

**ANÁLISIS DE LA APROPIACIÓN DEL MÉTODO DE FELICIDAD
ORGANIZACIONAL, PARA GENERAR PLANES DE MEJORAMIENTO HACIA
LA FIDELIZACIÓN DE LOS COLABORADORES TEMPORALES, A PARTIR DEL
ESTUDIO DE CASO DE LA EMPRESA HARINERA DEL VALLE S.A EN LA SEDE
DE BOGOTÁ**

YIYAN ANDREA ROJAS AVELLA

MAESTRÍA EN GESTIÓN SOCIAL EMPRESARIAL

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA

2019

**ANÁLISIS DE LA APROPIACIÓN DEL MÉTODO DE FELICIDAD
ORGANIZACIONAL, PARA GENERAR PLANES DE MEJORAMIENTO HACIA
LA FIDELIZACIÓN DE LOS COLABORADORES TEMPORALES, A PARTIR DEL
ESTUDIO DE CASO DE LA EMPRESA HARINERA DEL VALLE S.A EN LA SEDE
DE BOGOTÁ**

YIYAN ANDREA ROJAS AVELLA

Tesis realizada para optar por el título de:

MAGISTER EN GESTIÓN SOCIAL EMPRESARIAL

Directora: Mag. MARIA NAYIBE FORERO

MAESTRÍA EN GESTIÓN SOCIAL EMPRESARIAL

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA

2019

Tabla de Contenido

Tabla de Contenido	3
Lista de figuras	7
Lista de tablas	9
Introducción.....	10
Capítulo I.....	12
Descripción del Contexto Empresarial.....	12
Capítulo II.....	14
Planteamiento Problema.....	14
Formulación del problema	20
Objetivos	20
General	20
Específicos	20
Hipótesis de trabajo.....	21
Justificación.....	22
Marco Metodológico.....	30
Tipología	30
Diseño:	31
Método:	32

Instrumento:	32
Medios de análisis de información:.....	33
Estrategia Metodológica.....	33
Fases del Trabajo.....	34
Población.....	34
Muestra.....	35
Cronograma.....	36
Categoría de Análisis	36
Desarrollo del Instrumento:	38
Capítulo III	40
Aspectos Teóricos y Conceptuales.....	40
Fidelización.....	40
Rotación	41
Felicidad Organizacional	43
Liderazgo.....	50
Categorías.....	53
Emociones Positivas	53
Sentido	58
Relaciones confiables.....	61

Engagement.....	64
Logro y reconocimiento	67
Desarrollo Profesional y Personal.....	69
Críticas	74
Capítulo IV	76
Resultados de Investigación.....	76
Discusión.....	93
Capítulo V	98
Propuesta de Intervención.....	98
Problema de intervención.....	98
Objetivo General	99
Objetivos Específicos.....	99
Metodología	99
Matriz de intervención	101
Cronograma.....	116
Capítulo VI.....	124
Conclusiones	124
Referencias bibliográficas.....	126
Anexos	142

Anexo 1	143
Instrumento	143
Anexo 2	149
Consentimiento informado.....	149
Anexo 3	152
Tabulación Entrevistas de Retiro	152

Lista de figuras

Figura 1. Rotación personal año 2018	25
Figura 2. % Rotación personal año 2018	25
Figura 3. Motivos de retiro Vs Áreas.....	26
Figura 4. Motivos de retiro personales.....	27
Figura 5. Rango de edad y genero.....	28
Figura 6. Modelos de Felicidad organizacional (Fernández 2015, Recuperado Libro Felicidad Organizacional).....	49
Figura 7. Fases de implementación de la gestión de felicidad organizacional, (Fernández 2015, Recuperado Libro Felicidad Organizacional).....	50
Figura 8. Efectos secuenciales de las emociones positivas, (Fredickson, s, f, Tomado de Velasco, 2014)).....	54
Figura 9. Fundación Factor Humá 2009	60
Figura 10. Interacción Humana tomado de Lockward (2012)	63
Figura 11. Distribución por área	76
Figura 12. Distribución por rango de edad vs área	77
Figura 13. Distribución por estado civil vs área.	78
Figura 14. Distribución de Antigüedad vs área.....	78
Figura 15. Distribución por genero vs área.....	79
Figura 16. Resultado general de la Encuesta de Felicidad.....	80
Figura 17. Resultado general de la encuesta por categorías de análisis.....	81
Figura 18. Resultado general en el área comercial.	82

Figura 19. Resultado por categoría en el área Comercial	82
Figura 20. Resultado general en el área de Producción.	83
Figura 21. Resultado por categoría en el área de Producción.	83
Figura 22. Resultado general en el área de Logística.....	84
Figura 23. Resultado por categorías en el área de Logística.....	84
Figura 24. Resultado general vs Rango de edad de 18 a 25 años.	85
Figura 25.Resultado por categorías Vs Rango de edad de 18 a 25 años.....	85
Figura 26. Resultado general Vs Rango de edad de 26 a 33 años	86
Figura 27. Resultado por categorías Vs Rango de edad de 26 a 33 años.....	86
Figura 28. Resultado general Vs Rango de edad de 34 a 40 años	87
Figura 29. Resultado por categorías Vs Rango de edad de 34 a 40 años.....	87
Figura 30. Resultado general Vs Rango de edad mayores de 40 años.....	88
Figura 31. Resultado por categorías Vs Rango de edad mayores de 40 años.....	88
Figura 32. Resultado general en el Género Masculino	89
Figura 33. Resultado por categoría en el Género Masculino.	89
Figura 34. Resultado general en el Género Femenino.	90
Figura 35. Resultado por categorías en el Género Femenino.	90
Figura 36. Entrevistas de retiro vs Categorías de felicidad organizacional.	91

Lista de tablas

Tabla 1. Costo Promedio del proceso de Selección	29
Tabla 2. Cronograma de trabajo.....	36
Tabla 3. Categorías de Análisis.....	36
Tabla 4. Matriz de Intervención	101
Tabla 5. Cronograma de trabajo.....	116

Introducción

Cuando se habla de felicidad, se realizan interrogantes como, qué es la felicidad, se puede ser feliz siempre, qué produce la felicidad en la vida; para dar respuesta a estas cuestiones, filósofos han estudiado desde hace cientos de años estas incógnitas, entre lo más representativos, Aristóteles, quien postulo desde el eudemonismo la importancia del desarrollo y la autorrealización de las personas junto con la premisa de, vivir bien y obrar bien, aportan a la felicidad humana.

Para desarrollar el tema en los últimos años, una de las disciplinas que lo ha abordado es la psicología positivista, la creciente búsqueda de como los humanos pueden ser felices, ha indicado que la felicidad es un constructo personal, ya que todas las personas tienen la capacidad de serlo revisando en su entorno aquellos aspectos que mayor satisfacción genere, entre estos el ámbito laboral, puesto que allí los seres humanos pasan una gran parte del tiempo.

Sin embargo, cuando se habla de felicidad podría parecer un término efímero, pero de acuerdo con los estudios realizados desde la psicología positivista, (Seligman con La auténtica felicidad, Sonja desde La ciencia de la felicidad y Fluir de Csikszentmihaly) ser feliz siempre ha sido un deseo de la naturaleza humana, derivándose de la premisa, quien quiere ser infeliz, por lo tanto, se busca la felicidad la mayor parte del tiempo, está presente en el día a día, se relacionan con estados de ánimo que generan satisfacción y plenitud. También es importante precisar en referencia a autores como Seligman, la felicidad no se puede relacionar con bienes materiales, el éxito, el dinero y el poder, ya que estos no determinan el nivel de felicidad, esta construcción está arraigada desde los gustos e intereses particulares.

Pero, que es la felicidad y cómo podemos saber si somos felices, dando respuesta, esta se denota a través de estados de emociones gratificantes, las cuales aportan a su vez al estado de salud, como lo menciona Fernández (2015) las personas felices se caracterizan por tener un mejor relacionamiento, ampliando asimismo sus expectativas de vida, generar entornos agradables y entre estos están los espacios laborales, siendo productivos, innovadores y estables como consecuencia.

De acuerdo a la revisión bibliográfica de investigaciones desarrolladas en felicidad, autores como Seligman, Fernández, entre otros, mencionan la importancia de ser feliz en todos los espacios de vida, una gran parte de ese tiempo se invierte en las empresas, con el fin de determinar el aporte que tienen las personas felices en el trabajo, se ha encontrado la relevancia de las investigaciones y artículos que hablan de la felicidad en los ambientes laborales, como objeto de estudio, ya que se ha medido su incidencia en la productividad, también como factor importante en la retención del personal, son personas que se preocupan más por su seguridad física, mantienen ambientes laborales óptimos y son motivadores en sus equipos de trabajo, por lo tanto pueden generar un mayor acoplamiento en el entorno que ayudan a que estén un mayor tiempo en una organización.

Como se mencionaba con anterioridad, la felicidad puede ser un factor positivo hacia la fidelización del personal, y esto se ha convertido en un reto en las organizaciones, la búsqueda constante de minimizar la rotación de personal, incide en contar con una estrategia direccionada y metodologías que aporten a esta retención, de acuerdo con los estudios realizados los entornos y personas felices tienen una alta probabilidad de ser estables, por lo tanto se quiere profundizar en este aspecto para conocer si puede ser un factor fundamental en la organización de estudio.

Capítulo I

Descripción del Contexto Empresarial

La empresa Harinera del Valle (la cual se denominará HV), es una organización del sector privado, la cual lleva aproximadamente 70 años en el mercado nacional y 15 años en el mercado internacional, esta compañía se encarga de los procesos de producción y distribución de marcas, con gran posicionamiento en los diversos canales donde está presente el portafolio de alimentos e insumos de materia prima:

Cuenta con plantas de producción en el suroccidente colombiano, Cali, Palmira, Dagua, Villa Rica y en Bogotá, distritos comerciales ubicados en 10 ciudades del país y un sistema de distribución propio que llega directamente a más de 700 municipios de Colombia. HV alimenta los sueños de las familias colombianas a través de marcas tradicionales como Pastas La Muñeca, Harina de Trigo Haz de Oros, Brownies Mama-ía y Doñarepa. Así mismo, esta Compañía orgullosamente vallecaucana ha incursionado en la producción y distribución de una sólida línea de pan empacado con Santa Clara, que se une a un importante portafolio de productos que está integrado por 23 marcas en 16 categorías de consumo masivo y 4 en la línea industrial del sector de alimentos procesados (Harinera Del Valle S.A, 2015, p. 1)

Por lo tanto, esto conlleva que año tras año las metas presupuestadas por la compañía sean de mayor impacto en el mercado nacional e internacional, contando y sosteniendo equipos de trabajo alineados, realizando análisis a los procesos por área y cargo, para generar una estrategia clara frente al cumplimiento de los objetivos que estima la organización y el cómo proceder para alcanzarlos. Por consiguiente, en el transcurso del tiempo se ha logrado una

trayectoria y posicionamiento importante, el crecimiento también es otorgado por la adquisición de compañías del sector de consumo masivo, que han fortalecido el portafolio de la organización (Harinera del Valle, 2012). Año a año, los objetivos de la organización son cada vez más ambiciosos, lo que permiten revisar con minucia el funcionamiento interno, garantizando que la respuesta brindada a los clientes sea efectiva y comprometida al cumplimiento de la promesa de servicio de la empresa.

HV desde su modelo de contratación ha ubicado indicadores de gestión en cada cargo, un alto porcentaje de los cargos cuenta con una fragmentación del salario, dividido entre básico e incentivos, estos incentivos van ajustados al cumplimiento de indicadores, funciones del cargo y el área, cabe aclarar que estos están principalmente implícitos al área de producción, logística y comercial, de los cuales se puede generar mediciones objetivas de las labores desarrolladas, con ello incentivando a los colaboradores a la productividad y la remuneración sujeta al cumplimiento esperado.

La empresa cuenta con una planta de activos de 1280 personas directas con la modalidad de contrato a término fijo y término indefinido, adicional aproximadamente 200 personas contratadas por obra o labor a través de la temporal, en su mayoría en cargos comerciales, logística y producción, estas desde las necesidades específicas de cada área como reemplazos de incapacidades o licencias en áreas que no se puede redistribuir el trabajo. Para la sede de Bogotá se cuenta con un promedio de 40 personas vinculadas con la temporal, este cupo puede incrementarse o reducirse dependiendo de los requerimientos. También cuenta con outsourcing para algunos procesos de logística, mercadeo, aseo y vigilancia.

La organización ha logrado caracterizarse por ser una empresa que brinda estabilidad, ha contado con colaboradores que han completado 40 años de labor en la empresa, ha sido nombrada entre las 100 mejores empresas para trabajar en Colombia, generando un buen posicionamiento, no solo en su portafolio sino en contar con un buen prestigio para laborar. (Diario Occidente, 2014)

Capítulo II

Planteamiento Problema

Las empresas desde la dinámica y naturaleza del negocio han implementado varias formas de incorporar personal a la operación de sus organizaciones, este tipo de incorporación se encuentra reglamentado desde el código sustantivo del trabajo y las leyes que estipulan los acuerdos de contratación, bien sea para trabajar de manera directa con la organización o por otro lado existen empresas de operaciones tipo outsourcing que establecen relaciones comerciales con la empresa usuaria para tercerizar un proceso. Entre las opciones contractuales se encuentra el contrato por obra o labor, el cual se realiza desde una empresa de servicios temporales realizando una intermediación laboral, sustentado en todos aquellos cargos que surgen por motivos de reemplazos de licencias, vacaciones, incremento de la producción, entre otras, y en esta labor los trabajadores pueden tener un contrato por un término de 6 meses con un máxima ampliación por el mismo tiempo, adicional es un contrato que se puede finalizar tan pronto la obra o labor sea concluida por la empresa usuaria, el personal contratado tiene las mismas condiciones salariales y prestacionales que tiene el personal directo de la compañía. (Parra, 2012).

También cabe resaltar, aunque exista un contrato temporal, las personas contratadas desde esta modalidad se exponen a un ambiente laboral, en el cual se involucra temas como la cultura y el clima organizacional, reconocen la empresa como un lugar de interacción de sujetos, percepciones y patrones de conducta que se relacionan para dar cavidad al sitio de trabajo; por ende,

Un trabajador es un ser biopsicosocial. Por tanto, su salud, bienestar y felicidad son partes integrantes no sólo de la vida sino también del trabajo. Pero el bienestar y la felicidad no se pueden administrar, porque son reflejo de la armonía física y psicológica con el medio. Su percepción es también vital. (Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo, 2009, p.3).

Por lo tanto los trabajadores están siendo impactados desde las vivencias que tienen en el lugar de trabajo y el estrés, siendo de suma importancia, ya que estas experiencias pueden implicar una desmotivación e insatisfacción laboral en su puesto de trabajo, generando un impacto directo en su desempeño, ya que no solo se hablan de las capacidades que tiene la persona para asumir una responsabilidad, sino también es esencial mencionar los factores motivacionales que se encuentran en el sitio de trabajo. Encalada, Obando, Uribe, & Vivanco, (2007)

Aunque un porcentaje de la población laboral está contratado por obra o labor, esto podría percibirse como inestabilidad laboral en el mercado laboral, no obstante existe el caso en la empresa Harinera del Valle el cual estipula cupos para el personal que ingresa inicialmente con este tipo de vinculación puedan posterior a un tiempo y habilitación de cupos ingresar directamente por la compañía siendo un factor motivacional hacia la estabilidad, sin embargo

no ha sido un componente crucial al momento de fidelizar al personal cuando se analiza una alta rotación del mismo, ya que la persona no espera a esta opción y toma la decisión de retirarse, dejan un proceso que no ha culminado y la organización debe buscar rápidamente su reemplazo; también es importante aportarles a los trabajadores ya que independiente de la modalidad de contrato, la contribución que realizan en las funciones asignadas y el impacto que tienen hacia la operación de una organización es crucial¹.

Adicional las empresas han pasado por cambios importantes en los últimos años, como lo indica Herrera et al., (2015), el mercado, la competencia, la tecnología entre otras, han generado que las organizaciones evolucionen y junto con ellas el personal vinculado, estando en constante desarrollo. Cada vez las empresas buscan al interior generar ambientes propicios para buscar en sus trabajadores sentido de pertenencia, productividad, retención, compromiso, factores propicios para el crecimiento empresarial, buscan alternativas y metodologías que puedan aportar, estas relacionadas con planes de bienestar, calidad de vida y más recientemente con la felicidad organizacional. Se han encontrado organizaciones dedicadas a ser un lugar feliz para trabajar, por lo tanto, los mismos autores citan el estudio de Forbes realizado en el año 2014 donde menciona empresas como Google, J&J, McAfee, entre otras, demostrando que las empresas pueden generar ambientes felices y como consecuencia el personal feliz apunta a la rentabilidad de estas de acuerdo con sus reportes anuales.

De esta manera, Herrera et al., (2015), plantean la necesidad de mantener planes de retención y/o fidelización efectivos para el personal, reconociendo que el personal de una

¹ Análisis realizado desde el comité de selección de la compañía HV

compañía aporta significativamente a los resultados y crecimiento de una organización, adicional por los procesos que trae consigo la rotación de personal, estos relacionados con el costo del proceso de reclutamiento, selección, contratación, capacitación, fuga del conocimiento, baja productividad, por la curva de aprendizaje del personal nuevo, que impacta directamente en la consecución de las metas de la empresa.

A partir de las múltiples causas de deserción laboral, se desarrollaron estudios humanísticos, donde se incluían nuevas temáticas en pro y pensadas para las personas, generando metodologías que podían ser propicias para una organización, estas son aquellas que no se denominan desde un ámbito económico directo, sino aquello que se puede plasmar desde lo que realmente motiva y disfrutan de su espacio laboral los trabajadores, de allí encontramos la felicidad organizacional engranado desde el bienestar (Leyton, 2016).

Es importante resaltar la diferencia que existe entre el concepto de felicidad en el trabajo al de felicidad organizacional, como lo menciona Fernández (2016), la felicidad en el trabajo es la percepción que tienen los trabajadores de felicidad, sin embargo la misión que tienen las organizaciones es preocuparse por la felicidad de sus colaboradores, brindando ambientes propicios para el desarrollo de los mismos, para lograrlo, se requiere un cambio interno de la cual todos los trabajadores son partícipes y se promulga a través de la Gerencia y los líderes de cada área.

De acuerdo con lo anterior, cada ser humano puede generar prácticas diarias e internas que puedan dar un paso a la construcción de esta felicidad, el reto de las organizaciones es ofrecer a cada uno de sus trabajadores las condiciones para aumentar su potencial, fortalezas, competencias, un buen relacionamiento y trabajo en equipo, ya que con esto pueden brindar

ayuda hacia la consecución de las metas del área y de la empresa, brindando como lo refieren los autores Sanín, López y Gómez, (2016) un activo intangible difícilmente imitable, que genera una ventaja competitiva.

Además, como indica Fernández (2015), la felicidad organizacional “es la capacidad de la organización para coordinar recursos y gestión para hacer una oferta de valor para los trabajadores, que balancee la salud financiera de la compañía y el bienestar psicosocial de los trabajadores” (p.18), generando un reto a la organización y al área de gestión humana de cada empresa.

Por lo tanto, el espacio organizacional es clave en la vida humana, para quienes son trabajadores dependientes o independientes “el trabajo contribuye de manera sustancial a mejorar el nivel de bienestar de las personas” (Fisher, 2010; Warr, 2007; citado por, Rodríguez, A y Sanz, A; 2014, p.1), puesto que en estos espacios se generan actividades que pueden proporcionar esparcimiento o retos profesionales, asimismo la retribución económica importante para su sustento y el de su familia.

Como lo indican Clark, Diener, Georgellis, y Lucas (2008) citados por Rodríguez y Sanz (2014), el desempleo o no recibir una remuneración económica puede desequilibrar la vida humana, ya que el trabajo puede solventar algunos gastos necesarios para mantener una estabilidad general, mas no plena, con esta afirmación hace referencia que si bien el dinero es un insumo importante, esto no brinda la satisfacción completa, puesto que los factores materiales proporcionan satisfacción, estos tienden a ser momentáneos.

Por lo tanto, el contrato entre los empleadores y trabajadores parte de un, gana – gana, ya que contar con un trabajo permite al colaborador mantener una vida dinámica estable y la

organización puede trabajar sobre el bienestar de estos para obtener un éxito organizacional, generando un equilibrio empresa-trabajador (Rodríguez y Sanz, 2014).

Es importante indicar que los empleados menos felices pueden ser personas predispuestas, tomando posturas defensivas, tendiendo a ser pesimistas con cada situación que se les presenta, al contrario de quienes son felices, puesto que son más abiertos a las posibilidades, confiables y cooperativos, de acuerdo con Cropanzano y Wright (2001) tomado de Rodríguez, Sanz, (2013).

Por consiguiente, la no satisfacción o infelicidad en el trabajo, genera sensaciones de sentirse utilizado, ser uno más en la organización y no parte de la organización, no tener reconocimiento por la labor, no contar con objetivos claros, contar con muchas tareas y la sensación de un trabajo injusto, llevando a los trabajadores a actitudes negativas e improductivas en la organización, generando conflictos de doble vía (Rodríguez y Sanz, 2013).

Teniendo en cuenta lo anterior, promover espacios de felicidad organizacional aporta significativamente en el bienestar y el desarrollo de los colaboradores, este proceso brinda la oportunidad de generar retención, productividad y engagement de los mismos. Para llevarlo a cabo es importante contar con tres focos como lo indica Fernández (2015), el primero corresponde con las condiciones del trabajo, relacionados con la infraestructura y seguridad del entorno, el segundo con los procesos operacionales, concernientes con los conductos regulares y las funciones determinadas por cargos para llevar a cabo las metas de cada trabajador y área, y el tercero la gestión de personas, el cual se enfoca en el bienestar y desarrollo de los colaboradores, la implementación de la ética y valores son esenciales para el funcionamiento de la misma y se debe tener en el centro de la estrategia la felicidad de las personas.

Teniendo presente la información encontrada sobre la temática abordada con anterioridad, se pretende analizar la problemática al interior de la organización HV con su personal en misión, ya que los porcentajes de rotación anual en los últimos años están sobre el 50% y 70%, siendo el personal operativo el de mayor retiro, por lo tanto, se requiere encontrar alternativas que puedan aportar al proceso de fidelización por las cifras presentadas.

Formulación del problema

Objetivos

General

Analizar el estado de felicidad de los colaboradores temporales para diseñar un plan de fidelización bajo la apropiación del método de Felicidad Organizacional.

Específicos

- ✓ Vincular los conceptos del método de felicidad organizacional a la realidad empresarial del caso de estudio
- ✓ Diseñar y aplicar un instrumento para diagnosticar el estado de felicidad en los colaboradores en misión
- ✓ Diseñar el plan de mejoramiento acorde con los hallazgos del diagnóstico

Hipótesis de trabajo

La implementación del método de Felicidad Organizacional puede ser óptimo hacia la fidelización del personal en misión, promoviendo la retención, productividad y el mejoramiento del clima laboral.

Justificación

La felicidad organizacional tiene factores positivos en los trabajadores y genera beneficios para las empresas, encaminadas al aumento de la productividad, el compromiso y la retención del personal, adicional genera espacios positivos que permiten el desarrollo del personal y un ambiente propicio durante el tiempo en el que las personas se encuentren en este tipo de actividad, generando trabajo en equipo y relacionamiento al interior de sus áreas. Fernández (2015)

Por lo tanto, este espacio laboral debe ser transformado, ya que impacta a las personas positiva o negativamente y el generar estos cambios pueden aportar al bienestar de los colaboradores, asimismo prevenir enfermedades que puedan atentar a los trabajadores. Dentro de esto, es importante mencionar a Salvatore (2016) quien resalta “la Organización Mundial de la Salud estiman que para el año 2020 la depresión será la segunda causa de inhabilidad laboral” (p.144), apreciando que las enfermedades psicológicas pueden aumentar, siendo el estrés uno de los factores más preocupantes, tanto para la salud mental como física, y señalan que en la actualidad el 22% de la fuerza laboral en Europa (casi 40 millones de trabajadores) son víctimas del estrés debido al trabajo.

También se realizó un estudio en trabajadores ingleses sobre felicidad, donde se evidenció que las emociones positivas ayudan al rendimiento, sentimientos de satisfacción, sentido de pertenencia, compromiso y productividad, igualmente destacó, cuando la persona siente que realizó bien su trabajo, puede seguir haciéndolo bien en el futuro. Marks (2006) citado por Salvatore (2016).

Luego se revisó las investigaciones meta-analíticas de Luthans y Youssef (2007) citado por Salvatore (2016), donde se concluyó “el Comportamiento Organizativo Positivo puede aportar entre un 4% y un 15% a la variación de los rendimientos laborales” (p.150) logrando cuantificarse económicamente, demostrando que el retorno de un trabajador feliz puede significar un % óptimo para las organizaciones.

Así mismo, la organización Adecco realizó un estudio anual referente a la felicidad en los trabajadores, en la encuesta realizada en el año 2015, se aportaron datos significativos de la percepción de felicidad, adicionando la existencia de factores fundamentales que debe tener una empresa y que sus empleados lo denotan como aspectos positivos que le brindan felicidad tales como:

El jefe que se tenga, la adecuación de la formación del trabajador a las funciones que realiza, el reconocimiento de colegas y superiores, la cercanía del hogar al lugar de trabajo o los beneficios sociales que la empresa concede al trabajador. (Encuesta Adecco, 2015, p.9)

De la misma manera Pérez (2015) citado en el estudio de Adecco (2015) señala; “unos trabajadores felices son más innovadores, más productivos y están más comprometidos con su empresa, además de trabajar mejor en equipo y adaptarse más rápido a las circunstancias” (p.1); también concluyó que el 45,9% de los trabajadores piensa que en todos los casos una persona que desempeñe un trabajo vocacional será feliz en él, por lo tanto enforcar el proceso de selección hacia esta orientación ayudaría a los posibles contratantes, agregando que en el momento de que una persona se encuentre desempleada deben evitar caer en la desesperación

de buscar cualquier tipo de trabajo, puesto que puede repercutir en algún momento estando insatisfecho y por lo tanto ser infeliz.

Igualmente, otro estudio referente a felicidad organizacional por los autores Mac Lead y Clarke (2011), Gallup Stock of Global Workforce (2014), Estudio Mundial de Capital Humano BCG (2014), Acosta et al (2014), Salanova et al (2012, 2014), Anchor (2011), Marks (2015) citado por Fernández (2016), arrojaron los siguientes datos cuando la empresa es un lugar feliz para trabajar:

Aumenta la productividad: 31 a 40%; incrementa la excelencia operacional: 30 a 45%; mejora la calidad de servicio a los usuarios: 15% a 25%; mejora el valor accionario y la rentabilidad: 15 a 28%; reduce el ausentismo: 43 a 51%; disminuye la accidentabilidad: 48 a 50%; reduce la rotación: 33 a 58%; incrementa el compromiso de los colaboradores: 30 a 55%; mejora el clima laboral: 55 a 90%; aumenta confianza en jefaturas y compañeros de trabajo: 40 a 55%. (p. 15)

Por lo tanto, cabe resaltar que el método de felicidad organizacional puede aportar aspectos positivos para el colaborador y por ende para la empresa, estos autores han enfocado sus estudios a generar cuantificaciones de la felicidad e indicar los beneficios que se pueden obtener, siendo así prioridad para la investigación condensar los elementos que pueden ser implementados en la compañía para aportar a la felicidad de los colaboradores y con ello a la fidelización del personal en misión.

