de otros"". Esto significa que han existido cambios organizacionales, que ha afectado esta área tan importante que menciona Maslow.

Anexo B. Descripción grupos focales

Estos grupos focales se desarrollaron con 62 colaboradores con el fin de buscar respuestas adicionales para conocer más a fondo sobre la percepción de las personas que laboran en la organización.

Las preguntas presentadas en los grupos focales se mostrarán a continuación:

1. ¿Qué es lo que le gusta más de su lugar de trabajo?
2. ¿Qué consideran que se debe cambiar en la operación?
3. ¿Cuáles creen que son las problemáticas más evidenciadas en su compañía?
4. ¿Qué solución le darían ustedes a estas problemáticas?

El análisis encontrado frente a las respuestas de los colaboradores se podrá observar en la siguiente gráfica:

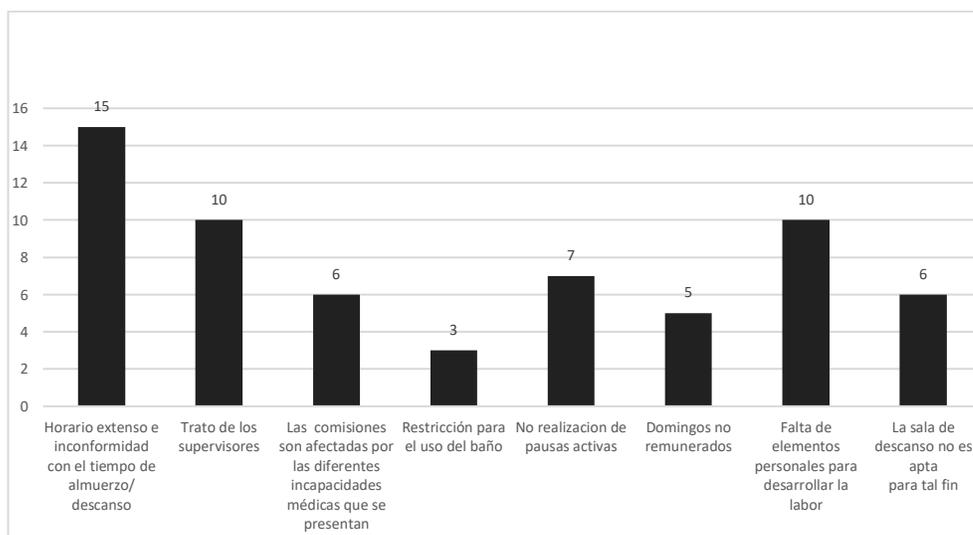


Figura 9 *Registro datos grupos focales*

Resultados del trabajo de campo realizado en agosto del 2018 en las unidades de negocio analizadas en Zona Franca – Bogotá D.C., Fuente: Elaboración propia

Esto notifica que el promedio de 7,75, no se siente conforme a diferentes ítems, pero el que más llama la atención se evidencia en el horario extenso seguido a no al buen trato de los supervisores, así mismo, llama la atención que las persona se sienten inconformes con la falta de elementos o herramientas para desarrollar sus labores. Desde el punto de vista del investigador, juega un papel fundamental el concepto de la pirámide de necesidades de Maslow, ya que en el informe de grupo focal visualizado, se manifiesta una seria de inconformidades que van guiadas hacia fisiología y seguridad; es curioso que una de las cosas por las que más gusta es el lugar de trabajo, son los compañeros, lo cual identifica que la parte de la pirámide de afiliación es relevante por la amistad que los empleados desarrollan al interior de la compañía.

Desde la experiencia del investigador, se observaron diferentes puntos de vista de los colaboradores en estos ejercicios, ya que se les dio la oportunidad a los empleados de ser

escuchados; tanto lo fue que, durante el proceso ellos hablaron de diversos temas personales y laborales; hubo hasta lagrimas por parte de las personas, como si fuera un desahogo necesario.

Lo anterior pone al descubierto que la empresa debe estar más cerca de los colaboradores, al igual que los líderes para poder tener una comunicación transversal, ya que en alguno momento el trato del jefe y los no buenos resultados del trabajo al generar una desmotivación y presión sobre cada persona, según las respuestas otorgadas. Incluso el empleado requiere que la empresa este más pendiente de su seguridad porque se evidencia la necesidad y solicitud de pausas activas lo que, por ende, según la información contemplada guía los resultados hacia el autor Maslow, teórico con quien da bases para poder proponer un plan de acción para mitigar y disminuir las necesidades de los trabajadores.

