

Felicidad en el trabajo como método de fidelización y mitigación de la rotación de personal

Claudia Marcela Marín López

Darwin Arbey Vega Jiménez

Michael Cuadros Sandoval

Universitaria Agustiniana

Facultad Dirección de Posgrados

Programa Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano

Bogotá. D.C

2021

Felicidad en el trabajo como método de fidelización y mitigación de la rotación de personal

Claudia Marcela Marín López

Darwin Arbey Vega Jiménez

Michael Cuadros Sandoval

Director

Nydia Parra León

Trabajo para optar al título de especialista en gerencia estratégica del talento humano

Universitaria Agustiniiana

Facultad Dirección de Posgrados

Programa Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano

Bogotá. D.C

2021

Resumen

La presente investigación tiene como fin analizar cómo la empresa xxx puede mitigar desde la felicidad en el trabajo, la rotación de personal, teniendo en cuenta que esta conlleva a que a la compañía se le dificulte alcanzar los objetivos estratégicos, causándole pérdidas en talento humano y recursos económicos. Si bien el sector del contact center es uno de los más impactados por esta problemática, también es posible encontrar que algunas empresas del sector son referentes de retención de talento; para esto se utilizaron diferentes herramientas de medición, entre ellas encuestas de retiro, la cual arrojó resultados importantes para determinar la causa principal de la rotación del personal, y así aplicar estrategias para fomentar una mejor cultura organizacional.

Otro de los instrumentos usados para la recolección de datos fue la encuesta de micro clima, a través de la cual se logra identificar algunos de los factores que promueven la deserción laboral, criterios que permiten recomendar a la compañía implementar acciones que lleven a mejorar el clima laboral, la fidelización y retención de los colaboradores.

Finalmente se llevó a cabo el diligenciamiento de la batería de riesgo psicosocial, que permitió identificar hallazgos intralaborales, extralaborales y de comportamiento. Por lo tanto se proponen algunas alternativas que logren disminuir la rotación y el ausentismo, que a su vez incremente el nivel de productividad y se cumplan los objetivos estratégicos de la empresa. En este aspecto, la compañía debe trazar nuevas tácticas que permitan llevarlos a un nivel de referencia alto en el mercado.

Palabras Claves: Felicidad, Fidelización, Rotación, Talento

Abstract

The purpose of this research is to analyze how the xxx company can mitigate staff turnover from the happiness and employee satisfaction perspective at work, taking into account that this leads to the company finding it difficult to achieve strategic objectives, causing losses in human talent and economic resources. Although the contact center sector is one of the most affected by this problematic, it is also possible to find that some companies in the sector are references for talent retention; therefore, different measurement tools were used to measure this, including retirement surveys, the important results obtained to determine the main cause of staff turnover, and thus apply strategies to promote a better organizational culture.

Another of the instruments used for data collection was the microclimate survey, through which it is possible to identify some of the factors that promote job desertion, criteria that allow the company to recommend to implement actions that lead to improve the work environment, loyalty and retention of collaborators.

Finally, the psychosocial risk battery was completed, which found intra-occupational, non-occupational and behavioral results. Therefore, some alternatives are proposed that reduce turnover and absenteeism, which in turn increases the level of productivity and meet the strategic objectives of the company. In this regard, the company must draw up new tactics to carry them out at a high level of reference in the market

Key Words: Happiness, Loyalty, Turnover, Talent

Integrantes del grupo (perfil)

Estudiante

Michael Cuadros Sandoval

Profesional en psicología, diplomado en psicología clínica, actualmente laboro en la Policía Nacional, con experiencia en el área del talento humano en la parte de incorporación de personal, mi formación académica y laboral ha sido útil en el desarrollo e implementación de propuestas para llevar a cabo de manera eficaz la selección de personal favoreciendo el área del talento humano.

Actualmente me encuentro cursando la especialización en Gerencia Estratégica Del Talento Humano siendo un estudiante responsable y comprometido con el programa, buscando afianzar mis conocimientos y liderazgo, para luego ser aportados en ámbito organizacional.

Estudiante

Claudia Marcela Marín López

Profesional en Seguridad y Salud en el trabajo con más de 6 años de experiencia, enfocada en aspectos organizacionales y del talento humano, egresada de la Universidad del Quindío. Actualmente me desempeño como Gerente Cuidado del Talento para la empresa Emergia Contact Center, multinacional con casa matriz en España, organización que en Colombia tiene aproximadamente 6000 trabajadores. Tengo a mi cargo la seguridad y salud en el trabajo, sistema de gestión ambiental, bienestar y felicidad en el trabajo a nivel nacional. Responsable, organizada empática, recursiva, proactiva, apasionada por mi trabajo, leal, honesta, con capacidad analítica, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación asertiva, adaptable al cambio, creativa, extrovertida e incluyente. Me encantan disfrutar el tiempo con mi hijo, amo los animales, la naturaleza y la pintura. Soy una persona con objetivos claros, convencida de que trabajar por la salud, bienestar y felicidad de las personas, definitivamente es mi propósito de vida.

Estudiante

Darwin Arbey Vega Jiménez

Soy una persona fundamentada en valores éticos, humanos y profesionales que tiene bien definidos sus objetivos para la consecución de sus metas en el aspecto personal y laboral. De profesión soy administrador de empresas y me he desempeñado como gerente de compensación y beneficios con excelente manejo de personal, nómina, incentivos, tesorería realizando todas las labores administrativas obteniendo resultados favorables y así demostrando la capacidad que

tengo para realizar diferentes labores con actitud para asumir nuevos retos y cumplimiento de las metas trazadas.

Tabla de contenidos

Problema de Investigación	8
Pregunta de investigación.....	10
Justificación.....	11
Objetivos	13
Objetivo general	13
Objetivos específicos	13
Marco referencial	14
Felicidad	14
Felicidad en el trabajo.....	15
Rotación del personal	18
Rotación y felicidad en el trabajo	20
Metodología de la investigación	22
Aplicación de la metodología.....	22
Felicidad en el trabajo.....	23
Alcance de la investigación	26
Hipótesis de la investigación	27
Conceptos	27
Selección de la muestra	28
Recolección y análisis de datos	29
Análisis de resultados y discusión.....	30
Conclusiones	34
Recomendaciones.....	36
Referencias.....	38
Anexos.....	40

Problema de Investigación

En la empresa xxx, se ha venido presentando la problemática de rotación laboral, afectando a la organización y sus colaboradores, esto dado a la falta de motivación en el trabajo y dificultades para el logro de los objetivos; el alto índice de deserción de los empleados y la magnitud de este problema, se identificó a través de las encuestas de retiro, donde una de las causas principales, es la alta desmotivación tanto en trabajadores nuevos como antiguos por los siguientes factores: Salarios, curva de aprendizaje, formación, desarrollo y creación de falsas expectativas.

Existe variedad de trabajos de investigación referente a la gestión de la felicidad, teniendo en cuenta, como lo plantea el autor Pryce Jones (2010) “Toda vez que pasamos casi el 50% de nuestras vidas en nuestros lugares de trabajo, surge la necesidad de encontrar equilibrio entre los componentes laborales y la felicidad”, lo que puede llevar al rendimiento y fidelización de los empleados.

Otro factor importante es la motivación en el trabajo como se ve referenciado en la investigación “Correlación entre Felicidad y Rotación de Personal en una empresa minera”, de la Pontificia Universidad Católica del Perú, 2018; donde antes del compromiso con la tarea esta la pasión por lo que se hace.

En un mundo laboral de continua metamorfosis que crea nuevas necesidades y tendencias, se generan nuevos desafíos para las organizaciones a la hora de entender y adaptar el enfoque estratégico a las propensiones o preferencias de las nuevas generaciones. Una de las principales dificultades que la empresa xxx viene presentando desde el año 2018, ubicada en la zona céntrica de la ciudad de Cali, Colombia, es que a pesar de las estrategias de retención que ha creado, no ha sido posible solucionar el problema, por el contrario lo que ha hecho, es aceptar la renuncia de sus colaboradores e incorporar personal nuevo, sin enfocarse en analizar la causa raíz de los retiros.

Un hallazgo importante a analizar es porque la deserción laboral se presenta en personal de edades entre 18 y 25 años, lo que suscita a pensar, como mantener a su personal activo y altamente motivado para el logro de los resultados y evitar la rotación de sus empleados. Como consecuencia de esto resulta eminente estar al tanto de la relación que se deriva de la gestión de la felicidad y la fidelización que los colaboradores generan hacia la compañía; si a través de estas prácticas logra tener mejor clima laboral o por el contrario replantear los métodos de trabajo para

promover estos hábitos de cultura que conlleven a beneficios de ambas partes y lograr la retención del talento, de lo contrario, se verán afectadas las finanzas de la empresa y el logro de los objetivos estratégicos.

La empresa ha dedicado más su tiempo en realizar planeaciones estratégicas, basada en objetivos de producción, EBITDA y análisis financieros, más que poner su foco en las personas, en su calidad de vida laboral, su bienestar e incluso en ocasiones su salud. Esto obviamente repercute en trabajadores desmotivados, que trabajan y sostienen su labor por un factor económico, no porque disfruten realmente lo que hacen. Lo que a la final repercute en ausentismos y rotación laboral.

Por otra parte la tecnología e innovación ha dejado de lado el verdadero liderazgo. Es necesario no solamente ir a la vanguardia tecnológica y productiva, si no formar verdaderos líderes que se interesen por su capital humano.

Líderes con equipos de trabajo innovador y creativo, resolutivo, abiertos al cambio, que sean realmente analíticos y que incluyan en su planeación estratégica, la importancia del talento humano, líderes incluyentes y motivadores. Para ello es necesario contar con el compromiso a nivel directivo, conocer las necesidades reales del negocio y también de los colaboradores. El hecho es transformar a los trabajadores sin dejar de lado su autenticidad.

Pocas empresas se toman el tiempo para buscar la medición de satisfacción de los empleados, tal parece que hay un orden invertido respecto al capital humano, planificación, procesos e indicadores técnicos, pero no lo que hay detrás; el verdadero valor, humanización y cercanía que realmente lograría una empresa moderna y cambiante. Ahora, es necesario entender también que hay que poner límites y que salir de la zona de confort no implica entrar en “mimos exagerados o ser demasiado permisivos”, se trata de mostrarles su verdadero valor y concientizarles en “el frío que hay fuera”, es decir que la empresa confía y exalta sus habilidades, resultados, su real importancia. Es necesario cuantificar el impacto de negocio a nivel productivo financiero y humano. Simplemente convertir a la empresa en un factor legendario con un ADN y cultura referente para otras empresas.