También es importante destacar que la organización está manteniendo un alto índice de rotación del personal en misión durante el transcurso del 2018, siendo Bogotá la ciudad con el número más alto de retiros, como se puede observar en la siguiente figura:

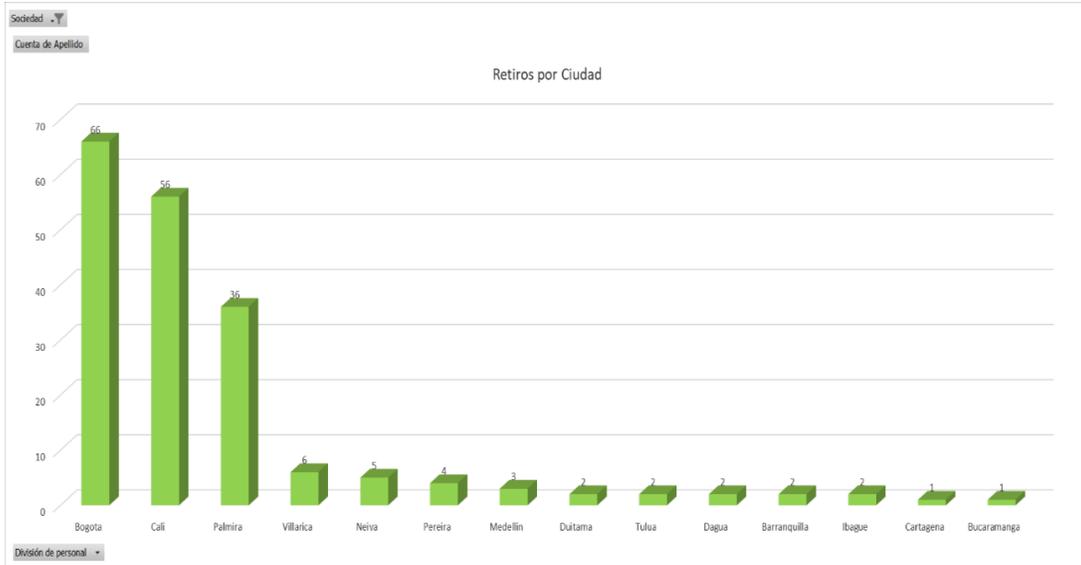


Figura 1. Rotación personal año 2018

En la próxima figura denota la rotación en porcentaje por ciudades.

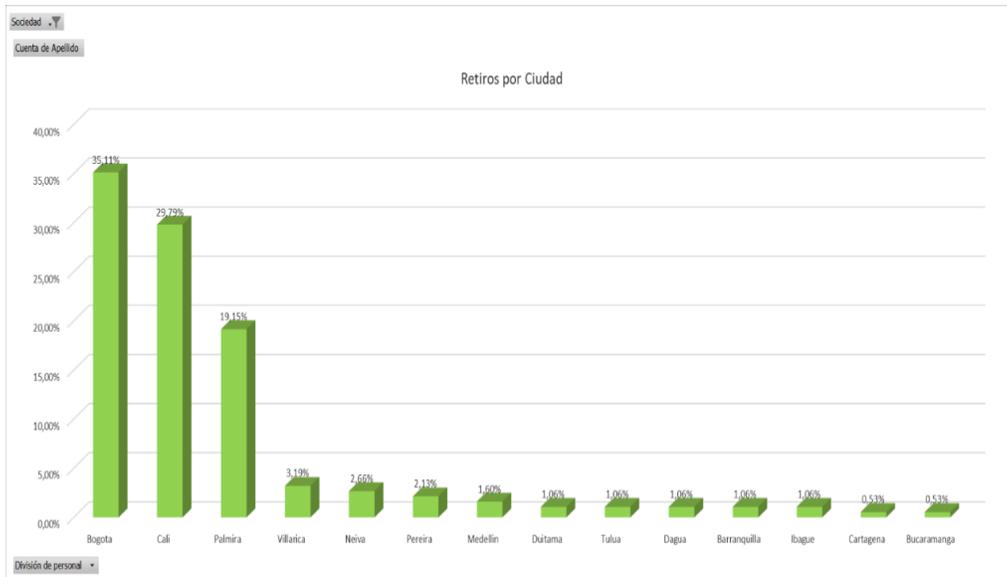


Figura 2. % Rotación personal año 2018

En la figura 3, se muestra los motivos de retiro teniendo en cuenta el área de pertenencia, así mismo si la decisión la tomó la compañía o el colaborador en misión:

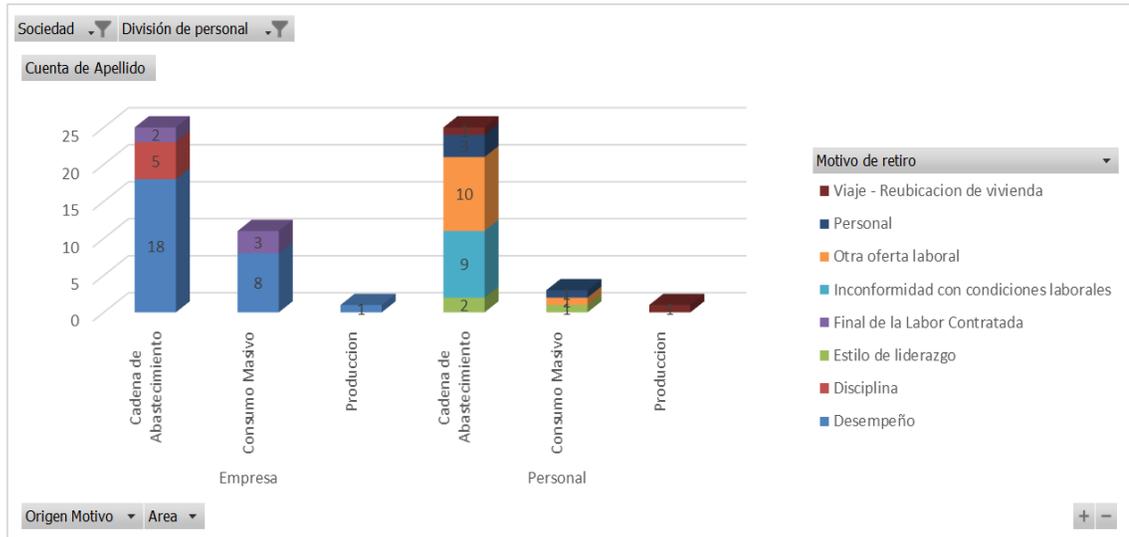


Figura 3. Motivos de retiro Vs Áreas

A continuación, en la figura 4 se observa los motivos por los cuales el colaborador toma la decisión de retirarse, se condensa a través de las siguientes categorías, como se puede analizar, el área de cadena de abastecimiento es quien posee el mayor número de retiros, asimismo los motivos de otra oferta e inconformidad con las condiciones laborales son las de mayor puntuación. En el caso del concepto de final de la labor contratada, se expone los casos de los cuales no se logró obtener un cupo para que vincularse directamente por compañía siendo el 5.9% de la rotación total.

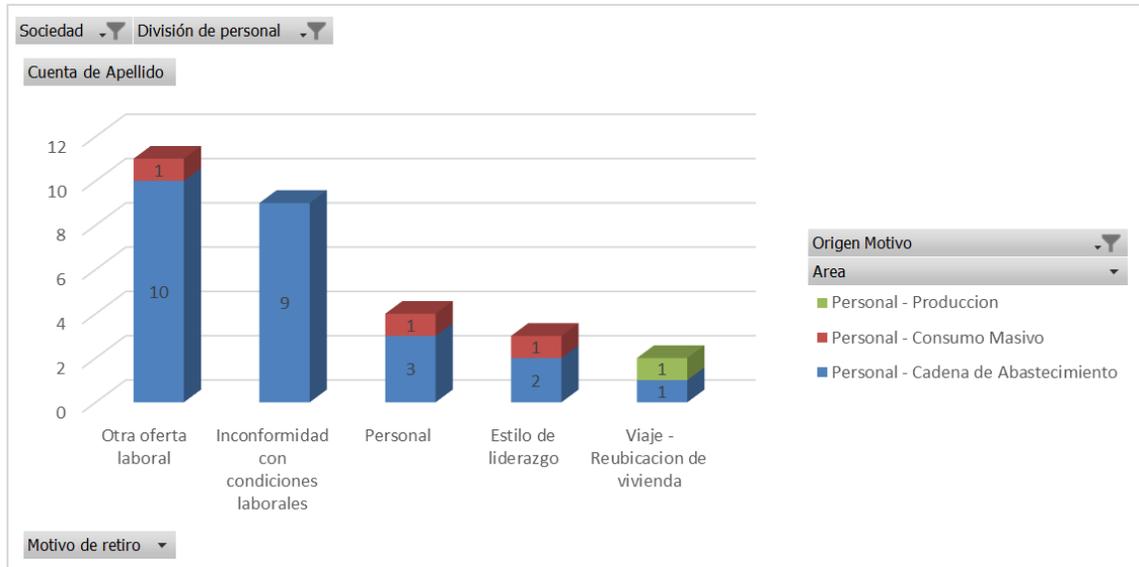


Figura 4. Motivos de retiro personales

En la figura 5 se obtiene la información del género y rango de edad a la cual pertenece el personal de retiro voluntario, denotando que el grupo más grande corresponde al rango de edad entre 21 a 30 años, del género masculino y posterior entre 31 a 40 años del mismo género:

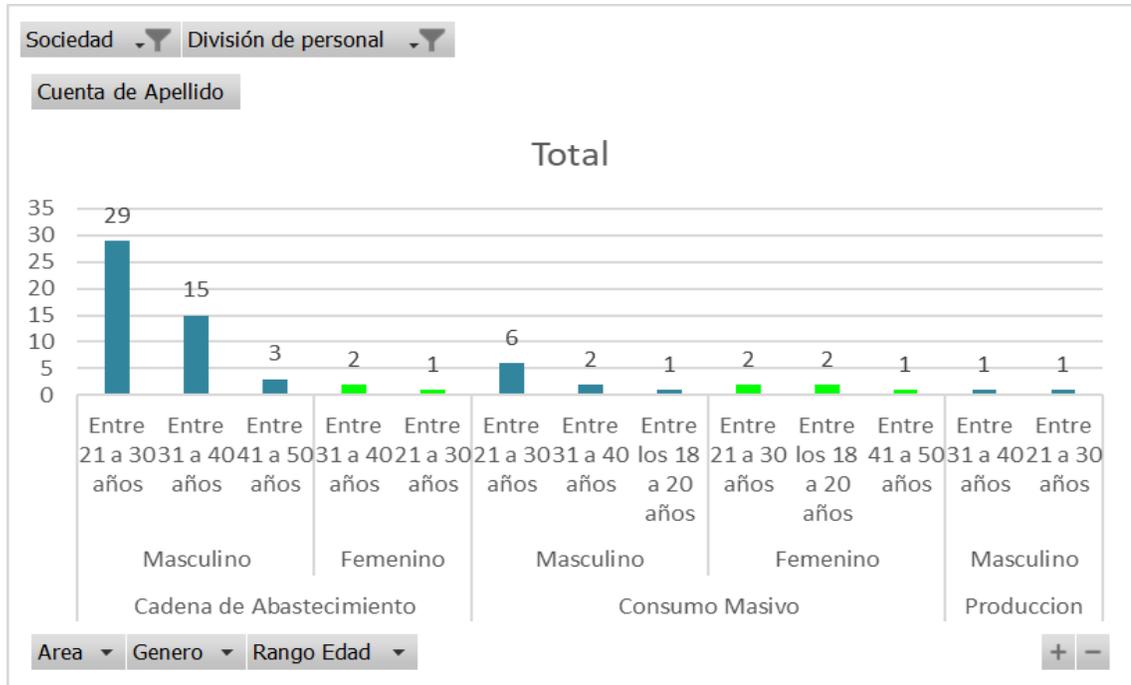


Figura 5. Rango de edad y genero

La rotación durante el periodo 2018 acumulo el 69%, siendo un alto índice en comparación con el año anterior, el cual se encontraba en el 54%, teniendo en cuenta un estudio realizado por LinkedIn en el año 2017, comunicó que la tasa promedio para la rotación de personal esta sobre un 13% para el sector retail y de consumo masivo, por ende la cifra de la empresa HV está por encima de lo estimado, así mismo como lo reporta la revista Actualícese en 2017 y el Nuevo Siglo en 2018, la rotación de una compañía genera unos costos significativos, por lo tanto aterrizar esta información y realizar planes de acción pertinentes, puede aportar en la fidelización y retención del personal.

A continuación, se muestra los costos promedio que se asumen en el proceso de selección para los cargos de mayor rotación en HV, así mismo se debe tener en cuenta que este costo es únicamente para el proceso de un candidato, sin embargo cuando se realiza un proceso

de selección es factible que el candidato no continúe en alguna de las etapas o filtros, por lo tanto como estrategia en minimizar el tiempo de cierre se debe contar con más candidatos en cada una de las fases, ya que hasta el final se confirma quien firma e ingresa a la compañía, por lo tanto para una vacante se estima más de 7 candidatos, lo que indica que el costo por un solo requerimiento puede ser alto en la inversión que realiza la organización.

Tabla 1. Costo Promedio del proceso de Selección

Proceso de Selección	Costo
Portal de Empleo	\$ 22.000,00
Celular	\$ 2.700,00
Pruebas	\$ 27.000,00
Entrevista psicóloga	\$ 7.700,00
Entrevista jefa de área	\$ 16.000,00
Pruebas Técnicas	\$ 100.000,00
Estudio de seguridad	\$ 150.000,00
Exámenes	\$ 120.000,00
Total	\$ 445.400,00

También es importante resaltar que en el proceso de selección no solo se debe tener en cuenta este costo, adicionalmente el tiempo de inducción, formación y la curva de aprendizaje que determina el empoderamiento del colaborador al cargo, para que aporte a la productividad y resultados del área, cada caso es diferente, pero se estima un tiempo sobre los 3 a 6 meses de adecuación al puesto de trabajo, lo cual aumenta el valor, asumiendo que el promedio puede estar entre 1.000.000 y 1.500.000.

Marco Metodológico

El trabajo de investigación es de tipo cualitativo, se pretende estudiar una situación particular a profundidad, analizando el método de felicidad organizacional como un mecanismo positivo para la fidelización de los trabajadores en misión de la organización. De esta forma, se genera de manera empírica, con el fin de realizar el estudio estando cerca a las personas para entender su realidad. Se crea una alineación al tema de felicidad organizacional, estableciendo un mecanismo en pro de los trabajadores.

Como lo mencionan los autores Blasco y Pérez (2007) “la investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas” (p.25). También Magliano (2009) indica que esta investigación “tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno. Busca un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad” (p.1).

Tipología

La tipología de la investigación es cualitativo transversal, estudia el fenómeno en un momento específico en el tiempo, por lo tanto, el estudio de felicidad organizacional se conmemora en un proceso actual para generar impacto, debido a que un 15% de la planta de la empresa se encuentra vinculada por medio de la temporal. Como lo menciona Salazar y Ramírez (2010) “es un estudio epidemiológico, observacional y descriptivo, que mide a la vez la prevalencia de la exposición y del efecto en una muestra poblacional en un solo momento temporal; es decir, permite estimar la magnitud y distribución de una condición en un momento dado” (p.2).

También se realiza a través de un proceso deductivo, se pretende estudiar la teoría de los

procesos que se dan a partir de los fenómenos, con ello se identifica la realidad que se presenta en el momento, como lo menciona Carvajal (1992):

La deducción es uno de los principales métodos de razonamiento o conclusión y un método de investigación imprescindible. En sentido amplio, por deducción se entiende toda conclusión a la que lleguemos después de un razonamiento. En un sentido más estricto y específico la deducción se entiende como la demostración o derivación certera de la afirmación o consecuencia de una o de varias afirmaciones o premisas sobre la base de las leyes de la lógica (p.1).

Se recopila la información necesaria desde las teorías que explican la felicidad organizacional con el fin de aplicarlos al personal temporal de la empresa.

Diseño:

El diseño del presente estudio es no experimental, esto debido a que busca estudiar la realidad tal cual como se presenta, por lo tanto, no se establecen variables ni existen un acercamiento a ellas. Según, Hernández, Fernández y Baptista (2010) este tipo de estudio se caracteriza por la no manipulación intencional de variables, su propósito es entonces, el de observar fenómenos tal y como se presenta dentro de contexto natural, y posteriormente analizarlo. Así mismo, señala Kerlinger (1979) “la temática está fundamentada en la felicidad organizacional, comprendido lo social-humano que pretende incorporar su fundamento en pro de los trabajadores” (p. 116).

Método:

Será llevado a cabo un estudio de caso, el cual se hace mediante una situación específica para la organización, obteniendo experiencia de ella. Según Stake (2005) citado por Álvarez y San Fabian (2012) “la nota distintiva del estudio de caso está en la comprensión de la realidad objeto de estudio: el estudio de caso es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes” (p.2). Así mismo, de acuerdo con Pérez Serrano (1984) el objetivo de este tipo de metodología es el de comprender el significado de una experiencia. Por lo tanto, lo que aquí se pretende abordar es lo particular y lo idiosincrásico de la experiencia, desde luego contextualizado. Precisamente autores como Yin (1989) destacan el papel de esa contextualización, pues orienta la investigación hacia la comprensión de un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, situación imposible en casos cuantitativos en los que se busca aislar ciertas variables del contexto de estudio. Álvarez, San Fabian, (2012), concluyen citando a Walker (1983) que un estudio de casos "es el examen de un ejemplo en acción"(p.45).

Con base en lo anterior se estudia el método de felicidad organizacional en la empresa para identificar los beneficios de este proceso para los trabajadores en misión.

Instrumento:

Se realiza la aplicación de una encuesta al personal con contrato temporal, son preguntas cerradas sobre su estado de felicidad en la organización.

De acuerdo con Alelú et. al (2014) “la encuesta es un instrumento de la investigación, que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de

cuestionarios diseñados en forma previa para la obtención de una información específica” (p.3), lo que resulta útil para el diseño elegido en este estudio.

Medios de análisis de información:

El análisis se hará mediante la herramienta Excel, para la tabulación de los resultados arrojados en la encuesta como en las entrevistas de retiro, se realiza por medio de tablas dinámicas que puedan condensar la información para luego analizarla.

Estrategia Metodológica

Para la primera fase de investigación, se realiza una recolección de información, es preciso consultar las bases que brinden datos epistemológicos, luego se procede a redactar sobre los elementos esenciales, en inicio se tendrá en cuenta la historia de cada subtema de estudio, se indaga sobre la felicidad organizacional, los inicios y transformaciones en el tiempo, de acuerdo al análisis generado por la lectura se procede a determinar variables a trabajar, de cual es importante profundizar y con ello crear la herramienta de evaluación que se utiliza en la población de estudio.

Después de la lectura sobre la información obtenida y redacción del documento, se realiza el instrumento de medición del estado de felicidad de los trabajadores en misión, teniendo en cuenta cada variable, se genera un grupo de preguntas para seleccionar aquellas que se ajusten tomando la opinión de 3 expertos en el tema.

Posterior se aplica el instrumento en la población seleccionada y de acuerdo con los criterios determinados desde la investigación, se genera el análisis de los datos encontrados en general y otra por cada una de las variables, se debe tener presente los datos socio demográficos

adquiridos para indicar la ruta y plan de trabajo que aporten a la apropiación del método de felicidad organizacional.

Fases del Trabajo

- Realizar la propuesta de investigación, solicitando autorización de la organización para llevarla a cabo
- Recolectar la información pertinente para la investigación
- Segmentar la población a trabajar, para este trabajo se realiza con los colaboradores en misión de la compañía HV en la sede de Bogotá.
- Establecer el instrumento de medición.
- Aplicar el instrumento a los trabajadores en misión de la compañía
- Analizar los datos que generen información clave para la investigación desde las variables seleccionadas
- Generar la discusión de los datos encontrados
- Realizar la conclusión pertinente del trabajo en relación con los datos y la teoría
- Entregar una propuesta de intervención a la organización frente a los resultados arrojados en el trabajo de investigación

Población

La población es homogénea, esta direccionada al conjunto de individuos que cuentan con unas características especiales, importantes o indispensables para el tipo de investigación que se va a realizar, (Wigodski, 2010), en este caso está dirigido a trabajadores que tengan

actualmente un contrato con la empresa temporal en la modalidad de obra o labor para la organización Harinera del Valle.

Muestra

La muestra se realiza por censo, se orientan unas condiciones necesarias direccionadas desde el enfoque de la investigación y tiene como población objetivo a los trabajadores que se encuentran contratados actualmente por obra o labor en la empresa Harinera del Valle S.A, de la sede de Bogotá, para ello se evalúa a todo el personal que cumple con este criterio y tipología de contrato.

Por tal motivo, se considera una muestra no probabilística o por conveniencia, como se menciona, se debe precisar las características de la población a trabajar, adicional del acceso que se puede tener a los trabajadores (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

Cronograma

Tabla 2. Cronograma de trabajo

FASE	TRABAJO	TIEMPO	ACTIVIDAD	PRODUCTO
I	Estado del arte	3 meses	Generar la definición del tema de investigación y recolección de la información pertinente del mismo.	Anteproyecto
II	Proyecto	3 meses	Realizar la entrega del marco conceptual y metodológico del trabajo de investigación.	Proyecto de Investigación
III	Aplicación y Análisis	4 meses	Definición de la herramienta de medición, generar la aplicación a la población foco y hacer el análisis de datos arrojados a través del proceso estadístico.	Investigación
IV	Propuesta	4 meses	De acuerdo con la investigación realizada y los resultados se procede a condensar y entregar la propuesta de intervención.	Propuesta de Investigación

Categoría de Análisis

Tabla 3. Categorías de Análisis

TEMA	SUBTEMA	DEFINICIÓN
Felicidad Organizacional	Emociones Positivas	Menciona la capacidad que tiene la persona de ver el mundo, está relacionado con observar el vaso de agua medio vacío o medio lleno, generalmente la positividad declara que las personas pueden tener la capacidad de ser más felices y establecen en su entorno espacios saludables, generalmente estables y evitan las discordias. Fernández (2015)
	Engagement	El engagement está relacionado con el grado de vínculo emocional que tiene el colaborador, sintiendo compromiso por su trabajo y por la empresa. Fernández (2015)
	Logro y reconocimiento	Implica el ser reconocido desde su labor, aquellos resultados que tiene la persona, incentivar el aporte de cada trabajador y reconocer estos comportamientos por parte de sus pares y líderes. Fernández (2015)
	Sentido	Se relaciona con el propósito que tiene la persona en la empresa, cual es el sentido de su cargo y como este aporta a la organización, pero también como puede trascender, dando valor agregado a su labor. Fernández (2015)
	Relaciones confiables	En los ambientes laborales los colaboradores buscan tener relaciones, bien sea con sus jefes, compañeros u otras áreas que puedan ser confiables, en donde haya apoyo, feed back y un trabajo equitativo. Fernández (2015)

	Desarrollo Profesional y Personal	La empresa se interesa por el estado personal y profesional del trabajador, en el caso del desarrollo personal los humanos buscan encontrar actividades que sean importantes para sus vidas brindándole sentido, estabilidad y motivación para seguir adelante, como la familia, las relaciones de pareja y/o interpersonales, en el desarrollo profesional, se busca el crecimiento del trabajador, generando un proceso de autorrealización a través de los ascensos o la asignación de mayores responsabilidades en su labor. Fernández (2015)
--	-----------------------------------	---

Desarrollo del Instrumento:

Para realizar la medición del estado de felicidad del personal temporal de la organización, se desarrolló una encuesta, en la cual se solicitaron unos datos sociodemográficos que permitieran obtener información de la población participante del estudio. Como se muestra en el anexo 1, se tomaron las denominaciones de área, rango de edad, estado civil, número de hijos, antigüedad en la empresa, genero, escolaridad y el grupo de personas con quien convive el candidato.

Para el desarrollo de la encuesta se tomaron las categorías de acuerdo con el modelo PERMA desarrollado por el Dr. Seligman, en el cual se encuentran las emociones positivas, el engagement, logro y reconocimiento, sentido, relaciones confiables, adicional se anexó una categoría adicional tomada de Fernández (2015) que consiste en el desarrollo personal y profesional.

Se investigó sobre cada una de las categorías, para generar un total de 10 preguntas por cada una de ellas, se solicita ayuda de 3 expertos en el tema donde revisaron la viabilidad de cada pregunta, consolidando una encuesta que se compone de 6 categorías y 8 preguntas por cada una de ellas, desarrollando un instrumento final de 48 preguntas.

Posterior se tomó el listado de activos contratados en la compañía por medio de la temporal y se encontró un grupo de 36 colaboradores, en los cuales se les solicitó la participación en la investigación y su consentimiento informado para proceder a la aplicación, se realizó por grupos, debido a la dinámica de la compañía hasta completar el total de colaboradores encuestados.

Capítulo III

Aspectos Teóricos y Conceptuales

Fidelización

La fidelización de acuerdo con el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2019), hace referencia a “Conseguir, de diferentes modos, que los empleados y clientes de una empresa permanezcan fieles a ella” (p.1), por lo tanto, existe como se mencionaba diversas alternativas que pueden aportar a mantener esa fidelización, por lo tanto, el reto de las compañías es encontrar aquellas que se adapten a la cultura organizacional para el éxito de la misma.

La fidelización juega un papel importante en las compañías, como indica la agencia peruana (2018), mantener al personal es estratégico ya que tiene relación con la sostenibilidad y el éxito de una compañía, la retención aporta a la estabilidad, pero la rotación implica aspectos negativos como desconfianza en sus trabajadores y posibles aspirantes, asimismo altos costos en el proceso de selección, por lo tanto factores como un paquete salarial competitivo, retos y desarrollo, balance laboral, buen clima de trabajo y canales efectivo de comunicación son propicios para generar fidelización.

Según Ureña (2013), el factor de la fidelización, puede llegar a ser una ventaja competitiva de una organización, pues los trabajadores son quienes pueden hacer un factor diferencial, por consiguiente los motivadores emocionales pueden aportar significativamente, dentro de estos se encuentran el salario emocional, el lugar de trabajo, ambientes de confianza y que los colaboradores puedan lograr aportar en su empresa incentiva esta fidelidad, también es esencial que la organización logre equilibrar el espacio de trabajo y familia, sin embargo

estos beneficios no pueden generalizarse siempre, por ende el rol del líder es esencial en identificar aquellos aspectos que motivan a sus colaboradores, así la interacción que tiene el jefe con su colaborador brinda herramientas de reconocimiento, relacionamiento, apuntando a la lealtad y fidelización de cada trabajador.

Por lo tanto, la fidelización en la población a trabajar se relaciona con la oportunidad que tiene la organización independiente del tipo de contrato, logre en los colaboradores un alto sentido de pertenencia, incentivando permanecer en la organización, generando mayor estabilidad, formando en la empresa una marca empleadora y reconocimiento en el mercado laboral, para que las personas quieran vincularse en la organización o volver según el caso.

Rotación

Hablar de rotación en esta época, se ha transformado en un tema fundamental para cualquier organización, según López (2014) asegura que hace varios años no era común que se generaran controles del personal que se retiraba de una compañía y menos con tan altos porcentajes como se evidencian en la actualidad. Sin embargo, en este momento, el control de la rotación es un eje central, ya que como lo indica el autor, los colaboradores han sido quienes movilizan a la empresa en cuanto a la consolidación de los propósitos organizacionales y este proceso ha implicado para los empleadores, tener baja productividad que conlleva a su vez a una falta de competitividad, factores esenciales para el crecimiento de una empresa.