Anexo C. Gráficas resultados encuestas

Categoría: clima laboral

1. Percibo que mi trabajo es reconocido, valorado y aceptado en mi entorno laboral.

En desacuerdo	1
Parcialmente en desacuerdo	1
De acuerdo	2
Totalmente de acuerdo	1
	7
	6
	2
	2

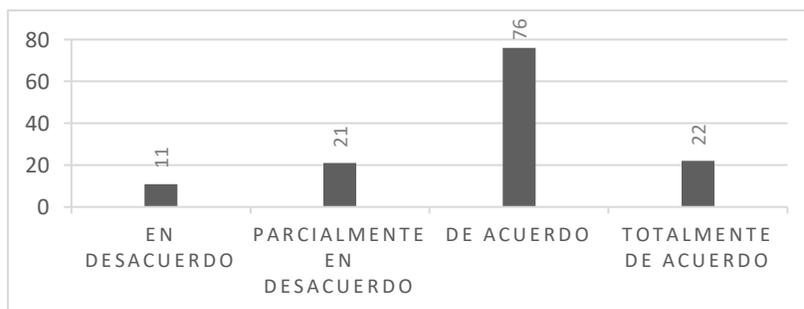
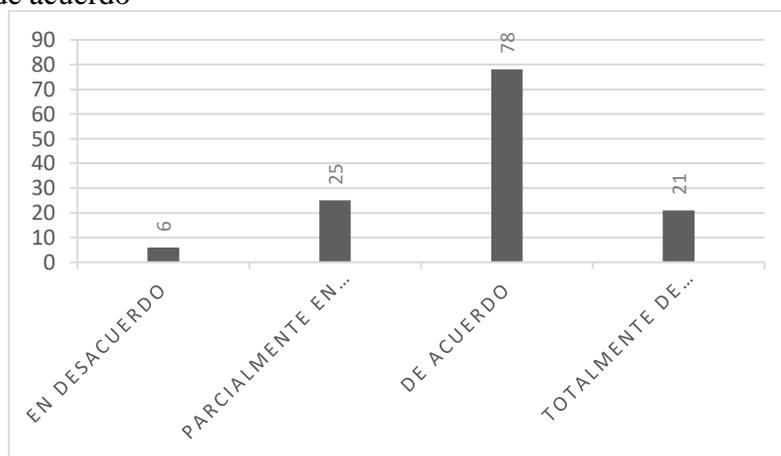


Figura 10 Reconocido, valorado y aceptado en mi entorno laboral

2. Se transmite claramente la información para el desarrollo de las labores en equipo.

En desacuerdo	6
Parcialmente en desacuerdo	5
De acuerdo	7
	8
	2
Totalmente de acuerdo	1

Figura 11 *Comunicación clara en equipo*

3. Logytech Mobile aporta herramientas adecuadas para cumplir con las metas trazadas.

En desacuerdo	1
	7
	4
Parcialmente en desacuerdo	8
	5
De acuerdo	5
	1
Totalmente de acuerdo	0

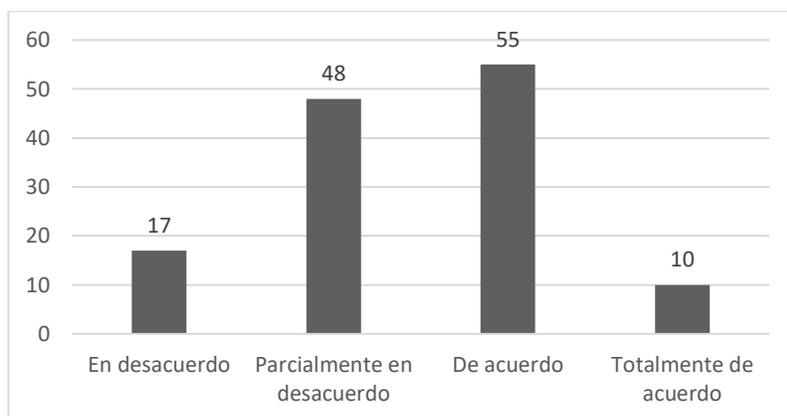


Figura 12 *Herramientas para cumplir con metas*

4. El trabajo que realizo constantemente considero que es de calidad y aporta en todas las áreas de la organización.

En desacuerdo	1
Parcialmente en desacuerdo	8
De acuerdo	7
Totalmente de acuerdo	5
	4
	6

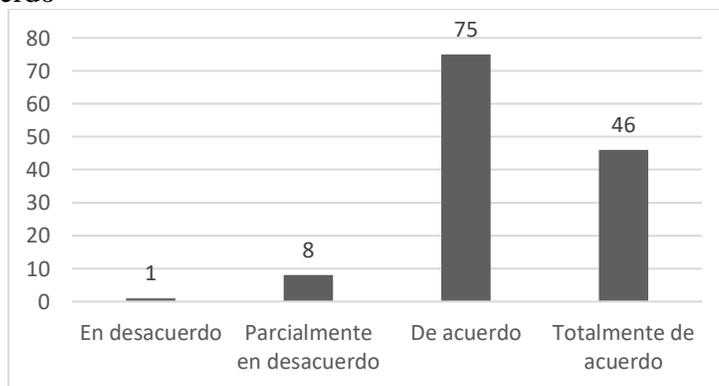


Figura 13 *Desempeño de calidad para las áreas*

Categoría: satisfacción y motivación

5. Existe una comunicación asertiva, eficaz y eficiente con mis jefes.

En desacuerdo	4
Parcialmente en desacuerdo	21
De acuerdo	57
Totalmente de acuerdo	48

