

**FELICIDAD EN EL TRABAJO, ESTRATEGIA GARANTE DEL EQUILIBRIO DE
RETENCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA RETAIL**

Propuesta de ensayo de grado

Caso Empresarial

Presentado por

DIANA MILENA HERRERA GÓMEZ

NORMA CONSTANZA SANCHEZ GARCÍA

MARTHA LILIANA TREJOS JIMÉNEZ

SANDRA ELIZABETH BOSSA PEREZ

UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA

ESCUELA DE POSTGRADOS

ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO

BOGOTA

2015

Tabla de contenido

Capítulo 1. Descripción del proyecto.....	6
1.1 Modalidad:	6
1.2 Justificación:	6
1.3 Costos financieros del ensayo de grado.....	6
1.4 Abstract:.....	6
1.5 Objetivos	7
1.5.1 <i>Objetivo general:</i>	7
1.5.2 <i>Objetivos específicos:</i>	7
1.6 Palabras claves:	8
1.7 Estado del Arte, Antecedentes	10
1.8 La Empresa.....	11
1.9 Antecedentes.....	11
Capítulo 2. Marco Teórico y Marco Conceptual.....	18
2.1 Inicio la psicología positiva y su enfoque en la felicidad en el trabajo	21
2.2 Varios estudios de la felicidad en el trabajo.....	22
2.1 Benchmarking: Una vista al mundo.....	23
2.2 Daniel Pink. La ciencia y la motivación	23
2.3 Temas legales afiliación sindical.....	25
2.4 Modelos de Compensación.....	26
2.4.1 <i>La Compensación Definida:</i>	26
2.4.2 <i>La Compensación Flexible:</i>	26
2.4.3 <i>La compensación variable:</i>	26
Capítulo 3. Diseño Metodológico.....	28
3.1. Metodología Canvas Bussines Modem.....	28
3.1.1 <i>Segmentos de Mercado</i>	28
3.2.2 <i>Propuesta de Valor.</i>	28
3.2.3 <i>Canales</i>	29
3.2.4 <i>Relaciones con los Clientes</i>	29

3.2.5	<i>Flujo de ingresos</i>	29
3.2.6	<i>Costos</i>	29
3.2.7	<i>Recursos Claves</i>	29
3.2.8	<i>Actividades Clave</i>	29
3.2.9	<i>Socios Estratégicos</i>	29
Capítulo IV.	Implementación.....	31
4.1	Ventajas y desventajas del Proyecto.....	31
4.2	Resultados de la encuesta.....	32
4.3	Campaña de comunicaciones.....	33
4.4	Implementación.....	34
4.5	Programas que aplican para todo el personal de esta sede:.....	37
4.6	Propuesta de Sostenibilidad.....	38
Capítulo V.	Resultados y conclusiones.....	39
5.1	Resultados.....	39
5.1.1	<i>Rentabilidad Del Proyecto</i>	39
5.2	Conclusiones.....	41
Referencias Bibliográficas	42
Anexos	45
Anexo 1.	Encuesta.....	46
Anexo 2	Encuesta de retiro.....	47
Anexo 3	Canvas bussines model.....	48

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Costos financieros</i>	6
Tabla 2. <i>Género y rango de edades</i>	12
Tabla 3. <i>Rotación de personal</i>	13
Tabla 4. <i>Cargos más rotativos</i>	13
Tabla 5. <i>Productividad por persona</i>	14
Tabla 6. <i>Causas de retiro</i>	16
Tabla 7. <i>Medición del clima organizacional</i>	16
Tabla 8. <i>Por qué la felicidad y no bienestar</i>	24
Tabla 9. <i>Socios estratégicos</i>	30
Tabla 10. <i>Encuesta con resultados</i>	31
Tabla 11. <i>Fases implementación del proyecto</i>	34
Tabla 12. <i>Público objetivo y programas</i>	37

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Gráfica de deserción.....	14
<i>Figura 2.</i> Productividad por persona.....	15
<i>Figura 3.</i> Gráfica antigüedad colaboradores.....	15
<i>Figura 4.</i> Medición del clima organizacional.....	16
<i>Figura 5.</i> Medición del clima laboral.....	17
<i>Figura 6.</i> Jerarquía de necesidades según Maslow.....	19
<i>Figura 7.</i> Logo del proyecto.....	35
<i>Figura 8.</i> Implementación Escuela de líderes.....	36

Capítulo 1. Descripción del proyecto

1.1 Modalidad:

Caso empresarial

1.2 Justificación:

A partir del estudio de diferentes indicadores, se detecta que la inconformidad, desmotivación y falta de sentido de pertenencia afecta el nivel de productividad y fidelidad de los colaboradores, por ello se propone mejorar las estrategias implementadas en el tema de felicidad en el trabajo, con el propósito de incrementar el nivel de nivel de motivación

1.3 Costos financieros del ensayo de grado:

Tabla 1.