Dessler citado por López (2004) relaciona que “la entrada del personal, su estancia en la empresa y su salida es lo que se llama rotación de personal” (p. 267), lo que implica que el tiempo en el que dure su relación contractual, independientemente del motivo de decisión se denomina rotación, esta puede ser dada desde el motivo por parte del trabajador o la

organización, considerando las múltiples causas que pueden causar esta ruptura. Por lo tanto, es un objetivo de estudio revisar el análisis de causas y poder generar planes de acción que disminuyan esos porcentajes, estableciendo indicadores para cada organización y en el cual es bueno adicionar la comparación de rotación con otras organizaciones, también es importante la realización de un proceso de selección, que considere las condiciones laborales y culturales de la empresa para una propicia adaptación de los posibles contratados, entrenamiento, desarrollo, herramientas y espacios donde realiza la labor, convirtiéndose en estrategias propias que aporten a la retención, ya que como lo manifestaba Cortes (s,f), cuando existe una elevada satisfacción en el trabajo es menor la posibilidad de retiro del personal.

Se evidencia que la rotación contempla grandes costos para una organización, y este presupuesto se debe realizar desde la incorporación de una persona, depende de las fases del proceso, el tiempo que dura capacitándose para poder adaptarse y desempeñarse de manera óptima en una organización, Saldivia (2013) menciona que la rotación en un cierto porcentaje puede ser positivo, en la medida que ayuda en la renovación de personal aportando significativamente en la organización. Asimismo, juegan factores importantes de la rotación la reputación organizacional, el mercado laboral tiene una alta competencia y el nombre de una empresa puede ser determinante para la elección de los posibles postulantes. También Saldivia (2013) cita a Álvarez (2012) indicando que los altos índices de rotación están relacionados con tres variables importantes como, el estilo o ausencia de liderazgo, motivación o satisfacción laboral.

Las empresas en la actualidad movilizan sus esfuerzos con el fin de generar propuestas de retención del personal, analizando, estudiando e implementado estrategias que se van desarrollando desde los estudios realizados, adicional expresa “retención es hablar de un trabajo

en condiciones de seguridad; el cual involucra un adecuado clima organizacional, programas de capacitación orientados a la formación continua del talento humano y al crecimiento cognitivo del trabajador” (p.18). La importancia de la retención de los trabajadores como lo menciona Duarte citado por Santacruz (2011) “Si no se está dispuesto a hacer algo por retener a quienes agregan valor a la compañía, sólo se puede optar a un talento de nivel medio y los resultados serán consecuentes con eso” (p.13).

Felicidad Organizacional

La felicidad se comprende como una respuesta del estado de ánimo, es una emoción natural del ser humano, algunas organizaciones en los últimos años la han implementado al interior de sus empresas, generando ambientes prósperos, productivos y de baja rotación de personal, esta temática ha contado con gran acogida, ya que son varios investigadores estudiando esta metodología indicando que aquellas empresas que pueden ser felices a sus colaboradores tienen un personal más creativo y comprometido con la misma. (Dutschke, 2013)

Así mismo las empresas pueden crear ambientes que generan mayor sentido de pertenencia o recordación, como lo menciona Ávila y Vásquez (2011), citando a Sanín, “la felicidad se fundamenta más en los recuerdos, la trayectoria de vida y la búsqueda de metas valiosas para la persona” p. 77. Cuando una organización puede lograrlo deja una huella en su trabajador activo o retirado, por ende, puede tener una buena reputación en el mercado laboral.

Sin embargo, la felicidad organizacional implica tanto a la organización y al colaborador, en el caso de la empresa debe colocarla como parte de su estrategia y para los colaboradores es importante conocer que, para obtener esta felicidad, las personas deben contar con una buena apertura a los cambios, ya que, si en la actualidad no se es feliz, implica realizar

cambios radicales que puedan dar como resultados la construcción de dicha felicidad. Por lo tanto, Lyubomirsky (2009) tomado de Fernández (2016) señala que la “felicidad es la experiencia de alegría, satisfacción o bienestar positivo, combinada con la sensación de que nuestra vida es buena, tiene sentido y vale la pena” (p.6).

Ser un lugar feliz para trabajar busca innovar en el proceso de retención y propiciar ambientes positivos, por lo tanto, abre la puerta hacia un nuevo modelo que cambia las tendencias de las empresas y con ello genera resultados de alto impacto para la misma, como indican, Herrera et. al (2015):

“Varias empresas han implementado nuevos procesos dedicados a la felicidad de las personas, de acuerdo con la revista Forbes (2014), publicó llamado “Las 25 empresas más felices para trabajar” (The 25 happiestcompaniestowork) entre ellas están Jhonson&Jhonson, Broadcom, Chevron, Texas Industry, MacAfee, Google, junto con otras, las cuales invirtieron más del 40% en 2014, comparado con el 2014 y lograron rentabilidades mayores a las planeadas” (p.23).

De acuerdo con lo anterior la implementación del método de felicidad organizacional ha podido denotar resultados importantes a nivel económico, por lo tanto, la felicidad o infelicidad organizacional han podido generar indicadores en varias miras, reflejando la interacción de los grupos de trabajo, sentirse reconocido con su labor, un ambiente físico agradable, y el buen humor, permiten espacios de esparcimiento e interacción que han podido traducirse en personas con buen desempeño y salud física (Londoño, 2016).

Esto se da a través de una transformación interna, reflejada desde los ámbitos de felicidad, fortaleciendo los procesos internos del ser en el cual se brinda mejores estrategias de

relación y respuesta a su ambiente. Por lo tanto, el seguimiento a estas prácticas confirma que el recurso más importante para una organización son sus trabajadores. Adicional se puede indicar que "los empleados felices y comprometidos tienen mejores relaciones con su jefe, están más equipados para manejar los cambios y los conflictos, sienten que son más valorados por sus colegas, manejan el estrés más eficientemente, y están más satisfechos con sus vidas" (Rodríguez, 2015, p. 18).

Para llegar a la construcción de un ambiente feliz, se debe tener presente que en las personas según Rodríguez, citado por Cardona (2016) existen factores que determinan la felicidad: Determinantes genéticos 50%, circunstancias 10%, actividad intencional 40%; por tanto, contamos con una disposición hereditaria, la cual está dada en los genes, las circunstancias en relación con el éxito y el dinero, y la actividad intencional se refleja en la disposición personal que tenga cada sujeto para ser feliz, lo que implica desde el afrontamiento a las situaciones o la construcción de esa felicidad; como lo menciona Fernández (2015), "todo aquello que se realiza está encaminado a alcanzar dicha meta donde, la felicidad es algo esencial en todos los aspectos de la vida, y, por lo tanto, también lo es en lo laboral"(p. 3).

Se evidencia un sin fin de razones para ser una organización feliz, pero cuales son las acciones que pueden impedir este proceso, como lo denota Rodríguez en el estudio realizado por Chiumento (2006), refiere la falta de comunicación, los trabajos rutinarios, no reconocer las ideas de los trabajadores y los esfuerzos realizados, salarios cortos, entre otros, siendo varias causas que pueden interferir y que en el día a día se pueden presentar, por lo tanto como estrategia se deben implementar ambientes positivos y reconocer aquellos colaboradores o contratar personas con niveles de felicidad superior al promedio que pueda transmitir, generando una cultura alrededor del tema.

Cuando se logra el estado de felicidad en la empresa, trae consigo importantes beneficios. David Fischman (2010) citado por Fernández (2015) describe “las personas felices a diferencia de quienes no lo son pueden: vivir 15 años más, son más sanas, tienen mejores relaciones de pareja, tienen hijos más sanos y felices, logran un 40% de mejores ingresos, tienen un 30% de mayor tolerancia al dolor y generan atmósferas de trabajo positivas que inducen equipos y empresas rentables” (p.20).

En este proceso, el humor juega un papel fundamental cuando se habla de felicidad Linati (2014) citado de Cardona (2016), expresa que cuando existe, permite que pueda haber una comunicación fluida, hablar de manera abierta y respetuosa, promoviendo la creatividad, de lo cual aporta a que haya mayor placidez laboral. Ya que como lo mencionan Rodríguez y Sanz (2014) “el trabajo más productivo es el que sale de las manos de un hombre contento” (p. 48).

Para la autora Lyubomirsky (2008) y (2014) citado por Fernández (2016), desde sus investigaciones encontró la importancia de generar actividades que pueden ayudar con ser felices. Dentro de ellas menciona 12 que deben darse en el día a día y de las cuales las organizaciones pueden fomentar:

Actividad 1: Expresar gratitud; Actividad 2: Cultivar el optimismo; Actividad 3: Evitar pensar demasiado y evitar la comparación social; Actividad 4: Practicar la amabilidad; Actividad 5: Cuidar las relaciones sociales; Actividad 6: Desarrollar estrategias para afrontar estrés, dificultades y traumas; Actividad 7: Aprender a perdonar; Actividad 8: “Fluir” más; Actividad 9: Saborear las alegrías de la vida; Actividad 10: Comprometerte

con tus objetivos; Actividad 11: Practicar la espiritualidad; Actividad 12: Ocuparte de tu cuerpo mediante la meditación y la actividad física. (p.13)

Así como el humor y actividades que se pueden desarrollar en el diario vivir, Vecina-Jiménez (2006) habla de una línea de investigación que se encuentra relacionada con el valor adaptativo de las emociones positivas, donde da un peso importante al momento de hablar de felicidad, estas centradas desde el estudio de Bárbara Fredrickson indicando:

La teoría abierta y construida de las emociones positivas, sostiene que emociones como la alegría, el entusiasmo, la satisfacción, el orgullo, la complacencia, etc., aunque fenomenológicamente son distintas entre sí, comparten la propiedad de ampliar los repertorios de pensamiento y de acción de las personas y de construir reservas de recursos físicos, intelectuales, psicológicos y sociales disponibles para momentos futuros de crisis (p.1).

Por lo tanto, las emociones positivas aportan al diario vivir cuando se presentan circunstancias poco favorables, ayudando a mitigar los estados depresivos o la sensación de frustración o desesperanza aprendida ante los hechos difíciles.

Es importante resaltar cuando se encuentra en un estado de felicidad se tiene una mayor disposición a ayudar a otros, como lo menciona Myers (2000), lo que ha indicado desde la psicología «el fenómeno del sentirse bien, y hacer el bien». Adicional indican Eugenio y Ángel (2010) citado por Cardona (2016) que: “la felicidad no es hacer lo que uno quiere, sino querer lo que uno hace. Es la motivación, la actividad dirigida a algo, el deseo de ello, su búsqueda, y no el logro o la satisfacción de los deseos, lo que produce en las personas sentimientos positivos

más profundo” (p. 4). Por lo tanto, los procesos de felicidad aportan a cada persona en todas las circunstancias, lo importante de generar estos estados pueden ayudar en el clima organizacional.

Esto significa que las personas que son felices pueden alcanzar mejores resultados en su trabajo lo que a su vez se traduce en éxito, promoviendo de esta manera la productividad, la creatividad y la cooperación, como bien es dicho por Peterson (2006) citado por García (2016):

Se han realizado estudios de manera continuada para comprender qué factores contribuyen a la felicidad. Las conclusiones hasta la fecha sugieren que la experiencia frecuente de felicidad es más relevante que la intensidad (Diener, Sandvik y Pavot, 1991). Por otro lado, mantener buenas relaciones con los demás, involucrarse en lo que uno hace, tener sentido y propósito vitales, sentirse competente utilizando las capacidades y talentos personales, ser capaz de encontrar humor en la vida cotidiana, saborear las cosas buenas, liberarse de los rencores, sentirse agradecido y expresar gratitud construye la felicidad (p.18).

Como se mencionaba con anterioridad las organizaciones y los colaboradores aportan para que haya felicidad en las empresas, en los colaboradores el humor, realizar ciertas prácticas diarias y las emociones positivas ayudan a construir y mantener la felicidad; en las empresas existe un modelo que propone el autor Fernández (2015), mostrando la existencia de factores fundamentales para la construcción de felicidad organizacional y lo trae como una guía para aquellas empresas que quieren implementar, por lo tanto se evidencia unas categorías allí desarrolladas y que toma desde el investigador, el Dr. Seligman con el método PERMA, Fernández, adiciona una categoría reforzando este proceso para las organizaciones, como se evidencia en la siguiente figura:

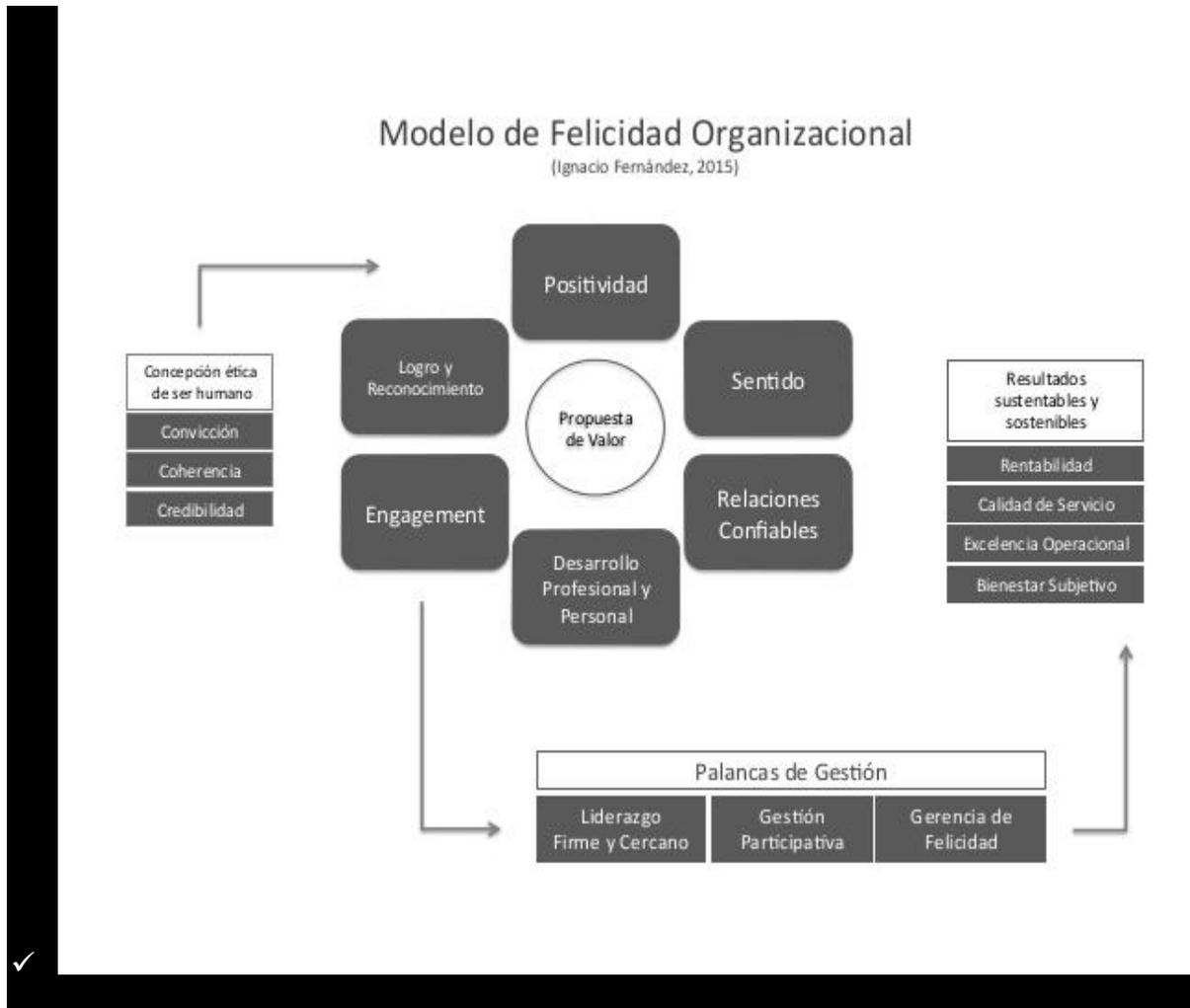


Figura 6. Modelos de Felicidad organizacional (Fernández 2015, Recuperado Libro Felicidad Organizacional)

Asimismo, existen unas fases de implementación para llevar a cabo, como lo menciona el autor, no es un proceso rápido y conlleva la participación de todo el personal de la compañía, liderada desde la gerencia, sin embargo, resalta los múltiples beneficios que se puede adquirir como lo han mencionado los autores anteriormente.



Figura 7. Fases de implementación de la gestión de felicidad organizacional, (Fernández 2015, Recuperado Libro Felicidad Organizacional)

Liderazgo

El rol de los líderes es fundamental en las organizaciones y en los colaboradores, tanto en el proceso de fidelización como en generar espacios felices para laborar, un líder como lo indica Minority (s.f), es la persona que puede influir en sus seguidores, logra motivar a sus equipos, dirigir y guiar, con el objetivo de alcanzar las metas de la organización, se caracterizan por sus creencias, valores, destrezas entre otras, diferenciadas de otras, que hacen que las personas se sientan orgullosos de seguirlos, mantienen una visión clara, son capaces de

desarrollar a sus equipos, tienden a ser equitativos en una situación, son analíticos, logrando comprometer a sus equipos de trabajo.

Existen tres tipos de liderazgos según Oxer (2002), citado por Delgado y Delgado (2003), resumidos en dirigente, democrático y orientador, en el primero la toma de decisión recae en el líder, en la segunda es más participativa entre sus miembros y en la tercera el líder busca desarrollar su equipo. También en su rol de líder manifiestan un buen clima y logran los objetivos de la organización. Así mismo, los autores citan a Renck (2012) quien menciona tres formas para desarrollar el liderazgo:

“La primera es conocerse; la segunda, desarrollar la capacidad de percibir las emociones en los otros lo que convencionalmente se le llama empatía; y la tercera, saber comunicar. Esta última es muy importante, pues el líder precisa desarrollar su capacidad de escuchar de forma activa, o sea, entender lo que se está diciendo y lo que se deja de decir” (p.77-78).

Bonifaz (2012), por otro lado menciona que existen muchas definiciones para precisar a un líder, sin embargo habla de las especificidades individuales que lo acompañan, aquellos que nacen siendo líderes y otro cuya experiencia y crecimiento profesional los llevaron a este nivel, indicando que el liderazgo no es aquello que se ejerza con autoridad, ya que en ella existe la obligación de que las personas hagan alguna función, abusan del poder conferido y realizan acciones que solo benefician a pocas personas, así mismo, el liderazgo debe sumar aspectos positivos en sus grupos de trabajo, permitiendo con ello conseguir las metas planeadas. Por consiguiente, para el autor, “la influencia, el carisma y los valores son los que confirman la verdadera esencia del líder” (p. 12).

Los líderes son aprendices lo denota Maxwell (1998), diciendo que el líder no puede determinar saberlo todo en un momento, continúa en crecimiento ya que es un proceso continuo, es una persona disciplinada y perseverante, hablando de una mejora en el día a día, deben ser los mayores conocedores, también adiciona:

“Gente nace con dones naturales más grandes que otros, la capacidad de dirigir es en realidad una combinación de destrezas, que en su mayor parte pueden ser aprendidas y mejoradas. Pero ese proceso no tiene lugar de la noche a la mañana. El liderazgo es complejo. Tiene muchas facetas: respeto, experiencia, fuerza emocional, destreza en las relaciones con las personas, disciplina, visión, impulso, momento oportuno —y la lista sigue. Como puede ver, muchos de los factores que entran en juego en el liderazgo son intangibles” (Maxwell, 1998, p.23)

Complementando lo anterior Minority (s.f), resalta dentro de las características que tienen los líderes; son personas confiables, permiten comunicar la visión de la organización y como cada uno de sus integrantes aportan a esta visión, relacionado la importancia de cada rol en la estrategia:

“Los buenos líderes tienen una personalidad honorable, son flexibles en su estilo personal y de liderazgo, y han puesto la misión de la organización por encima de su propio interés y reconocimiento personal. Los líderes respetados se concentran en lo que son, lo que saben y lo que hacen. ¿Qué motiva a una persona a seguir a un líder? Los empleados quieren ser guiados por personas que respetan, por personas que les ofrecen respeto y por personas que tienen un sentido de dirección o visión que puede ser claramente articulado” (Minority, s.f, p.13).

Categorías

Las categorías se desarrollan desde el modelo PERMA de Seligman (2003) citado por Fernández (2015) el cual lo focaliza a las organizaciones, desde este modelo se encuentran, las emociones positivas, el sentido, las relaciones confiables, el engagement, logro y reconocimiento y por último en la inclusión de una categoría adicional para complementar Fernández en el 2015 anexa el desarrollo profesional y personal:

Emociones Positivas

Menciona la capacidad que tiene la persona de ver el mundo, está relacionado con ver el vaso de agua medio vacío o medio lleno, generalmente la positividad declara que las personas pueden tener la capacidad de ser más felices y establecen en su entorno espacios saludables, generalmente estables y evitan las discordias (Fernández, 2015)

Todas las emociones generan acciones, tanto las negativas como las positivas, forjando así estados de alerta o de creatividad dependiendo de la circunstancia, Fredrickson citado por Velasco (2014) indican que estas ayudan al proceso adaptativo, por lo tanto y puntualizando en las emociones positivas, el autor menciona 3 efectos secuenciales que se pueden apreciar en la siguiente gráfica:



Figura 8. Efectos secuenciales de las emociones positivas, (Fredickson, s, f, Tomado de Velasco, 2014))

En el cual se definen como:

Ampliación: las emociones positivas amplían las tendencias de pensamiento y acción.

Construcción: debido a la ampliación, se favorece la construcción de recursos personales para afrontar situaciones difíciles o problemáticas.

Transformación: esta construcción produce la transformación de la persona, que se torna más creativa, muestra un conocimiento más profundo de las situaciones, es más resistente a las dificultades y socialmente mejor integrado, con lo que llega a una “espiral ascendente” que lleva a que se experimenten nuevas emociones positivas (Velasco, 2014, p.1).

Adicional a lo anterior, indica que las emociones también pueden ser favorables en el proceso de supervivencia generando habilidades y comportamientos nuevos, así mismos recursos para el mediano y largo plazo Hervas (2009), también Velasco (2014) definió 10 emociones positivas, entre las cuales se encuentra alegría, serenidad, esperanza, interés, gratitud, asombro, orgullo, diversión, amor y la inspiración.

En el caso de los autores, Bisquerra y Pérez (2007) indicaron que el humano tiene la capacidad de autogenerar emociones positivas y que ellas mismas experimentan y generan sensaciones como alegría, humor, amor, el cual ayuda al bienestar subjetivo y la calidad de vida; estudios realizados por (Damasio (1996; 2001), Fernández- Abascal y Palmero (1999), LeDoux (1999), Vidal (2000) y retomados por Bisquerra y Pérez (2007) indican que una de las mayores fortalezas de contar con emociones positivas es hacia el sistema inmunológico, ya que aporta en el proceso de recuperación de una enfermedad.

También se evidencia que las emociones positivas tienen la tendencia de generar sensaciones placenteras, como lo indica Hervas (2009), tienen efectos positivos a nivel psicológico; del mismo modo toma el estudio realizado por Avía y Vázquez (1998), el cual menciona “el afecto positivo mejora la capacidad para resolver problemas, aumenta la creatividad, mejora la capacidad para resistir el dolor, aumenta el altruismo, etc.” (Hervas, 2009, p.28).

De esta manera, las emociones positivas generan una capacidad de recuperación, por lo tanto las personas que experimentan niveles elevados, tienden hacer más resilientes y sobreponerse en menor tiempo, en contraste con las personas que no tienen el mismo nivel, también pueden generar proyecciones a futuro, considerando metas desafiantes, (Lyubomirsky, King y Diener, 2005; Fredrickson, Tugade, Waugh y Larkin, 2003) por lo tanto es importante que esto a su vez venga de pensamientos positivos, ya que como se piensa, se siente y se actúa, generando un marco en relación a la positividad, (García, 2016).

Las emociones positivas se pueden reflejar desde las expresiones faciales, los autores Barragán y Morales (2014) muestran que es más fácil reconocer las emociones negativas que

las positivas, sin embargo ellas también pueden verse reflejadas desde el lenguaje no verbal, como lo son el humor, la felicidad y el amor, igualmente citan a Fernández y Palmero (1999) los cuales revelan que las emociones se desencadenan por la “percepción y la valoración” que me produce la experiencia vivida y esto se traduce a la gesticulación de la emoción, asimismo su relación, de acuerdo con los autores más influyentes en el tema los cuales exponen:

“Fredrickson (1998) propone cuatro tipos de emociones positivas: la alegría, el interés, el amor y la satisfacción. Por su parte, Seligman (2002) habla del optimismo como una emoción positiva básica, mientras que Diener, Smith y Fujita (1995) conforman la tercera línea teórica y proponen un abordaje más sistemático y empírico que incluya aspectos cognitivos y biológicos. Estos autores sugieren dos distintos tipos de emociones positivas: alegría y amor. Por último, Csikszentmihalyi (1998a) emplea el término de “fluidez” como aquel estado emocional positivo en el que la persona se halla totalmente concentrada y abstraída por la tarea, la que le produce placer y gracias a la cual pierde la noción del tiempo” (Barragan y Morales, 2014, p.106).

También es importante resaltar que las emociones pueden generar modificaciones en nuestro pensamiento, autores como Oros, Manucci y Richard – de Minzo (2011) citados por Barragan y Morales (2014) hablan de “la influencia en el procesamiento intelectual, la resolución de problemas, el razonamiento y las habilidades sociales” (p. 112).

La risa y el humor positivo es crucial al momento de contar con emociones positivas, indicando favorables reacciones tanto físicas como psicológicas, para el estado de salud o la recuperación de una enfermedad, Carbelo y Jauregui (2006), de igual manera citan a Seligman y Petersen, indicando “la risa produce una de las sensaciones más placenteras de la experiencia

humana y el sentido del humor es una de las principales fortalezas de nuestra especie” (p.18), se han generado estudios sobre los beneficios del humor sin embargo no se ha profundizado en el tema.

Frijda (1998), citado por Vecina (2006), expone como las emociones positivas, por ejemplo, la alegría, puede aportar a desarrollar en el ser humano metas o límites que juegan un valor agregado en el humano, generando entrenamiento de habilidades físicas, psicológicas y sociales, que en el mediano y largo plazo pueden aportar en la supervivencia, como ejemplo la resistencia, la fuerza, comprensión de normas y relaciones de apoyo. También indica Vecina (2006) “todos estos resultados sugirieron que en general las emociones positivas facilitan la puesta en marcha de patrones de pensamiento receptivos, flexibles e integradores, que favorecen la emisión de respuestas novedosas” (p.11).

Además, se menciona que existen emociones positivas de acuerdo con el tiempo, estas presentes en el pasado, presente y futuro, según Seligman (2002) citado por Vecina (2006) indica:

Son ejemplo de emociones positivas del pasado la satisfacción, la complacencia, la realización personal, el orgullo. Las emociones del presente son, entre otras, la alegría, el éxtasis, la tranquilidad, el entusiasmo, la euforia, el placer, la elevación y la fluidez. Finalmente, son emociones positivas del futuro el optimismo, la esperanza, la fe y la confianza (p. 14).

Adicional se encuentran 2 emociones anexas estudiadas en los últimos años, uno referente con la elevación, propuesto por Haidt (2000) y la Fluidez propuesto por Csikszentmihalyi (1990), Citado por Vecina (2006), también es importante aclarar que para la

psicología positiva se resaltan 3 grupos Alpizar y Salas(2010) citan a Prada (2005), donde se menciona, “las emociones positivas (felicidad, flow, placer, juego, optimismo, esperanza), personalidad positiva (autocontrol, creatividad, talento, resiliencia, afrontamiento, empatía, altruismo) y las instituciones positivas (justicia, equidad, logros culturales, relaciones interpersonales, cooperación)” (p. 64).