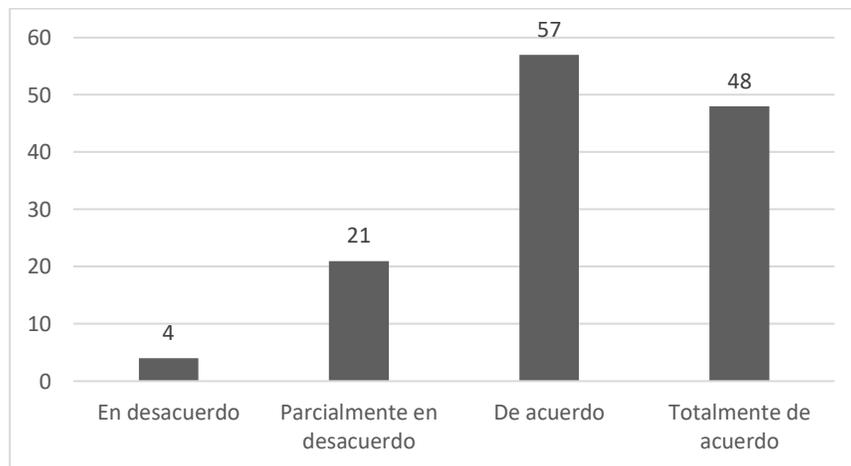


Figura 14. *Existe una comunicación asertiva, eficaz y eficiente con mis jefes.*

6. Existe una comunicación asertiva, eficaz y eficiente con mi equipo de trabajo.

En desacuerdo	2
Parcialmente en desacuerdo	9
De acuerdo	84
Totalmente de acuerdo	35

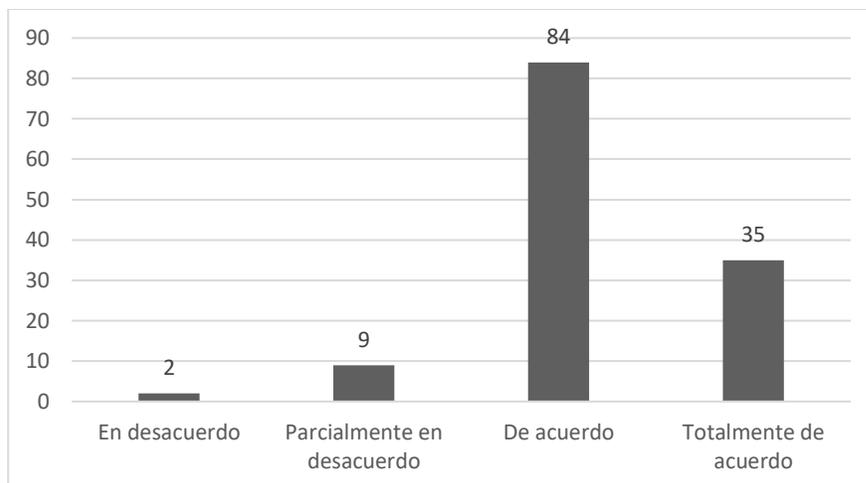


Figura 15 *Comunicación asertiva con equipo de trabajo*

7. Está usted enterado de las metas y objetivos a alcanzar en Logytech Mobile entre el año 2017 a 2019.

En desacuerdo	26
Parcialmente en desacuerdo	37
De acuerdo	49
Totalmente de acuerdo	18

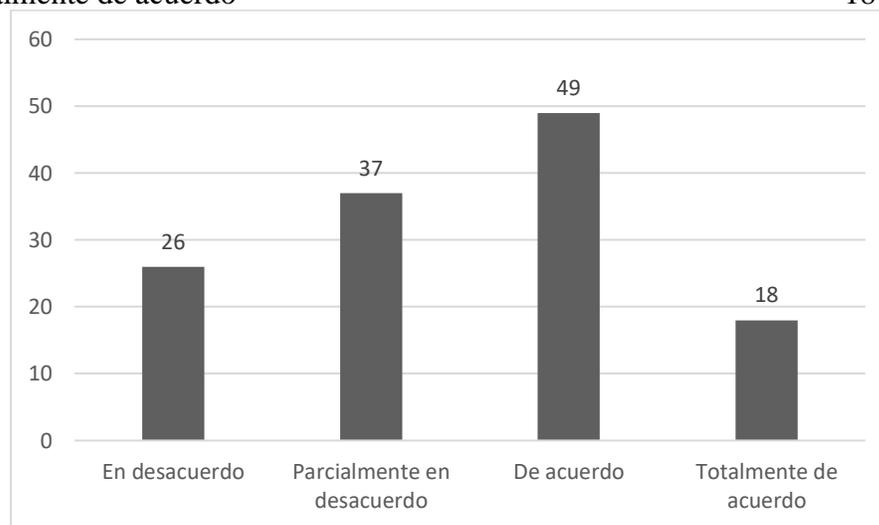


Figura 16 *Conocimiento del plan estratégico de LM*

8. Mis jefes y equipo de trabajo me comunican los resultados positivos y a mejorar sobre las labores de las áreas.

En desacuerdo	10
Parcialmente en desacuerdo	23
De acuerdo	72
Totalmente de acuerdo	25