Costos financieros

ITEM	COSTO
Impresión	\$ 80.000
Empastada	\$ 50.000
Red, internet, minutos	\$ 89.000
Medios magnéticos	\$ 15.000
Transporte	\$ 100.000
Investigación, copias e impresiones	\$ 30.000
Total	\$ 364.000

1. 4. Abstract:

Este proyecto de investigación nos permite estar a la vanguardia en algunos temas de la gerencia de recursos humanos, sin lugar a duda el tema de fidelización de empleados en las organizaciones es de suma importancia para el logro de cumplimiento en gastos y objetivos planteados, teniendo en cuenta que al disminuir la rotación y aumentar la

fidelización estamos reduciendo costos en contratación, formación y reprocesos que conllevan a aumentar los presupuestos asignados.

Como plus lograremos mantener grandes talentos que benefician el desarrollo de las áreas adecuadamente, con sentido de pertenencia de los empleados hacia su organización; para lograrlo es indispensable tener programas de motivación, aplicados a mejorar la calidad de vida de los empleados, tratar de brindarles un equilibrio entre vida personal, laboral, familiar y profesional, generando felicidad y motivación en los trabajadores para que ellos comprendan que los resultados también son de los empleados, la empresa debe garantizar comodidades y satisfacción en el entorno pero finalmente quien decide la permanencia es el colaborador ; está demostrado que fomentar la felicidad en las organizaciones ha tenido muy buenos resultados en las empresas que han tomado la decisión de implementar estos programas.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general:

Potencializar el alto desempeño de los colaboradores a través de estrategias basadas en la felicidad en el trabajo, por medio de programas que fomenten el desarrollo, la formación, el crecimiento y trabajo en equipo teniendo como resultados alta rentabilidad e indicadores de negocio.

1.5.2 Objetivos específicos:

Identificar oportunidades de mejora para que los empleados de una empresa de retail trabajen felices y se potencialice la rentabilidad del negocio, generando sentido de pertenencia y aumentando la fidelización del capital intelectual actual.

Fomentar espacios que desarrollen emociones positivas en el trabajo; garantizando las solicitudes de beneficios de días remunerados el equilibrio entre vida personal y familiar.

Fortalecer el modelo de liderazgo coherente a las nuevas tendencias culturales de las empresas basadas en la felicidad, encausada a la cultura definida para esta empresa de retail.

Apoyar con los beneficios de la empresa al plan de vida de los colaboradores.

Complementar los mecanismos existentes que permitan reforzar los programas que estimulan la felicidad de los funcionarios en esta organización, a través de campañas que fomenten emociones positivas en el ámbito laboral.

1.6 Palabras claves:

Liderazgo: El liderazgo es el arte de influenciar, comandar y conducir a personas. Una actitud de liderazgo puede surgir cuando se trabaja con un equipo de personas, atrayendo seguidores, influenciando positivamente las actitudes y los comportamientos de estos, e incentivándolos para trabajar por un objetivo común¹.

Estrategia: Plan para dirigir un asunto. Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación².

Retención de personal: resulta de vital importancia la implementación de prácticas para retener el talento humano, para asegurarse que las personas de su compañía sean las

mejores y estén en la capacidad de plantear nuevos proyectos que impulsen el crecimiento de su empresa³

No sólo la tasa de retención es una medida de qué también estás manteniendo a tus empleados satisfechos con su trabajo, sino que la alta rotación puede contribuir a los gastos de tu negocio. La sustitución de los trabajadores puede ser costosa en cuanto a los costos de reclutamiento, contratación y capacitación cada vez que tienes que sustituir a un trabajador clave.

El proceso puede llevar mucho tiempo, lo cual puede conducir a una pérdida de la productividad, mientras realizas la búsqueda para la sustitución, el trabajador bien entrenado podría terminar trabajando para la competencia, lo cual podría conducir a una pérdida de negocio. Los programas para mejorar la satisfacción del trabajador, aumentando la tasa de retención, pueden ser una alternativa económica frente a la frecuente sustitución de los talentos valorables⁴

Felicidad en el trabajo: así como lo indica Rodríguez, 2011 es un factor de la Psicología Positiva como el estudio de las fortalezas del trabajador y la potencialización de estas mismas, a partir del desarrollo de emociones positivas y la búsqueda del desarrollo de las personas a nivel integral (familiar, personal y profesional).

Bienestar: Es el sentido de plenitud, sentirse bien con uno mismo o sentirse satisfecho conforme y contento con la vida que le ha tocado vivir, es un estado de satisfacción personal de comodidad y de confort.

Ser: Conjunto de característica esenciales de una persona

1.7 Estado del Arte, Antecedentes

La felicidad en el ser humano ha sido un aspecto estudiado a lo largo de la historia, puesto que de manera constante el ser humano ha buscado la felicidad en todas las civilizaciones. De acuerdo a Gustavo (2005) afirma que Seneca, uno de los importantes filósofos postuló un tratado sobre *De vita beata* el cual afirmaba que todos los humanos vivían en búsqueda de un estado de placer extenso, y en donde a su vez, se concluye que es la felicidad ese estado de placer que la humanidad busca.