Sentido

Se relaciona con el propósito que tiene la persona en la empresa, cuál es el sentido de su cargo y como este aporta a la organización, pero también cómo puede trascender, dando valor agregado a su labor (Fernández, 2015).

El sentido es el significado que tiene una persona que está en una organización, puesto que allí es donde pasa la mayor parte del tiempo, sintiendo satisfacción por su labor, como lo indica Gómez (2017) existe un gusto por lo que hace y asimismo deja de ser una obligación. Por lo tanto la motivación tiene un rol importante en la búsqueda de ese sentido, puesto que es el motor para realizarlo una y otra vez, mejorando cada día en su labor, adicional aporta en el desarrollo humano; igualmente cita a Martínez (2005) indicando que en el humano buscar el sentido, es la huella que se deja en las personas y en el mundo, trascendiendo así su labor, siendo este importante para su proyecto de vida y para que el sentimiento de plenitud y desarrollo se realice, se considera necesario que existan estos tres factores: “1. Claridad existencial-laboral, 2. Propósito vital-laboral y 3. Identidad y coherencia laboral” (Martínez, 2005, p. 26).

Dávila y Jiménez (2014) exponen en su trabajo una de las frases más reconocidas que es el sentido de pertenencia, atenuando a ello la afinidad que tiene el trabajador en su lugar de trabajo, señalan citando a Hagerty, Lynch-Sauer, Patusky, Bouwsema y Collier (1992) donde

reflejan el sentido como “la experiencia de sentirse valorado, necesitado y aceptado por otras personas, grupos o ambientes; y la percepción por parte de la persona de que sus características son similares o complementan a las de las personas que pertenecen al sistema” (p.273).

La sensación del deber cumplido y el porqué de la labor, como expone Martínez y Jaimes (2012) se profundiza en el fondo de cada función, generando coherencia e identidad, igualmente citan a Martínez (2005) quien soporta la plenitud de la labor y los motivos de vivir, forjando la coherencia del existencialismo humano, puesto que el vacío existencial está presente cuando se realiza labores o trabajos para los cuales no se cuenta plenos o motivados durante el ejercicio.

También asegura Martínez (2007-2009), la vida se puede definir como la percepción afectiva-cognitiva de valores, invitando a la persona a actuar de un modo u otro ante una situación particular o la vida en general, confiriéndole identidad y coherencia personal (p. 67).

Igualmente expone el sentido en el trabajo desde Frankl (1994), donde revela la existencia de 3 categorías, exponiendo “valores creativos, de vivencia y de actitud”, estos resueltos desde el obrar, el descubrimiento y la conciencia de lo inevitable, colocando en cada momento de la vida cualidades del sentido, formando una autotranscendencia desde su trabajo y desarrollo, puesto si esto no se produce, el humano puede estar envuelto de pensamientos negativos que pueden generar efectos complejos para la persona, (Martínez 2012), de allí la importancia del sentido de la labor, ya que este mismo no es igual al éxito laboral, ya que si solo se ve un bien personal y no un bien hacia el mundo, puede generar frustración en el trabajador. Por lo tanto, el sentido del trabajo va orientado desde el sentido de la vida, por ende, es importante encontrar lo que trasciende de la labor, es allí donde toma misión y visión la

persona y puede proyectar su quehacer desde un ejercicio donde puede ser óptimo para el mundo (Frankl 1997 – Martínez y Jaimes 2012)

Pattakos (2009), citando a Frankl sugiriendo “el sentido es una comprensión individual y organizacional sobre lo que nos conecta con nuestros valores centrales y nos moviliza hacia una finalidad” (p.2), el sentido también trasciende desde lo que se siente, se hace y se piensa en una persona y en una organización, la combinación de ambas logra generar un sentido que puede generar emociones y resultados para ambas partes, a continuación se muestra una figura en referencia,

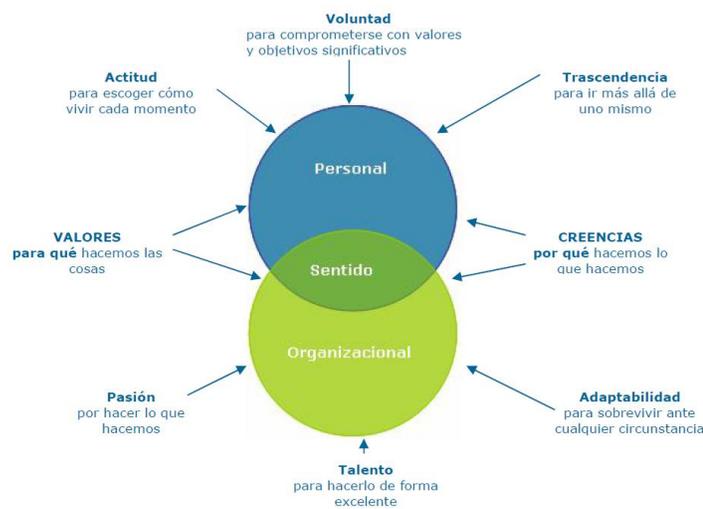


Figura 9. Fundación Factor Humá 2009

Cada persona en el trabajo construye acciones acordes al proyecto de vida, por lo tanto, se suscita la misión y de allí, como menciona Copello (2012), cada ser desde su individualidad

lo vivencia y experimenta, y es allí donde cada humano elige su labor, generando vínculos citando a Pattakos (2005):

“Dar sentido al trabajo significa mucho más que finalizar una tarea para recibir una recompensa tangible como el dinero, la influencia, el estatus o el prestigio. Comprometiéndonos con valores y objetivos que pueden parecer intangibles, pero que son, sin embargo “reales” y significativos, honramos nuestras necesidades más profundas” (p. 2).

También se menciona desde Frankl (1997) citado desde Guedes (2017):

“El trabajo puede representar, en particular, el espacio en el que la peculiaridad del individuo se enlaza con la comunidad, cobrando con ello su sentido y su valor (...) este sentido y este valor corresponde en cada caso a la obra (...) y no a la profesión concreta en cuanto a tal” (Guedes, 2017, p. 6)

Relaciones confiables

En los ambientes laborales, los colaboradores buscan tener relaciones confiables, bien sea con sus jefes, compañeros u otras áreas, en donde haya apoyo, feed back y un trabajo equitativo (Fernández, 2015).

Las relaciones laborales son la base fundamental del trabajo, siendo este importante para la productividad, mostrando que la labor del líder es siempre mantener una constante escucha para orientar a los colaboradores, Montes y California (2003), asimismo indican que el relacionamiento se refleja desde el lenguaje verbal y no verbal, sin embargo deben ser medidas para que la comunicación y la intención del mensaje sea el correcto, por lo tanto la importancia de conocer bien las personas con quien interactúa juega un papel importante. Al igual que los

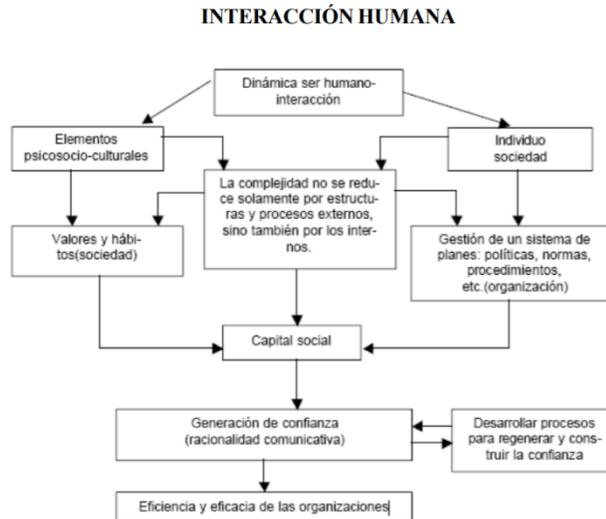
aspectos culturales de cada humano, el sentido del humor, mantener un nivel de observación son cruciales al momento de generar interacciones, y luego fomentar aquello que genera confianza frente a las personas que hacen parte de una misma organización, también es clave que las personas se expresen y pueda identificarse sus necesidades, de allí la base de las relaciones interpersonales.

Además, Zapata, Gómez y Rojas (2010), denotan la confianza en el ámbito organizacional siendo implícita desde,

“1. La confianza en otra persona o grupo refleja una expectativa o creencia de que dicha parte actuará de manera benevolente. 2. El cumplimiento de las expectativas no se puede forzar, por lo que la confianza siempre conlleva un riesgo o vulnerabilidad frente a las actitudes de los demás. 3. El logro de los objetivos implica una alta dependencia de las acciones de la otra parte” (p. 80).

También la confianza desde Lockward (2012) lo expone como algo propio del ser humano, se busca confiar, y en ello se encuentra que en la confianza uno de sus pilares es la comunicación y el liderazgo, de allí que sea un ejercicio de doble vía, propicio para que las personas puedan brindar su percepción sobre la temática que se esté tratando, también se relata que en el transcurso la confianza ha jugado un papel fundamental en las organizaciones, puesto que en ella permite que los trabajadores sean incentivados a aportar desde su conocimiento y experiencia ideas que puedan dar respuesta a las diversas problemáticas, como lo planteaba Follet (2005), también se deja de manifiesto que las interacciones humanas juegan un papel en todos los momentos del ser, por lo tanto contribuye que estas interacciones generen espacios

que puedan ser provechosos permitiendo un trabajo colaborativo, como lo mencionaba Putman (1995), se relaciona una figura que muestra dicha interacción:



Fuente: Artículo Impacto de la Confianza en la Organización (Ramírez, 1995).

Figura 10. Interacción Humana tomado de Lockward (2012)

Es importante resaltar cuando se hablan de relaciones, estas pueden ser aquellas que “a pesar de las divergencias lógicas entre las personas, hay un esfuerzo para lograr una atmósfera de comprensión y sincero interés en el bien común” (González López, 2016 p.25), por lo tanto menciona Espinosa (2014) que las relaciones están basadas en la forma en que interactuamos, guiado en doble vía, y de allí se desprenden factores como el respeto, la comprensión, la cooperación, la comunicación y la cortesía, generalmente también subyace que el buen trato proporciona espacios donde se valora la interacción y se fomenta la colaboración, consiguientemente se puede generar pertinencia y se sienten respetadas, pueden ser más

colaborativos, contribuyen y son creativas cuando se trata de lograr cumplir con los resultados esperados de su área y de la organización, aportando adicionalmente al clima organizacional.

Como indica Martínez (2014), los humanos son seres sociales de los cuales la interacción con su entorno establece acercamiento y vínculos con el fin de desenvolverse en su rol social, y de éste depende el sostenimiento o debilitamiento. También menciona la importancia de la personalidad y los valores que posee cada persona en el momento del relacionamiento, adicional el constructo relacional permite que todos los miembros de la organización puedan ir a la búsqueda de los objetivos de la misma, es clave generar dicho reconocimiento y aprecio, forjando un grado de satisfacción y equilibrio, la comunicación activa genera confianza entre los integrantes, siendo más productivos y permitiendo ambientes propicios que pueden ayudar a la estabilidad de los equipos de trabajo.

Igualmente se considera dentro de las relaciones interpersonales el factor de la confianza, Yañez, Carmona y Ripoll (2010), citando a Tan y Lim (2009), mencionan dos características que pueden ayudar en la medición de esta confiabilidad, como la benevolencia y la integridad, generando de esta manera satisfacción por el vínculo creado, dentro de este mismo se estipula las relaciones con las jefaturas, pares y áreas que integran la organización.

Engagement

El engagement está relacionado con el grado de vínculo emocional que tiene el colaborador, sintiendo compromiso por su trabajo y por la empresa. (Fernández, 2015)

El engagement como lo indica Salanova y Shaufeli (2004), aluden que este término ha sido opuesto al Bournot, debido a que este genera una emoción negativa del trabajador hacia su puesto de trabajo, el engagement se refiere a un estado mental de carácter positivo, en el cual

la persona se encuentra con un alto bienestar psicológico, de acuerdo con ellos, más allá de ver lo opuesto el engagement se convierte en un estado psicológico óptimo para que los trabajadores se desarrollen y sean estables en una organización, generando una conexión enérgica o como lo llaman, vigor, también se encuentra la absorción y la dedicación.

Salanova y Shaufeli (2004) citan a los autores (Shaulefi, Salanova, Gonzalez -Roma, y Bakker 2002) y definen el engagement como:

“Un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por el Vigor, Dedicación y Absorción. Mas que un estado específico y momentáneo el Engagement se refiere a un estado afectivo-cognitivo más persistente que no está focalizado en un objeto, evento o situación particular. El vigor se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, el deseo de invertir esfuerzo en el trabajo que se está realizando, incluso cuando aparecen dificultades en el camino. La dimensión de Dedicación denota la alta implicación laboral, junto con la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo. Por último, la Absorción ocurre cuando se está totalmente concentrado en el trabajo, mientras se experimenta que el tiempo “pasa volando”, y se tienen dificultades desconectar de lo que se está haciendo debido a las fuertes dosis de disfrute y concentración experimentadas” (Salanova y Shaufeli, 2004, p.115-116).

Asimismo, se puede ver como un proceso en el que se desarrolla un compromiso de creatividad y en donde el colaborador tiene la posibilidad de participar en el análisis de problemas de la organización en nivel de procesos y procedimientos con el fin de revisar nuevas posibilidades. Lasso (2015) cita a Zhang y Bartol (2010), Adicional, el engagement se define

como el estado psicológico (nuevamente positivo) perdurable en el tiempo y del cual se encuentran altos niveles de concentración, entusiasmo, sensación de agrado y de energía durante el desarrollo del trabajo.

También es importante resaltar que el término de Engagement esta interrelacionado con el compromiso laboral, por un lado el Engagement habla de un vínculo afectivo con componentes motivacionales, conductuales y afectivos hacia la organización y el compromiso puede relacionarse con la lealtad y dedicación hacia la compañía, indicando la necesidad del trabajador de permanecer en la compañía, por lo tanto el entusiasmo y la motivación al interior de la organización generan un óptimo ambiente y desarrollo de la misma. (Lasso, 2015)

El Engagement en relación con el desempeño y el compromiso organizacional, influye en el absentismo de las personas, la rotación y la tendencia al retiro, Brennan (2011).

Dávila de León y Jiménez (2014) encontró en un estudio realizado en personal de servicio de una cadena hotelera en Argentina, que las personas que desarrollan mejor su labor son aquellas que sus estudios y experiencia tienen una alta afinidad, son personas que desarrollan un nivel de energía y resiliencia mental altos, buscan la forma de esforzarse independiente de las dificultades, retándose constantemente, sintiéndose inspirados y orgullosos de su trabajo, adicional pueden tener una mayor concentración lo que les facilita que el tiempo de esa jornada transcurra rápidamente como lo mencionada los autores Salanova y Schaufeli (2009)

Igualmente se menciona que el compromiso organizacional es multidimensional, tomando lo mencionado por los autores Meyer y Allen (1991) y citado por Dávila de León y Jiménez (2014) distinguen entre el “compromiso afectivo (CA, recoge el deseo de seguir

perteneciendo a la organización, alude a la vinculación afectiva con la organización), compromiso normativo (CN, referido al sentido de obligación hacia la organización) y compromiso de continuación (CC, continúan en la organización porque necesitan hacerlo)”(Dávila de León y Jiménez, 2014, p. 273). Sumado a lo anterior Panaccio & Vandenberghe, 2009; Stinglhamber, Bentein & Vandenberghe, 2002 tomado de Dávila de León y Jiménez (2014) indican que el último puede estar relacionado con el alto costo que puede generar el retiro de la organización o la falta de oportunidades laborales

Logro y reconocimiento

Implica el ser reconocido desde su labor, aquellos resultados que tiene la persona, incentivar el aporte de cada trabajador y reconocer estos comportamientos por parte de sus pares y líderes. (Fernández, 2015)

Peya (2008) cita a Herbertz y Mausner (1959), donde mencionaban los factores intrínsecos de la motivación en la organización, basados en la satisfacción organizacional, indicando que el logro y el reconocimiento juegan un papel fundamental, también Maslow (1954) lo afirmaba como un factor esencial en la auto realización.

Tanner Company (2009) argumentaban el reconocimiento como un elemento esencial en los humanos, expresando “lo necesitamos, lo ansiamos, respondemos a él, eso hace que el reconocimiento sea fundamental para alcanzar el éxito de las compañías también” (p.1), ya que puede impactar a la baja motivación o los retiros de los colaboradores, adicional:

Cuando los empleados se sienten reconocidos, ocurren tres cosas importantes en sus carreras profesionales: ellos aceptan los objetivos y la visión de la compañía, sienten que sus aportes marcan una diferencia y se inspiran para hacer un trabajo excelente

siendo una característica que puede hacer de los trabajadores personas comprometidas, que asumen los objetivos y retos de la organización y asimismo obtener productividad., sin embargo se hace crucial generar una cultura en donde los líderes establezcan esta metodología, en donde es importante saber cómo y cuándo realizarlo (Tanner Company, 2009, p.3)

Asimismo Gary Henson (2009), indico que el reconocer las cualidades y aquellos aportes son esenciales para la comunicación y el relacionamiento entre la gerencia y el personal de la compañía, de esta forma el instituto de Saratoga de Pricewaterhouse Cooper menciona a los “empleados esenciales”, afirmado que las compañías señalan el reconocimiento como un factor clave en los empleados que brindan aportes a las organizaciones, y esto se fundamenta por aquellas ideas que generan valor desde el interior como en el comercio.

La importancia del reconocimiento juega un papel importante en los trabajadores como motivadores en la consecución de logros, adicional “los trabajadores buscan ser reconocidos y valorados por el desarrollo efectivo de sus tareas, motivándoles a continuar buscando mejores resultados y estimulándoles para la consecución de los objetivos marcados y aumentando la productividad de la empresa” (García, 2012, p.10).

También establecen que los principales motivadores para asumir los logros se da desde una labor intrínseca con el fin de establecer objetivos retadores para el trabajador y sentir la sensación de satisfacción, a partir de la investigación de McClelland (1989) citado por Gómez (2017), indica que los trabajadores que establecen como un motivador el logro, siempre están en la búsqueda de alcanzar metas y diferenciarse de los demás compañeros, establecen responsabilidades y buscan constantemente la retroalimentación.

Además Vroom (1964), en su teoría de la expectativa, citado por García (2012) menciona la importancia de la motivación en los trabajadores, establecidas desde lo que se desea alcanzar y una visión realista de poder conseguirlas, por lo tanto indica “la gente se sentirá motivada a realizar las cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de ésta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla”(García, 2012, p.18), es importante tener presente las variables que no dependen del trabajador, y se establecen trabajos y jornadas que ayuden en el proceso, finalmente el conseguir logros y reconocimiento en algunos ámbitos se considera efectivo en la medida de ser reconocido en la organización y en un ámbito social.

Desarrollo Profesional y Personal

La empresa se interesa por el estado personal y profesional, en este ámbito se generan talleres para los temas familiares, finanzas que le brinden ayuda a sus posibles malestares, y en el desarrollo profesional implica la posibilidad de ascensos al interior de la organización, los sistemas de compensación e incentivos que reconozcan la labor del trabajador. (Fernández, 2015).

El proceso de desarrollo profesional se direcciona desde las exigencias que tiene una organización y las necesidades de carrera del trabajador, en ese orden se lleva a cabo desde los procesos y movimientos que pueda generar una organización y las competencias del colaborador, produciendo así una alineación mutua que puede aportar en la retención, aprovechando el talento interno, realizando una evaluación constante del desarrollo y que el trabajador cada vez esté más inmerso en la empresa; este tipo de desarrollo produce en los

trabajadores mayor satisfacción, se vuelven responsables del rumbo que quieran tener en la organización, son participativos y fijan metas claras. Gestión del capital humano (2012).

Ulloa (2015) indica que el desarrollo por competencias se debe alinear desde la estrategia de la empresa con el fin de formar los valores y lo que caracteriza a la organización con el trabajador, para conseguir un mayor desarrollo, de esta forma la importancia de que los colaboradores conozcan del core del negocio es esencial para que sus comportamientos y resultados logren impactar a los objetivos de la organización, adicional un experto en desarrollo indica “Hay que exponer a las personas a situaciones que permitan demostrar su conducta. Los planes de desarrollo deben permitir que el potencial se exprese en la práctica, es la única manera de conocer el potencial de cada persona. Lo que no se expresa parece que no existe” (Ulloa, 2015, p. 5)

Por lo tanto, se explora desde la metodología 70-20-10, en la que “el 70% de la formación debe ser en el puesto a través de experiencias reales de resolución de problemas, el 20% del desarrollo proviene del feedback y el 10% proviene de la educación formal en cursos y aprendizaje en el aula” (Ulloa 2015 p. 5).

Por otro lado Nieves (2013), muestra que el desarrollo profesional impacta a la retención, se debe tener clara las políticas y los colaboradores deben conocer la ruta de crecimiento en puestos y responsabilidades que le pueden otorgar, generando compromiso contribuyendo a una carrera satisfactoria, además cita a Dessler (1994) indicando la responsabilidad que tendría el área de Gestión Humana en acompañar este proceso de desarrollo, identificando el potencial de su trabajadores y manejando la mejor guía para alcanzarlos a través de procesos de capacitación y formación.

También Nieves (2013) menciona la autorrealización como parte necesaria de los individuos, así mismo expresa que:

El objetivo del desarrollo profesional es ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para el crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa, o para estimular su eficiencia y productividad en el cargo que realiza. Chiavenato (2002) señala que el objetivo del desarrollo profesional persigue plazos más largos, con el fin de dar al trabajador aquellos conocimientos que sobrepasan a los exigidos en el cargo actual y lo preparan para asumir funciones más complejas o numerosas y complejas (p. 113).

El desarrollo humano como lo menciona Fariñas (2009), es un proceso de transformación o cambios generados en la personalidad, y por lo tanto son perdurables en el tiempo, adicional la historia y el entorno cultural juegan un papel importante, la formación y la convicción de la persona, anexo Miranda, Hernández, Hernández (2015) citan a García (1999) en el cual plantea:

El desarrollo profesional y personal significa crecimiento, desarrollo, cambio, mejora, adecuación, en relación con el propio conocimiento, con las actitudes en y sobre el trabajo, con la institución o departamento, buscando la sinergia entre las necesidades de desarrollo profesional del personal y las necesidades de desarrollo organizativo, institucional y social del contexto (p. 5).

El desarrollo en una o varias facetas se consideran importante para el ser humano, Dongil y Cano (2014) aluden el planteamiento de un acuerdo con los objetivos o metas de cada persona que generan a su vez un nivel de satisfacción, en algunos casos como lo mencionan los

autores el ver crecer a los hijos de forma saludable, el ser profesional, evitar situaciones de la infancia, pueden ser muy feliz valorando lo que poseen.

De esta manera los autores Dongil y Cano (2014) manifiestan la comprensión de las características de la personalidad puesto que juegan un papel importante, ya que con ella se logra comprender que significa para cada persona el crecimiento personal y profesional, contar con actividades relevantes, objetivos, metas, valorar el todo, ilusionarse, tener grados de actividad que pueda hacerlo sentir bien, pues no tener ello puede fundar un nivel de depresión, los extremos pueden ser perjudiciales por tanto en ocasiones las múltiples ocupaciones generan la necesidad de no tener nada más que realizar y con ello se llegaría a la felicidad, pero es equivocado, sin embargo como se expresaba depende de cada personalidad mencionando en el siguiente ejemplo:

“Algunas personas tienen una necesidad innata de aprender, superarse, mejorar, avanzar. Otras necesitan descubrir, conocer, saber, experimentar. Otras en cambio se sienten mucho mejor llevando una vida con poca incertidumbre, más apacible, segura y tranquila” (Dongil y Cano 2014, p. 5).

Montoya, Portilla y Villa (2008) citan a Nietzsche “Quien tiene un porqué para vivir soporta casi cualquier cómo”, de acuerdo con los autores el concepto es aplicado a la vida organizacional, fundamentando que la remuneración no es una única prioridad, habiendo factores como la realización, evidenciando que los entornos no han logrado impactar en la vocación de las personas para que encuentren su sentido en la construcción de las funciones contratadas que pueden aportar en su desarrollo personal, con el fin de que haya un equilibrio

en su vida personal y profesional, implica que las organizaciones puedan preocuparse en el bienestar de sus colaboradores en varios ámbitos de la vida humana.

Las ilusiones juegan en encontrar sentido y las sensaciones negativas cuando no se tiene esta claridad Montoya, Portilla y Villa (2008) mencionan que “por desarrollo personal, o crecimiento personal, se entiende como el afán de superación que motiva a avanzar hacia delante, o aquello que la persona puede hacer más allá de su desarrollo natural en función de la edad” (p. 117-118). También es importante mencionar que cuando se habla de metas los autores mencionan que:

“No corresponde únicamente al trabajo o al amor de pareja, sino que incluye todo, por ejemplo: tiempo libre, familia, amistades, entre otras. La persona que busca y trabaja por su desarrollo personal tiende a equilibrar todos estos aspectos de su vida (personal, profesional y de relación con los demás), y lo hace además en las cosas que realmente quiere, no espera a que suceda algo, lo hace hoy y ahora. Se debe generar consciencia que para obtener resultados se necesita de una actitud positiva y de mucho esfuerzo” (Montoya, Portilla y Villa, 2008, p. 118).

Además, hablan de los propósitos por lo cual las personas trabajan, de allí que estas funciones trasciendan a beneficios, también citan a Drucker (2005):

“Vivimos en una época de oportunidades sin precedentes. Si se tienen metas estructuradas y aptitudes se puede alcanzar la cima de la profesión. Cada persona cultiva un lugar, se mantiene y debe saber cambiar de rumbo cuando sea necesario, para hacer bien todo esto, se necesita un profundo conocimiento de uno mismo, de cómo aprende, cómo trabaja con los demás, cuáles son sus valores y en qué áreas puede realizar sus

mejores aportaciones” (Drucker, 2005, tomado por Montoya, Portilla y Villa, 2008, p. 118).

Críticas

Es necesario conocer algunas críticas que han surgido a través de la psicología positiva, ya que ellos trabajan como una rama que surge de la psicología, por ejemplo, Rojas y Salas (2010) manifiestan “es innegable la marcada influencia que la psicología humanista marcó de manera especial en el surgimiento de la psicología positiva. Incluso Prieto (2006) hace referencia al conflicto que aún hoy se da entre ambas disciplinas porque muchos autores consideran que la psicología positiva no es más que una rama de la psicología humanista” (Alpizar y Salas 2010 p. 65).

Seligman como pionero de la corriente, manifestó que por muchos años la psicología trabajo los temas negativos del ser humano, las patologías y enfermedades que tenían cada paciente, sin embargo, en aras de revisar otras perspectivas introduce a la investigación de las emociones positivas. Como lo menciona Fernández (2008) esto ha contribuido a la psicología positiva, indicando que las temáticas allí abordadas ya se habían estudiado en otras investigaciones y definiéndola como: “la psicología positiva es el estudio científico de los mecanismos psicológicos de las fuerzas, recursos o virtudes que, en un contexto socio material, contribuyen a construir un funcionamiento óptimo de individuos, grupos, organizaciones y sociedades” (p.118), mencionando que se generan nuevos términos a lo que en su momento algún otro científico lo había trabajado.