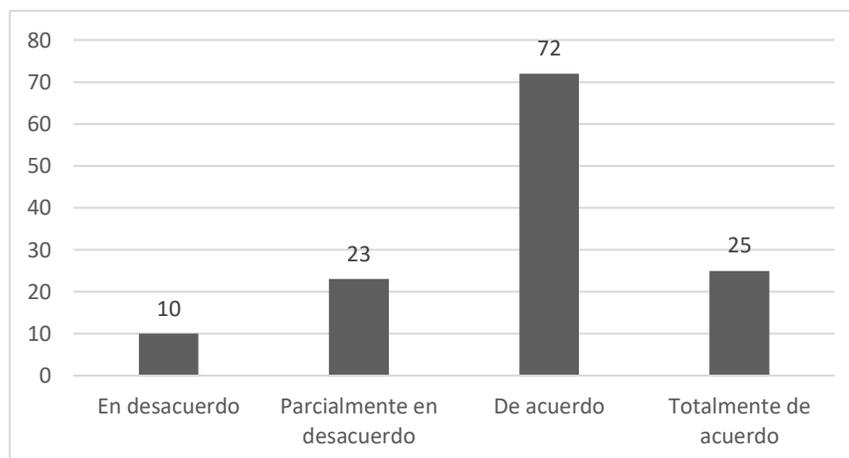


Figura 17 *Retroalimentación de resultados*

Categoría: condiciones laborales

9. Percibo que mis compañeros de trabajo y jefes de Logytech Mobile promueven mi realización personal y profesional.

En desacuerdo	1
	1
	3
Parcialmente en desacuerdo	2
	6
De acuerdo	9
	1
Totalmente de acuerdo	8

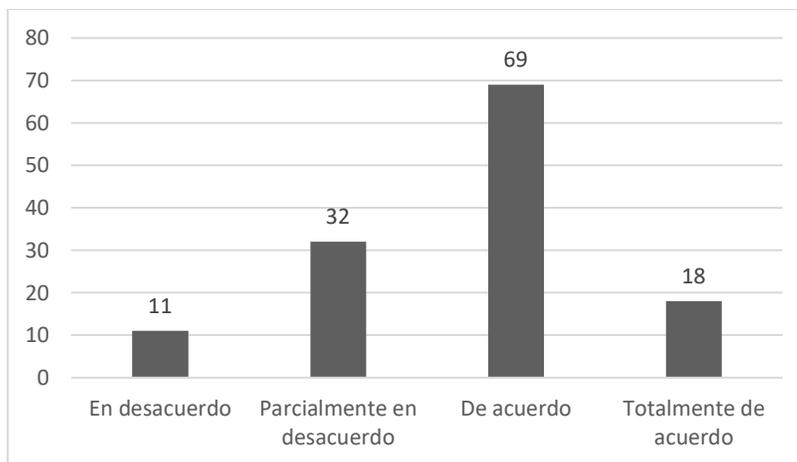


Figura 18 *Realización personal en mi entorno de trabajo*

10. La empresa Logytech Mobile genera capacitación constante, lo cual motiva el desarrollo de mis actividades como profesional y personal.

En desacuerdo	1
	5
	3
Parcialmente en desacuerdo	1
	6
De acuerdo	9
	1
Totalmente de acuerdo	5

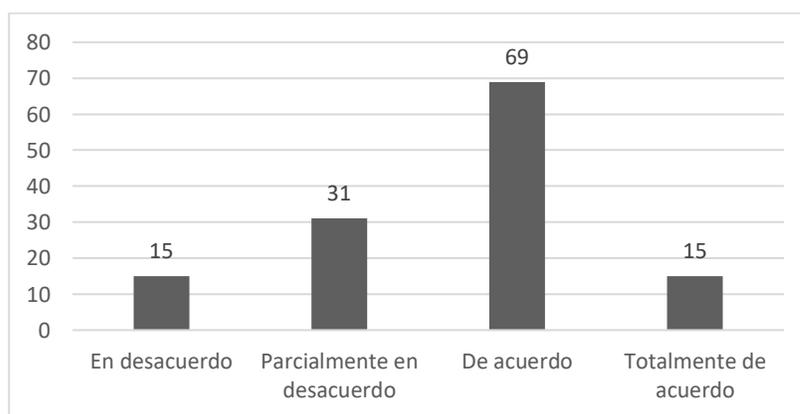


Figura 19 *LM ofrece formación para el desarrollo del trabajo*

11. Percibo que mis líderes generan reconocimiento y motivación por mis labores profesionales y personales.

En desacuerdo	1
	7
	3
Parcialmente en desacuerdo	0
	6
De acuerdo	4
	1
Totalmente de acuerdo	9