En el siglo XVII, el filósofo británico Hobbes propuso la teoría del hedonismo, la cual ella sostiene que toda la conducta se determina por la búsqueda del placer y la evitación del dolor, (Gross, 2007) y de acuerdo a esta teoría, siendo la evitación el ente motivador de todas las personas y su búsqueda constante de su propia felicidad, es aquí donde se basan teorías importantes del comportamiento de la persona, como las formuladas por Freud y Skinner.

Pero la científicidad de la felicidad, se encuentra a partir de la década 1920, el cual los estudios dedicados a la preservación de la integridad de la persona, búsqueda de la felicidad, su autorrealización y conservación de los derechos se potencializan bajo el efecto posguerra.

A finales de 1990, un importante psicólogo estadounidense, llamado Martin Seligman, investiga desde la psicología positiva la felicidad como búsqueda insaciable de todos los seres humanos y punto fundamental de las fortalezas de la persona (Seligman, 2011) así como lo postula en su libro, *La Auténtica Felicidad*, el cual afirma que la felicidad puede ser analizada en cinco elementos: Emociones Positivas, *Engagement*, La Significancia, Logros y las relaciones Positivas

Uno de sus fundamentos de la felicidad, nos indica que las personas son felices cuando experimentamos alegría, placer, éxtasis, confort y demás emociones positivas. Es lo que, al menos en occidente, asociamos con el consumo de objetos y experiencias. A la vida llena de Emociones Positivas, Seligman la denomina “Pleasant Life”. (Seligman, 2011)

1.8 La Empresa

La empresa Brasinco Retail S.A lleva por lo menos 50 años en el mercado, con una trayectoria muy importante en el país, brindando empleo permanentemente a más de 10.000 empleados, lidera el mercado por su credibilidad y servicio, hace un año ha presentado algunos inconvenientes con una de sus sedes, Brasinco 95 en la cual laboran 93 empleados con cargos operativos, especializados y administrativos, el gerente Ronaldo Thiago con gran preocupación reporta disminución en ventas alta rotación de personal y baja calificación en la medición de clima laboral, además detecta la poca fidelización del personal, por tal motivo los directivos de Brasinco retail S.A deciden intervenir esta sede para recuperar las inversiones realizadas y fomentar el crecimiento y utilidades para la empresa, para esto realiza un estudio que busca aumentar el sentido de pertenencia de los empleados, disminuir la rotación, incrementar la productividad y fidelizar a los empleados para recuperar la credibilidad de los clientes y aumentar sus ventas.

1.9 Antecedentes

Los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas por Grate Place ToWork en Una Empresa de Retail para el periodo 2012, 2013 y 2014 donde se evidencia que pierde posición como una de las mejores empresas para trabajar en el país, el indicador de

fidelización muestra disminución, lo que es directamente proporcional al nivel de insatisfacción de los empleados que se han retirado.

La empresa Brasinco retail S,A presenta las siguientes cifras de los temas más importantes que influyen para deterioro que está ocasionando pérdidas a la empresa.

La sede Brasinco 95 cuenta con 93 empleados en su plantilla, con la siguiente clasificación geográfica en la cual laboran mayor cantidad de mujeres que hombres y predominan los jóvenes con edades entre 18 y 25 años.

Tabla 2.

Género y rango de edades

Genero	Clasificación
Hombre	33
Mujer	60

Rango de edades	Clasificación
18 a 25	29
26 a 35	19
36 a 40	10
40 a 45	22
46 en adelante	13

La siguiente tabla nos permite comprender que el 69% de los colaboradores de la sede Brasinco 95 son bachilleres, adicional a esto son las personas que más se retiran.

Tabla 3.

Rotación de personal

Cargo	Nivel educativo	Plantilla actual	% de participación	Rotación 2014	% de rotación 2014
Administrativo	Maestría	1	1%		0%
	Profesional	6	6%	1	3%
	Tecnología	2	2%		0%
Especializado	Bachiller	1	1%		0%
	Técnico	2	2%	2	5%
	Tecnología	2	2%	2	5%
Operativo	bachiller	64	69%	24	65%
	Técnico	11	12%	7	19%
	Tecnología	4	4%	1	3%
		93	100%	37	100%

Teniendo en cuenta la rotación de personal, en el siguiente cuadro podemos observar la rotación que tuvo la sede Brasinco 95 , realmente una cifra alarmante ya que este almacén cuenta con 93 empleados y en el 2014 rotaron 37 personas es decir el 89% de la planta de personal , siendo los cargos operativos los más rotativos de esta sede.

Tabla 4.

Cargos más rotativos

Cargos	Empleados por cargo	% Empleados por cargo	Empleados que rotan por cargo	% Empleados que rotan por cargo
Administrativo	9	10%	1	11%
Especializado	5	5%	4	80%
Operativo	79	85%	32	41%
Total	93	100%	37	40%

De acuerdo a los informes de retiro la siguiente grafica nos indica la deserción en cuanto a género y edades siendo las mujeres con edades entre 19 y 23 años quienes más rotan en esta sede.