Actualmente se menosprecia y se tiene la felicidad en el trabajo como un paradigma, como una utopía, no hay sensibilización real del valor humano vs los resultados, lo que termina con el aumento de la rotación, ausentismo o tener colaboradores desmotivados y poco productivos, se

gestionan conflictos financieros, estratégicos de negocio pero poco se tiene en cuenta la calidad de vida del trabajador, definitivamente urge una conexión entre los seres humanos y el core del negocio, su planeación estratégica, y resultados esperados a corto, mediano y largo plazo.

Mediante el análisis estadístico de las entrevistas de retiro se busca identificar las verdaderas causas de la rotación del personal y como la felicidad en el trabajo puede transformar resultados negativos por efectos positivos y como consecuencia lograr la retención del talento.

Pregunta de investigación

¿La empresa xxx puede mitigar la rotación del personal mediante la gestión de felicidad como método de fidelización?

Justificación

La presente investigación, se enfoca en estudiar el origen de rotación temprana en la empresa xxx, sus causas y el comportamiento que ha tenido la compañía respecto a esta situación. El trabajo permitirá mostrar los cambios que se han presentado alrededor de los años tanto en evolución del core del negocio, como la resistencia que ha dejado como consecuencia una alta rotación del personal. La idea es profundizar en conocimientos teóricos y prácticos, para ofrecer una mirada integral sobre los efectos producidos, concientizar a su nivel directivo y generar aportes de valor para su empresa.

Se propone entonces investigar la evolución de la empresa y como a través del tiempo se han suscitado estos inconvenientes, que han generado bajas motivadas, para ello se tendrán en cuenta las encuestas de retiro, realizadas desde 2018, dados los costos que esto genera. Adicional al tiempo que tarda la empresa para reemplazar las vacantes, formarlas, que logren su curva de aprendizaje y lo más importante, lograr fidelizarlas, genera no solo un desgaste en su personal, si no pérdidas importantes para la compañía. Para ello es vital crear programas de retención y motivación que generen en los empleados la mejor experiencia y puedan mantenerse en el tiempo.

Pero no solamente se trata de implementar estrategias para la reducción de rotación, es llevar a la empresa a un nivel más avanzado y es aquí donde el tema de la Felicidad en el trabajo toma un rol muy importante, que toda empresa debe tener en cuenta, para fidelizar a su personal. Para ello no hay que tener en cuenta solo las necesidades que surgen dentro de la organización, se trata de contribuir de manera satisfactoria en las necesidades de las personas, en su calidad de vida, su aprendizaje y crecimiento tanto laboral, como personal.

Si se trabaja a partir de las necesidades mutuas (empresa-empleado), y la compañía se enfoca en la felicidad del trabajador, a partir de planes carrera, planes motivacionales efectivos, cuidado de su salud, bienestar y otras estrategias de retención, estará trabajando en su felicidad, lo que consecuentemente traerá colaboradores, comprometidos, productivos y eficientes, con ello la empresa mantendrá un adecuado clima laboral y un trato humanizado, los colaboradores desarrollaran y demostraran su potencial y tendrán un óptimo desempeño; por tanto es importante, dentro de todas estas estrategias, crear un programa de reconocimientos, donde la empresa reconozca su valor.

Así las cosas, cuando se tenga el estadístico de las entrevistas de retiro y se identifiquen los hallazgos, se presentaran los planteamientos causales, también estrategias que puedan contribuir en la disminución de la rotación, esto incluye un análisis de lo que afecta la operatividad de los funcionarios, tanto en la búsqueda, captación, como en su desarrollo y motivación; por ende la adaptación a la empresa.

Objetivos

Objetivo general

Proponer estrategias para la disminución de rotación del personal de la empresa xxx, a partir de la felicidad en el trabajo.

Objetivos específicos

- Determinar las causas que motivan la rotación del personal de la empresa xxx.
- Identificar la correlación que existe entre la felicidad en el trabajo y la rotación del personal.
- Definir las principales características que debe tener en plan de gestión de la felicidad para fidelizar a los empleados de la empresa.

Marco referencial

Después de realizar diversas literaturas asociadas a la felicidad y la rotación del personal, se establece este marco de referencia o marco teórico, y es que definitivamente debe existir relación entre la felicidad con el componente negativo de la rotación y sus causas, añadiéndole a este un tercer elemento y es el compromiso laboral, para comprender mejor esto, se dará definición de cada una de las variables:

Felicidad

Trayendo la definición textualmente del diccionario, la felicidad es el estado de ánimo de la persona que se siente plenamente satisfecha por gozar de lo que desea o por disfrutar de algo bueno. Es la sensación de bienestar y realización que experimentamos cuando alcanzamos nuestras metas, deseos y propósitos; es un momento duradero de satisfacción, donde no hay necesidades que apremien, ni sufrimientos que atormenten.

En el contexto filosófico, la felicidad es alcanzar las metas propias de un ser humano (eudemonismo), esta teoría fue defendida por Aristóteles, mientras que Platón decía que la felicidad se abre a la vida después de la muerte, por otra parte, Epicuro defendía la posición de que la felicidad es experimentar placer intelectual y físico y conseguir evitar el sufrimiento mental y físico (hedonismo).

Ahora, en el contexto psicológico, la felicidad es la interacción con el subconsciente que se alimenta del ánimo, la felicidad es un estado emocional positivo que los individuos alcanzan cuando han satisfecho sus deseos y cumplido sus objetivos.

Según el Psicólogo norteamericano (Seligman, M. 1998) considerado el fundador de la psicología positiva, dio la vuelta a la psicología que se enfocaba en las emociones negativas y transformarlas en emociones positivas y lograr que las personas fueran felices, así las cosas, este autor estudio la felicidad en tres periodos de tiempo:

- Pasado: de donde surge alegría, satisfacción y serenidad.
- Presente: en el que surgen los placeres corporales, que son momentáneos y requieren aprendizaje y educación.
- Futuro: entre las que están el optimismo, la esperanza y la fe.

Postulando su teoría de la felicidad sobre las decisiones que tomamos y que creemos que a futuro nos hará bien, Seligman, llevo a su modelo que resume el significado de la palabra Perma:

- P – Emociones Positivas: Se refleja en la cantidad de palabras positivas y emociones positivas que sentimos durante el día. Mientras más pensamientos positivos, mayor será nuestro bienestar.
- E – (Engagement) Involucramiento: Se refiere a la capacidad de involucrarse de manera positiva en los actos del día a día, aunque nos parezcan poco placenteros, si logramos darle la vuelta usando nuestras fortalezas en esa situación, entonces nuestro nivel de bienestar se eleva.
- R – (Relationship) Relaciones: Manejar las relaciones de manera constructiva nos ayuda también a mantener nuestro nivel de bienestar alto.
- M – (Meaning) Significado: El pertenecer a algo más grande que uno mismo es uno de los pasos para el bienestar.
- A – (Accomplishment) Logro: El sentir que se pueden hacer las cosas es uno de los pasos, pero asociado a que quienes realmente tienen éxito son quienes tienen mayor capacidad de determinación y no abandonan.

La definición de la felicidad es entonces algo subjetivo, sin embargo el ser humano está en una búsqueda constante por alcanzarla, pues depende de cada quien tenerla como algo duradero o perecible. La Eudaimonía, termino griego que traducido es la felicidad, ha propuesto también el florecimiento humano y la búsqueda de prosperidad

Felicidad en el trabajo

Relacionar la felicidad con el trabajo puede sonar algo raro, sin embargo, el ser humano siempre se encuentra en constante búsqueda este donde este, es como una meta o un fin que decreta para su vida. (Moccia, S. 2016), de la Universidad Católica de Valencia cita la felicidad como uno de los principales factores de productividad y rendimiento en el trabajo. Aun así, el tema se torna complicado si al término de felicidad le sumamos el de trabajo, pues encontrar que el hombre sea verdaderamente feliz, en ocasiones suena utópico, ya que, como afirma (Duró,

2009) “trabajamos 56.000 horas, y vivimos unas 700.000”. El nuevo objetivo del milenio es ser feliz trabajando. Como lo afirma (Hosie y Sevastos,2009), en el nuevo milenio la felicidad en el trabajo toma importancia extrema, de hecho en la actualidad hay numerosos artículos, libros, páginas en internet que hablan al respecto, pues el mundo está despertando de una realidad que siempre ha estado oculta y es que existen muchas empresas donde sus colaboradores se encuentran en una profunda tristeza laboral, de hecho, la Organización Mundial de la Salud OMS en 2020, ha referido que la segunda causa de deserción laboral y patologías asociadas a orden mental, se deben al estrés y desmotivación laboral. Por eso se cita aquí, la psicología positiva que sin duda creara herramientas importantes para reconvertir cifras alarmantes que tienen las empresas en rotación de su personal y que nos lleva años atrás con la teoría que manejo Aristóteles y el concepto de eudaimonía (felicidad), que hace pensar y reflexionar mucho hacia lo humano.

Al hablar de felicidad organizacional, concurren varias investigaciones alrededor del tema, uno de ellos según (Fernández, I. 2015) se entiende que es la capacidad de una empresa para ofrecer a sus trabajadores unas condiciones laborales, donde ellos puedan desplegar sus fortalezas de forma individual o grupal, llevando al logro de metas de la organización para la sostenibilidad, generando una ventaja competitiva.

Otro artículo publicado por (Harvard Deusto Business Review, SF) donde muestra como la felicidad se ha convertido en un foco estratégico de muchas organizaciones, dado que muchas empresas muestran preocupación por el bienestar y la felicidad de sus colaboradores para ser más rentables en sus resultados, cada día las compañías ponen sus esfuerzos en implementar sus propias políticas enfocadas a la motivación de sus empleados para que estos sean felices en tanto en el ámbito laboral como personal.