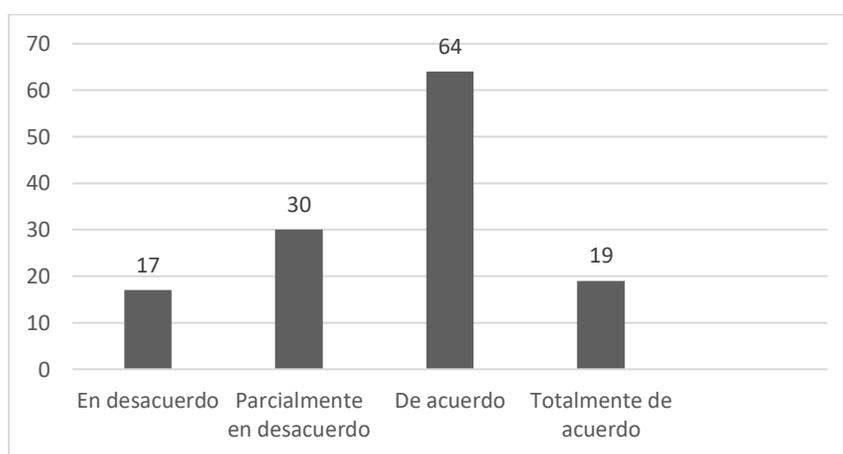


Figura 20 Mis líderes reconocen mi trabajo

12. Considero que los resultados del trabajo que ejecuto van en pro a mejorar los resultados de Logytech Mobile.

En desacuerdo	1
Parcialmente en desacuerdo	3
	9
De acuerdo	3
	3
Totalmente de acuerdo	3

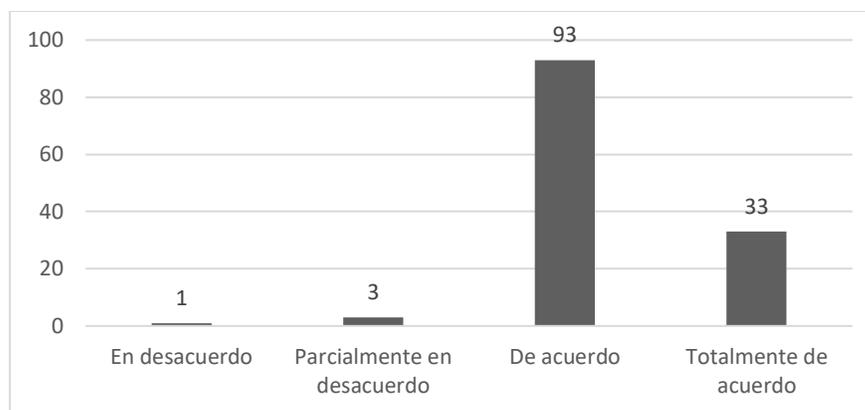


Figura 21 Resultados en pro de la empresa

13. Considero que me capacitan constantemente en Seguridad y Salud en el trabajo (SST), para cumplir con las labores trazadas en la compañía.

En desacuerdo	20
Parcialmente en desacuerdo	36
De acuerdo	57
Totalmente de acuerdo	17

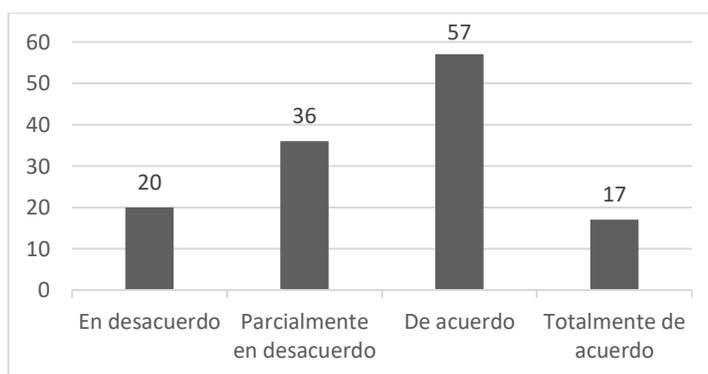


Figura 22 Conocen de SST para cumplir con las labores

14. Las labores que desempeño me generan satisfacción de acuerdo con mis conocimientos profesionales y empíricos.

En desacuerdo	5
	1
Parcialmente en desacuerdo	3
	8
De acuerdo	0
	3
Totalmente de acuerdo	2

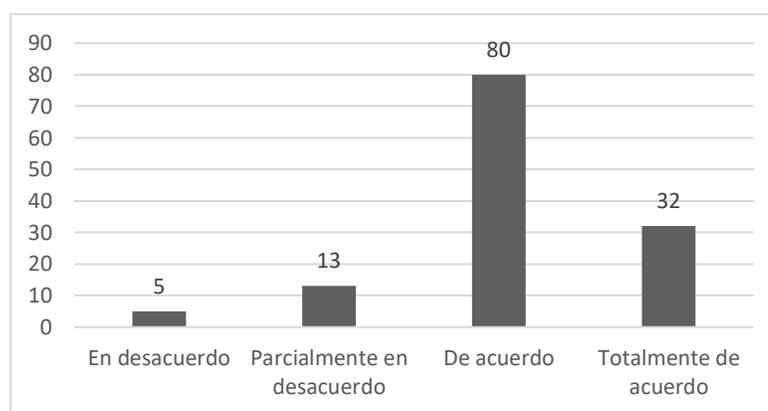


Figura 23 *Estoy satisfecho con mis labores*

A continuación, las últimas 7 preguntas, están basada en la recolección de datos sociodemográficos. Este insumo ayudará a entender los análisis mencionados.

15. ¿Cuál es tu rango de edad?