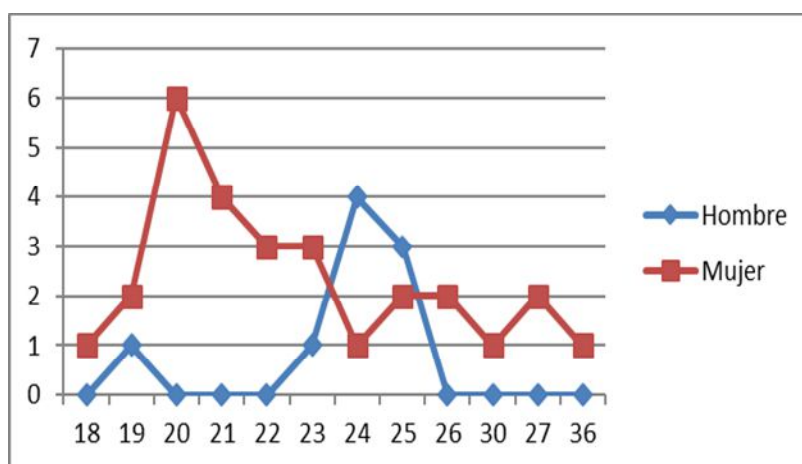


Figura 1. Gráfica de deserción

La Productividad se ve afectada fuertemente con la deserción de los empleados ya que se evidencia que las personas son bastantes productivas en esta organización, pero el nivel de productividad a disminuido en un 55%

Tabla 5.

Productividad por persona

Productividad			
Año	Ventas millones	Personas	Productividad persona
2012	801	93	861%
2013	790	93	849%
2014	750	93	806%



Figura 2. Productividad por persona

La estadísticas de antigüedad de las personas que laboraron en esta sede nos permite evidenciar que no laboran más de 8 meses es decir que no llegan si quiera al año, la mayoría de los empleados que se retiran tienen 2 meses de antigüedad.

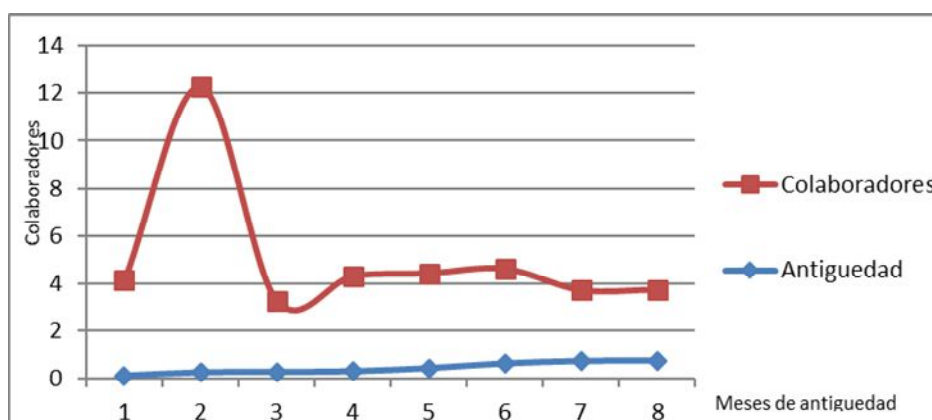


Figura 3. Gráfica antigüedad colaboradores

Las causas de retiro no son de mucho seguimiento actualmente en esta organización ya que al ver las estadísticas solo dejan reflejada la información en 3 conceptos, oferta laboral, justa causa y renuncia voluntaria, siendo esta ultima la causa con más alta participación, 76% de los retiros de los empleados de esta sede.

Tabla 6.

Causas de retiro

Mejor oferta laboral	Retiro por justa causa	Renuncia voluntaria
5	4	28
14%	11%	76%

Medición de Clima Organizacional por medio de la empresa Grate Place to Work, durante los últimos 3 años la empresa ha disminuido su calificación en la medición de clima hasta un 1,7% demostrando la calificación la insatisfacción de los empleados e la imparcialidad, camaradería y respeto, estas cifras nos dan a entender el inconformismo de los empleados para trabajar en la sede Brasinco 95 a continuación la ficha de calificación de clima organizacional



Figura 4. Medición del clima organizacional

Tabla 7.

Medición del clima organizacional

Medición de Clima						
Año	Calificación	Credibilidad	Imparcialidad	Camaradería	Orgullo	Respeto
2012	8,6%	8,9%	8,1%	8,0%	9,8%	8,0%
2013	7,9%	8,7%	7,5%	7,0%	9,2%	7,2%
2014	6,9%	8,9%	7,1%	6,5%	8,5%	6,9%

De acuerdo a estos resultados, las más baja calificación esta en al frente de Camaradería la cual nos permite entender el bajo sentido de hospitalidad, trabajo en equipo, fraternidad ,Respeto también es uno de los frentes más bajos con la calificación del 6, 9% en este campo los empleados reconocen la importancia por la vida personal , el entorno que ofrece la organización, reconocimiento y desarrollo, respecto a este concepto la empresa tiene una gran oportunidad e mejora en estos conceptos