Sobre la gestión de la felicidad en las organizaciones, muchas áreas del pensamiento lo han considerado eje de sus estudios, por medio de construcción de modelos de gestión y las miradas a la felicidad, se ha podido evidenciar como cada persona tiene una percepción diferente de lo que los hace felices y de que les genera satisfacción, muchas de ellas creen que son infelices cuestionado sus creencias, sin dejar de pensar que en cualquier momento la vida deja de existir, es por eso que en muchas ocasiones le dan poco valor a lo que hacen, por estos tipos de comportamientos surge la necesidad de estudiar el concepto de felicidad desde diferentes puntos de vistas, por medio de teorías o investigaciones científicas que se muestran a nivel mundial. Es

necesario aplicar y vivir experiencias para hablar de felicidad, por medio de buenos hábitos que faciliten tener un mejor bienestar de vida, llevando a cabalidad las experiencias positivas para mostrar a las demás personas como la familia y compañeros de trabajo.

La felicidad ya es parte del management, por lo cual toma mayor relevancia en las organizaciones, y su gestión es transcendental para realización de actividades dentro de las empresas, facilitando el bienestar de cada miembro y creando un ambiente laboral óptimo en sus integrantes. Para compartir la importancia de la felicidad en el trabajo y el impacto que esto causa en la vida de los seres humanos, no basta con tener un departamento de gestión humana que abarque el tema, se debe contar con personal que cree y coordine las estrategias de intervención a que haya lugar para lograr la felicidad en el trabajo.

Continuando con la revisión literaria se encontró un artículo del (colegio oficial de psicología de Madrid, 2013) donde por medio de un enfoque, muestra lo fundamental de entender la felicidad en el trabajo, algunas centran su atención en el ambiente mientras que otras en pensamientos y sentimientos de cada persona, casi todas las investigaciones sobre felicidad en el trabajo se han ocupado de averiguar el impacto de la organización o del puesto de trabajo, y han descuidado el analizar los trabajadores en sus cambios cognitivos y cordiales, estas perspectivas cada una tiene su valor pero muestran claramente que ambas fuentes derivan la felicidad y la infelicidad laboral.

La existencia de distintas formas de relación entre las variables ambientales y las individuales, pueden ser importantes para la felicidad, pero al trabajar de forma individual. Además la interacción mutua se puede desarrollar a lo largo del tiempo, con características físicas y cognitivas, estas influyen en la búsqueda de cierto cargo o las actividades a desarrollar dentro de una organización.

Con el objetivo de mejorar la felicidad de los empleados es importante examinar diferentes aspectos tales como: los de la persona y las características ambientales, ampliar las averiguaciones sobre intervenciones individuales en el medio de trabajo, otro de los aspectos que aplican en este caso son las pautas de acción dentro de la organización, para distinguir las diferentes formas de felicidad e infelicidad, ya que a veces los procesos para mejorar en bienestar resulta ser perjudicial para la productividad o esfuerzos de los trabajadores para aumentar el rendimiento, toda vez que los puede llevar a altos niveles de ansiedad y estrés, convirtiéndose en infelicidad laboral. (Colegio oficial de psicología de Madrid, 2013)

El clima organizacional siempre ha estado de la mano con la felicidad laboral, en los últimos años las empresas se han dispuesto a buscar los mejores escenarios para que estos sean óptimos, en la actualidad una de las preocupaciones de cada empresa es buscar el bienestar, cumpliendo satisfactoriamente las necesidades de los empleados. Como lo muestran varios estudios entre más feliz sea una persona en sus actividades diarias, los resultados van a hacer alcanzados, generando una alta productividad demostrando sus habilidades en cada acción, creando experiencias y lo más importante el conocimiento y realización personal y profesional.

En la actualidad algunas organizaciones han estado pendientes de medir la felicidad laboral en cada empleado, para saber qué tan satisfechos están en cada rol que le corresponde, por ende, a través del tiempo esto se puede medir por medio de sus capacidades y fortalezas, evidenciado fácilmente en el compromiso y la alegría que le colocan a su labor (Aguas, J 2020)

En cuanto a la relación existente entre felicidad en el trabajo y variables de clima laboral: Aunque son pocos los estudios que relacionen estos dos factores, Warr (2013), estudia algunos factores laborales que generan felicidad e infelicidad describiendo que en algunos casos si se llegan a niveles excesivos se podría generar infelicidad, es decir que al incrementar el nivel de frecuencias o rigurosidad en una tarea puede repercutir como efecto negativo sobre los niveles altos de felicidad. Ahora bien, se podría intuir que para alcanzar un mayor nivel de felicidad se debe reducir la exposición o repetición de la labor realizada por los colaboradores, en este sentido Warr (2013) menciona que la excesiva cohesión provocaría un desgaste en las relaciones humanas por exceder los límites básicos de la privacidad, en donde el trabajador entraría en una dinámica simbiótica con sus pares.

Estos son conceptos y prácticas que buscan expandir la gestión de la felicidad en el trabajo, teniendo en cuenta que no requiere incurrir necesariamente en gastos adicionales que vayan en contra de la estrategia corporativa, sino que por el contrario que es posible y determinante la conciencia y la convicción de los integrantes del ecosistema laboral, generando un equilibrio entre el bienestar individual y el resultado utilitario de la organización.

Rotación del personal

Las causas de la rotación del personal en ocasiones esta camuflada en factores superficiales, y es que las entrevistas si bien dan una luz para identificarlas, no siempre reflejan la verdad absoluta, por eso es muy importante ir mas allá, chequear el verdadero motivo y trabajar

asertivamente en esto, adicionalmente, la alta rotación del personal implica que la empresa tenga pérdidas en tiempo y dinero. Otra causa es que en ocasiones las empresas no acompañan ni fortalecen la curva de aprendizaje de sus colaboradores por tanto su nivel de productividad demora más y no aporta al logro de los objetivos estratégicos planteados. Entre las razones más comunes que se han detectado en la rotación laboral, se encuentran:

- Clima laboral deficiente: Tener un clima laboral pesado, implica más desgaste, fatiga, desmotivación y niveles de estrés muy altos.
- Remuneración injusta: Sentir que no se es bien remunerado, así lo que haga el colaborador sea lo que le apasione, implica notoriamente que este pierda el interés y su rendimiento no sea el esperado.
- Crecimiento personal: Negarle la posibilidad a los colaboradores de crecer al interior de la empresa, de participar en planes carrera o no generar herramientas para que crezcan a nivel personal y profesional, sin duda marca también una causa para que los empleados busquen oportunidades en otras empresas.
- Motivación: Es importante hacer ver que trabajamos con seres humanos y no máquinas, que los colaboradores son personas que sienten, sueñan, se preocupan, tienen ideales, etc., por tanto, cuando no se sienten valorados, reconocidos, simplemente pierden el interés, pues su trabajo se centra en cumplir y producir en largas jornadas de trabajo sin que se preocupen por su bienestar y felicidad en el trabajo.

Durante toda la vida el ser humano pasa por procesos de transformación, pero no siempre estos cambios son satisfactorios con uno mismo, todas las personas somos sociables y es necesario el relacionarse con el entorno, el compartir experiencias con otras personas nos llena de fortaleza para mostrar lo mejor de sí mismo, expresando la felicidad y ser visibles en el entorno familiar personal y laboral, en cambio una persona que se aísla, manejando sus propias ideas, no es tenida en cuenta por tanto no es visible en ningún escenario.

Fidelizar los talentos de una organización, es quizá uno de los retos más grandes que tienen los empleadores, pese a todos los esfuerzos realizados, las empresas siguen teniendo rotación de su personal y esto calculado en costos es altamente preocupante. Existen diferentes factores por los cuales un trabajador renuncia a su empresa, se habla de estudios que se han realizado para medir el nivel y el límite que lleva a un funcionario a tomar dicha decisión (Krumm, 2001) para (Chiavenato, 1988), la rotación de personal no es más que su entrada a la empresa, su estancia y

su salida. Para Chiavenato “la rotación de personal está involucrada con los costos primarios y secundarios. Los costos primarios son las inversiones que realiza la empresa para contratar al personal para cubrir las vacantes, y los costos secundarios es lo que destina la empresa durante el tiempo en el que queda cubierta la vacante. Los costos de sustitución de recursos humanos son: costos de reclutamiento, de selección, de formación y de la ruptura laboral”

Fichman (1988) y McClelland (1988) ponentes en el tema del gestión humana consideran que los líderes deben determinar qué actividades funciones o gestiones tienen efecto motivacional sobre su capacidad laboral; cuando una compañía logra que sus colaboradores se sientan motivados, obtendrá empleados satisfechos y fidelizados. Ello traerá como efecto permanencia en el trabajo, y por supuesto, eso reducirá para las organizaciones la intención de desertión, que de no ser tenida en cuenta, se resume en la rotación de personal. McClelland (1988) profundiza en la motivación del logro y en la motivación intrínseca, concebidas como el impulso que poseen algunas personas para perseguir y lograr metas difíciles pero alcanzables, y enfatiza, que las personas motivadas por el logro y con un buen nivel de motivación intrínseca que no suelen encontrar las condiciones adecuadas en una empresa para lograr sus impulsos de perseguir y alcanzar metas, se sentirán desmotivadas a tal grado que abandonarán la organización.

Un nivel importante de motivación intrínseca determinada por la importancia de la tarea, la autonomía y la retroalimentación del trabajo promueve en el empleado un aumento en su satisfacción (Hackman y Oldham, 1980). Así como en su compromiso organizacional o laboral entendido como el grado de lealtad del trabajador hacia la empresa (Farrell y Rusbult, 1981). Estos a su vez influyen en la reducción de la intención de abandono.

Rotación y felicidad en el trabajo

La felicidad en el trabajo ha tomado una alta importancia en las empresas, tanto que ahora analizan las causas de la rotación de personal con las emociones de las personas, (Rodríguez, 2011), indica la felicidad en el trabajo como eje principal para incrementar la productividad, tener negocios sostenibles y competitivos.

(Maslow, 1940), uno de los psicólogos humanistas más reconocidos de la historia, fue quien propuso la jerarquía de las necesidades que enfoca la felicidad y la autorrealización:



Figura 1: Jerarquía de necesidades según Maslow.