No obstante, es importante reconocer que aunque está en disputa sus inicios e investigaciones, la concentración de estos científicos en la investigación focalizada de la

psicología positiva ha permitido tener una perspectiva diferente y ha enfocado sus esfuerzos en conocer de las emociones positivas, los beneficios, como potencializarlas y como estas han impactado en los diversos entornos, incluyendo el ámbito laboral, los resultados actuales indican que tal vez no sea una corriente de moda, sino un método que puede ayudar tanto a organizaciones como a trabajadores a generar una interrelación de manera distinta para obtener beneficios favorables para ambas partes, grandes empresas lo han implementado y cada día se evidencian resultados que generan mayor interés por esta corriente.

Capítulo IV

Resultados de Investigación

A continuación, se evidencian los siguientes resultados, una vez aplicada la encuesta de 48 preguntas a los 36 colaboradores que se encontraban activos en la empresa, con las 6 categorías que miden el estado de felicidad de los colaboradores temporales en la organización HV.

De acuerdo con los resultados encontrados, se denota la distribución por varios subgrupos, iniciando con los datos sociodemográficos de la población estudiada, en la siguiente figura se evidencia la distribución por área:

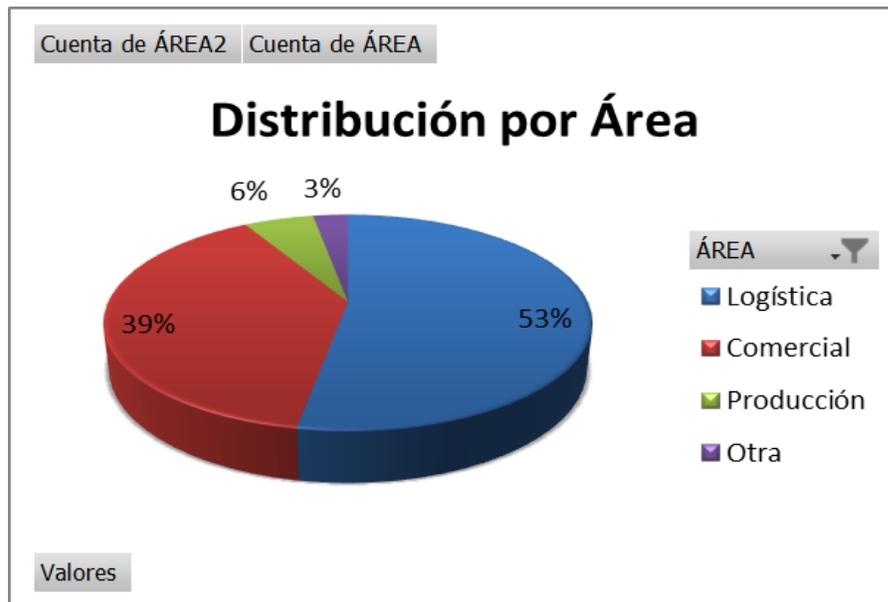


Figura 11. Distribución por área

De acuerdo con la distribución de las áreas contratadas por medio de la empresa temporal denota lo siguiente, el 53 % corresponde al área de Logística siendo el área con mayor número de personal contratado, el 39% corresponde al área Comercial, el 6 % en el área de Producción y 3 % a otras áreas, correspondientes al área Administrativa.

En la siguiente figura se evidencia la distribución por edad y área.

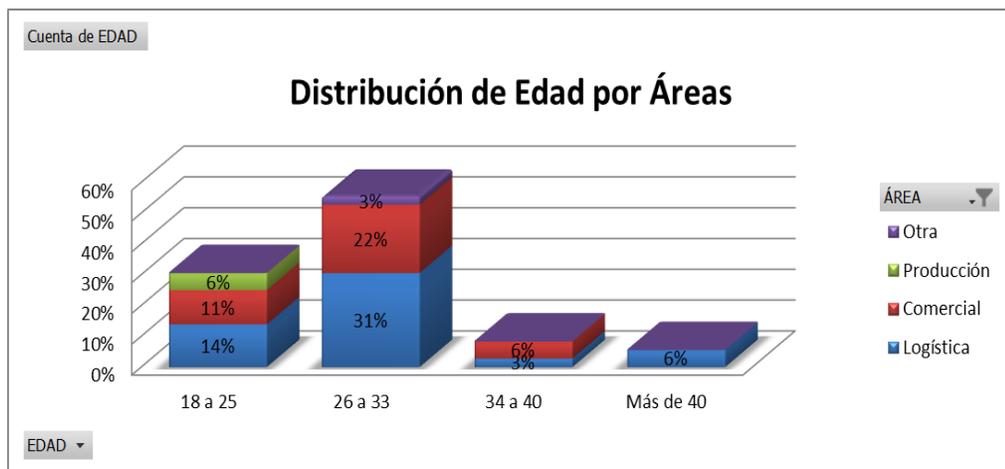


Figura 12. Distribución por rango de edad vs área

En cuanto a la distribución correspondiente a la edad, el 56 % se encuentran en el grupo de 26 a 33 años, el 31% se encuentran entre los 18 a 25 años, el 9 % están entre el 34 a 40 años y el 6% son mayores de 40 años.

En la siguiente figura se encuentra el estado civil de los colaboradores en misión, así mismo el área a la que pertenece.

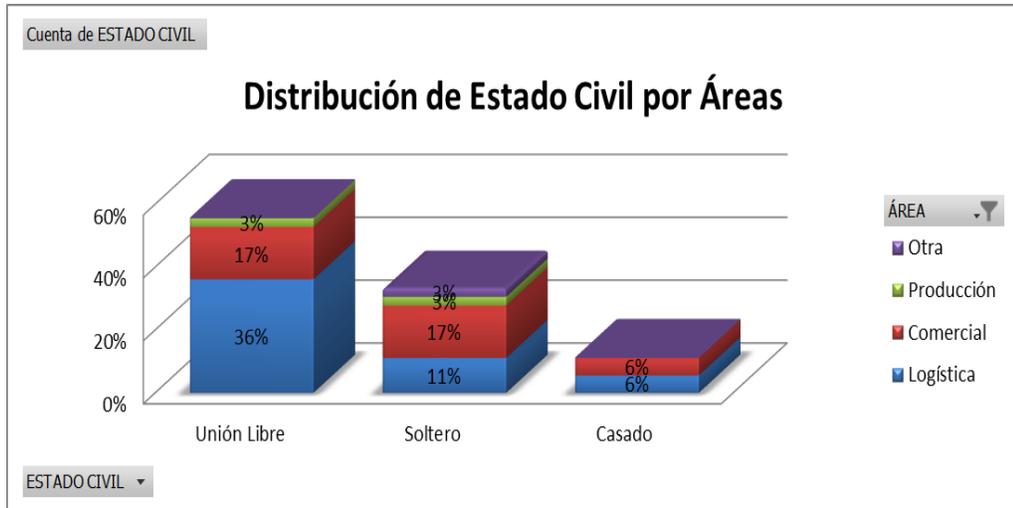


Figura 13. Distribución por estado civil vs área.

En la distribución de grupo por estado civil el 54% se encuentran en unión libre, el 34% son solteros y el 12% son casados.

A continuación, se denota en la posterior figura la distribución por el tiempo de contrato, como se evidencia se colocan 3 rangos distribuidos por meses, ya que la tipología de contrato no permite ser superior a un año.

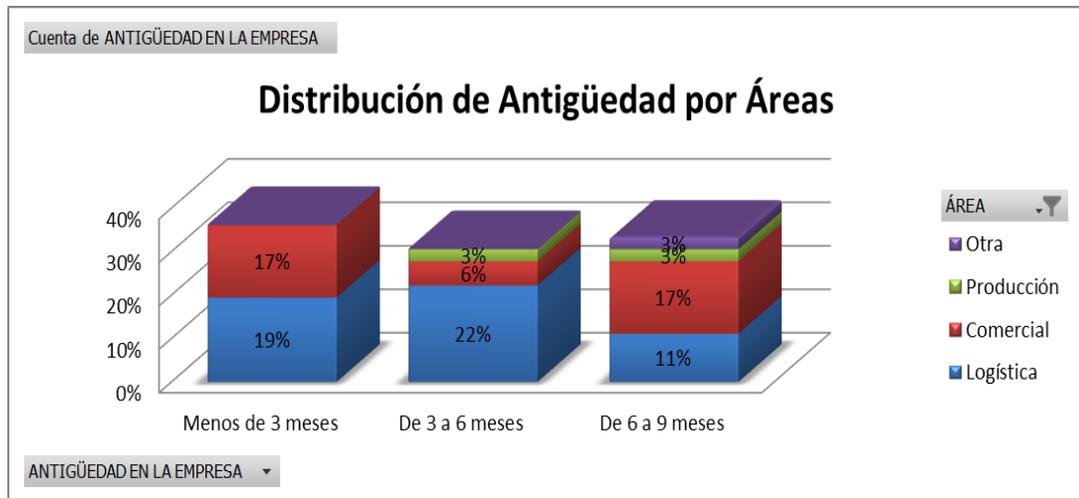


Figura 14. Distribución de Antigüedad vs área.

En la distribución por el tiempo de contrato temporal se encuentra que el 36% llevan menos de 3 meses en la organización, el 33 % está entre 6 a 9 meses y el 31% llevan entre 3 a 6 meses.

También se condensa la información para conocer el género de la población de estudio.

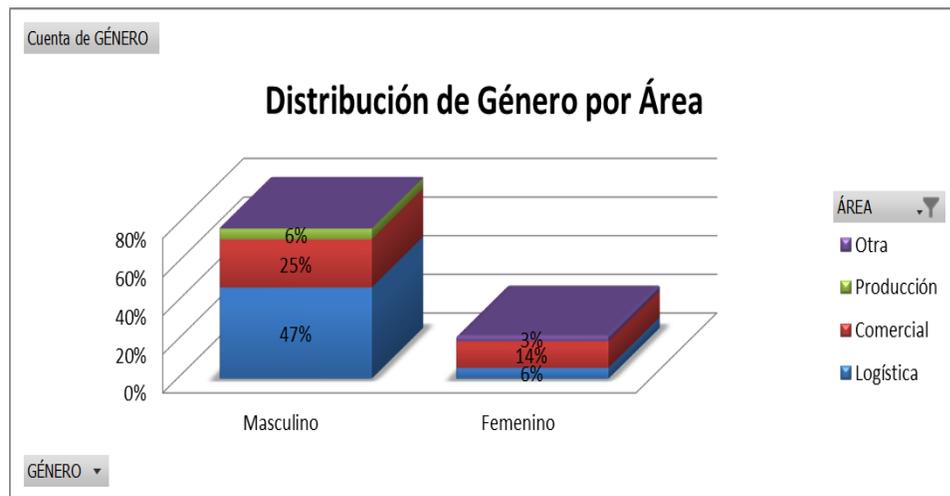


Figura 15. Distribución por genero vs área

En cuanto a la distribución por género, el 78% corresponde al género masculino y el 22% son de género femenino.

A continuación, se evidencian los datos arrojados desde la encuesta de felicidad teniendo en cuenta cada una de las categorías desarrolladas donde se halla la siguiente información,



Figura 16. Resultado general de la Encuesta de Felicidad

De acuerdo con la encuesta de felicidad realizada para conocer el estado de felicidad de los trabajadores en la organización Harinera del Valle, se evidenció que el 60% están totalmente de acuerdo, lo que representa que se encuentran en un buen estado de felicidad en la organización al momento de la aplicación conglomerando el resultado de las categorías, el 36% están de acuerdo y el 4% no se encuentran de acuerdo.

En la siguiente figura se puede ver la distribución por cada una de las categorías de análisis del presente trabajo.

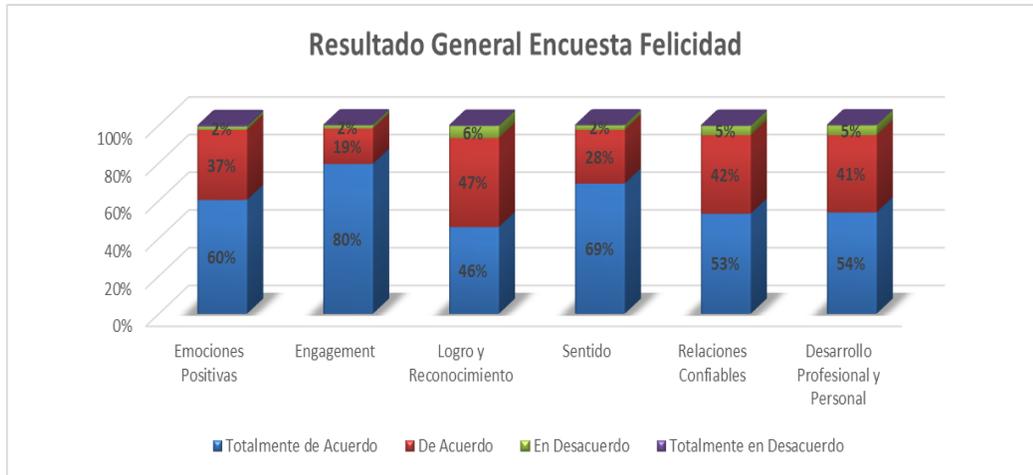


Figura 17. Resultado general de la encuesta por categorías de análisis.

Vale la pena resaltar que las categorías que corresponden a logro y reconocimiento, relaciones confiables, desarrollo profesional y personal son las que menor porcentaje en resultado tienen hacia estar totalmente de acuerdo con cada una de estas categorías.

También se realizó una segregación por los siguientes grupos, se tuvo en cuenta la subdivisión por áreas y grupo de edades,



Figura 18. Resultado general en el área comercial.

Para el área comercial se evidencia que el 72% de los encuestados en felicidad organizacional indican que se encuentran totalmente de acuerdo, lo que implica que tienen un alto estado de felicidad en la organización, el 25% están de acuerdo, el 2% están en desacuerdo y el 1% está totalmente en desacuerdo

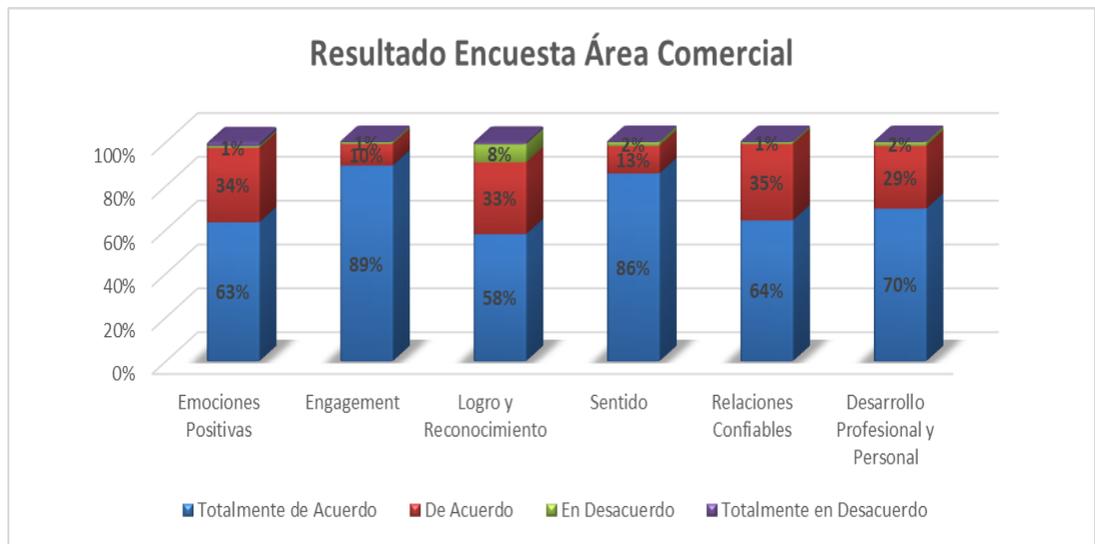


Figura 19. Resultado por categoría en el área Comercial

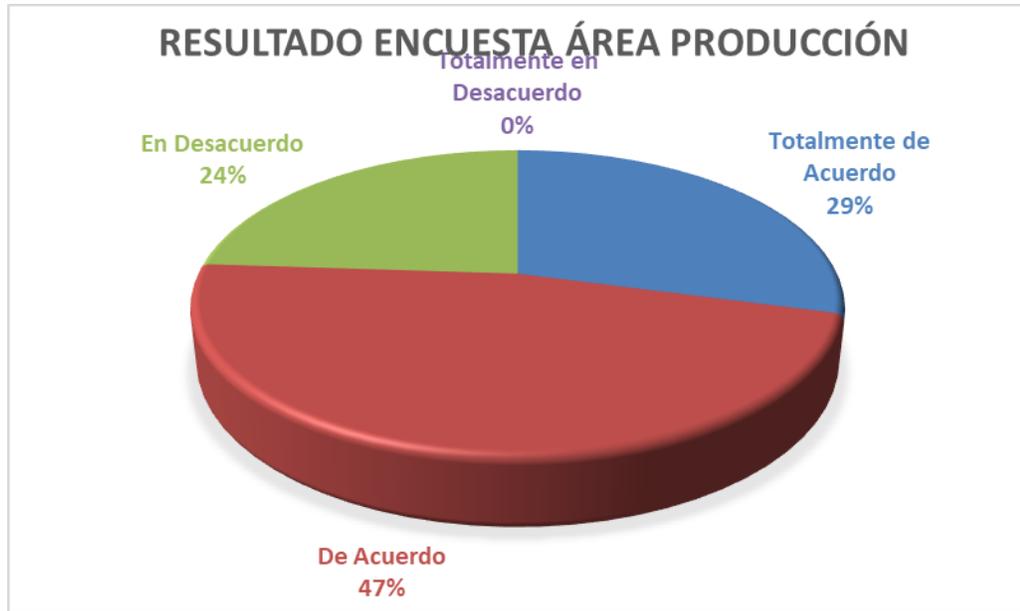


Figura 20. Resultado general en el área de Producción.

Para el área producción se evidencia que el 29% de los encuestados en felicidad organizacional indican que se encuentran totalmente de acuerdo, el 47% están de acuerdo, el 24% están en desacuerdo.

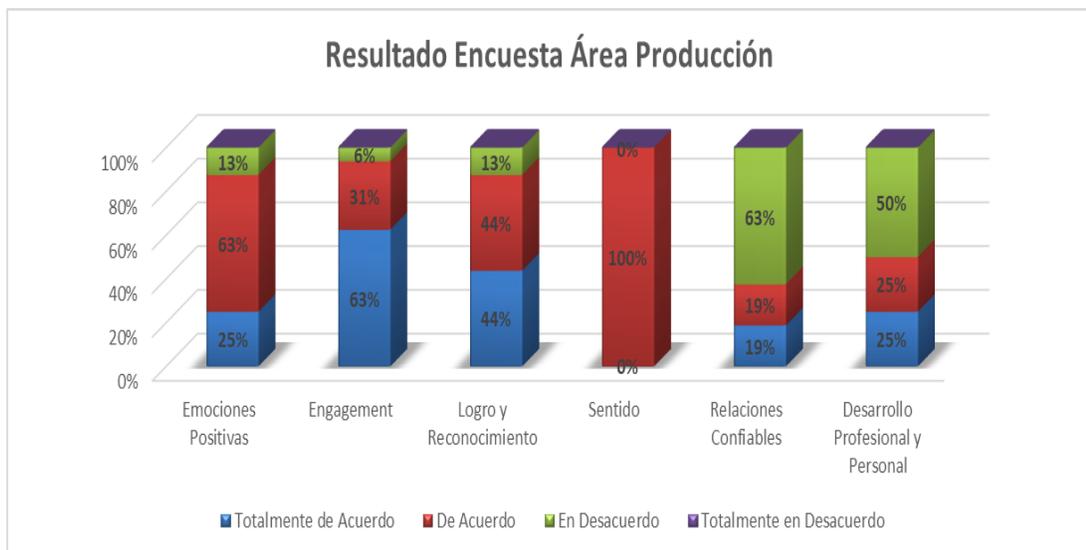


Figura 21. Resultado por categoría en el área de Producción.

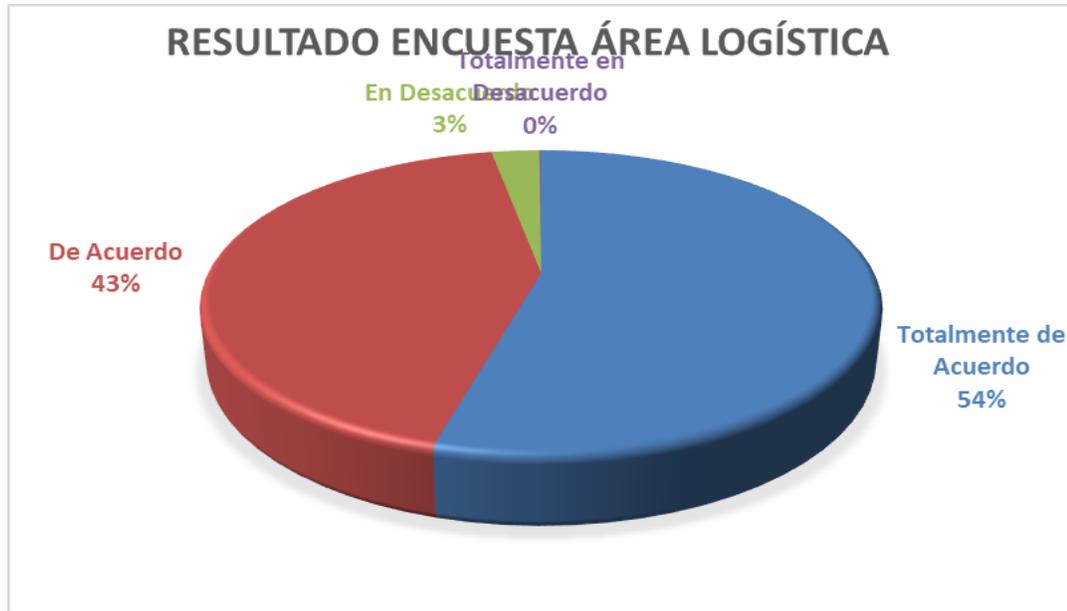


Figura 22. Resultado general en el área de Logística.

Para el área de Logística se evidencia que el 54% de los encuestados en felicidad organizacional indican que se encuentran totalmente de acuerdo, el 43% están de acuerdo, el 3% están en desacuerdo.

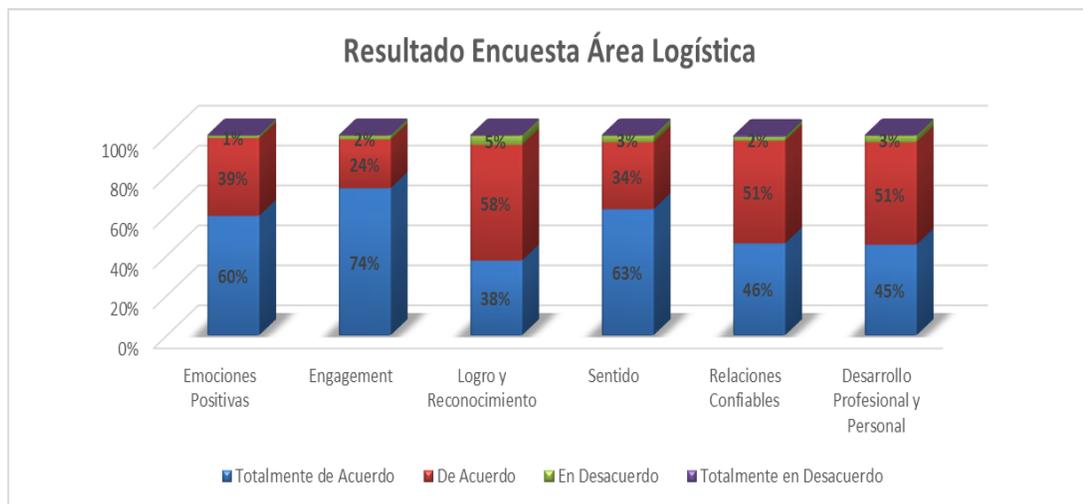


Figura 23. Resultado por categorías en el área de Logística.



Figura 24. Resultado general vs Rango de edad de 18 a 25 años.

Para el grupo de edad se evidencia el resultado de la encuesta de 18 a 25 años se encuentra que el 63% de los encuestados en felicidad organizacional indican que se encuentran totalmente de acuerdo, el 30% están de acuerdo, el 7% están en desacuerdo.

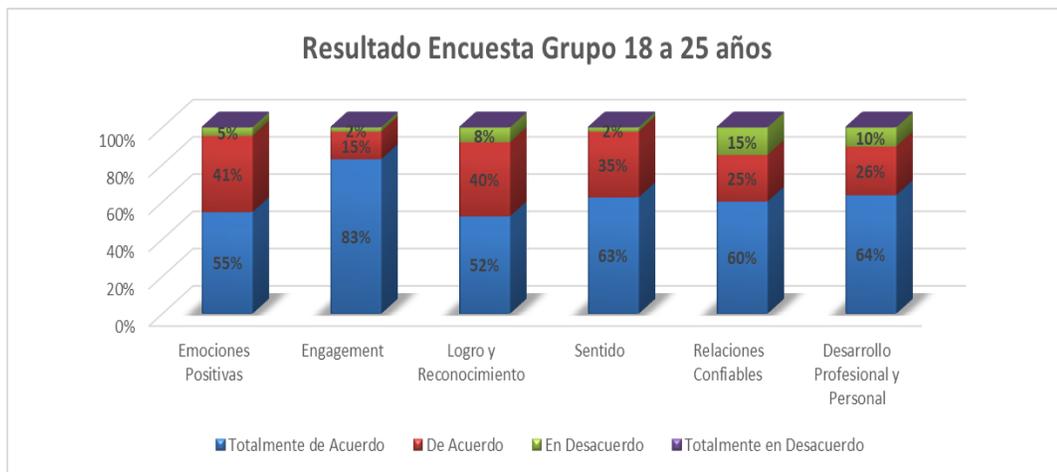


Figura 25. Resultado por categorías Vs Rango de edad de 18 a 25 años



Figura 26. Resultado general Vs Rango de edad de 26 a 33 años

Para el grupo de edad de 26 a 33 años se evidencia que el 60% de los encuestados en felicidad organizacional indican que se encuentran totalmente de acuerdo, el 38% están de acuerdo, el 2% están en desacuerdo.

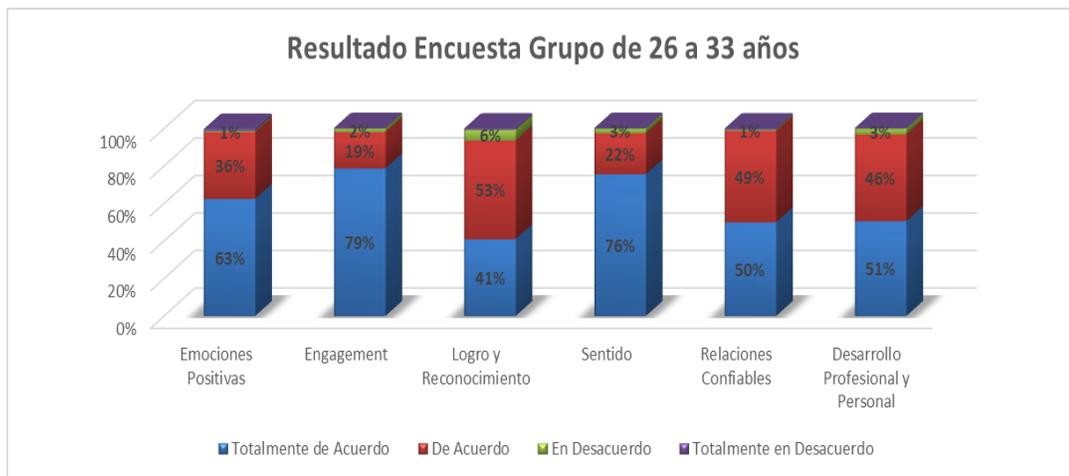


Figura 27. Resultado por categorías Vs Rango de edad de 26 a 33 años



Figura 28. Resultado general Vs Rango de edad de 34 a 40 años

Referente al grupo de edad de 34 a 40 años se evidencia que el 44% de los encuestados en felicidad organizacional indican que se encuentran totalmente de acuerdo, el 55% están de acuerdo, el 1% están en desacuerdo.