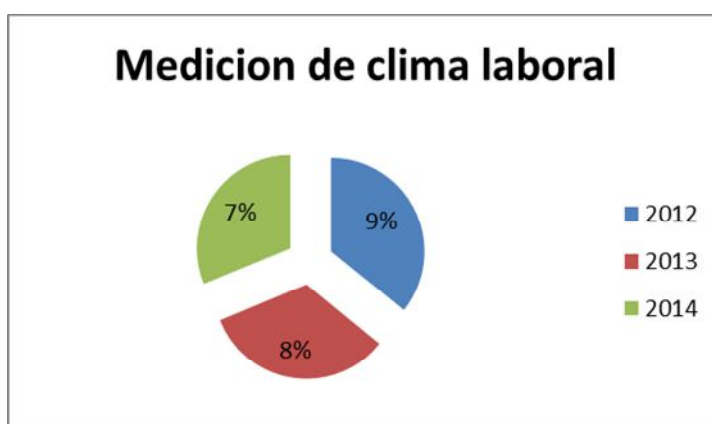


Figura 5. Medición del clima laboral

Capítulo 2. Marco Teórico y Marco Conceptual

El tema de la felicidad en el trabajo en los últimos 10 años, ha generado inquietud en las empresas ¿A qué se debe? Estudios recientes indican que la felicidad de los trabajadores, es directamente proporcional a los resultados adquiridos.

La felicidad en el trabajo, así como lo indica Rodríguez, 2011 es el estudio de las fortalezas del trabajador y la potencialización de estas mismas, a partir del desarrollo de emociones positivas y la búsqueda del desarrollo de las personas a nivel integral (familiar, personal y profesional).

Un referente que ha tomado importancia los últimos años, es el contagio de emociones positivas como un efecto dominó, que refuerza y aumenta los resultados positivos en un equipo de trabajo. (Rodríguez, 2011) Esta investigación nos indica que y nos refuerza la idea principal, el cual ser felices en el trabajo, permitirá tener una productividad alta, negocios sostenibles y el libre potencial de la persona.

Para ello, construir una propuesta práctica que nos lleve a obtener colaboradores felices, se debe revisar teorías que lleven a una conclusión que la felicidad en el trabajo es el garante del éxito empresarial y de la retención de los talentos de la compañía.

Los principios de teóricos de la Felicidad, se relacionan con teorías donde sus fundamentos son la autorrealización de las personas, a continuación se encuentra varias de ellas.

A principios de 1940, Maslow uno de los psicólogos humanistas, propuso la Jerarquía de las necesidades, el cual enfoca la felicidad y la autorrealización de las

personas en un marco motivacional y cómo esta, compone de las necesidades básicas de las personas. (Gross, 2007)



Figura 6. Jerarquía de necesidades según Maslow.

La teoría afirma que conforme satisfacemos unas necesidades básicas los humanos vamos conformando necesidades más elevadas (estas dependen de la satisfacción de las necesidades inferiores). De acuerdo a Gross (2007) el ser humano está sometido a dos conjuntos diferentes de estados o fuerzas motivacionales:

1. Las que aseguran la supervivencia al satisfacer necesidades físicas y psicológicas (fisiológicas, de seguridad, amor, pertenencia y autoestima)
2. Las que promueven la autorrealización de la persona y alcanzar el propio potencial completo “ volverse lo que es capaz de ser” (Gross, 2007)

Las necesidades de la base de la pirámide, normalmente son reguladas por estímulos intrínsecos de la persona y en estados normales de conciencia satisfacen las necesidades de manera tranquila. Las necesidades de autorrealización son impulsadas tanto

por motivos intrínsecos (si se desea) y por motivos extrínsecos (si el medio lo facilita). (Gross, 2007)

Así mismo, las necesidades inferiores de la pirámide, deben estar cubiertas y así la persona podrá escalar en la escala de necesidades hasta llegar a la cima de la pirámide (Gross, 2007)

La felicidad dentro de la teoría de Maslow, se puede concluir que tan solo con la realización de varias etapas, las personas alcanzan su autorrealización, la capacidad de logro y la trascendencia de sí mismo como persona y así de esta manera la felicidad estará plasmada después de un arduo escalamiento dentro de la pirámide de Maslow.

La teoría de las necesidades básicas fue crucial para entender el comportamiento a nivel laboral de las personas y es allí donde la estrategia de muchas empresas se basa en el crecimiento de las personas de manera sistemática, logrando el crecimiento de las personas sino de las empresas, manteniendo una alta motivación y reconocimiento por el logro, pero ¿Qué pasa mientras se alcanza la cima? ¿Por qué algunos lo alcanzan y otros no?

En la gran mayoría de los contextos, el comportamiento de las personas está determinado por ciertas actividades y estados emocionales que influyen en las decisiones de las personas, es así donde la felicidad se relaciona con el alcance de metas establecidas.

De acuerdo a Gross, 2007, citando a Ekman, la Felicidad es una de las 6 emociones primarias y universales, donde todos los seres humanos las expresan de manera similar a nivel facial y en algunos casos, tienen funciones adaptativas en el entorno.

Las primeras investigaciones de las emociones, se basan en la actividad del sistema nervioso central, sin embargo, la evolución de estas investigaciones y las diferentes reacciones a estímulos del entorno, llevo a Lazarus (1982) a concluir que la activación de

las emociones es el resultado de una percepción evaluativa que las personas hacen de una situación real, anticipada o imaginaria. (Gross, 2007) Por lo tal las emociones se definen como estados mentales, resultado de pensamientos, cognición y activación del sistema nervioso central, la cual su gran mayoría se controlan por la parte consciente de la persona.