18 a 20 años	5
21 a 26 años	59
27 a 35 años	40
36 a 45 años	23
más de 46 años	3

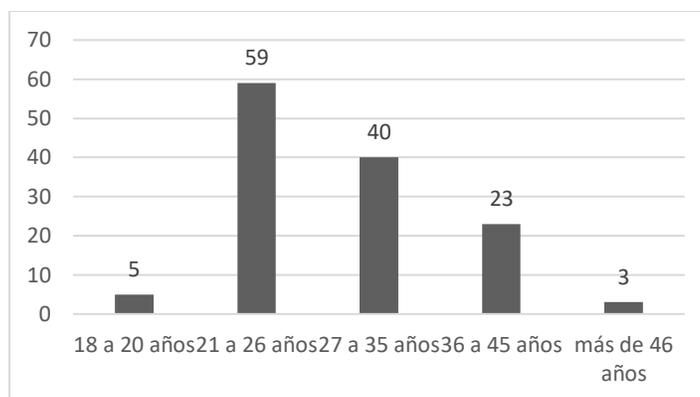


Figura 24 Rango de edad

16. ¿Cuál es el área dónde te desempeñas?

Contact center	77
CAB	5
Almacenes	1
Operaciones (bodega)	10
Administrativo (talento humano, financiero, back office)	37

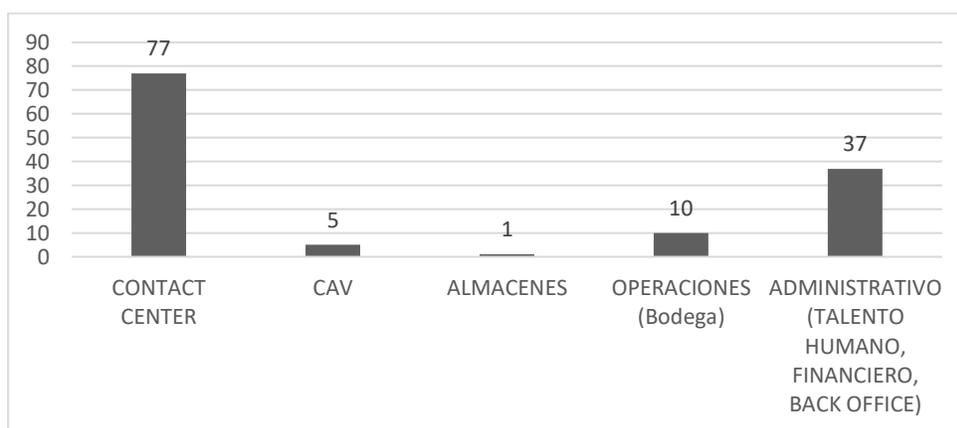


Figura 25 Área de desempeño

17. Tiempo de permanencia en Logytech Mobile

Menos de un año	71
1 año a 5 años	48
6 años a 10 años	6
Más de 10 años	3
Reintegro	2