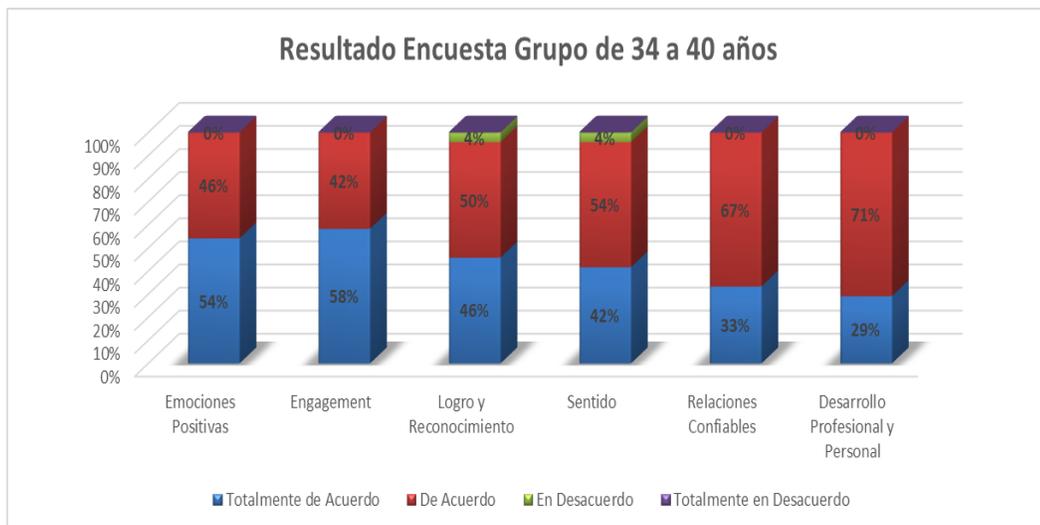


Figura 29. Resultado por categorías Vs Rango de edad de 34 a 40 años



Figura 30. Resultado general Vs Rango de edad mayores de 40 años.

En cuanto al grupo de edad de más de 40 años se evidencia que el 78% de los encuestados en felicidad organizacional indican que se encuentran totalmente de acuerdo, el 20% están de acuerdo, el 2% están en desacuerdo.

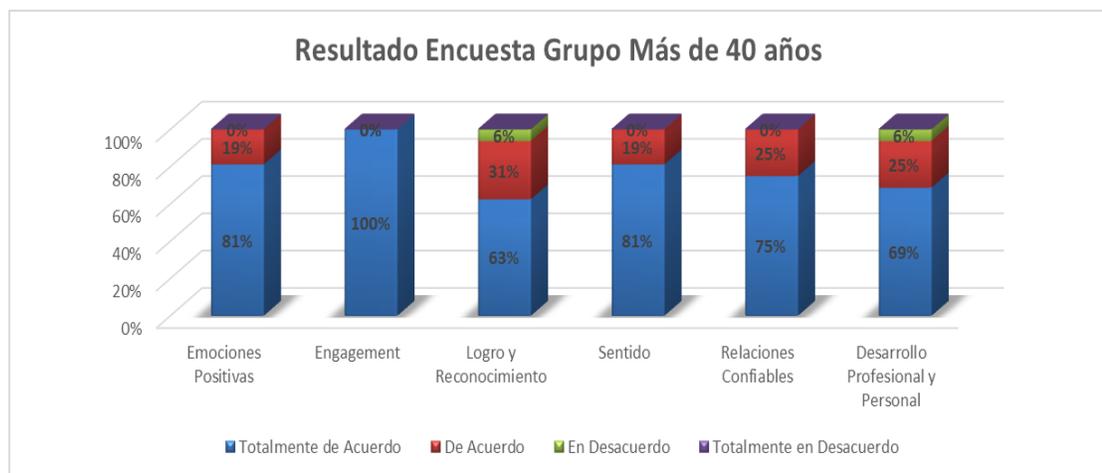


Figura 31. Resultado por categorías Vs Rango de edad mayores de 40 años.



Figura 32. Resultado general en el Género Masculino

Para el grupo de género masculino se evidencia que el 55% de los encuestados en felicidad organizacional indican que se encuentran totalmente de acuerdo, el 40% están de acuerdo, el 5% están en desacuerdo.

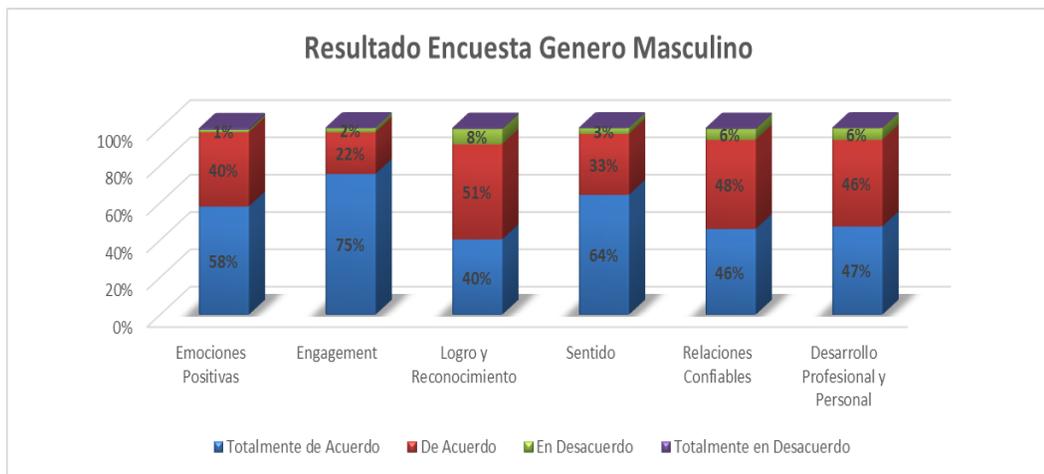


Figura 33. Resultado por categoría en el Género Masculino.

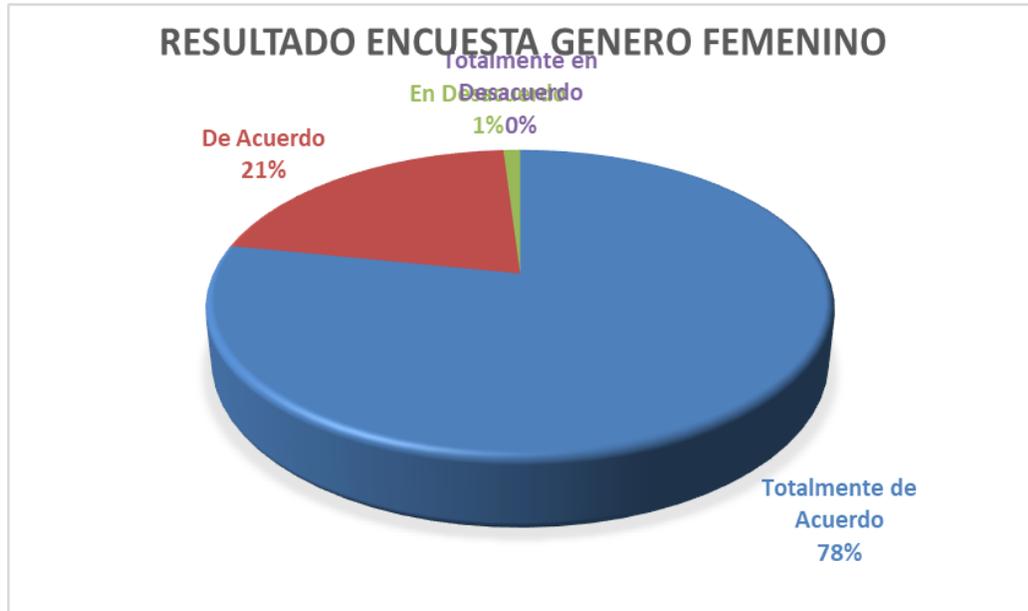


Figura 34. Resultado general en el Género Femenino.

Para el grupo de género femenino se evidencia que el 78% de los encuestados en felicidad organizacional indican que se encuentran totalmente de acuerdo, el 21% están de acuerdo, el 1% están en desacuerdo.

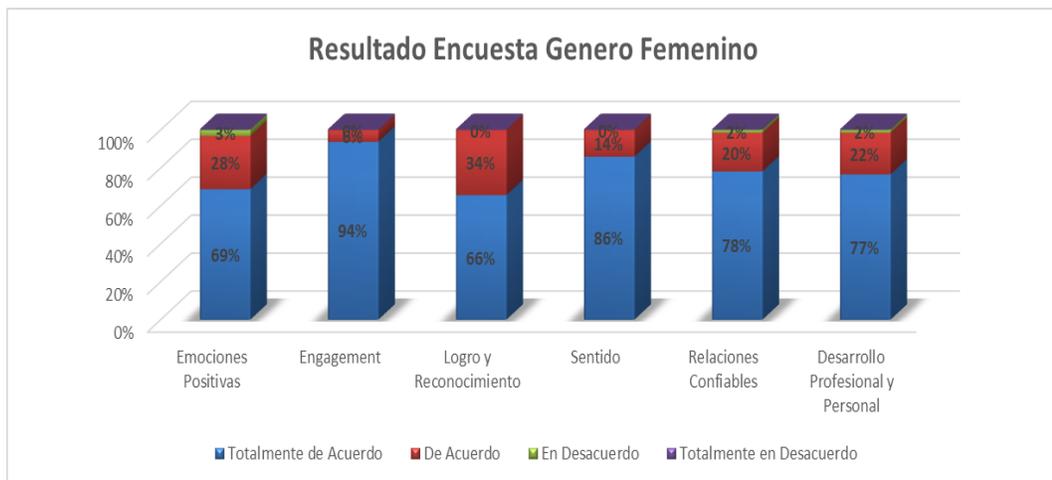


Figura 35. Resultado por categorías en el Género Femenino.

A continuación, se denota los resultados de la tabulación de la entrevista de retiro, teniendo presente las categorías de análisis, para conocer a profundidad el relato de las entrevistas se pueden evidenciar en el anexo 3.

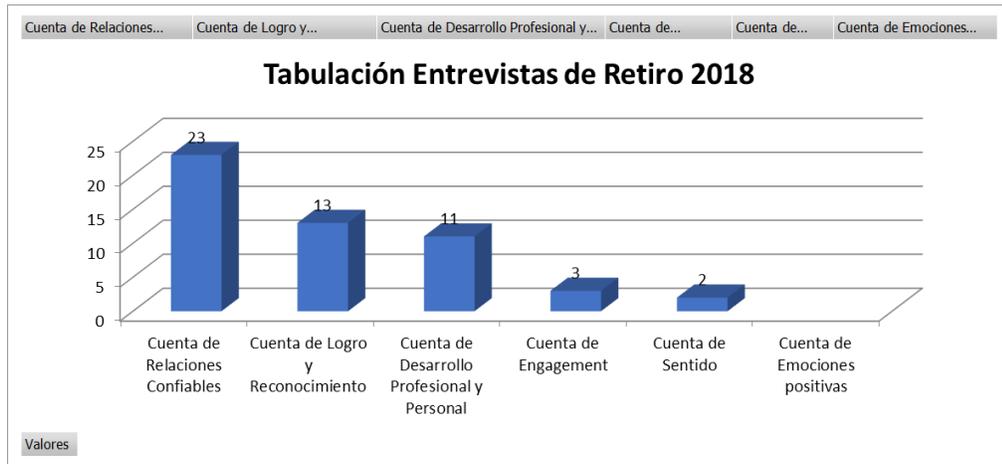


Figura 36. Entrevistas de retiro vs Categorías de felicidad organizacional.

Se anexa el gráfico de la tabulación de 26 entrevistas de retiro desarrolladas durante el año 2018, donde se evidencia que, en primera instancia es complejo anexar aquellas categorías que dependen de las personas, como lo son las emociones positivas, engagement y sentido, no obstante en las categorías se encontraron los siguientes datos de los cuales se evidencia una puntuación negativa sobre las categorías, para emisiones positivas se puntúo a 0, engagement arrojó 3 y sentido 2, lo que indica que en estas dos la conexión que puede sentir los trabajadores con la organización y el sentido que tiene su trabajo para ellos.

Sin embargo es importante resaltar que frente a las categorías que se denotan por parte de la organización se encuentra que son las de más alta puntuación, indicando que la organización tiene oportunidades de mejora, no evidencia desarrollo profesional y personal resaltado por 11 personas, el siguiente en el primero, 13 personas se retiraron por que la empresa no reconoce su labor, como uno de los motivos, y la categoría más crítica se relaciona con

relaciones confiables, indicando 23 personas que reportaron durante las entrevistas esta inconformidad, ya que evidencian que no existe una buena relación con sus compañeros de trabajo, sus jefes o las áreas de apoyo de su labor, lo que daría como indicador que una de las probabilidades de rotación resuenan en este hecho.

Discusión

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo apropiarse del método de felicidad organizacional para generar planes de mejoramiento hacia la fidelización de los colaboradores temporales de la organización Harinera del Valle S.A, se genera la medición a través de una encuesta y se analiza junto con las entrevistas de retiro, para con ello diseñar el plan de fidelización con la metodología mencionada.

Desde los resultados arrojados se evidenció que los colaboradores en misión tienen un apropiado estado de felicidad en la organización, ya que el 60% de los trabajadores indican que están totalmente de acuerdo con la encuesta de medición de felicidad, el 36% están de acuerdo y el 4% se encuentra en desacuerdo, por lo tanto un alto porcentaje de la población consideran que la empresa les genera un estado apropiado de felicidad, en el planteamiento se considera importante revisar como se podría mejorar el porcentaje del 40% que no indicó estar totalmente de acuerdo, ya que son factores que no puede descuidar la empresa y más si su objetivo es ser una organización feliz para trabajar.

Al analizar cada una de las categorías encontramos que aquellas relacionadas con las que son propicias de las personas como Emociones positivas con un 60%, Engagement con un 80% y Sentido con 69% son las de mayor puntuación en término general y que denotan que las características personales que juegan un factor fundamental en la felicidad tienen un alto nivel, ya que de acuerdo con los autores Seligman, Sonja y Fernández estas aportan significativamente en los ambientes laborales proporcionando actitudes que conllevan a un alto nivel de resiliencia y adaptación, adicional aportan al clima laboral y se relaciona con encontrar soluciones ante las diversas dificultades, pero es importante en estas categorías propiciar desde la organización

herramientas o situaciones que incentiven el mantenimiento de estas categorías y el incremento de cada una de ellas, aunque son un constructo personal, la compañía puede generar espacios que las promulguen.

Sin embargo, aquellas que están relacionadas con la organización obtuvieron un puntaje menor como Logro y Reconocimiento en un 46%, Relaciones confiables 53% y Desarrollo Profesional y Laboral con un 54%, lo que corresponde en que la empresa tiene la necesidad de plantear planes de acción con mayor prioridad que puedan aportar al incremento de estos porcentajes, generando un lugar más feliz para laborar desde las características internas de la organización.

Es importante revisar al interior de la organización los planes de desarrollo que permita que el colaborador durante su instancia pueda tener otros cargos o responsabilidades, aunque el tipo contrato define unos tiempos de duración, se pueden establecer cargos que incentiven otras oportunidades laborales para los colaboradores en misión y con ello la ampliación de posibilidades hacia los cupos que tiene la empresa para cambiar de contrato, esto aporta para que el personal tengan más opciones de vinculación directa y así mismo su crecimiento, de igual forma convocarlos a los programas de desarrollo personal ya que independiente del tipo de contrato la estrategia es aportar a los colaboradores en misión como uno de los propósitos de la organización para su personal.

Adicional a lo anterior también es importante evidenciar que un alto porcentaje del personal contratado en misión corresponde a edad entre los 26 a 33 años, siendo el 56 % de la población y donde se evidencia en el mismo sentido que los porcentajes más bajos se encuentra relacionado con lo que aporta la organización para la felicidad, siendo un foco de análisis

importante para la presente investigación. Este rango de edad esta lo denominado población millennials, está caracterizada por unas ideologías en donde las posibilidades de crecimiento, trabajos con altos retos e innovadores, son gran parte de lo que busca esta generación, se evidencia que el porcentaje de logro y reconocimiento de esta población atañe a procesos de liderazgo lo que implica que puede ser un factor que determine en la fidelización del personal.

Partiendo de lo anterior, los puestos de trabajo tradicionales u operativos deben revisar las opciones que generen valor agregado para sus colaboradores, como se mencionada anteriormente, las expectativas de los trabajadores se deben trabajar partiendo del diseño que pueda implementar la organización para alinear los objetivos de la empresa con los objetivos de los colaboradores.

Se considera necesario realizar una evaluación de los líderes de la compañía, el estilo que tienen sobre el manejo del personal y cómo orientan a sus colaboradores sobre el reconocimiento y el desarrollo de los mismos, ya que esto son factores esenciales de fidelización, y más aún si esta con una población que se encuentra en el rango de edad considerado millennials, también las próximas generaciones que ya se encuentran en edad de iniciar su experiencia laboral, por lo tanto la empresa debe adelantarse en estos constructos para mantener a su personal y ser una organización que está en vanguardia, se debe tener presente el concepto que tienen los colaboradores sobre felicidad y que factores pueden incidir en esta percepción, adicionando lo que debe trabajar la organización para evitar la rotación del mismo.

Partiendo desde lo anterior se puede completar este análisis con la información que existe desde los indicadores de rotación del personal, en donde el resultado concluyó que una de las principales molestias del personal retirado, tienen injerencia con lo denominado

relaciones confiables, desarrollo profesional y personal, logro y reconocimiento, en el mismo orden establecido, por ende se podría denotar que tienen una relación sobre los bajos porcentajes de la encuesta, pero en la entrevista de retiro se evidencian en mayor proporción.

Por lo tanto, el camino para orientar en la organización debe estar direccionado desde los líderes de la compañía, como lo indicaba Minority, los líderes son aquellos quienes su liderazgo permite que sus colaboradores confíen y los sigan a la consecución de las metas propuestas, por lo tanto la ausencia de liderazgo puede interferir con la rotación del personal, adicional a ello la creación de equipos de trabajos orientados a apoyarse, puesto que aunque las relaciones confiables se relaciona con la interacción con el jefe, este también tiene una alta incidencia con los compañeros de trabajo.

En términos generales se puede evidenciar que la empresa tiene herramientas que pueden apalancar el proceso para convertirse en un lugar feliz para trabajar, ya tiene una ruta avanzada en el proceso, sin embargo, debe tener presente aquellos factores que tienen bajos porcentajes y de los cuales toman criticidad cuando se analiza con las entrevistas de retiro, estas son categorías para trabajar que pueden potencializar la felicidad de los colaboradores en misión.

Adicional ya que existe la oportunidad de tener un contrato directo por la compañía una vez finalice el contrato temporal, teniendo en cuenta los cupos que cuente la organización para este proceso, se convierte en una oportunidad para trabajar la fidelización del personal y ser una marca empleadora.

Como se mencionaba el personal en misión se incorpora a una cultura y clima de una empresa, por lo tanto realizar un plan de felicidad ayuda en la interacción y fidelización, no se

pueden relegar por el tipo de contrato, si no por el contrario deben ser incentivados de otra manera ya que ellos aportan de manera significativa, desde suplir la necesidad de una organización hasta generar ideas que pueden mejorar los procesos, procedimientos o productos, adicional por su naturaleza contractual no es posible otorgarles el plan de beneficios, entonces es factible motivarlos con aquellos aspectos que no son materiales pero si contribuyen al ser.

También es importante que estos resultados se puedan analizar desde la encuesta de clima, para determinar si son variables que se puede cruzar y desarrollar un plan macro sobre las categorías cruciales para la fidelización de los trabajadores.

Capítulo V

Propuesta de Intervención

Problema de intervención

Se realizó un proceso de investigación en la compañía Harinera del Valle con el fin de conocer el estado de felicidad de los colaboradores con contrato temporal, de allí se desarrolló una encuesta con 6 categorías abordadas como emociones positivas, engagement, sentido, relaciones confiables, logro y reconocimiento, desarrollo profesional y personal, adicional se analizaron un grupo de entrevistas de retiro realizadas durante el año 2018, evidenciando 3 categorías con los porcentajes más bajo o críticos frente a la absorción del método de felicidad organizacional.

Las 3 categorías críticas se relacionaron con relaciones confiables, logro y reconocimiento, desarrollo profesional y personal, de estas 3 una alta incidencia se evidencia con el estilo de liderazgo y la cultura de la organización, por lo tanto, se toma un primer punto que es el estilo de liderazgo en la empresa, es importante mencionar la incidencia de los líderes en un proceso como la felicidad organizacional y la consecución de los objetivos, tienen un alto impacto. Con esto se pretende trabajar el método de felicidad organizacional para realizar un proceso de fidelización de los colaboradores en misión y con ello aportar a la retención, la motivación, la productividad con factores consecuentes a este proceso.

Sin embargo, aunque las categorías que se relacionan con las personas como emociones positivas, sentido y engagement no tuvieron porcentajes bajos, y en la entrevista de retiro no fueron tan fáciles de evidenciar, se requiere realizar un plan de trabajo donde se sigan aportando y se pueda mantener e incrementar el nivel que tienen hoy en día.

Objetivo General

Generar acciones con los líderes para incentivar las relaciones confiables, el logro y reconocimiento, el desarrollo profesional y personal, de los colaboradores en misión.

Objetivos Específicos

Realizar una evaluación de los estilos de liderazgo que tienen los líderes de la compañía.

Plantear el modelo de liderazgo que se requiere en la organización

Identificar los planes de desarrollo profesional y personal de los colaboradores en misión

Implementar un proceso de medición que permita generar logros y reconocimiento en los colaboradores en misión

Generar modelos de relacionamiento entre líderes, colaboradores y áreas de apoyo

Metodología

Se dispone de una reunión con la alta Gerencia de Gestión humana para socializar los resultados del proceso de investigación y posterior mostrar el plan de trabajo y presupuesto que se requiere para el plan de intervención,

Posterior a la aprobación, se realiza la socialización a los líderes para mostrar la información del trabajo, se establecen aquellos resultados que fueron en su proporción con mejor resultado, donde se indica el plan a continuar para generar una mejora continua a estos porcentajes, en segunda instancia se coloca los resultados que son críticos y de los cuales se requiere una propuesta de intervención directa, se dispone de reuniones de seguimiento a los

líderes, con el fin de establecer la disposición y sensibilización al proceso de trabajo sobre las categorías de relaciones confiables, logro y reconocimiento, desarrollo profesional y personal.

Por lo tanto, se pretende iniciar el trabajo con las categorías anteriormente mencionadas, la categoría crítica son las relaciones confiables, de allí se estipula un trabajo con los líderes, los colaboradores y las áreas de apoyo, se implementan acciones que permitan trabajar en conjunto como grupos focales, team building, entrenamiento de las funciones de cada área.

En el siguiente plano se trabaja el desarrollo profesional y personal, en este caso se tienen dos procesos, el primero en el desarrollo profesional, se genera una reunión con cada área para conocer el plan carrera de cada cargo, se desarrolla un panorama general de posibles ascensos o movimientos, se crea una carpeta de cada colaborador donde se pueda realizar seguimiento de su posible desarrollo, mostrando el mapa de fortalezas y oportunidades de mejora, adicionando las herramientas que requiere para potencializar su perfil, lo que debe dar el colaborador y lo que debe aportarle la compañía. En el proceso de desarrollo personal, se requiere realizar una encuesta y entrevistas, donde se conozca los intereses en esta categoría, ya que cada colaborador puede tener afinidades diferentes, es propicio agrupar estas respuestas para trabajar en grupos de trabajo que permitan trabajar este desarrollo.

En la última categoría crítica que tiene que ver con el logro y reconocimiento, se deben revisar los incentivos que tienen los colaboradores, en este proceso es importante contar con el apoyo de la temporal para conocer desde el convenio que se tiene si la compañía puede tener algún sistema que pueda abonar a generar este reconocimiento, la empresa maneja un modelo de salario fragmentado con básico e incentivos, es propicio conocer los indicadores de cada cargo e implementar metas y reconocimientos que se pueden analizar desde lo que se denomina

como salario emocional, también es importante incorporar a los líderes en los procesos de reconocimiento que en ocasiones no requieren un tema económico sino motivacional.

Adicional es importante establecer un tiempo de medición para monitorear los resultados e ir revisando que los planes de acciones están siendo efectivos, esto puede darse a través de la encuesta, así mismo la entrevista de retiro, es aconsejable realizar una adecuación focalizada a las variables para mayor seguimiento.