En un estudio reciente, se afirma que los efectos de la emoción generan un proceso dinámico el cual su efecto es de limitada duración, con tendencias de acción específicos y consecuencias conductuales generando emociones colectivas sobre todo en entornos laborales. (Tran, et all. 2012)

Es así, de acuerdo al estudio de como la generación constante de estados emocionales positivos se autogestiona, es decir cada persona es responsable en gran medida de sus estados emocionales, generando a partir de estados positivos una flexibilidad mental constante, apertura visionaria, actividades creativas para así tomar adecuadas decisiones a nivel laboral, partiendo del principio que las emociones generan un mismo estado colectivo. (Tran, et all. 2012)

Es así como se concluye que la felicidad es un estado donde es gran parte depende de la persona y se mantiene no solo por el entorno sino por la capacidad mental de mantener la felicidad, influyendo de manera directa los logros a nivel laboral y personal.

2.1 Inicio la Psicología Positiva y su enfoque en la felicidad en el trabajo

La felicidad en el trabajo, tiene sus bases teóricas y una de ellas es la psicología positiva, la cual se define como el estudio científico de las fortalezas y virtudes humanas, del funcionamiento mental optimo y/o del bienestar subjetivo, de acuerdo a Mariñelarena (2012).

“Este nuevo estudio de la psicología, así como lo señala Seligman (2000), es el nuevo paradigma el cual se encarga de estudiar los faSe inicia con “Mindfulness(atención plena) para el bienestar” que evalúa los beneficios biológicos, psicológicos y sociales de la práctica y adiestramiento del mindfulness. Blanco y Matheus recomiendan estar atentos a la vida y al presente como “una práctica que facilita el florecimiento del ser humano”. Los estudios revelan que la atención plena promueve la autorregulación emocional, reduce los niveles de estrés, favorece el bienestar, desarrolla una asimetría frontal asociada a las emociones positivas y estimula la neuroplasticidad, actores que potencializan las fortalezas del ser humano, la resiliencia y la capacidad de obtener un bienestar duradero”. Mariñelarena (2012).”

2.2 Varios estudios de la felicidad en el trabajo

Algunas de las investigaciones que hemos encontrado, se encuentran a continuación:

- Según el estudio de Chiumento (2006) con 1073 empleados, un 73% señaló las buenas relaciones con sus colegas (Compañerismo) como factor principal para disfrutar su trabajo, el 48% opino que el salario era lo principal, se encontró que $\frac{1}{4}$ parte de los empleados se describían como muy contentos.
- Los resultados de GMJ Employee Engagement Index demuestran una correlación muy fuerte entre la felicidad en el trabajo y el compromiso de los empleados. 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

- Un estudio de la compañía consultora Hewitt Associates encontró que en aquellas compañías con un 65% o más de empleados comprometidos obtuvieron un aumento mayor a su productividad comparado con el 2009, no obstante esta compañía lleva 15 años estudiando el asunto de la felicidad en el trabajo, en un estudio reciente encontró que el grado de compromiso en el trabajo es, en estos momentos el más bajo en los últimos 5 años.

2.3 Benchmarking: Una vista al mundo.

En las últimas décadas, el mundo ha sido testigo del crecimiento de empresas las cuales en su momento a vista de incrédulos, tenían pocas posibilidades de acuerdo a las antiguas y acostumbradas estrategias económicas, a su vez, los cambios y el crecimiento tecnológico, impulso nuevas estrategias empresariales en donde su centro son las personas. Así mismo, las nuevas tendencias de Gestión Humana se volvieron pieza estratégica en el cumplimiento de los objetivos empresariales.

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

2.4 Daniel Pink. La ciencia y la motivación

Daniel Pink, un investigador de la ciencia de la motivación humana, logro definir basado en algunos experimentos, que no siempre una motivación mayor o una recompensa resulta exitosa, se necesita un nuevo enfoque basado en la motivación intrínseca o deseos

internos, basado en gustos, prioridades e interés. Este nuevo sistema operativo para Daniel Pink gira en torno a tres elementos: Autonomía, maestría y propósito. (Pink, 2009)

- Autonomía: El impulso de dirigir nuestras propias vidas. Es hacer algo interesante a nuestra manera. (Pink, 2009)

- Maestría: El deseo de volverse el mejor y mejor en algo que importa.

Propósito: El anhelo de hacer lo que hacemos en servicio de algo más grande que nosotros mismos (Pink, 2009)

El tema de la motivación es relevante en este sentido de la felicidad, teniendo en cuenta que cambiamos el paradigma de felicidad como un resultado de obtener beneficios, sino como un estado que nos motiva a estar felices siempre porque es nuestro deseo de hacer mejor las cosas, de hacerlas bien y ésta es nuestra mayor motivación en nuestro trabajo. (Pink, 2009)

Tabla 8.