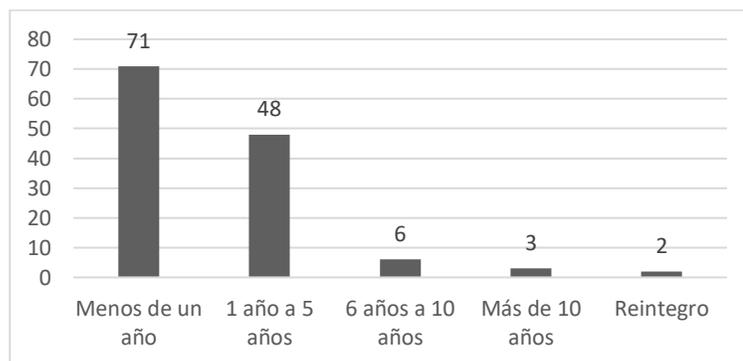


Figura 26 *Tiempo de permanencia*

18. Género

Femenino	68
Masculino	62

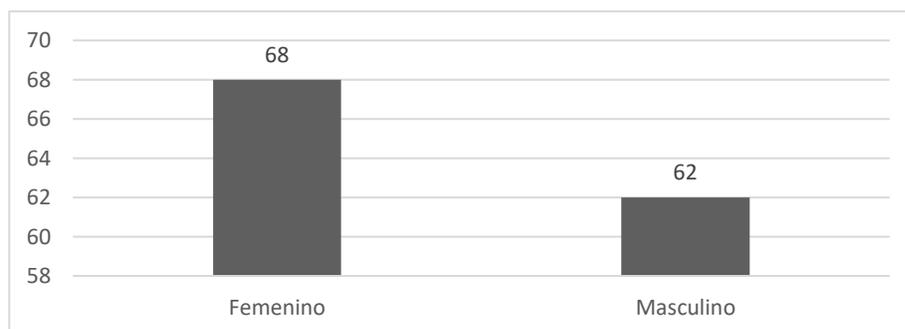


Figura 27 *Género*

19. Estrato Socio económico

Estrato 1	8
Estrato 2	58
Estrato 3	61
Estrato 4	2
Estrato 5	1

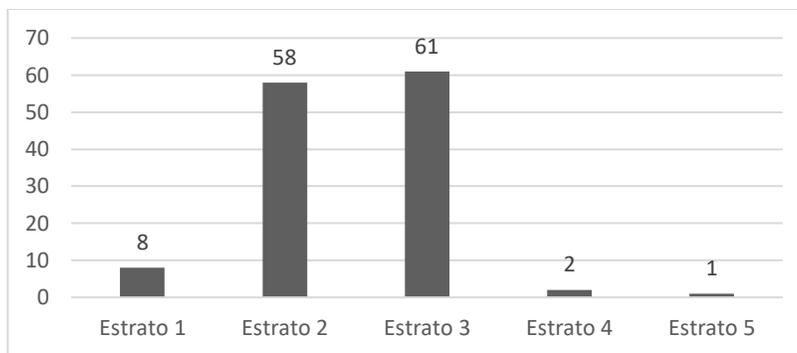


Figura 28 *Estrato social*

20. Formación Académica Culminada

Bachiller	34
Técnico	41
Tecnólogo	30
Profesional	22
Especialista	2
Magister	1

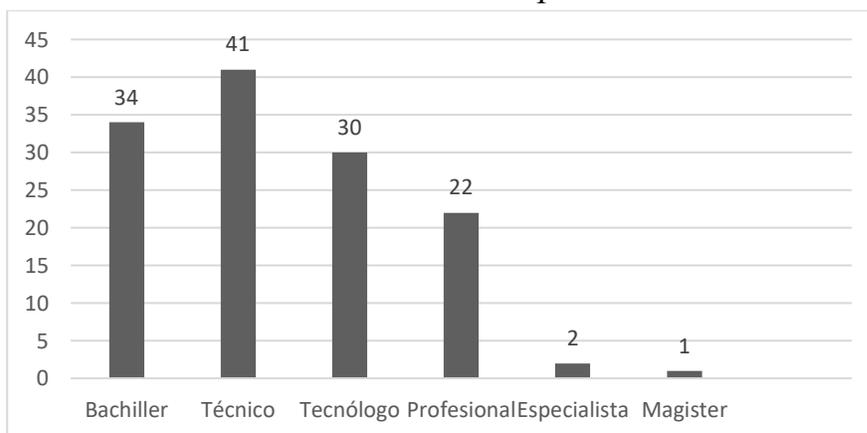


Figura 29 *Formación académica*

Anexo D. Registros gráficos trabajo de campo LM





Anexo E. Muestra formato recolección de datos grupos focales

 LOGYTECH

Nombre del Barco: "El TITANIC"

¿Qué es lo que más les gusta de su lugar de trabajo?

- Buen Sueldo
- Est

¿Que consideran debe cambiar en la operación?

- Respeto a los horarios -
- Respeto a los acuerdos en comisiones
- Respeto al trabajo humano.

¿Cuáles creen que son las problemáticas más evidenciadas en su campaña?

- los Cambios Constantes que afectan nuestros beneficios.
- Privación de derechos laborales y personales
- Privación del derecho a enfermarnos (Somos humanos)

¿Qué solución le darían ustedes a esas problemáticas?

- Que llegue una persona Profesional en Estudio y en Calidad humana, que se ponga en nuestros zapatos que vea todos los factores que momentos que vive un asesado día a día.

¡JUNTOS LO HACEMOS POSIBLE!



Fuente: Elaboración propia

Bibliografía

- Abreu, J. L. (2014). El Método de la Investigación Research Method. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 9(3), 195-204.
- Acuña, B. P. (2011). *Métodos científicos de observación en Educación*. Madrid, España: Editorial Visión Libros.
- Araújo, A. M. (2016). *Los estudios laborales en América Latina: orígenes, desarrollo y perspectivas*. México D.F.: Anthropos Editorial.
- Baker, D., Greenberg, C., & Hemingway, C. (2006). *What Happy Companies Know*. New Jersey: Financial Times Prentice Hall.
- Bautista, F. (02 de abril de 2014). La búsqueda de la felicidad. 1. Recuperado el 14 de noviembre de 2018, de <https://listindiario.com/puntos-de-vista/2014/04/02/316765/la-busqueda-de-la-felicidad>
- Beltrán Pérez Rojas, L. (2008). Aportes del estructuralismo a la identificación del objeto de estudio de la comunicación 2008. *Razón y palabra*, 13(63), 13(63). Obtenido de <https://www.redalyc.org/html/1995/199520798015/>
- Carbonell León, M. J., & Dalmau Ramia, C. A. (2013). *Caso de estudio de la aplicación de la teoría de la motivación de Daniel Pink*. (Bachelor's thesis, Quito: USFQ, 2013). Obtenido de <http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/2810>
- Chiavenato, I., Villamizar, G. A., & Aparicio, J. B. (1983). *Administración de recursos humanos* (Quinta en Español ed., Vol. 2). México D.F.: McGraw-Hill. Recuperado el 07 de 05 de 2019, de [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43099694/Chiavenato.pdf?response-](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43099694/Chiavenato.pdf?response-content-)
[content-](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43099694/Chiavenato.pdf?response-content-)

disposition=inline%3B%20filename%3DAdministracion_de_recursos_humanos._El_c.p
df&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-
Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190611%2Fus

Congreso de Colombia. (26 de 07 de 2017). Ley No.1857 . *Gaceta del Congreso*. Bogotá D.C.,
Colombia.