Matriz de intervención

Tabla 4. Matriz de Intervención

Matriz de Intervención								
OBJETIVO	ACCIONES	DESARROLLO	TIEMPOS	RESPONSABLES	POBLACIÓN	HERRAMIENTAS	INDICADORES	PRESUPUESTO
Realizar una evaluación de los estilos de liderazgo que tienen los líderes de la compañía.	Realizar una evaluación 360° donde se evalúe el estilo de liderazgo de cada jefe de área	Se realizarán las mediciones con cada jefe, en donde se indique la competencia de liderazgo en la medición con sus jefes inmediatos, pares, grupo de trabajo y proveedores	4 semanas	Gestión humana	Líderes	Evaluación de desempeño basado en el modelo 360° focalizado en la competencia de liderazgo	N° Líderes /N° evaluaciones realizadas	\$ 300.000
	Identificar estilos de liderazgo	Traer un profesional experto en la identificación de los líderes	4 semanas	Gestión humana/ proveedor	Líderes	Aplicación de una herramienta a los líderes que permita la identificación	N° de encuestas aplicadas sobre - N° de líderes	\$ 500.000
Plantear el modelo de liderazgo que se requiere en la organización	Capacitación y sensibilización a los líderes sobre estilos de liderazgo	Generar una reunión con los líderes donde se mostrará a nivel global los resultados, posterior se	1 semana	Gestión humana/ proveedor	Líderes	Consultor especializado en temas de liderazgo y gestión humana	N° de líderes capacitados sobre N° de líderes totales	\$ 500.000

	sentará con cada uno de ellos para evidenciar las fortalezas y las oportunidades de mejora						
Construir el modelo de liderazgo con aquellos jefes que puntúan en sus resultados.	Generar talleres que permita realizar la construcción conjunta de un modelo que pueda llegar a ser la guía de cada jefe de área	1 semana	Gestión humana/ proveedor	Líderes	Consultor especializado en temas de liderazgo y gestión humana	Encuesta de satisfacción sobre un resultado del 100%	\$ 500.000
Realizar una indagación en el mercado y en investigaciones de liderazgo que sustente las buenas prácticas de liderazgo	Reunir toda la información que sustente el modelo de liderazgo y las buenas prácticas desarrolladas en empresas de éxito	2 semanas	Gestión humana	Líderes	Investigación documentada		\$ 0
Generar en seguimiento de conductas de liderazgo	Reuniones mensuales con cada jefe de área donde se indague las conductas que están asumiendo en el proceso de liderazgo	4 semanas	Gestión humana	Líderes	Entrevista y registro por jefe de área		
Realizar un proceso de coaching con los líderes	Se realizará un convenio a través de la caja de compensación o arl que apoyen un proceso de coaching direccionadas al liderazgo para que tengan herramientas inter e	8 semanas	Gestión humana/ proveedor	Líderes	Sesiones de coaching	Nº sesiones de coaching sobre Nº asistencia	\$ 1.000.000

		intrapersonales que favorezcan el proceso						
	Colocar a cada jefe de área un indicador de rotación	Colocar un indicador de rotación por área mensual y anual para realizar el seguimiento de la rotación del personal	4 semanas	Gestión humana	Líderes	Indicador de rotación	N° personal contratado/ N° personal retirado por mes	
Generar modelos de relacionamiento entre líderes, colaboradores y áreas de apoyo	Identificar las dificultades con las bases operativas en las relaciones confiables	Realizar grupos focales que permitan sustraer información de las diferentes dificultades que se hayan presentado, también es importante generar entrevistas individuales para obtener más información	2 semanas	Gestión humana	Colaboradores y Líderes	Generar grupos primarios y espacios de comunicación	N° de dificultades encontradas/ N° de dificultades resueltas	\$ 100.000
	Capacitación y sensibilización sobre las falencias identificadas de las relaciones confiables	Generar grupos donde se expongan los casos generales y los planes de trabajo que se van a realizar con cada tema, es importante que, si existen dificultades que pueden ser sensibles manejarlas en grupo, se deben ir trabajando y solo se evidencie al final con el resultado	4 semanas	Gestión humana/ líderes	Colaboradores y Líderes	Consultor especializado en temas de liderazgo	N° de dificultades encontradas/ N° de dificultades resueltas	\$ 500.000

	entregado, estos casos son necesario realizar seguimiento junto con los líderes						
Implementar un modelo de evaluación 360° con los colaboradores	Generar una evaluación sobre los 6 meses de vinculación del colaborador con el modelo 360°	4 semanas	Gestión humana/líderes	Colaboradores	Evaluación de desempeño basado en el modelo 360°	N° de colaboradores en misión / N° evaluaciones realizadas	\$ 300.000
Generar entrevistas con los colaboradores que permitan evidenciar las dificultades con las áreas de apoyo	Realizar entrevistas individuales de los colaboradores donde nos indiquen el proceso que ellos realizan y las posibles dificultades encontradas con las áreas de apoyo	4 semanas	Gestión humana	Colaboradores	Entrevistas semiestructuradas	N° colaboradores/ N° entrevistas entrevistados	\$ 200.000
Promover espacios de feed back de los colaboradores en el proceso	Establecer una reunión mensual en donde los líderes de cada área solicitaran a sus colaboradores que cuenten que ha pasado durante el proceso e indiquen las posibles soluciones encontradas en ese mes.	4 semanas	Líderes	Colaboradores	Formato de registro del feed back	N° feed back realizado/ N° de colaboradores	\$ 200.000
Promover espacios de feed back de los líderes a sus	Generar una capacitación donde se pueda informar a los líderes	4 semanas	Gestión humana/líderes	Líderes	Capacitación y entrega de formato guía para el proceso	N° capacitaciones realizadas / N° líderes	\$ 500.000

colaboradores	como se realizan los procesos de feed back, las pautas que deben tener en cuenta en cada proceso, realizando un proceso semanal en el primer mes de contrato del colaborador, y luego realizándola mensual, en caso de que se encuentren novedades importantes reducir el tiempo						
Revisar las cargas laborales que tiene cada colaborador	Revisar la descripción del cargo de cada colaborador y monitorear los planes que se tienen para garantizar la equidad de trabajo	4 semanas	Gestión humana/líderes	Colaboradores	Descripción del cargo y formato de responsabilidades por colaborador	Nº responsabilidades generadas /Nº responsabilidades por la descripción del cargo	\$ 0
Implementar un seguimiento a los líderes de las contestaciones de ellos a las inquietudes o novedades de sus colaboradores	Generar un monitoreo de las contestaciones que dan los líderes a las inquietudes o novedades de sus colaboradores, de allí es necesario que los líderes lleven un registro y control de este proceso	4 semanas	Líderes	Colaboradores	Formato de seguimiento de inquietudes	Nº inquietudes generadas/ Nº inquietudes resueltas	\$ 0

	Generar un buzón de pqr de las áreas	Promover buzón donde los colaboradores puedan generar reportes o novedades presentadas en cada área, entendida desde el proceso o el personal de la compañía	1 semana	Gestión humana	Colaboradores	Buzón de pqr	Nº pqr generadas en el mes /30 días	\$ 0
	Seguimiento a las pqr de las áreas	Generar una matriz de seguimiento a las pqr reportadas mensualmente	4 semanas	Gestión humana	Colaboradores	Matriz de seguimiento	Nº pqr resueltas en el mes/ Nº de pqr generadas en el mes	\$ 0
	Realizar la planeación estratégica de cada área	Implementar en cada área la creación de la planeación estratégica teniendo en cuenta la planeación de la organización, se realizará un taller guía de la construcción y se planteará un tiempo de un mes para la entrega y formalización de cada área de su trabajo desarrollado	4 semanas	Gestión humana /cada área	Líderes y colaboradores	Capacitación de planeación estratégica, entrega de la planeación estratégica de la organización y formato guía	Nº áreas / Nº planeaciones estratégicas entregadas	\$ 0
Identificar los planes de desarrollo profesional y personal de los colaboradores en misión	Repotencialización del equipo de trabajo de talento humano	Generar un proceso de capacitación del personal de gestión humana con el fin de que se potencialice las habilidades y	4 semanas	Dirección general de harinera del valle	Gestión humana	Capacitación	Nº de capacitaciones/ Nº de acciones realizadas sobre cada capacitación	\$ 500.000

	competencias del equipo y pueda apoyar los procesos que se deben desarrollar						
Realizar trabajos con grupos primarios	Realizar capacitaciones y actividades fuera de la oficina con el fin de incentivar espacios adicionales que aporten al desarrollo personal de los colaboradores	8 semanas	Gestión humana	Colaboradores	Espacios de capacitación fuera	N° trabajadores /N° trabajadores en grupos primarios	\$ 200.000
Revisar con cada área las posibles rutas de desarrollo que puedan tener los colaboradores a corto, mediano y largo plazo	Revisar el plan carrera de la compañía, condensar las rutas que pueden tener los cargos operativos de acuerdo con unos lineamientos de la compañía, identificando los tiempos y herramientas que debe brindar la organización para garantizar este crecimiento en cargo, traslado de ciudad o retos y responsabilidades	4 semanas	Gestión humana / líderes	Colaboradores	Descripción del cargo y mapa de posibles movimientos o responsabilidades	Cargo/N° opciones de crecimiento	\$ 0

	<p>Desarrollar una hoja de ruta con cada colaborador donde se pueda ir revisando el plan carreras o las opciones adicionales que puede tener en la organización</p>	<p>se debe crear un formato en donde se exprese las posibles rutas de crecimiento de un colaborador desde su ingreso, en este se debe colocar el objetivo que tiene cada colaborador y lo que puede dar la organización, es importante anexar las fortalezas, oportunidades de mejora, nivel de cada una y las herramientas que le pueden ayudar, desde la organización y el colaborador. Se debe establecer un tiempo de seguimiento</p>	<p>1 semana</p>	<p>Líderes</p>	<p>Colaboradores</p>	<p>Formato hoja de ruta</p>	<p>Tiempo en la compañía del colaborador /N° veces que se ha revisado la hoja de ruta</p>	<p>\$ 0</p>
	<p>Medición trimestral del proceso de desarrollo profesional de cada colaborador</p>	<p>En este proceso es importante realizar una reunión trimestral con el colaborador donde se pueda traer la ruta de desarrollo, los soportes de inducción, entrenamiento, feed back y todos</p>	<p>1 semana</p>	<p>Líderes</p>	<p>Colaboradores</p>	<p>Formatos de seguimiento del colaborador</p>	<p>N° formatos diligenciados / N° formatos existentes</p>	<p>\$ 0</p>

	<p>los elementos que sean propicios para realizar el seguimiento del proceso de desarrollo para que el colaborador este informado y pueda tener una retroalimentación de su proceso en la organización</p>						
<p>Realizar una encuesta y/o entrevistas que permitan conocer los intereses de cada colaborador en su desarrollo personal</p>	<p>Generar procesos al interior, desde el proceso de inducción corporativa se puede generar una encuesta con cada colaborador con preguntas abiertas con el fin de conocer los intereses que aportan a su crecimiento personal, adicional con el personal activo se pueden realizar entrevistas para realizar esta investigación, posterior se condensan grupos que puedan segmentar</p>	<p>3 semanas</p>	<p>Gestión humana</p>	<p>Colaboradores</p>	<p>Encuesta y entrevistas</p>	<p>Nº colaboradores/ Nº colaboradores entrevistados o encuestados</p>	<p>\$ 200.000</p>

	mi población.						
Generar planes de trabajo donde se oriente la ejecución de las necesidades de desarrollo personal	Plantear una reunión entre el área de gestión humana y los líderes donde se evidencien los resultados de las encuestas y entrevistas generadas, revisar las posibles alternativas, espacios, tiempos y compromisos de las áreas implícitas para contar con la participación de los colaboradores	2 semanas	Gestión humana / Líderes	Colaboradores	Presentación de resultados	N° intereses /N° actividades que se pueden desarrollar	\$ 0
Realizar grupos y campañas para cada actividad organizada	Condensar a los colaboradores con los intereses expresados, se apoyarán con campañas por todos los medios de la compañía para dar apertura inscripciones y jornadas para las actividades que	3 semanas	Gestión humana / comunicaciones	Colaboradores	Campañas de información e inscripciones	N° campañas realizadas /N° campañas existentes	\$ 500.000

	podamos tener						
Generar convenios con instituciones sociales que puedan ayudar al crecimiento personal	Realizar investigaciones con las instituciones sociales, revisando la metodología, objetivos, alcances, espacios que se deban tener para estos convenios	4 semanas	Gestión humana	Colaboradores	Convenios	N° convenios realizados / N° convenios existentes	\$ 0
Realizar trabajos de sensibilización con las familias	Generar un espacio de interacción de las familias de los colaboradores con la empresa, en donde se puedan ir desarrollando capacitaciones o actividades de incorporación	2 semanas	Gestión humana / temporal / caja de compensación	Colaboradores	Talleres, capacitaciones, actividades	N° eventos realizados / N° eventos programados	\$ 2.000.000
Reestructurar el proceso de inducción corporativa	Realizar una acomodación del proceso de inducción, en donde se revise las áreas implícitas en el proceso, capacitaciones, material, herramientas, pertinencia, con el fin de generar un impacto a los colaboradores en este	4 semanas	Gestión humana / áreas de la compañía	Colaboradores	Material de inducción y entregables	N° inducciones realizadas / N° inducciones satisfechas	\$ 500.000

	primer espacio						
Revisar el modelo de entrenamiento al cargo y seguimiento	Revisar con cada área en proceso de entrenamiento al cargo que se está desarrollando, adicional los soportes que se están entregando, adicional si en el desarrollo o incorporación de nuevos procesos se esté realizando este proceso y soporte	2 semanas	Gestión humana/ Líderes	Líderes	Revisión material de entrenamiento y formato soporte	N° entrenamientos realizados / N° entrenamientos existentes	\$ 0
Generar indicadores de acuerdo con el área	Revisar los indicadores con los que miden a los colaboradores, si estos están ajustados a los objetivos para una correcta medición, adicional revisar indicadores que puedan evidenciar potencial de los colaboradores y los respectivos incentivos que pueden brindarse	4 semanas	Gestión humana / líderes	Líderes y colaboradores	Indicadores de medición de cargo y productividad	N° indicadores/ N° indicadores cumplidos	\$ 0
Talleres de economía	Se realizará apoyo por medio de la caja de compensación y la empresa temporal	3 semanas	Caja de compensación y empresa temporal	Colaboradores	Talleres, capacitaciones, actividades	N° colaboradores / N° colaboradores capacitados	\$ 400.000

		para generar talleres de economía para dar guías sobre este aspecto que puede apoyar a las finanzas de los colaboradores, y brinden herramientas que aporte a los colaboradores						
	Talleres de padres e hijos	Se realizará una capacitación con los colaboradores y los hijos con el fin de realizar talleres que den herramientas de relacionamiento e interacción en el grupo familiar	4 semanas	Caja de compensación y empresa temporal	Colaboradores	Talleres, capacitaciones, actividades	Nº colaboradores / Nº colaboradores capacitados	\$ 600.000
	Revisar los retos que puede tener cada colaborador de acuerdo con sus capacidades mostradas durante un periodo de tiempo	Revisar con cada área los retos que pueden tener los colaboradores identificados por las capacidades, de allí se desarrollan proyectos cortos en los que pueda aportar cada colaborador	6 semanas	Gestión humana / líderes	Colaboradores	Revisión de proyectos	Nº colaboradores / Nº proyectos	\$ 300.000
Implementar un proceso de medición que permita generar logros y	Revisar los acuerdos de servicios contrato con la temporal	Se realizará una reunión con la temporal con el fin de analizar los recursos que puede dar	2 semanas	Gestión humana / temporal	Colaboradores	Reunión de socialización de lo encontrado en el acuerdo de servicio	Concertación de acuerdos y modificación y/o cumplimiento a las	\$ 0

reconocimiento en los colaboradores en misión	para los trabajadores que se encuentran en contratados en la empresa					cláusulas de contrato	
Realizar nuevas estrategias para generar reconocimiento a los logros obtenidos por el colaborador	Se busca implementar en la organización la compensación a través del salario emocional, premios, bonos que identifiquen los logros obtenidos por los colaboradores	6 semanas	Gestión humana / líderes	Colaboradores	Reuniones con las áreas encargadas	Nº reconocimientos obtenidos/Nº total de reconocimientos	\$ 200.000
Generar acciones con caja de compensación y otros aliados estratégicos para trabajar con el logro, reconocimiento y el team building	Reunión con los aliados para revisar las opciones que puede haber con cada uno para apoyar el proceso de logro, reconocimiento y team building	3 semanas	Cajas de compensación	Colaboradores	Espacios de capacitación fuera	Nº de trabajadores satisfechos/Nº total de trabajadores	\$ 200.000
Revisar las mediciones que tiene cada cargo, estableciendo y difundiendo los objetivos de cada cargo.	Es necesario realizar una reunión con los líderes para establecer los indicadores que tiene cada cargo, de allí se deben establecer las metas y objetivos, adicional con esta claridad se debe realizar una reunión con los colaboradores	5 semanas	Gestión humana / líderes	Colaboradores	Reuniones con las áreas encargadas	Nº objetivos por cada cargo / Nº objetivos capacitados	\$ 0

	es para difundir la información y que haya claridad del tema						
Generar un plan de incentivos mediante el salario emocional	Se debe realizar investigación de los diferentes modelos de salario emocional, buscar un proveedor que ayude en el proceso y realizar reuniones con las áreas para validar cuales son las opciones que se pueden llevar a cabo teniendo en cuenta la operación de las áreas	6 semanas	Gestión humana / proveedor	Colaboradores	Plan de incentivos	N° incentivos por salario emocional/ N° incentivos aplicados para la compañía	\$ 300.000
Promover una política de reconocimientos periódicos, por objetivos cumplidos	Se debe implementar en cada área una periodicidad y metodología donde se establezca los reconocimientos de labor de los colaboradores	4 semanas	Gestión humana / líderes	Colaboradores	Política de reconocimientos	N° políticas creadas/ N° políticas realizadas	\$ 0
Generar una capacitación con los líderes donde se evidencie la importancia de reconocer una labor bien desarrollada o el plus de cada	Se deben realizar capacitaciones con los líderes donde se evidencia la importancia de reconocer a los colaboradores, se	4 semanas	Gestión humana / proveedor	Líderes	Capacitación	N° líderes / N° líderes capacitados	\$ 500.000

<p>Generar acciones con caja de compensación y otros aliados estratégicos para trabajar con el logro, reconocimiento y el team building</p>																	
<p>Revisar las mediciones que tiene cada cargo, estableciendo y difundiendo los objetivos de cada cargo.</p>																	
<p>Generar un plan de incentivos mediante el salario emocional</p>																	
<p>Promover una política de reconocimientos periódicos, por objetivos cumplidos</p>																	
<p>Generar una capacitación con los líderes donde se evidencie la importancia de reconocer una labor bien desarrollada o el plus de</p>																	

	cada trabajador, trabajar a través de casos reales																	
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Capítulo VI

Conclusiones

Se puede evidenciar que en la compañía el concepto es nuevo, por lo tanto, puede ser un método que pueda ser propicio para los temas de fidelización del personal, las investigaciones son favorables sobre como este método ha funcionado a grandes organizaciones lo que implica que la absorción de esta puede ser positivo generando retención, productividad y un mejor lugar feliz para laborar.

Se encuentran fortalezas en la compañía desde los resultados arrojados, en la encuesta se evidencia un resultado general donde se haya una alta puntuación frente a contar con un espacio feliz para laborar, debe seguir trabajando sobre aquellos aspectos que se pueden mantener y potencializar, como el sentido, el engagement y las emociones positivas y los otros que requieren un plan de acción inmediata para evitar que los resultados puedan ponderar en menor proporción, estas desarrolladas para las categorías de relaciones confiables, logro y reconocimiento, desarrollo profesional y personal.

Hay barreras que dificultan el proceso de absorción del proceso, por eso en primera instancia esto debe estar lineado desde el liderazgo, por ende, es esencial potencializar los modelos de liderazgo para que aporten en la ejecución de este. Por lo tanto, es necesario generar nuevos roles en la compañía, apropiación del plan y puesta en marcha.

Se aconseja a la organización dentro del proceso ampliar la evaluación a nivel nacional para obtener más información que pueda lograr identificar si los resultados pueden ser generalizados en la organización o están focalizados por ciudades y áreas específicas. En este

proceso se generará un plan de acción para la sede de Bogotá, sin embargo, es importante replicar el proceso para toda la compañía si los resultados son favorables.

Se sugiere implementar un mecanismo de salario emocional que pueda aportar al reconocimiento a los colaboradores, esto dado el alcance que tenga la organización, ya que las investigaciones y las nuevas tendencias están apuntando a crear este tipo de procesos al interior de las organizaciones, buscando establecer recompensas más allá del salario que aporte a la calidad y equilibrio de la vida de los colaboradores.

Dentro del proceso es importante generar espacios en las áreas que se denominen lecciones aprendidas, con ella pueden tener un acercamiento a las posibles causas de las dificultades encontradas en el proceso de investigación que aporten a encontrar las causas y soluciones a cada novedad generada.

Es importante realizar la medición periódica de la encuesta, donde se pueda realizar un monitoreo continuo de los avances del plan de intervención propuesto, adicional se considera necesario ajustar la entrevista de retiro con las categorías mencionadas para que sirvan de control soportando de esta manera el análisis de información sobre el proceso que se está realizando.

Referencias bibliográficas

- Adecco (2015). V Encuesta Adecco sobre Felicidad en el Trabajo. Recuperado de: <https://www.eoi.es/blogs/alfredo-fernandez-lorenzo/files/2016/03/ADECCO-Encuesta-sobre-Felicidad-en-el-Trabajo.pdf>
- Alelú, M., Cantín, S., López, N. y Rodríguez, M. (2014). Estudios de Encuesta. Métodos de Investigación. 3º Educación Especial. Recuperado de: https://www.academia.edu/11394153/Estudio_De_Encuestas
- Alpizar, H. y Salas D. (2010). El papel de las emociones positivas en el desarrollo de la Psicología Positiva. Wimb lu, Rev. Electrónica de estudiantes. Escuela de psicología, Universidad de Costa Rica. 5(1): 65-83. Recuperado de: <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/wimblu/article/view/1188/1251>
- Álvarez, C. y San Fabian, J. (2012). La elección del estudio de caso en investigación educativa. *Gazeta de Antropología*, 2012, 28 (1), artículo 14 · <http://hdl.handle.net/10481/20644>
- Arias, L., Portilla De Arias, L., y Villa, C. (2008). El desarrollo personal en el proceso de crecimiento individual. *Scientia Et Technica*, XIV (40), 117-119. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/849/84920454022.pdf>
- Arias, L., Portilla, L., & Villa, C. (2008). El desarrollo personal en el proceso de crecimiento individual. *Scientia Et Technica*, 14 (40), 117-119.
- Barragán, A., y Morales, C. (2014). Psicología de las emociones positivas: generalidades y beneficios. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 19 (1), 103-118.
- Bisquerra, R. y Pérez, N. (2007). Las competencias emocionales. *Educación XXI*, 1, 61-82

- Blasco, J. y Pérez, J. (2007). Metodologías de investigación en las ciencias de la actividad física y el deporte: ampliando horizontes. Recuperado de: <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/12270/1/blasco.pdf>
- Bonifaz, C. (2012). Liderazgo empresarial. Red tercer milenio. Recuperado: <https://www.coursehero.com/file/31789612/Liderazgo-empresarialpdf/>
- Brennan, M. (2011). National Curriculum: A political-educational tangle. *Australian Journal of Education*, 55 (3), 259-280.
- Carbelo, B., & Jáuregui, E. (2006). Emociones positivas: humor positivo. *Papeles del Psicólogo*, 27 (1), 18-30.
- Cardona, I. (2016). La felicidad en el trabajo, como una estrategia organizacional en las empresas privadas. Universidad Militar Nueva Granad. Facultad de Estudios a Distancia Especialización En Alta Gerencia. Bogotá, Colombia. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14520/?jsessionid=7C717A926EE7C1727BC84C3CF35CEBA8?sequence=1>
- Cardona, I. (2016). La felicidad en el trabajo, como una estrategia organizacional en las empresas privadas.
- Carvajal, Lizardo (1992); El método deductivo de investigación. Recuperado De: <http://www.lizardo-carvajal.com/el-metodo-deductivo-de-investigacion/>
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. (3ª. edición). México: McGraw Hill.

Chiumento (2006). Happiness at Work Recuperado de:
<https://www.divyaparekh.com/2012/02/the-happiness-at-work-index-research-report-2007/>

Commitment. Human Resource Management Review, 1, 61-98.

Cortes (s.f.) citado de: López, J. (2004). La rotación de los empleados dentro de la organización y sus efectos en la productividad. Instituto Politécnico Nacional UPUESA. México.
Recuperado de:

Cropanzano, R. y Wright, T. (2001). When a "Happy" Worker Is Really a "Productive" Worker: A Review and Further Refinement of the Happy-Productive Worker Thesis. Consulting Psychology Journal: Practice and Research. 53. 182-199. 10.1037/1061-4087.53.3.182.

Csikszentmihalyi, M. (1990). Society, culture and person: a systems view of creativity. En R. J. Sternberg, (Ed.); The nature of creativity: contemporary psychological perspectives. Cambridge University Press.

Damasio, A. (2001). El error de Descartes. Barcelona: Crítica.

Dávila de León, C. y Jiménez, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. Revista de Psicología Vol. 32 (2).

Dávila de León, Celeste, & Jiménez García, Gemma. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. Revista de Psicología (PUCP), 32(2), 271-302..
Recuperado de: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0254-92472014000200004&lng=es&tlng=es.

Dessler (2004) citado de: López, J. (2004). La rotación de los empleados dentro de la organización y sus efectos en la productividad. Instituto Politécnico Nacional UPUESA. México.

Recuperado de:

Diario de Occidente (2014). Harinera del Valle, una empresa que cree e invierte en el país.

Recuperado de: <https://occidente.co/empresario/harinera-del-valle-una-empresa-que-cree-e-invierte-en-el-pais/>

Diener, E., Sandvik, E. and Pavot, W. (1991) Happiness Is the Frequency, Not the Intensity, of Positive versus Negative Affect. In: Strack, F., Argyle, M. and Schwarz, N., Eds., Subjective Well-Being: An Interdisciplinary Perspective, Pergamon, New York, 119-139.

Dongil, E. y Cano, A. (2014). Habilidades sociales. Sociedad Española para el estudio de la

Ansiedad y el Estrés (SEAS). Recuperado de:

http://www.bemocion.mscbs.gob.es/comoEncontrarmeMejor/guiasAutoayuda/docs/guia_habilidades_sociales.pdf

Drucker, P. (2005) citado en: Arias, L., Portilla De Arias, L., y Villa, C. (2008). El desarrollo personal en el proceso de crecimiento individual. Scientia Et Technica, XIV (40), 117-119.

Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/849/84920454022.pdf>

Dutschke, G. (2013). Factores condicionantes de felicidad organizacional. Estudio exploratorio de la realidad en Portugal. Revista de Estudios Empresariales. Segunda época., 21-43. Lyubomirsky (2009)

Encalada, A., Obando, R., Uribe, A., & Vivanco, M. (23 de Abril de 2007). Factores que desencadenan el estrés y sus consecuencias en el desempeño laboral en emergencia. Perú.

Obtenido de <http://www.aulavirtualusmp.pe/ojs/index.php/rpoe/article/view/543/415>

Espinosa, M. (2015). Análisis del grado de las relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los miembros de la comunidad académica de la institución educativa Omaira Sánchez Garzón. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10882/8917>.

Estudio Mundial de Capital Humano BCG (2014)

Eugenio, A., y Ángel, M. (2010). La Felicidad en el Trabajo. Madrid.

Fariñas León, G. (2009). El enfoque histórico cultural en el estudio del desarrollo humano: para una praxis humanista. Revista Electrónica. Actualidades Investigativas en Educación, 9, 1-23.

Fernández Ríos, L. (2008). Una revisión crítica de la psicología positiva: historia y concepto. Revista Colombiana de Psicología, (17), 161-176.

Fernández, I. (2015). Felicidad Organizacional. Como Construir Felicidad en el Trabajo (B. Chile S). Santiago de Chile.

Fernández, I. (2016). Bienestar y Felicidad Organizacional. 3/1 positividad. Recuperado de: https://irade.cl/wp-content/uploads/2013/05/2016_Ignacio_Fernandez_UCSC_Felicidad_Org.pdf

Fernández, I. (2016). Presentación: Felicidad en el trabajo. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/ignacioinspirado/charla-felicidad-en-el-trabajo>

Fernández-Abascal, E. y Palmero, F. (1999). Emociones y salud. Barcelona, España. Ariel Psicología.

Fischman, D. (2010). La alta rentabilidad de la felicidad. Editorial Planeta.