Por qué la felicidad y no bienestar

BIENESTAR Chimento (2006)	FELICIDAD (Seligman, 2011)
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia objetiva de satisfacción de necesidades • Grado externo de satisfacción • Consecuencia de la relación material del hombre y su mundo • Influye en el hombre a la sustancia material, derivado de la satisfacción sensible • Es más fácil medir en base a ciertos criterios • Satisfacción a necesidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia subjetiva de realización y plenitud • Grado íntimo de satisfacción total • Un estado del alma que se deriva de la satisfacción del deber cumplido, de la relación espiritual del hombre y su entorno • Influye en el hombre al alma derivada de la voluntariedad del bien ejercicio • Es difícil medir y estudiar con

-
- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Es exterior y depende de lo tenemos• El bienestar laboral esta ligada a las compensaciones e incentivos que ofrece la organización, donde existen punto claves para contribuir con jornadas deportivas, recreativas y culturales.• El bienestar laboral esta orientado a mejorar el clima de las empresas y mantener la energía en los equipos de trabajo• El bienestar laboral ya existe o esta implementada en la gran mayoría de empresas | <p>criterios objetivos</p> <ul style="list-style-type: none">• Experiencia de realización y plenitud• Es interior y depende de lo que somos• La felicidad en el trabajo esta ligada a elementos como la resiliencia, la eficiencia, el orgullo, la confianza en la organización y en sus lideres• La felicidad en el trabajo consiste en hacer cambios que hagan sentir a los colaboradores mucho mas felices con lo que hacen• La felicidad en la empresas es un reto actual |
|---|---|
-

2.5 Temas legales afiliación sindical

- Actualmente la empresa Brasinco S.A cuenta con un sindicato al cual se han afiliado 180 personas es decir el 2% de los empleados de la organización , por ahora la sede Brasinco 95 no tiene ninguno de sus empleados afiliados

- De acuerdo al artículo 364 del código sustantivo del trabajo y articulo 39 de la constitución política de Colombia los cuales hablan del derecho al trabajador sobre la afiliación sindical, podemos concluir que la sede Brasinco 95 está muy expuesta a que los empleados de esa sede se afilien al sindicato ya existente o que promulguen uno nuevo teniendo en cuenta las inconformidades que ellos presentan sobre los líderes de la empresa.

2.7 Modelos de Compensación.

Aunque cada empresa tiene su modelo de compensación y dependiendo de la empresa esta decide o no otorgar beneficios a sus empleados, por lo general se definen en tres grandes categorías. (Gross, 2007)

2.7.1 La Compensación Definida:

Es aquella que la empresa fija de antemano el salario y los beneficios de los empleados., como protección, consumo y ahorro. (Gross, 2007)

2.7.2 La Compensación Flexible:

En este modelo la empresa ofrece varias opciones de beneficios y les da a los trabajadores la opción de escoger entre estos beneficios. (Gross, 2007)

2.7.3 La compensacion variable:

Este sistema se divide en dos: un salario fijo y otro variable, el fijo corresponde al salario por el cual el empleado fue contratado y el variable lo gana cuando genera un valor agregado en su trabajo o cuando aumenta el nivel de rendimiento. A diferencia de los dos modelos anteriores, esta no utiliza los beneficios como incentivo laboral. (Gross, 2007)

El propósito de los modelos de compensación constituye el centro de la relación transaccional mas importante en los negocios, es el intercambio al tiempo y esfuerzo dedicado de los empleados a las compañías. (Gross, 2007)

Es por esto que las empresas deben disponer de un sistema de compensación que atraiga, retenga e incentiven adecuadamente a los profesionales o colaboradores que necesiten. (Gross, 2007)

Estas necesidades de las empresas de gestionar los costes salariales de modo competitivo, desde la globalidad hasta la individualidad, donde el mas global implica

conocer cuanto gasta la organización en relación con sus competidores en relación con el volumen de actividades, esta posición global competitiva da idea de cual es el camino que se puede seguir con relación con la política retributiva. (Gross, 2007)

El tema de la compensación es un efecto motivador para los empleados que estaría dispuesto a contribuir mas en el trabajo, si su salario es aumentado excepcionalmente, situación que esta por demostrar, teniendo en cuenta que en muchas ocasiones una cultura respetuosa, un entorno agradable que fomente aprendizaje, la innovación y el trabajo en equipo con una defensa de ética y honestidad consiguen tener empleados dispuestos a dar el 100% con salarios en ocasiones inferiores a los promedios de su sector. (Gross, 2007)

Otros modelos retributivos son lo siguientes:

- Equidad Interna: Pagar en función de las responsabilidades
- Equidad externa: pagar en función del mercado
- Incentivación: Pagar en función del rendimiento
- Pagar en función de habilidades, de la contribución, del potencial.
- Pagar en función de antigüedad, inflación, convenio

Capítulo 3. Diseño Metodológico

3.1. Metodología Canvas Bussines Modem

La metodología usada en el trabajo de investigación fue de tipo cuantitativo y fue ejecutada bajo el modelo estratégico Canvas Bussines Model