Contreras, F., & Esguerra, G. (2006). Psicología positiva: una nueva perspectiva en psicología.

Revista Diversitas – Perspectivas en psicología, 2(2), 311-319. Recuperado el 2019 de 05
de 06, de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/diver/v2n2/v2n2a11.pdf>

Diener, E. (January de 2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for
a national index . *American psychologist*, 55, 34. Obtenido de

<https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0003-066X.55.1.34>

Fernández, I. (2015). *Felicidad Organizacional*. Santiago de Chile: Grupo Zata.

Fisher, C. D. (2003). Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlated?

Possible sources of a commonsense theory. (O. a. The International Journal of Industrial,
Ed.) 24(6), 753-777.

García, R. F. (2013). *La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del
trabajo*. San Vicente, Alicante, España: Editorial Club Universitario.

García, T. B. (Marzo-Abril de 2008). Técnicas conversacionales para la recogida de datos en
investigación cualitativa: La entrevista (I). *Nure Investigación*(33). Obtenido de

<http://www.nure.org/OJS/index.php/nure/article/download/408/399>

Goleman, D. (2003). *La inteligencia Emocional*. Buenos Aires: Editorial Vergara.

Heckscher, C. C., & Holland, P. (1989). The Portman Hotel Company. *Harvard Business School*,
case 9-489.

- Hernández Sampieri, R., & Fernández Collado, C. B. (2010). *Metodología de la investigación* (Vol. 3). México: McGraw-Hill.
- Idárraga, D. (2006). El sujeto humano en la administración: una mirada crítica . *Cuadernos De Administración*, 19(32). Recuperado el 14 de 05 de 2019, de https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/4308
- Kern, M. L., Waters, L. E., Adler, A., & White, M. A. (2015). A multidimensional approach to measuring well-being in students: Application of the PERMA framework. . *The journal of positive psychology* , 10(3), 262-271. Recuperado el 13 de 05 de 2019, de <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/17439760.2014.936962>
- Krenn, M. (2011). From Scientific Management to Homemaking: Lillian M. Gilbreth's Contributions to the Development of Management Thought. *Management & Organisational History*, 6(2), 145-161.
- Kuhn, T. S. (2012). *The structure of scientific revolutions*. Chicago, United States of America: University of Chicago press.
- Marr, B. (2012). *Key Performance Indicators (KPI): The 75 measures every manager needs to know*. London: Pearson UK.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review* -, 50(4), 370. Recuperado el 05 de 05 de 2019, de <https://psycnet.apa.org/record/1943-03751-001>
- Max-Neef, M. A., Elizalde, A., & Hopenhayn, M. (1994). *Desarrollo a escala humana: conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones* (Vol. 66). Montevideo, Uruguay: Icaria Editorial.

- Mendoza, R. (2003). ¿Sabe cuánto le cuesta la rotación de personal? *Revista escuela de administración de negocios*(48), 104-109. Recuperado el 30 de 05 de 2019, de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/255/246>
- Ministerio de la Protección Social. (2008). Resolución 2646 de 2008. *Responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo*. Diario Oficial 47059.
- Ministerio de la Protección Social. (17 de 07 de 2008). Resolución Número 002646. *Resolución 2646 de 2008 Riesgo Psicosocial*. Bogotá D.C., Colombia.
- Ministerio del Trabajo. (30 de 04 de 2012). *Resolución No. 00000652 del 2012 - Comité Convivencia Laboral*. Bogotá D.C., Colombia.
- Ministerio Para Las Administraciones Publicas. (1993). *Teoría de la Organización: La evolución histórica del pensamiento organizativo. Los principales paradigmas teóricos* (1 ed., Vol. I). Madrid: Ministerio Para Las Administraciones Publicas.
- NM Comunicaciones - Portal de Relaciones Públicas RRRPNet. (2019). Técnicas de Investigación - La Observación. Argentina. Recuperado el 09 de 05 de 2019, de <http://www.rrppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm>
- Padilla, J. C. (2006). Técnicas cualitativas para el análisis de datos. *Paradigmas: Una Revista Disciplinar de Investigación*, 1 (2), 76-96.
- Pérez, F. (2005). La entrevista como técnica de investigación social. *Fundamentos teóricos, técnicos y metodológicos*, 8(22), 187-210. Recuperado el 09 de 05 de 2019, de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43994110/La_entrevista_como_tecnica_de_investigacion_social_Fundamentos_teoricos.pdf?response-content-

disposition=inline%3B%20filename%3DLa_entrevista_como_tecnica_de_investigac.pdf
&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC

Salanova, M., & Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo: cuando el trabajo se convierte en pasión*. Alianza.

Seligman, M. E. (2016). *Floreecer. La nueva psicología positiva y la búsqueda del bienestar*. México: Editorial Oceano.

ST Consultores. (2017). *Informe de Riesgo Psicosocial 2017*. Logytech Mobile S.A.S, Dirección Talento Humano. Bogotá D.C.: ST Consultores.