Así las cosas, si desde las empresas se contribuye a las necesidades básicas de los trabajadores, su satisfacción se incrementara, y es que el ser humano esta logado a varias fuerzas motivacionales, según lo describe (Gross, 2007): aquellas que aseguran las necesidades físicas y psicológicas como el amor, el autoestima y el sentido de pertenencia, las que promueven la autorrealización, como el desarrollo de habilidades y competencias. La revista GMJ Employe Engagement Índex, relaciona de manera muy contundente la felicidad en el trabajo con el compromiso laboral y la rotación del personal, refiere también que los empleados felices son los que tienen mejor relacionamiento con su jefe, son muchísimo más resistentes al cambio, desarrollan capacidades para afrontar y resolver conflictos y consecuentemente tienen un manejo del estrés más eficiente, pues están satisfechos con su vida laboral.

Las organizaciones en el nuevo siglo, están mostrando un compromiso enorme con la felicidad de los trabajadores, esto para fidelizarlos y evitar su rotación, en (2014), la revista Forbes, anuncio las 25 empresas más felices para trabajar, entre ellas se encuentran: Jhonson & Jhonson, Broadcom, Chevron, Texas Industry, MacAfee, Google, entre otras; estas invirtieron un alto porcentaje en su personal y lograron rentabilidades mucho mayores a las planeadas.

Metodología de la investigación

De acuerdo con los objetivos trazados, ésta es una investigación cuantitativa, en la que se busca percibir la relación existente entre la rotación del personal y la gestión de la felicidad en el trabajo, siendo esta última un posible factor de mitigación de la deserción de los colaboradores de la empresa xxx. Partiendo de la aplicación de baterías de riesgo psicosocial, encuestas de microclima y entrevistas de retiro, por medio de estas identificar los diferentes factores que afectan a los colaboradores y que finalmente los llevan a tomar la decisión de retirarse de la compañía.

Como propuesta se solicitó a la empresa xxx, permitir el ingreso para acompañar a los colaboradores en la aplicación de los instrumentos mencionados, con el fin de analizar e identificar las posibles causas de rotación del personal.

Aplicación de la metodología

El 10 de agosto de 2021, asistimos a la empresa xxx, con el fin de realizar aplicación de Batería de Riesgo Psicosocial programada previamente, la cual se desarrolla en compañía y supervisión del Gerente de Gestión Humana y el Psicólogo organizacional. El instrumento de la batería a aplicar fue extraído del documento autorizado por el Ministerio de Trabajo, con fecha de actualización del 22 de Julio, bajo resolución 2404 de 2019 y avalado por la ARL, este constaba de:

- Cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral
- Cuestionario de factores de riesgo psicosocial extralaboral
- Cuestionario para la evaluación de estrés o comportamiento
- Ficha de datos sociodemográficos generales

Del total de los 900 trabajadores, respondieron la encuesta 432 personas. El tiempo estimado por persona, para responder la encuesta, fue aproximadamente 45 minutos, realizada en grupos de 50 personas, dispuesta en dos salas compuestas por 50 computadores previamente configurados para tal fin. El tiempo total de la actividad fue de 4 horas y media.

El 2 de Septiembre de 2021, se regresó a la empresa con el fin de realizar acompañamiento en la aplicación de la encuesta de microclima destinada a un segmento menor del número de los trabajadores, que en total fueron 122 personas, todos miembros de una misma unidad de negocio y que se caracteriza por ser una de las áreas más absentista. El formato de la encuesta fue creado

por la empresa xxx en el año 2017, por el área Cuidado del Talento y autorizado para su uso, por la Dirección de Personas y Dirección General.

Seguido a esto, el día 3 de Septiembre de 2021, se toma como evidencia las encuestas de retiro realizadas a los colaboradores que han dejado la organización de forma voluntaria en el segundo trimestre de 2021, con el fin de identificar cuáles son los principales motivos por los que las personas toman la decisión de abandonar la compañía. Dicho documento fue creado por HR Business Partner en el año 2020, autorizada por la Dirección de Personas.

Los ítems evaluados en cada uno de los instrumentos mencionados son fundamentales para identificar hallazgos que permitan crear planes de acción efectivos y así fortalecer la cultura organizacional a través de actividades que promuevan la fidelización de los talentos.

Felicidad en el trabajo

La felicidad está ligada a las emociones positivas, así lo describe (Fernández, I. 2015) en su libro *Felicidad organizacional* y es que este tema ha despertado mucho interés en las empresas alrededor de los años, incluso se han creado artículos basados en la psicología positiva pues a veces resulta subjetivo pensar que es fácil desarrollar capacidades para lograr el bienestar y la felicidad en los trabajadores. Este libro ofrece tips estratégicos para que las empresas puedan implementar programas de felicidad y que al mismo tiempo sean empresas productivas y rentables; orienta a los empleadores conservando la psicología positiva en las organizaciones, desde un enfoque saludable y resiliente, con componentes como la concepción ética del ser humano, palancas de gestión y resultados sustentables. Por último sintetiza los beneficios y la ventaja de la felicidad organizacional, desde el desarrollo de prácticas estratégicas hasta la madurez organizacional y transformación cultural.

Clima Organizacional:

Existen diversos artículos que hablan sobre el clima laboral y sus efectos en las organizaciones, (Díaz, F. 2018) y (Carrasco, M. 2018), revisan como los factores de clima laboral y riesgo psicosocial afectan una organización, los mencionados tomaron como variables, la felicidad, el clima laboral y los riesgos psicosociales, clasificando la felicidad en ramos altos y bajos, estableciendo que las personas con alto desempeño son las que manejan altos estándares de rendimiento y resultados para la empresa y esto tenía que ver con que la empresa maneja un sistema flexible entre en trabajador y sus familias. (Dutschk, 2013) considera que promover la

felicidad de los empleados es lo más importante y las emociones positivas suelen actuar como un antídoto frente a las emociones negativas, por lo que si el colaborador aprende a incrementar niveles de emoción positiva se siente menos estresado y más resistente. (Fisher, 2010) señala además que el concepto de felicidad organizacional considera dimensiones como la participación de los profesionales con la organización, satisfacción con el trabajo y compromiso positivo con la organización. (James y James, 1989) caracterizaron algunas percepciones sobre el ambiente de trabajo: autonomía, reto e importancia de la tarea conflicto, énfasis en las metas, cooperación, calidez, innovación, planes motivacionales y de reconocimientos.

Gestión de la felicidad:

La revista de ciencias de la administración y economía, a través de sus profesores (Sánchez, J. 2019) y (Sánchez, R. 2019), realizan un aporte importante tras la literatura de la gestión de la felicidad y su impacto en las personas, también analizan este tema desde la perspectiva económica y psicológica tomando la salud laboral como eje principal hacia el desarrollo personal, con aportaciones acerca de la psicología positiva realizadas por (Vera, 2006 y 2008) y cinco características para la gestión de la felicidad: emociones positivas, entrega, interés, sentido y propósito (Seligman, 2011).

Psicología Positiva:

Teniendo en cuenta que la Psicología Positiva analiza el comportamiento, recursos, fortalezas y todo aquello que pueda contribuir a la calidad de vida de las personas, también tomando la versión que maneja la OIT: “La felicidad laboral no puede entenderse, entonces, al margen de una exigencia universal por el profundo y sostenido respeto por los derechos de los trabajadores, muchos de los cuales encuentran su soporte global en los estándares de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)”; se hizo lectura de las guías técnicas mediante el cual Ministerio de trabajo indica a las empresas como debe trabajar el riesgo psicosocial de sus colaboradores. Esto indudablemente contribuye de manera importante a la felicidad de los trabajadores. Las Guías son las siguientes:

- 1 Guía Técnica General: Promoción, prevención e intervención de los factores de riesgo psicosociales y sus efectos en la población trabajadora: Cuyo objetivo principal es orientar a los empleadores sobre la mejor manera de establecer, coordinar, implementar acciones para la intervención de riesgos psicosociales, sus efectos en los trabajadores y organizaciones en general. Adicionalmente fomentar la capacidad de adaptación de los

trabajadores a su puesto de trabajo, impulsar conductas positivas en los colaboradores para generar compromiso, motivación, felicidad en el trabajo optimismo y conciliación en la población laboral. Esta guía también orienta a las organizaciones a establecer estrategias para la disminución del ausentismo, rotación laboral, accidentes y enfermedades comunes.

- 2 Protocolo de prevención y actuación ante el Acoso Laboral: Esta guía, genera un amplio espectro, acerca de las causas por la cual la gente renuncia a las empresas, la guía hace precisión acerca de los niveles de acoso laboral y aquellos factores más comunes y frecuentes que se presentan en la organización, que causa deficiencia en el clima laboral y ocasiona incluso enfermedades que ya están calificadas como laborales, por el tiempo de exposición y las repercusiones que trae en la persona, también genera pautas de intervención como acciones preventivas y acciones correctivas del acoso laboral, el objetivo de esta guía, es brindar herramientas a las empresas, con el fin de establecer actividades de prevención con el fin de prevenir la presencia de casos, también para brindar herramientas en dicha implementación, la idea es intervenir tempranamente y disminuir los casos de acoso que puedan llegarse a presentar en la compañía y formar a los líderes en manejo de conflictos, técnicas de liderazgo, comunicación asertiva entre otras.
- 3 Protocolo de actuación y prevención sobre el agotamiento o síndrome de burnout: Este tema ha tomado gran importancia y corresponde a un cuadro clínico fue inicialmente descrito por (Freudenberger, H. 1974), luego de observar que después de un periodo de tiempo (generalmente después de un año de trabajo), jóvenes voluntarios que trabajaban en una clínica de Nueva York, acusaban cansancio (pérdida progresiva de energía), desmotivación y falta de interés en el trabajo, volviéndose menos sensibles, poco comprensivos, intolerantes y con un trato distante (en ocasiones agresivo o cínico) hacia las personas que estaban bajo su cuidado. Para describir el cuadro, Freudenberger utilizó el término de burnout, palabra empleada en esa época para describir a los atletas que no conseguían los resultados esperados pese al esfuerzo realizado. El fin del protocolo es orientar a las organizaciones en la implementación de programas preventivos frente al agotamiento laboral, reducir la aparición de secuelas derivadas del síndrome, fortalecer los procesos de selección, mantener actualizadas las descripciones de cargos, incrementar las actividades de bienestar laboral que contribuyan a la felicidad en el trabajo y fortalecer los estilos de vida saludable.