- Fisher, C. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12, 384-412. doi: 10.1111/j.1468-2370.20
- Frankl, V. (1997) citado de: Guedes, S. (2017). Sentido del trabajo para los profesionales Del área de la salud, 1–31. Recuperado de: <http://www.agirtres.com.br/2017/05/15/conversaciones-del-sentido-de-la-vida-v-congreso-colombiano-de-logoterapia-y-analisis-existencial/>
- Fredrickson, B., Tugade M., Waugh C. y Larkin, G. (2003). What good are positive emotions in crises? A prospective study of resilience and emotions following the terrorist attacks on the United States on September 11th, 2001. *J Pers Soc Psychol*; 84(2):365-76.
- Frijda, N. (1998). Las leyes de la emoción. En M. D. Avia y M. L. Sánchez Bernardos (Comps.) (1995), *La Personalidad. Aspectos cognitivos y sociales*. Madrid: Piriumide.
- Fujita, F. (1995). Resources, personal strivings, and subjective well-being: A nomothetic and idiographic approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(5), 926-935. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.68.5.926>
- Fundación Factor Humá (2009). Trabajar desde el sentido. Unidad de Conocimiento. Recuperado de: https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8267/treballar_des_del_sentit_def_cast.pdf
- García, M. (2016). Emociones positivas, pensamiento positivo y satisfacción con la vida *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 2 (1),17-22. Asociación Nacional de Psicología Evolutiva y Educativa de la Infancia, Adolescencia y Mayores Badajoz, España

- García, V. (2012). La motivación laboral, estudio descriptivo de algunas variables. Universidad de Valladolid. Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación. Recuperado de: <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/1144>
- Gestión del capital humano (2012). Desarrollo de la carrera profesional. Dirección de recursos Humanos. Recuperado de: http://www.cartagena99.com/recursos/alumnos/apuntes/CAP_9_RRHH_2013-2014.pdf
- Gómez, L. (2017). Clima organizacional, sentido del trabajo y sentido de vida en una compañía del tercer sector económico. Universidad Santo Tomás. División Ciencias de la Salud. Facultad de Psicología, Bogotá. Recuperado de: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/3970/Laurag%C3%B3mez2017.pdf?sequence=1>
- González López, A. (2016). La comunicación en la anatomía del desarrollo social y su naturaleza de estudio. Asociación Cultural y Científica Iberoamericana. Recuperado de: <http://eprints.uanl.mx/13534/1/978-84-15705-994%20La%20comunicaci%C3%B3n%20en%20la%20anatom%C3%ADa.pdf>
- Guedes, S. (2017). Sentido del trabajo para los profesionales Del área de la salud, 1–31.
- Hagerty, B. M. K., Lynch-Sauer, J., Patusky, K. L., Bouwsema, M. & Collier, P. (1992). Sense of belonging: A vital health concept. Archives of Psychiatric Nursing, 6(3), 172-177. [http://dx.doi.org/10.1016/0883-9417\(92\)90028-H](http://dx.doi.org/10.1016/0883-9417(92)90028-H).

- Haidt, J. (2000). The Positive Emotion of Elevation. *Prevention & Treatment*, Volume 3, Article 3. Recuperado de: <http://faculty.virginia.edu/haidtlab/articles/haidt.2000.the-positive-emotion-of-elevation.pub020.pdf>
- Harinera Del Valle S.A. (2012). Harinera del Valle. Reporte de sostenibilidad: Recuperado el marzo de 2017, de: <http://www.harineradelvalle.com/es/reportedesostenibilidad.html>
- Harinera Del Valle S.A. (2015). Misión HV. Recuperado el marzo de 2017, de: <http://www.harineradelvalle.com/es/nosotros/mision.html>
- Henson, G. citado en: Tanner Company (2009). Reconocimiento de logros profesionales: una herramienta poderosa para comprometer a los empleados. Recuperado de: <https://docplayer.es/22723306-Reconocimiento-de-logros-profesionales-una-herramienta-poderosa-para-comprometer-a-los-empleados.html>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la Investigación 5ta Edición. México D.F: The McGraw-Hill.
- Herrera Gómez, D. M., Sánchez García, N. C., Trejos Jiménez, M. L., & Bossa Pérez, S. E. (2015). Felicidad En El Trabajo, Estrategia Garante del Equilibrio de Retención de Empleados De Una Empresa Retail. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda.
- Herrera Gómez, D. M., Sánchez García, N. C., Trejos Jiménez, M. L., & Bossa Pérez, S. E. (2015). Felicidad En El Trabajo, Estrategia Garante Del Equilibrio De Retención De Empleados De Una Empresa Retail. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda.
- Herrera, D., Sánchez, N., Trejos, M. y Bossa, S. (2015). Felicidad En El Trabajo, Estrategia Garante Del Equilibrio De Retención De Empleados De Una Empresa Retail. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda. Recuperado de:

<https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/950/FELICIDAD%20EN%20EL%20TRABAJO%20ESTRATEGIA%20GARANTE%20DEL%20EQUILIBRIO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hervas (2009)

Kerlinger, F.N. Enfoque Conceptual de la Investigación del Comportamiento: Metodología, Nueva Editorial Interamericana, México, 1979. p. 116.

Lasso, L. (2015). Estudio comparativo del Engagement y el Compromiso Laboral de las Generaciones X y Y: El caso de una empresa de servicios profesionales. Facultad de Psicología. Universidad Abierta Interamericana.

LeDoux, J. (1999). El cerebro emocional. Barcelona: Ariel-Planeta, 1999.

Leyton, E. (2016). La gerencia de la felicidad: un nuevo modelo para la gestión de las organizaciones. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.

LinkedIn (2017). these 3 Industries Have the Highest Talent Turnover Rates. Recuperado de: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/trends-and-research/2018/the-3-industries-with-the-highest-turnover-rates>

Lockward, A. (2012). El rol de la confianza en las organizaciones a través de los distintos enfoques o pensamientos de la administración. Ciencia y Sociedad, 36 (3): 464-502. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/870/87022526005.pdf>

Londoño, I. (2016). La felicidad en el trabajo, como una estrategia organizacional en las empresas privadas. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada .

- López, J. (2004). La rotación de los empleados dentro de la organización y sus efectos en la productividad. Instituto Politécnico Nacional UPUESA. México. Recuperado de:
- Luthans, F., Youssef, C. (2007). Emerging positive organizational behaviour. *Journal of Management*, 33 (3), 321-349.
- Lyubomirsky, S. (2008). *El cómo de la felicidad*. New York: The penguin press.
- Lyubomirsky, S. (2014). *Los mitos de la felicidad*. Editorial: Urano.
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness lead to Success? *Psychological Bulletin*, 131, 803-855.
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.6.803>.
- Magliano, F. (2009). Características de la metodología cualitativa. Recuperado de:
<https://conocimientopractico.wordpress.com/article/caracteristicas-de-la-metodologia-2sr10788nwjjj-26/>
- Martínez, C., Anaya, M., y Salgado, D. (2014). Desarrollo de la personalidad y virtudes sociales: relaciones en el contexto educativo familiar. *Educación y Educadores*, 17 (3), 447-467.
- Martínez, E. (2007). *Psicoterapia y sentido de vida: Psicología Clínica de orientación logoterapéutica*. Bogotá: Herder.
- Martínez, E. (2009). *Buscando el sentido de la vida: Manual del facilitador*. Bogotá: Colectivo Aquí y Ahora.
- Martínez, E. y Jaimes, J. (2012). Validación de la prueba “Sentido del Trabajo” en población colombiana. *Psicología desde el Caribe*. ISSN 2011-7485 (on line), 29 (1).
- Maslow, A. (1954). *Motivación y personalidad*. Barcelona, Sagitario.

- Maxwell, J. (1998). Las 21 leyes irrefutables del liderazgo. Grupo Nelson Ed. Décima.
- McClelland, D. (1989). Estudio de motivación humana. Madrid: Editorial Narcca.
- Meyer, J. y Allen, N. (1991). A three component conceptualization of organizational
- Minority (s.f). Desarrollo de Liderazgo. Recuperado de: <https://www.docsity.com/es/liderazgo-43/3336320/>
- Miranda, A., Hernández, M., & Hernández, E. (2015). El desarrollo profesional: una categoría necesaria al hablar de calidad de la formación y la introducción de resultados. Revista Cubana de Ciencias Informáticas, 9 , 104-121.
- Moccia, S. (2016). Felicidad en el trabajo. Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos Papeles del Psicólogo, 37 (2), 143-151. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/778/77846055007.pdf>
- Montes, R. y California, M. (2003). Las Relaciones Interpersonales. Universidad de California. Administración Laboral Agrícola. Recuperado de: <https://nature.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/12s.pdf>
- Myers, D. (2000). The funds, friends, and faith of happy people. American Psychologist. 55; 56 – 67.
- Nieves, I. (2013). Desarrollo profesional y puesto de trabajo. Observatorio Laboral Revista Venezolana, 6 (11), 111-137.
- Oros, L., Manucci, V. y Richaud-De Minzi, M (2011). Desarrollo de emociones positivas en la niñez: Lineamientos para la intervención escolar, 14(3), 493-509. ISSN 0123-1294

- Panaccio, A. y Vandenberghe, C. (2009). Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Psychological Well-Being: A Longitudinal Study. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 224-236
- Parra, M. (01 de Diciembre de 2012). *Repository*. Obtenido de Trabajo temporal e indirecto: la pieza que faltaba para entender el mercado laboral colombiano: <http://www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/340>
- Pattakos, A. (2005-2009). En busca del sentido Los principios de Viktor Frankl aplicados al mundo del trabajo. Ed. Paidós.
- Peterson, C. (2006). Una cartilla en Psicología Positiva.. New York: Oxford University Press.
- Prada, E. (2005). Psicología positiva y emociones positivas. Revista electrónica Psicología Positiva. Recuperado: de <http://www.psicologia-positiva.com/Psicologiapos.pdf>.
- Real Academia de la Lengua Española (2019). Diccionario de la lengua española (22.a ed.). Consultado en <http://www.rae.es/rae.html>
- Rodríguez, A. y Sanz, A.. (2013) Happiness and well-being at work: A special issue introduction. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29 (3), 95-97.
- Salanova, M. & Schaufeli, W. (2004). El engagement de los empleados: Un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. 261.
- Salanova, M. y Schaufeli, W. B. (2009). El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión. Madrid: Alianza Editorial.

- Salazar, A. y Ramírez, L. (2010). Estudios Transversales. Corporación Universitaria Iberoamericana Facultad De Psicología. Otros Contextos I . Recuperado de: <https://psicologiaiberoamericana.files.wordpress.com/2010/08/transversal.pdf>
- Salazar, J. G., Guerrero , J., Machado, Y., & Cañedo, R. (9 de Septiembre de 2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. Obtenido de Scielo: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004
- Saldivia, M. (2013). Propuestas de intervención en la rotación de personal en la empresa Cruz del Sur, orientado a los cargos de Conductores y Auxiliares de buses interurbanos. Recuperado de: <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2013/bpmfcis162e/doc/bpmfcis162e.pdf>
- Salvatore, M.(2016). Felicidad en el Trabajo. Papeles del Psicólogo,37 (2) 143-15. Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos Madrid, España.
- Sanín, A., López, A., & Gómez Granada, B. (2016). Los efectos del tipo de contrato laboral sobre la felicidad en el trabajo, el optimismo y el pesimismo laborales. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 34(1), 9–21. Recuperado de: <https://doi.org/10.21772/ripo.v34n1a01>
- Santacruz, J. (2011). Análisis de las prácticas de gestión humana en la efectividad para retener el talento humano dentro de la organización. Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Administración. Manizales, Colombia

- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González, V. & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Seligman, M. (2002). *La auténtica felicidad*. Barcelona: Vergara
- Stake, R. (2005). *Investigación con estudio de casos*. Madrid, Morata.
- Stinglhamber, F. y Bentein, K. y Vandenberghe, C. (2002). Extensión of the Three-Component Model of Commitment to Five Foci1. *European Journal of Psychological Assessment*. 18. 123-138.
- Tan, H. y Lim, A. (2009). Trust in coworkers and trust in organizations. *The Journal of Psychology*, 143 (1), 45-66.
- Tanner Company (2009). Reconocimiento de logros profesionales: una herramienta poderosa para comprometer a los empleados. Recuperado de: <https://docplayer.es/22723306-Reconocimiento-de-logros-profesionales-una-herramienta-poderosa-para-comprometer-a-los-empleados.html>
- Ulloa, M. (2015). *La importancia de la formación y desarrollo por competencias en las organizaciones en el mundo actual*. Universidad Militar Nueva Granada Facultad De Estudios A Distancia (FAEDIS) Programa de Administración de Empresas Diplomado en Alta Gerencia.
- Ureña, S. (2013). Fidelización y Motivación de los empleados. Recuperado de: <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/20/fidelizacion-y-motivacion-de-los-empleados/>
- Vecina J., (2006). Emociones positivas. *Papeles del Psicólogo*, 27(1), 9-17. Bárbara Fredrickson

- Velasco, G. (2014). Las Emociones Positivas de Barbara Fredrickson. Recuperado de: <https://gerryvelasco.wordpress.com/2014/09/13/las-emociones-positivas-de-barbara-fredrickson/>
- Vidal, J. (2000). Apuntes de psiconeuroinmunología. Ediciones de Universidad de Barcelona.
- Vroom, V. (1964), Work and Motivation, John Wiley and Sons, New York.
- Warr, P. (2007). Work, happiness and unhappiness. Mahway, NJ: Earlbaum.
- Wigodski, J. (2010) Metodología de la investigación Recuperado de: <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/variables.html>
- Yañez, R., Arenas, M., y Ripoll, Ml. (2010). El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general. Liberabit, 16(2), 193-202. Recuperado de: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272010000200009&lng=es&tlng=es.
- Zapata J., Gómez A., y Rojas L. (2010). Modelado de la relación de confianza profesor-estudiante en la docencia universitaria. Educación y Educadores, 13 (1), 77-90
- Zhang, X. y Bartol, K. (2010). The influence of creative process engagement on employee creative performance and overall job performance Journal of applied psychology, (95), 862-873.

Anexos

Anexo 1

Instrumento

INSTRUMENTO DE PERCEPCIÓN DE FELICIDAD ORGANIZACIONAL							
TITULO: Análisis De La Apropiación Del Método De Felicidad Organizacional Para Generar Planes De Mejoramiento Hacia La Fidelización De Los Colaboradores Temporales, A Partir Del Estudio De Caso De La Empresa Harinera Del Valle S.A En La Sede De Bogotá							
Datos Sociodemográficos							
Área	Comercial		Logística		Producción		Otra / Cual
<i>Edad:</i>	18 a 25		26 a 33		34 a 40		Más de 40
<i>Estado Civil:</i>	Soltero		Casado		Unión Libre		Divorciado
	Viudo						
<i>Nº Hijos</i>	Sin hijos		1 a 2		3 a 4		Mas de 4
<i>Tiempo en la empresa:</i>	Menos de 3 meses		Entre 3 a 6 meses		Entre 6 a 9 meses		Mas de 9 Meses
<i>Genero</i>	Masculino		Femenino		Otro		
<i>Escolaridad</i>	Bachiller		Técnico		Tecnólogo		Profesional
	Especialización		Maestría		Otro/Cual		
<i>Mencione con quien vive Actualmente</i>	Solo		Pareja		Hijos		Padres
	Hermanos		Suegr os		Otro/ Quien		
<i>Salario:</i>	Entre 1 a 2 SMLV		Entre 2 a 3 SMLV		Entre 3 a 4 SMLV		Mas de 4 SMLV

<p>El presente instrumento tiene como objetivo conocer su estado frente a la felicidad en la Organización con el fin de generar planes de mejoramiento hacia la fidelización en colaboradores en misión. A continuación, encontrará una serie de afirmaciones de múltiple elección de respuesta, por favor indique con solo una (X) la respuesta que más se ajuste a su criterio.</p>				
AFIRMACION	TOTALME NTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUE RDO	TOTALM ENTE EN DESACUE RDO
Ante las diversas situaciones de mi entorno laboral mi postura es tranquila y feliz				
En mi equipo de trabajo le doy animo a las personas				
Me caracterizo por estar sonriente en el trabajo				
Tengo una actitud positiva en mi trabajo				
Considero que todos los problemas tienen solución				
Veo las dificultades como retos para mi crecimiento personal				
Soy una persona que resuelve rápidamente los problemas de mi día a día				
Cuando hay situaciones difíciles, tengo la esperanza de que van a mejorar				
Me siento satisfecho con los beneficios que me ofrece la compañía				
Me siento comprometido con el área a la que pertenezco				
Me gusta lo que hago en mi lugar de trabajo				
Pienso continuar laborando en la organización				

Doy todo mi potencial en mi puesto				
Estoy dispuesto a ayudar a los demás o al área cuando requieren algo				
Recomendaría a la organización para trabajar				
Me siento orgulloso/a de la empresa donde laboro				
Mis compañeros valoran mi labor				
Mi jefe reconoce mi trabajo				
Mi opinión y mis ideas son escuchadas en la organización				
He sido reconocido por mis resultados				
Mi jefe confía en mi trabajo				
Mi jefe me motiva a ser cada día mejor				
Cada vez que hago una buena labor me la resaltan				
Actué buscando mejorar mis indicadores y resultados				
Mi labor es importante para la empresa				
El trabajo que realizo aporta a mi crecimiento profesional y personal				
Este trabajo es importante para mi				

He podido brindar ideas que pueden mejorar la forma de hacer las cosas, los procesos/ procedimientos, resultados en la organización				
Me siento tranquilo en la empresa				
Mi trabajo aporta a mi proyecto de vida				
Me siento identificado con la organización				
Estoy alineado con los valores de la empresa				
Tengo una relación asertiva y empática con mi jefe				
Trabajamos en equipo con mis compañeros de trabajo				
Recibo retroalimentación constante de mi trabajo por parte de mi jefe				
Mi jefe me apoya en mi trabajo				
Mis compañeros de trabajo me apoyan				
Recibo apoyo de las áreas para realizar mi trabajo				
Tengo confianza en mi área de trabajo				
Todos tenemos la mismas oportunidades y posibilidades en la organización				
Tengo la oportunidad de crecer en la organización				
Tengo la oportunidad de aprender cada día				

La empresa me ha capacitado para manejar mis situaciones personales y familiares				
La empresa me facilita las herramientas para lograr mis metas				
Tengo claro el plan carrera de la compañía				
Cuando realizó un trabajo adicional puedo recibir beneficios extras por este trabajo o resultado				
La empresa se interesa por mis temas personales y familiares				
La empresa me capacita constantemente para que pueda ejercer mi labor y crecer en mi puesto de trabajo				

Anexo 2

Consentimiento informado

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

La presente investigación es conducida por Andrea Rojas, de la Universidad Externado de Colombia. La meta de este estudio tiene como objetivo conocer su estado frente a la felicidad en la Organización con el fin de generar planes de mejoramiento hacia la fidelización en colaboradores en misión.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas a través de una Encuesta que consta de 48 preguntas de respuesta tipo Likert. Esto tomará aproximadamente de 15 a 20 Minutos de su tiempo.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario serán codificadas y, por lo tanto, serán anónimas.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por _____.

He sido informado (a) de que la meta de este estudio es _____

Me han indicado también que tendré que responder una encuesta lo cual tomará aproximadamente _____ minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona.

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha

(en letras de imprenta)

Anexo 3

Tabulación Entrevistas de Retiro

Cargo	Área	Fecha Inicio	Fecha Vencimiento	Tiempo Contrato	Emociones positivas		Engagement		Logro y Reconocimiento		Sentido		Relaciones Confiables		Desarrollo Profesional y Personal	
					Positivo	Negativo	Positivo	Negativo	Positivo	Negativo	Positivo	Negativo	Positivo	Negativo	Positivo	Negativo
AUXILIAR DE ALMACEN	PRODUCCION	29/01/2018	30/10/2018	9,13						No tuvo ningún logro o beneficio trabajando en la compañía				Problemas con el jefe inmediato, al inicio fue buena y el último mes regular. Inconveniente en las relaciones laborales. La relación se dañó con el jefe, por una ausencia referente a la enfermedad de su padre (infarto), después de esto se dañó el clima laboral, cambio de actitud		

<p>ASESOR COMERCIAL TYP</p>	<p>COMERCIAL</p>	<p>24/08/2017</p>	<p>21/05/2018</p>	<p>9,00</p>										<p>Me gusta laboral, me gane varios premios</p>	<p>Mala porque el líder nunca brinda soluciones frente al tema de devoluciones, siempre responde que el problema es de uno. Debo esperar mucho tiempo para el pago competitivo y el jefe inmediato no colabora frente a las solicitudes</p>	<p>Tuve inducción a los 20 días, fueron temas muy generales</p>
<p>MOTORTA FLOTA LIGERA</p>	<p>TRANSPORTE</p>	<p>16/01/2018</p>	<p>8/10/2018</p>	<p>8,83</p>										<p>Tuve presión y estrés.</p>	<p>Me ofrecen un mejor salario, el carro es muy pequeño, mucha mercancía difícilta encontrar las referencias, tuve incomodidad y medio</p>	

													humanos	
MOTORISTA FLOTA LIVIANA	TRANSPORTE	5/12/2017	12/07/2018	7,30							Uno aprende mucho	La relación con mis compañeros era buena	La ingeniera Nathali no tiene una buena forma de dirigirse a los conductores, cuando para algún problema por más que se le explique para ella nada es válido echando la culpa a uno, pero no tiene en cuenta y no es comprensiva teniendo claro el	

													pocos hombres que hay, debería haber más hombres para nivelar	
VEN DED OR CON DUC TOR MAM AIA	COM ERCI AL	1/11 /201 7	24/0 2/20 18	3,8 3			La activi dad para dedic arse es busca r empl eo y busca r tranq uilida d, está sacan do los docu ment os que se le perdi eron y busca buen a energ ía		Se debe trabaj ar en la motiv ación de la gente	El cargo es buen o		La relaci ón con el jefe fue buena	No hay apoyo por parte del jefe, debe acompañar y conocer la labor de sus vended ores, en varias ocasio ne le pidió que la acompañara a ruta, vera las negoci aciones y apertura de cliente s y nunca accedió, no entregan publici dad del produc to, siempre sacan una excusa. No hay apoyo por parte del	La inducción es regular , solo dieron información básica y hablar on de alguno s produc tos, pero lo relacionados con los productos que ella manejaba, tuvo acompañamiento de una compañera en el entrenamiento, explicaba por encima y ella asumió el cargo sin entrenamiento formal ,

												<p>jefe, hay muchas injusticias que deja pasar por alto. la relación con los compañeros fue buena, pero después de la situación presentada con el compañero el ambiente no fue bueno, le tenían apodosos. Hay conflictos con TYP, no hay trabajo en equipo, está la guerra con las empresas competencia, pero es el colmo con los mismos compañeros</p>	<p>explicando productos y demás.</p>
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---	--------------------------------------

MOTORISTA FLOTA LIVIANA	TRANSPORTE	23/08/18	19/11/18	2,93					Adquirir más experiencia	No tuve ningún beneficio trabajando en la empresa			se retira por que le robaron el dinero y los documentos y no contaba con el dinero para recuperar los documentos, y la empresa no me iba a ayudar
OPERARIO DE BODEGA MAMIA	BODEGA	27/06/18	13/09/18	2,60						No tuve ningún logro en la compañía			Buena, no presente inconvenientes o quejas
VENDEDOR CONDUCTOR MAMIA	COMERCIAL	22/05/18	21/07/18	2,00									Buena relación con los compañeros Sufrió de un robo llegando al barrio el día anterior de mi celular personal y corporativo, me presenté el sábado a trabajar explicándole a mi jefe la situación

													ón, sin embargo, estaba exaltado y no entendí a no fue mi culpa por lo cual decidí retirar me diciéndole que no podía trabajar con un jefe que no confiaba en mí.	
MOTORISTA FLOTA LIVIANA	TRANSPORTE	16/01/2018	15/03/2018	1,93									Excelente relación con los compañeros de trabajo	Revisar el tema de mantenimiento de los carros ya que están en mal estado, tuve varios accidentes, aunque había solicitado arreglo de los vehículos. Falta colaboración con los trabajadores, atención en horario de

													oficina y no los sábados.		
AUXILIAR DE BODEGA	BODEGA	28/1/2017	19/01/2018	1,73									buena, en el turno de día tenía la oportunidad para hablar con el	Había muchas vacantes sin cubrir, auxiliares no tenían la mejor actitud porque tenían que hacer 12 horas	Una mejor oferta laboral para trabajar de lunes a viernes

<p>MOT ORIS TA FLOT A LIVI ANA</p>	<p>TRAN SPOR TE</p>	<p>23/0 4/20 18</p>	<p>25/0 5/20 18</p>	<p>1,0 7</p>																<p>El carro asigna do tiene mucha s falenci as, aunque se lo comun ique a mi jefe no se hacen manten imient o, adicion al las áreas interna s (carter a) no tienen buena comun icación , no tienen buena logístic a, incon veniente con la legaliz ación de recaud o, las áreas no se colabo ran mutua mente y aunque se inform a al jefe no se da solució n. El área de cartera siempr</p>		<p>La inducc ión y el entren amient o no fue muy clara la mayorí a de las cosas</p>
--	-----------------------------	-----------------------------	-----------------------------	------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---	--	---

													<p>e respon de ante las dificult ades que el proble ma no es de ellos. Debe haber más colabo ración entre las áreas interna s ya que el primer afectad o es el conduc tor</p>	
<p>MOT ORIS TA FLOT A LIGE RA</p>	<p>TRAN SPOR TE</p>	<p>6/11 /201 8</p>	<p>4/12/ 2018</p>	<p>0,9 3</p>					<p>No tuve ningú n logro y no recibí benefi cios</p>		<p>La relaci ón con la jefe inmed iata es buena y con los comp añero s Excel ente, muy buena comu nicaci ón</p>	<p>no se preocu pan por la segurid ad del trabaja dor el día del robo solo se preocu paron por el dinero y no por la salud e integri dad del colabo rador, tuve mucho presión y estrés, tambié n por las</p>	<p>El proces o de inducc ión y capacit ación es muy regular , tuve una nueva oportu nidad laboral para condu cir un vehícu lo más grande</p>	

													ñeros antiguos, no me dieron la clave fuerte y debí tener la plata arriesgándome. El servicio al cliente y recursos humanos son regular, tuve mucha presión y estrés	tardar la ruta.
MOTORA FLORA	TRANSPORTE	20/02/18	26/02/18	0,20									Hay mucha demora con el cargue, nadie da respuesta de nada, no me gusta la actitud de la persona encargada de recibir las averías y devoluciones, tener en cuenta los reprocesos en la	La inducción muy completa explicó todas las áreas las personas muy formales y amables a dar la inducción

													báscula, se pasa del cargue permitido.		
MOTORISTA FLOTA LIGERA	TRANSPORTE	1/10/2018	5/10/2018	0,13						No tuve ningún logro o beneficio trabajando en la compañía			El nivel de responsabilidad en cuanto a la mercancía, dinero y vehículo es muy grande frente al salario asignado	El número de entregas es muy alto las rutas son largas, tuve mucha presión y estrés, inconfirmda en cuanto al nivel de responsabilidades en sus funciones, manejar el dinero sin la caja fuerte	La inducción y capacitación es muy regular
MOTORISTA FLOTA LIVIANA	TRANSPORTE	23/10/2018	27/10/2018	0,13						No tuve ningún logro o beneficio trabajando en la compañía			presión por el número de entregas y no se tiene encuenta el volumen de mercancía, largas		

												jornadas laborales, escuché comentario que las personas duraban 2 o 3 días en la compañía y eso me desmotivó		
MOTORISTA FLOTA LIVIANA	TRANSPORTE	30/04/2018	3/05/2018	0,10						Me gusta trabajar con Hari y la labor que desempeñaba		La relación con mis compañeros era buena	Con mi jefe solo tocaba temas laborales, era buena, aunque la veía poco	Me pareció bueno el entrenamiento en el cargo
MOTORISTA FLOTA LIGERA	TRANSPORTE	9/11/2018	20/11/2018	0,37					No tuve ningún logro y no recibí beneficios, es regular la motivación al grupo de trabajo. Me retiro por falta de reconocimiento a mi labor			Favoritismo por los antiguos, Fernández no respeta el orden de llegada de devolución. El personal de devoluciones no lo atienden no se recibe mercancía, analizan el	La inducción fue regular, se envía con compañero para inducción de ruta y procesos, sin embargo, el compañero no le brinda la información que se requiere.	