4 Protocolo de actuación y prevención de la Depresión: Este protocolo está relacionado directamente con el anterior, pues se trata de identificar los casos que estén siendo objeto de acoso, ambiente laboral y otras situaciones que desencadenen este diagnóstico en los trabajadores, entre las estrategias que plantea el protocolo está el entrenamiento de manejo de ansiedad y estrés, técnicas de relajación, vida saludable, resiliencia, actividades que promuevan la salud mental.

Protocolo de actuación y prevención al Estrés agudo: Este documento y que es de obligatorio cumplimiento para las empresas, se generan una serie de estrategias que le dan a las empresas herramientas para trabajar en actividades de bienestar y felicidad, orientación a los trabajadores que han sufrido estrés agudo, genera apoyo y exigencia a las ARL en el acompañamiento y formación en la prestación de primeros auxilios psicológicos, escucha activa y actividades que promuevan el bienestar laboral

Alcance de la investigación

Después de revisar artículos y diversas lecturas sobre la felicidad en el trabajo, se puede encontrar correlación entre esta y la rotación del personal, adicional a ello se encuentran lecturas encaminadas hacia la calidad de vida de los colaboradores, enfocándolos hacia la psicología positiva, lo que genera un innegable compromiso laboral.

También se encuentran varias guías en el Ministerios de trabajo, aplicadas a la psicología positiva y que son herramienta fundamental para la intervención del riesgo psicosocial de las empresas y contribuyen de manera muy positiva en la felicidad de los trabajadores, pues toca varios puntos importantes en habilidades para la vida, temas que si se trabajan articuladamente y que si se alinean a los objetivos estratégicos de la compañía, van a impactar positivamente los resultados y mitigar la rotación de los trabajadores. Pues brinda a los colaboradores capacidades necesarias para el desarrollo humano integral y afrontamiento efectivo los retos de la vida diaria para preservar la salud mental.

Premisa de la investigación:

- Se toma como material de prueba, el resultado de la encuesta de riesgo psicosocial, clima laboral, microclima y encuestas de retiro, confiando en que los trabajadores, fueron honestos en sus respuestas.
- Se valida la legitimidad de la herramienta utilizada para dichas mediciones.

- Se revisa la idoneidad y objetividad en la interpretación de las respuestas.

Limitaciones de la investigación:

- Se encuentra limitación en los planes de acción sugeridos por las áreas de la empresa, tras los resultados de la encuesta, se nota cierta resistencia en los líderes.
- La forma en que los trabajadores perciben la felicidad es subjetiva. Cada interpretación depende del punto de vista que tengan los empleados frente a su vida laboral y personal, no es lo mismo responder triste, molesto o alegre.
- Las respuestas pueden cambiar alrededor del año, y esto está ligado al momento laboral que cada trabajador este pasando dentro de la empresa.
- Depende de la cantidad de muestras que se tomen para la medición, pues es importante tener un número que supere a la mitad de los trabajadores y que hayan diligenciado la encuesta a conciencia. En este contexto, no es posible llegar a la percepción del 100% de los trabajadores.

Hipótesis de la investigación

Después de realizar revisión a la lectura teórica, se definen las siguientes hipótesis:

- La felicidad en el trabajo puede estar relacionada con la disminución de la rotación, por tanto se fidelizaran los talentos de la empresa.
- La felicidad en el trabajo, genera compromiso laboral, por tanto el riesgo de tener rotación es bajo.
- La felicidad en el trabajo, nada tiene que ver con la rotación del personal, por tanto no existirá compromiso y mucho menos fidelización de los trabajadores.
- Nada tiene que ver la rotación del personal, con el compromiso de los trabajadores.
- El compromiso laboral es una consecuencia positiva a la felicidad en el trabajo, eso quiere decir que los trabajadores no querrán irse de la empresa.

Conceptos

Esta investigación pretende utilizar variables que contribuyan a la felicidad de los trabajadores y que se fundamenten en habilidades como:

- a) Autoconocimiento
- b) Empatía
- c) Comunicación asertiva

- d) Relaciones interpersonales
- e) Toma de decisiones
- f) Solución de problemas
- g) Pensamiento creativo
- h) Pensamiento crítico
- i) Manejo de emociones
- j) Manejo de tensiones y estrés

Para analizar y brindar acciones que redunden en la felicidad de los trabajadores, se tomara como muestra los lineamientos generados en la Guía técnica General del Ministerio de trabajo, la cual fundamenta el cumplimiento de la Resolución 2404 de 2019, “Por la cual se adoptan instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial, Artículo 1, numeral 3, protocolo de acciones de promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en el entorno laboral, numeral 11 : Protocolo de prevención y actuación, síndrome de agotamiento laboral “burnout”, numeral 12: Protocolo de prevención y actuación en el entorno laboral, depresión, numeral 14: protocolo de prevención y actuación en el entorno laboral, estrés agudo”

Esta guía contiene protocolos que contribuyen al análisis de rotación y generación de planes de acción para incorporar la felicidad en el trabajo y fidelizar los talentos de la empresa, ellos son:

1. Protocolo prevención y actuación acoso laboral
2. Protocolo prevención y actuación burnout
3. Protocolo prevención y actuación depresión
4. Protocolo prevención y actuación estrés postraumático
5. Protocolo prevención y actuación estrés agudo
6. Protocolo actuación situaciones de duelo

Selección de la muestra

La muestra está constituida por un 50 % de trabajadores de la empresa xxx a través de un muestreo no probabilístico de tipo laboral, este muestreo es una técnica comúnmente usada. Consiste en seleccionar una parte de la población por el hecho de ser accesible, para entender un

poco más los participantes de la investigación, se selecciona porque están fácilmente disponibles, no porque se hayan elegido por algún método estadístico.

Recolección y análisis de datos

Los resultados obtenidos en los estudios realizados a los empleados de la empresa xxx, se analizarán a través de encuestas de clima laboral, entrevistas de retiro y batería de riesgo psicosocial.

Análisis de resultados y discusión

Se aplicó encuesta de microclima a 278 colaboradores, de los cuales se encuentra que el 85% de empleados se encuentran insatisfecho y siente que la compañía no valora su labor ni atiende sus preferencias, con una tendencia desfavorable que demuestra poco trabajo en equipo y bajo compromiso del equipo directivo en torno a las practicas organizacionales. Este resultado sugiere que se deben implementar acciones de mejora y que requiere especial atención por parte de los encargados, orientando sus esfuerzos y nuevas prácticas a corregir o mejorar aquellas condiciones que están afectando el clima laboral de la compañía, esto sin dejar de lado o descuidar aquellas que a hoy funcionan y son referente en el resultado y generan armonía y tranquilidad entre los miembros de la organización.

En términos generales este resultado evidencia que las percepciones compartidas por los colaboradores de la empresa xxx respecto al ambiente laboral, relacionado con los tópicos objeto de estudio no están coordinadas con los planes de trabajo implementados para tal fin. Sin embargo, es importante resaltar el bajo nivel de complacencia con la que el personal termina su jornada laboral, pues evidentemente está impactando negativamente los resultados generales de la empresa en cuanto a objetivos de desempeño. Se debe focalizar en mantener una alta motivación, implementando acciones encaminadas a mejorar la percepción frente a la satisfacción por el deber cumplido.

Uno de los aspectos que más llamo la atención es que para el 69% de los encuestados el dinero es el principal factor de incentivo, por sobre tiempo compensado, reconocimiento y otros aspectos que pueda componer el salario emocional. Muchas teorías confirman que el dinero solo motiva a los individuos que ya están motivados; sin embargo, se define también como la confirmación de haber conseguido los objetivos propuestos, por esta razón es viable pensar en diferentes sistemas de recompensas que no se circunscriben únicamente al salario, sino que por el contrario entran a compensar otro tipo de necesidades que en muchos casos el dinero no es suficiente o no llena las expectativas personales y o profesionales.

De estos resultados se puede concluir en términos generales, que el instrumento de medición del clima organizacional aplicado en la empresa xxx, es una herramienta consistente y con variables de estudio pertinentes para la medición y descripción del clima en esta organización, que permiten inferir el sentir y actuar de todos las personas que allí laboran.

Mediante el método de recolección que se utilizó (encuesta de retiro) se pudo tomar importantes datos para realizar la conclusión acerca de: si La empresa xxx puede mitigar la rotación de personal mediante la gestión de felicidad como método de fidelización,

En los resultados podemos ver: número de bajas por mes en lo transcurrido del año 2021, donde se observa un notorio aumento la deserción laboral.

Frente a la siguiente pregunta que realizamos acerca si volvería trabajar en la empresa xxx, la mayoría respondieron que no con un 93.8 %, esto demuestra que las personas que trabajaron en la organización salieron con una gran desmotivación por diferentes causas como estrés laboral, o falta de garantías, siendo este el detonante para que quieran buscar otro lugar de trabajo.

Como vemos en otra de las preguntas el 57,3% de los empleados no volverían a trabajar en el mismo servicio, esto da a entender que no están satisfechos con lo que están realizando, y que sin importar la campaña, el personal se encuentra desmotivado y con alto grado de inconformismo en la empresa.

Luego fuimos adentrándonos a lo que queríamos saber de por qué los trabajadores en la empresa abandonan su puesto de trabajo, dando la opción que eligieran el motivo de retiro de la empresa, donde vemos que la gran mayoría respondieron que prefieren hacerlo por no estar de acuerdo con las políticas de la empresa, por las largas jornadas laborales, falta de prebendas por rendimiento en su trabajo; de esto se evidencia que la empresa atraviesa una delicada deserción laboral sumado a los riesgos psicosociales.

Continuando con el análisis; dentro de la batería de riesgo psicosocial el número total de colaboradores entrevistados fueron 432, de los cuales 410 se encontraban en la traza de riesgo intralaboral, 329 en extralaboral y 332 en estrés o comportamiento. 110 personas, representan presencia de riesgo, lo que equivale a un 30.9% de la población encuestada, el 15.7% se encuentra un riesgo muy alto y riesgo alto en el 18.8%. Por otra parte 322 refieren síntomas de estrés muy alto, lo que representa el 76% de la muestra. Entre los principales factores asociados al estrés y factores intralaborales, se encuentran: Demandas de carga mental, exigencias en la responsabilidad del cargo, influencia del ambiente laboral sobre el extralaboral. También se encontró falta de capacitación y motivación, esto influye negativamente en las relaciones sociales laborales y comunicación con sus jerárquicos, lo cual serán hallazgos a trabajar. No se cuenta con un sistema de reconocimientos o recompensas que motive a los trabajadores por la labor que realizan. La influencia en los factores extra laborales, se encuentran fundamentadas en el trabajo,

situación económica deficiente y poco tiempo de disfrute. Estas condiciones se asocian directamente con el ausentismo que se presenta dado el deterioro físico y mental de los individuos. Verificando las demandas cuantitativas, se pudo evidenciar que los colaboradores tienen muy poco tiempo para ejecutar las tareas y adicionalmente el ritmo de trabajo es muy rápido, lo que no les permite analizar muy bien la información, cometer errores que después son sancionados por parte de sus superiores. Las tareas asignadas tienen una carga mental importante, pues exige, concentración, memoria, atención al detalle lo que en un trabajo bajo presión, les lleva al incumplimiento de los ratios establecidos en las llamadas. Seguido a esto las demandas emocionales, se tornan fuertes por el trato inadecuado que en ocasiones reciben por parte de sus superiores. Esto sumado a los inconvenientes que tienen en su entorno personal, les coloca en un riesgo muy alto, pues son colaboradores, en su mayoría, de bajos recursos, entornos violentos, amenazas con su integridad y otras condiciones que afectan de forma importante su desempeño laboral. Esto implica un esfuerzo adaptativo mucho más importante lo que genera, molestias, fatigas y ausentismo por enfermedades comunes que afectan negativamente la productividad de los trabajadores y los resultados de las operaciones. Otro factor importante a evaluar, son los turnos nocturnos o jornadas prolongadas sin previo descanso. Esto sumado a la capacitación deficiente y liderazgo detractor constituye un déficit en la motivación de los trabajadores, que los obliga a buscar oportunidades en otras empresas; por lo cual se percibe una evidente inestabilidad laboral.

Durante la elaboración de esta investigación se puede evidenciar lo importante del buen clima laboral dentro de una organización, ya que la deserción laboral arroja resultados negativos a la hora de evaluarlo, disminuyendo su fuerza laboral y el logro de los objetivos organizacionales, donde los directivos aportan significativamente en estos resultados, llevándolos a tomar estrategias para mitigar la rotación del personal mediante la gestión de felicidad (Gutiérrez, 2015).

La investigación realizada amplió conocimientos que se unieron en una teoría muy completa como la felicidad, la cual se ha utilizado como estrategia por diferentes autores, y como no decirlo, también aporta en la vida profesional para fomentar la cooperación, el trabajo en equipo y así incrementar la capacidad de aprendizaje y autonomía en los empleados de una empresa en el mundo organizacional.

En términos generales, las encuestas aplicadas en la empresa xxx la ubica en un riesgo alto, en la que se espera una respuesta inmediata con un plan de acción efectivo. El riesgo psicosocial de tipo intralaboral, influye negativamente sobre el extralaboral y por ende se encuentra una muestra importante con estrés y patologías asociadas. Todo esto implica una intervención a los servicios que puntuaron en las encuestas y que consecuentemente presentan un alto nivel de rotación. Por tanto es necesario la creación de un Sistema de Vigilancia epidemiológica de riesgo psicosocial, el cual vaya orientado a generar acciones que disminuyan los niveles de estrés y estrategias enfocadas a la forma de trabajo, comunicación asertiva y un liderazgo transformador; que puede ir acompañado a capacitaciones en habilidades para la vida, resolución de conflictos y manejo efectivo del tiempo. Para las operaciones que tuvieron puntuaciones altas en liderazgo deficiente, trabajo bajo presión e influencia negativa en el ambiente laboral, es necesario crear acciones que permita identificar más al detalle las deficiencias del servicio. Las estrategias a aplicar se pueden trabajar de forma grupal o individual según sea el caso.

Conclusiones

Este estudio ha señalado que la medición del Clima Organizacional y la construcción del mismo, en términos de la creación de un ambiente sano para trabajar, es un proceso fabulosamente complejo a raíz de la dinámica de las organizaciones mismas, de los factores externos y de los factores humanos. Complejo, por tratar de comprender el sentir colectivo del hombre, de allí que sea llamado por muchos el activo más importante y fundamental de toda organización.

Finalmente, queremos reiterar la importancia de las directivas y del departamento de Gestión Humana a la hora de la implementación de acciones que conlleven a la consolidación de un buen lugar de trabajo. Estas recomendaciones y lineamientos brindados dependen de la entrega total de cada uno de los miembros de la empresa xxx y del compromiso y seguimiento de cada uno de sus miembros por buscar la mejora continua y garantizar resultados satisfactorios.

Durante las entrevistas se evidencio que los empleados no cuentan con el apoyo emocional y buen trato por parte de los directivos de la organización, pero estos están prestos a tomar alternativas para mitigar la rotación del personal mediante la gestión de la felicidad.

A partir de la investigación los directivos de la empresa reconocieron que se debe crear condiciones favorables de trabajo reconociendo el rendimiento de excelencia individual de cada empleado, sin importar el nivel jerárquico, si no su excelente desempeño en la empresa y que su labor sea valorada y recompensada, construyendo una vida laboral que contribuya a la productividad y desarrollo personal, para evitar la deserción laboral.

Se detectó que la rotación del personal en la empresa xxx no son el modelo de un ambiente de trabajo positivo, por tal motivo se encuentra que la rotación del personal está relacionada con las demandas de carga mental, exigencias de responsabilidad en el cargo, falta de capacitación y motivación, esto influye negativamente en las relaciones sociales laborales y comunicación con sus jerárquicos.

En la investigación realizada se comprobó que un 76% de los encuestados hizo notar que la baja motivación aumenta la rotación de personal, según la teoría de Y de Douglas McGregor quien da a entender que los responsables de organizar los recursos de la empresa es la administración, para poder cumplir con sus objetivos, esta teoría se basa en implementar el autogobierno favoreciendo la autonomía del empleado, en vez de utilizarlo como una herramienta

más en el trabajo, se trata de ejercer en el trabajador un liderazgo que le permita tener confianza, y se valore las tareas realizadas por el mismo.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta de Riesgo Psicosocial, y los objetivos trazados en el presente trabajo, podemos dilucidar que la empresa xxx debe replantear la forma para retener sus talentos, no solo basta en que se tracen metas cuantitativas para el negocio, sino estrategias que puedan llevar a su gente a un punto de fidelización tal, que los resultados lleguen no por presión, sino por pasión. La optimización de los tiempos y la implementación de nuevas metodologías para el desarrollo de las tareas son necesarias para lograr disminuir el estrés en los colaboradores. Esto adicionado a la intervención que debe realizarse a sus líderes y la forma de llevar a sus equipos. Sin duda debe existir un trabajo articulado desde las operaciones con las áreas de apoyo, y en este caso con Recursos Humanos, a través de unos gestores de la Felicidad que sirvan como vedores en la curva de aprendizaje e implementen una serie de acciones que logren motivar al personal de forma tal que su gente quiera permanecer en la organización, todo con el apoyo de la alta dirección, quien debe ser un garante para que esto suceda.

En virtud de lo estudiado, se evidencia un nivel jerárquico, totalmente centrado en los resultados finales, sin tomar en cuenta que las demandas emocionales de los colaboradores juegan un papel importante a la hora de generar resultados; por lo que se hace necesario trabajar en la creación de líderes transformadores, con capacidad analítica del negocio y sensibilidad para el manejo de su gente; debe trabajarse en un nuevo estilo de dirección, pasar de la individualidad al trabajo en equipo e inteligencia colectiva.

Recomendaciones

Para poder fomentar una mejor cultura organizacional en la empresa xxx se recomienda que los directivos juntos con los empleados intervengan de manera comprensiva en busca de apoyo para lograr un cambio.

- La principal recomendación que se debe disponer como meta para la próxima medición es optimizar el nivel de satisfacción colectivo que en la actual poseen todos los colaboradores de la empresa, sin embargo, como referencia es importante establecer metas claras, medibles y retadoras, por lo que se propone que para el siguiente año se llegue a un nivel de satisfacción de clima organizacional no inferior al 80%, aclarando que cada punto porcentual que se logre será una mejora representativa dentro del sistema gerencial y en especial para el área de gestión humana.
- Por otra parte, se debe crear acciones que permitan mejorar o reforzar las diferentes variables que intervienen en la medición, en especial aquellas que mantuvieron una tendencia a niveles bajos de satisfacción. Ahora bien, estas acciones o planes de mejoramiento deben tener en cuenta los microclimas específicos que deben ser intervenidos, para el éxito de los mismos y ser tenidas en cuenta todas las áreas de la empresa que puedan contribuir con sus funciones a la mejora de cada variable y consolidar un buen lugar para trabajar.
- Participación en las decisiones: donde los directivos de la empresa faciliten al empleado tomar decisiones y estas sean analizadas y tenidas en cuenta para mejora continua generando sentido de pertenencia y que el empleado se identifique con la empresa
- Ayude a crecer: que a los empleados se les proporcione capacitaciones de formación para potenciar sus habilidades.
- Escúchelos: procurar reunirse con los empleados de forma periódica para hablar de temas que preocupen a las dos partes.
- Reconocimiento: reconocer y premiar periódicamente a los empleados que presenten un desempeño extraordinario y significativo
- Actividades recreativas y de integración: con esta acción se busca ofrecer entretenimiento, diversión y distracción, estas acciones permiten que el personal no las realice por obligación, si no que las lleve a cabo por satisfacción, estas se pueden programar en un plan anual de trabajo.

- Crear la figura de Gestor de la felicidad, que contribuya en el mejoramiento del clima laboral, realizando acompañamiento en la implementación y monitoreo de los programas de valoración y planes de acción definidos, con el fin de promover un buen ambiente laboral y consecuentemente incidir en el logro de resultados. Actuar como veedor en la curva de aprendizaje, monitorear acciones en equipos de trabajo y realizar intervención en habilidades para la vida tanto a nivel de líderes como operativo. Mantener una relación directa con los colaboradores de la compañía en aras de impulsar acciones que conduzcan al bienestar de los trabajadores. Servir de canal de comunicación y alertas generadas por prácticas nocivas encontradas en buzones de sugerencias, encuestas, entre otros. Generar acciones replicables que influyan positivamente en la productividad y sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la compañía. Fortalecer el employer branding de los trabajadores.
- Establecer un tiempo estándar para la ejecución de acciones encaminadas a mejorar el clima laboral, a través del desarrollo de una planeación estratégica que permita articular los resultados operativos a la motivación y felicidad en el trabajo.
- Crear mecanismos para la medición de la rotación y ligarlo a los indicadores de cumplimiento de las operaciones.
- Desarrollar estrategias que puedan impactar positivamente la fidelización del talento, con herramientas que permitan realizar un seguimiento constante orientada a la gestión del talento humano.
- Crear un sistema de segmentación, que permita el abordaje efectivo de las personas, dependiendo de sus necesidades que apunten al logro de los objetivos y el confort laboral de los colaboradores

Referencias

- Romero, (2020). Creando Futuro del Trabajo, Experiencia del Empleado y Felicidad Laboral. Recuperado de: https://co.linkedin.com/in/manuelromeroalvarez?trk=org-employees_profile-result-card_result-card_full-click
- Martínez M, Rufino L, Rufino N, Sivirichi Y, (2018). Correlación entre Felicidad y Rotación de Personal en una empresa minera. . Recuperado de: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13189/MARTINEZ_RUFINO_FELICIDAD_MINERA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Warr, P (2013) Fuentes de felicidad e infelicidad en el trabajo: una perspectiva combinada. Journal of Work and Organizational Psychology. 29 99-106. <https://doi.org/10.5093/tr2013a15>
- El congreso de Colombia. (2004). por medio de la cual se modifica la ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. Recuperado de: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14501#1>
- Fernández, I. (2015). Felicidad Organizacional. Recuperado de: http://www.cirpan.cl/wp-content/uploads/2016/06/2015-ignacio-fernandez_cirpan-fo-ppt.pdf
- Gaita, I. Breton, D. Choi, H. Mahecha, C., y Arteaga, M. (SF). Todo es cuestión de actitud Gestión de la felicidad. Harvard Deusto Business Review. Recuperado de: http://cladea.org/recursosacademicos/images/Recursos_academicos/HDBR244.pdf
- Aguas, J. (2020). El Clima Organizacional Y Su Relación Con La Felicidad Laboral (Tesis de posgrado). Fundación Universidad De América Bogotá Colombia <http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7883/1/201509-2020-I-GTH.pdf>
- Tamayo, P. Percepción y satisfacción laboral como precursores de rotación de personal (Tesis). Universidad de Granada (España) en 2016. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/dctes?codigo=56441>
- Mateo, S. (2015). Excesiva Rotación de Personal, causas y soluciones. Recuperado de:

<https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/05/05/excesiva-rotacion-de-personal-causas-y-soluciones/>

- Domínguez, M. (2015). análisis de las causas de rotación de personal de la empresa holcrest S.A.S. Recuperado de:
https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/2263/T_MBA_43.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ministerio de la Protección Social. (SF). Cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral Forma B. Recuperado de:
<https://posipedia.com.co/wp-content/uploads/2019/08/cuestionario-factores-riesgo-psicosocial-intralaboral-formaA.pdf>
- Isis Gutiérrez. (2015). La deserción laboral y sus repercusiones. Recuperado de:
Chromeextension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=http%3A%2F%2Fcontexto.udlap.mx%2Fwpcontent%2Fuploads%2F2016%2F09%2FEX_GT_260115.pdf&clen=338725&chunk=tru
- Tangarife y Agudelo. (2015). Medición, análisis y propuestas para impactar el clima organizacional de la empresa de energía de Pereira s.a esp. Recuperado de:
<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/5805/658312T164.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Anexos

Encuesta de Microclima

Item	Encuesta Microclima	Respuesta		
1	¿En qué estado de ánimo te encuentras al salir del trabajo?	Motivado	Desmotivado	Porque?
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	Te sientes acompañado en tu curva de aprendizaje?	SI	NO	Porque?
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	Que incluirías en la formación inicial?			
4	De 1 a 10, ¿cuánto te complace lo que has hecho el día hoy?			
5	¿Qué te gustaría encontrar al llegar a la empresa?			
6	Consideras que tienes libertad para expresar tus inquietudes o necesidades?	SI	NO	Porque?
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7	Obtienes respuestas claras y oportunas a tus inquietudes por parte de tu equipo de trabajo?	SI	NO	Porque?
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8	Sientes que la comunicación con tu equipo es recíproca?	SI	NO	Porque?
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9	Consideras que hay un trato digno y equitativo por parte de tu equipo?	SI	NO	Porque?
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10	Que fidelizaría tu permanencia en emergía?			
11	Que convenios o alianzas te gustaría encontrar en emergía?			
12	Qué incentivos prefieres?	Tiempo	Dinero	Premios
13	Tus herramientas ofimáticas tienen un óptimo funcionamiento?	SI	NO	Porque?
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
14	Los espacios de la empresa se encuentran en buenas condiciones?	SI	NO	Porque?
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
15	Consideras que el tiempo de respuesta a tus inquietudes por parte de tu jefe inmediato es?	Bueno	Regular	Malo
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Tienes alguna observación final?			

Encuesta de Retiro:

Entrevistas de salida: Este formulario tiene el propósito de identificar los motivos de retiro de las personas que salen de la compañía para contribuir al plan de mejora continua.

"AUTORIZACIÓN PARA CONSERVAR, CONSULTAR, Y COMPARTIR INFORMACIÓN" recogida al momento de suscribir su contrato de trabajo o en el documento que haga sus veces, en el presente formulario se procede a recoger información de carácter laboral. Los datos personales solicitados en el presente formulario son recolectados con la finalidad de poder gestionar la relación laboral, Así las cosas el titular de la información autoriza expresamente el tratamiento de sus datos personales para las finalidades previstas y declara que conoce sus derechos, que ha sido informado de la política de tratamiento de

FECHA DE RETIRO *

Fecha

dd/mm/aaaa 

FECHA DE INICIO

Fecha

dd/mm/aaaa 

NÚMERO DE IDENTIFICACIÓN *

Tu respuesta

NOMBRE (OPCIONAL)

Tu respuesta

TELÉFONO

Tu respuesta

GÉNERO *

Masculino

Femenino

EDAD

HORARIO

- DIURNO
- NOCTURNO
- MIXTO

MODALIDAD

- Trabajo en casa
- Trabajo en centro

PAÍS DE ORIGEN *

- Colombia
- España

ESCOLARIDAD COLOMBIA

Elige ▼

Información baja

MES DE BAJA *

Elige ▼

TIPO DE RETIRO *

Elige ▼

Atrás

Siguiente

motivos de retiro de las personas que salen de la compañía para contribuir al plan de mejora continua.

*Obligatorio

Tipo de retiro NSFI

ELIJA ENTRE LAS SIGUIENTES OPCIONES SU MOTIVO DE RETIRO (NSFI) *

Elige

VOLVERÍA A TRABAJAR [REDACTED] GIA? *

- SI
- NO

VOLVERÍA A TRABAJAR EN EL MISMO SERVICIO? *

- SI
- NO

QUÉ TAN SATISFACTORIA FUE SU ESTADÍA [REDACTED] GIA? CALIFIQUE DE 1 A 5. DONDE 1 ES MUY INSATISFECHO Y 5 ES MUY SATISFECHO *

Elige

QUÉ TAN SATISFECHO QUEDÓ CON LA FORMA DE LIDERAZGO? CALIFIQUE DE 1 A 5. DONDE 1 ES MUY INSATISFECHO Y 5 ES MUY SATISFECHO *

 ▼

CALIFIQUE DE 1-5 EL CLIMA LABORAL DEL SERVICIO AL QUE PERTENECÍA. CALIFIQUE DE 1 A 5, DONDE 1 ES MUY INSATISFECHO Y 5 ES MUY SATISFECHO *

 ▼

QUÉ TAN SATISFECHO QUEDÓ CON LA FORMACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO EN EL INICIO DE SU LABOR? CALIFIQUE DE 1 A 5, DONDE 1 ES MUY INSATISFECHO Y 5 ES MUY SATISFECHO *

 ▼

CÓMO CALIFICA DE 1 A 5 LAS PAUSAS ACTIVAS? SIENDO 1 LA MAS BAJA PUNTUACIÓN Y 5 LA MAYOR PUNTUACIÓN *

 ▼

CÓMO CALIFICA DE 1 A 5 LAS ACTIVIDADES PARA ENERGIZAR EL EQUIPO Y BAJAR LA TENSIÓN? SIENDO 1 LA MÁS BAJA PUNTUACIÓN Y 5 LA MAYOR PUNTUACIÓN *

 ▼

CÓMO CALIFICA DE 1 A 5 EL ACOMPAÑAMIENTO DE LOS LÍDERES?SIENDO 1 LA MAS BAJA PUNTUACIÓN Y 5 LA MAYOR PUNTUACIÓN *

 ▼

CÓMO CALIFICA DE 1 A 5 LA CALIDAD HUMANA DE LOS LÍDERES? SIENDO 1 LA MAS BAJA PUNTUACIÓN Y 5 LA MAYOR PUNTUACIÓN *

Elige ▼

CÓMO CALIFICA DE 1 A 5 LA COMUNICACIÓN DE LOS LÍDERES? SIENDO 1 LA MÁS BAJA PUNTUACIÓN Y 5 LA MAYOR PUNTUACIÓN *

Elige ▼

CÓMO CALIFICA DE 1 A 5 EL SEGUIMIENTO EN LA PLATAFORMA POR PARTE DE LOS LÍDERES? SIENDO 1 LA MAS BAJA PUNTUACIÓN Y 5 LA MAYOR PUNTUACIÓN *

CÓMO CALIFICA DE 1 A 5 EL MODELO DE INCENTIVOS? SIENDO 1 LA MAS BAJA PUNTUACIÓN Y 5 LA MAYOR PUNTUACIÓN *

Elige ▼

CÓMO CALIFICA DE 1 A 5 EL PAGO DE INCENTIVOS? SIENDO 1 LA MAS BAJA PUNTUACIÓN Y 5 LA MAYOR PUNTUACIÓN *

Elige ▼

Atrás

Enviar

Encuesta de Riesgo Psicosocial (Basados en el formato del Ministerio de la Protección Social)

Cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral

Forma B

Las siguientes preguntas están relacionadas con las condiciones ambientales del(los) sitio(s) o lugar(es) donde habitualmente realiza su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1	El ruido en el lugar donde trabajo es molesto					
2	En el lugar donde trabajo hace mucho frío					
3	En el lugar donde trabajo hace mucho calor					
4	El aire en el lugar donde trabajo es fresco y agradable					
5	La luz del sitio donde trabajo es agradable					
6	El espacio donde trabajo es cómodo					
7	En mi trabajo me preocupa estar expuesto a sustancias químicas que afecten mi salud					
8	Mi trabajo me exige hacer mucho esfuerzo físico					
9	Los equipos o herramientas con los que trabajo son cómodos					
10	En mi trabajo me preocupa estar expuesto a microbios, animales o plantas que afecten mi salud					
11	Me preocupa accidentarme en mi trabajo					
12	El lugar donde trabajo es limpio y ordenado					

Para responder a las siguientes preguntas piense en la cantidad de trabajo que usted tiene a cargo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
13	Por la cantidad de trabajo que tengo debo quedarme tiempo adicional					
14	Me alcanza el tiempo de trabajo para tener al día mis deberes					
15	Por la cantidad de trabajo que tengo debo trabajar sin parar					

Las siguientes preguntas están relacionadas con el esfuerzo mental que le exige su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
16	Mi trabajo me exige hacer mucho esfuerzo mental					
17	Mi trabajo me exige estar muy concentrado					
18	Mi trabajo me exige memorizar mucha información					
19	En mi trabajo tengo que tomar decisiones difíciles muy rápido					
20	Mi trabajo me exige atender a muchos asuntos al mismo tiempo					
21	Mi trabajo requiere que me fije en pequeños detalles					

Las siguientes preguntas están relacionadas con las responsabilidades y actividades que usted debe hacer en su trabajo

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
22	En mi trabajo respondo por cosas de mucho valor					
23	En mi trabajo respondo por dinero de la empresa					

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
24	Como parte de mis funciones debo responder por la seguridad de otros					
25	Respondo ante mi jefe por los resultados de toda mi área de trabajo					
26	Mi trabajo me exige cuidar la salud de otras personas					
27	En el trabajo me dan órdenes contradictorias					
28	En mi trabajo me piden hacer cosas innecesarias					
29	En mi trabajo se presentan situaciones en las que debo pasar por alto normas o procedimientos					
30	En mi trabajo tengo que hacer cosas que se podrían hacer de una forma más práctica					

Las siguientes preguntas están relacionadas con la jornada de trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
31	Trabajo en horario de noche					
32	En mi trabajo es posible tomar pausas para descansar					
33	Mi trabajo me exige laborar en días de descanso, festivos o fines de semana					
34	En mi trabajo puedo tomar fines de semana o días de descanso al mes					
35	Cuando estoy en casa sigo pensando en el trabajo					
36	Discuto con mi familia o amigos por causa de mi trabajo					
37	Debo atender asuntos de trabajo cuando estoy en casa					
38	Por mi trabajo el tiempo que paso con mi familia y amigos es muy poco					

Las siguientes preguntas están relacionadas con las decisiones y el control que le permite su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
39	Mi trabajo me permite desarrollar mis habilidades					
40	Mi trabajo me permite aplicar mis conocimientos					
41	Mi trabajo me permite aprender nuevas cosas					
42	Me asignan el trabajo teniendo en cuenta mis capacidades.					
43	Puedo tomar pausas cuando las necesito					
44	Puedo decidir cuánto trabajo hago en el día					
45	Puedo decidir la velocidad a la que trabajo					
46	Puedo cambiar el orden de las actividades en mi trabajo					
47	Puedo parar un momento mi trabajo para atender algún asunto personal					

Las siguientes preguntas están relacionadas con cualquier tipo de cambio que ocurra en su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
48	Los cambios en mi trabajo han sido beneficiosos					
49	Me explican claramente los cambios que ocurren en mi trabajo					
50	Puedo dar sugerencias sobre los cambios que ocurren en mi trabajo					
51	Cuando se presentan cambios en mi trabajo se tienen en cuenta mis ideas y sugerencias					
52	Los cambios que se presentan en mi trabajo dificultan mi labor					

Las siguientes preguntas están relacionadas con la información que la empresa le ha dado sobre su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
53	Me informan con claridad cuáles son mis funciones					
54	Me informan cuáles son las decisiones que puedo tomar en mi trabajo					
55	Me explican claramente los resultados que debo lograr en mi trabajo					
56	Me explican claramente el efecto de mi trabajo en la empresa					
57	Me explican claramente los objetivos de mi trabajo					
58	Me informan claramente quien me puede orientar para hacer mi trabajo					
59	Me informan claramente con quien puedo resolver los asuntos de trabajo					

Las siguientes preguntas están relacionadas con la formación y capacitación que la empresa le facilita para hacer su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
60	La empresa me permite asistir a capacitaciones relacionadas con mi trabajo					
61	Recibo capacitación útil para hacer mi trabajo					
62	Recibo capacitación que me ayuda a hacer mejor mi trabajo					

Las siguientes preguntas están relacionadas con el o los jefes con quien tenga más contacto.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
63	Mi jefe me da instrucciones claras					
64	Mi jefe ayuda a organizar mejor el trabajo					
65	Mi jefe tiene en cuenta mis puntos de vista y opiniones					
66	Mi jefe me anima para hacer mejor mi trabajo					
67	Mi jefe distribuye las tareas de forma que me facilita el trabajo					
68	Mi jefe me comunica a tiempo la información relacionada con el trabajo					
69	La orientación que me da mi jefe me ayuda a hacer mejor el trabajo					
70	Mi jefe me ayuda a progresar en el trabajo					
71	Mi jefe me ayuda a sentirme bien en el trabajo					
72	Mi jefe ayuda a solucionar los problemas que se presentan en el trabajo					
73	Siento que puedo confiar en mi jefe					
74	Mi jefe me escucha cuando tengo problemas de trabajo					
75	Mi jefe me brinda su apoyo cuando lo necesito					

Las siguientes preguntas indagan sobre las relaciones con otras personas y el apoyo entre las personas de su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
76	Me agrada el ambiente de mi grupo de trabajo					
77	En mi grupo de trabajo me tratan de forma respetuosa					
78	Siento que puedo confiar en mis compañeros de trabajo					
79	Me siento a gusto con mis compañeros de trabajo					
80	En mi grupo de trabajo algunas personas me maltratan					
81	Entre compañeros solucionamos los problemas de forma respetuosa					
82	Hay integración en mi grupo de trabajo					
83	Mi grupo de trabajo es muy unido					
84	Las personas en mi trabajo me hacen sentir parte del grupo					
85	Cuando tenemos que realizar trabajo de grupo los compañeros colaboran					
86	Es fácil poner de acuerdo al grupo para hacer el trabajo					
87	Mis compañeros de trabajo me ayudan cuando tengo dificultades					
88	En mi trabajo las personas nos apoyamos unos a otros					
89	Algunos compañeros de trabajo me escuchan cuando tengo problemas					

Las siguientes preguntas están relacionadas con la información que usted recibe sobre su rendimiento en el trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
90	Me informan sobre lo que hago bien en mi trabajo					
91	Me informan sobre lo que debo mejorar en mi trabajo					
92	La información que recibo sobre mi rendimiento en el trabajo es clara					
93	La forma como evalúan mi trabajo en la empresa me ayuda a mejorar					
94	Me informan a tiempo sobre lo que debo mejorar en el trabajo					

Las siguientes preguntas están relacionadas con la satisfacción, reconocimiento y la seguridad que le ofrece su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
95	En la empresa confían en mi trabajo					
96	En la empresa me pagan a tiempo mi salario					
97	El pago que recibo es el que me ofreció la empresa					
98	El pago que recibo es el que merezco por el trabajo que realizo					
99	En mi trabajo tengo posibilidades de progresar					
100	Las personas que hacen bien el trabajo pueden progresar en la empresa					
101	La empresa se preocupa por el bienestar de los trabajadores					
102	Mi trabajo en la empresa es estable					
103	El trabajo que hago me hace sentir bien					
104	Siento orgullo de trabajar en esta empresa					
105	Hablo bien de la empresa con otras personas					

Las siguientes preguntas están relacionadas con la atención a clientes y usuarios.

En mi trabajo debo brindar servicio a clientes o usuarios:

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Si su respuesta fue SI por favor responda las siguientes preguntas. Si su respuesta fue NO pase a las preguntas de la página siguiente.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
106	Atiendo clientes o usuarios muy enojados					
107	Atiendo clientes o usuarios muy preocupados					
108	Atiendo clientes o usuarios muy tristes					
109	Mi trabajo me exige atender personas muy enfermas					
110	Mi trabajo me exige atender personas muy necesitadas de ayuda					
111	Atiendo clientes o usuarios que me maltratan					
112	Para hacer mi trabajo debo demostrar sentimientos distintos a los míos					
113	Mi trabajo me exige atender situaciones de violencia					
114	Mi trabajo me exige atender situaciones muy tristes o dolorosas					

Soy jefe de otras personas en mi trabajo:

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Si su respuesta fue SI por favor responda las siguientes preguntas. Si su respuesta fue NO pase a las preguntas de la siguiente sección: **FICHA DE DATOS GENERALES**.

Las siguientes preguntas están relacionadas con las personas que usted supervisa o dirige.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
115	Tengo colaboradores que comunican tarde los asuntos de trabajo					
116	Tengo colaboradores que tienen comportamientos irrespetuosos					
117	Tengo colaboradores que dificultan la organización del trabajo					
118	Tengo colaboradores que guardan silencio cuando les piden opiniones					
119	Tengo colaboradores que dificultan el logro de los resultados del trabajo					
120	Tengo colaboradores que expresan de forma irrespetuosa sus desacuerdos					
121	Tengo colaboradores que cooperan poco cuando se necesita					
122	Tengo colaboradores que me preocupan por su desempeño					
123	Tengo colaboradores que ignoran las sugerencias para mejorar su trabajo					