El Canvas Businnes Modem, es un modelo de negocios creado por Osterwalder y Pigneur en 2011, donde se caracteriza por plasmar de manera didáctica, disruptiva e innovadora una nueva forma de crear negocios con propuesta de valor, permitiendo analizar de manera holística la ejecución de negocios, siendo este un nuevo movimiento innovador de estrategias empresariales. (Osterwalder, 2011)

El modelo Canvas esta dividido en 9 módulos claves e importantes para ejecutar un proyecto:

3.1.2 Segmentos de Mercado.

Este módulo definen cuales son los grupos, entidades o agremiaciones a los cuales se dirige la empresa. La definición de sus clientes importantes, el estudio de sus necesidades, atributos y comportamientos comunes harán que la construcción de la propuesta sea exitosa. (Osterwalder, 2011)

3.2.2 Propuesta de Valor.

Este módulo es uno de los más importantes, puesto que acá refleja la diferencia entre la propuesta del negocio y las del mercado en general. Su finalidad es la satisfacción de las necesidades del cliente. (Osterwalder, 2011)

3.2.3 Canales.

Acá se relacionan como la empresa se comunica y llega a sus segmento, esta partes importante debido a que los canales sensibilizan a los clientes sobre los productos y servicios. (Osterwalder, 2011)

3.2.4 Relaciones con los Clientes.

Este describen los tipos de relaciones que una empresa establece con segmentos específicos de clientes. (Osterwalder, 2011)

3.2.5 Flujo de ingresos.

Representa el dinero en efectivo que una empresa genera a partir de cada segmento de clientes (las ganancias). (Osterwalder, 2011)

3.2.6 Costos.

Este campo describe todos los costos en los que toca incurrir para operar un modelo de negocio. Incluye los costos de la creación y entrega de valor, el mantenimiento de relaciones con los clientes y la generación de todos los ingresos. (Osterwalder, 2011)

3.2.7 Recursos Claves.

Describe los activos más importantes que se requieren hacer que un modelo de negocio funcione. (Osterwalder, 2011)

3.2.8 Actividades Clave.

En este espacio se describen las cosas más importantes que una compañía tiene que hacer para que su trabajo se convierta en un modelo de negocio. (Osterwalder, 2011)

3.2.9 Socios Estratégicos.

Allí se encuentra la red de proveedores y colaboradores que hacen posible el modelo de negocio. (Osterwalder, 2011).

Tabla 9.

Socios estratégicos

Socios Estratégicos	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relaciones con Cliente	Segmentos de Mercado
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alta Dirección ✓ Grupos de alto desempeño ✓ Líderes Estratégicos ✓ Proveedor de Capacitaciones <p style="text-align: center;">3.2.9.1</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan de Comunicación. ✓ Formación ✓ Plan de Beneficios ✓ Reconocimiento 	<p>Altos niveles de desempeño por medio de programas que fomenten la Felicidad.</p> <p>Aumento de productividad de los empleados en un 43%</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Relación Personalizada y cercana. ✓ Apoyo de correos, e mailing, espacios de información. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Colaboradores del sitio donde se presentan antecedentes.
	<p style="text-align: center;">Recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Presupuesto del área. ✓ Recursos de CCF y ARL ✓ 	<p>Disminución del indicador de retención en un 30%</p> <p>Disminución de los costos generados por ausentismos, rotación.</p>	<p style="text-align: center;">Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Entrega directa, por medio de formación brindada. ✓ Bonos y demás estrategias en la implementación. 	
<p>Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Uso del 10% del presupuesto para el área 			<p>Fuentes de Ingreso</p> <p>Uso del 10% del presupuesto para el área</p>	

Capítulo IV. Implementación

4.1 Ventajas y desventajas del Proyecto.

Ventajas: No genera costos altos, acceso a información, es un tema innovador, de acuerdo a estadísticas el tema a funcionado en otras organizaciones

Ventaja. Es posible el acceso a la empresa para implementar la propuesta presentada

Desventaja: que las directivas de la empresa sean reactivas a la implementación de la propuesta

Desventaja: falta de compromiso por los altos líderes para el desarrollo del programa

Para dar inicio a la elaboración del proyecto, ya conocemos las estadísticas con la información de la empresa, pero es importante conocer directamente la percepción de los colaboradores para ello se implementa la elaboración de la siguiente encuesta con las siguientes preguntas y resultados, encuestamos a 50 de los 93 empleados de la plantilla de la sede Brasinco 95, tomando el 54% de los colaboradores.

Tabla 10.

Encuesta con resultados

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?	
Menos de 1 año	35 70%
de 1 a 5 años	4 8%
de 5 a 10 años	3 6%
más de 10 años	8 16%

50

¿En qué área trabaja?	
Ventas y recibo	19 38%
Cajas y servicio al cliente	15 30%
Administración	5 10%
Alimentos	11 22%
50	

Por favor califique la encuesta de 1 a 5 siendo 1 el valor menor y 5 el mayor

Sobre la empresa	1	2	3	4	5	Calificación entre 4 y 5
¿Le gusta la empresa?	2	4	2	30	12	84%
¿Se siente integrado en ella?	2	3	4	15	26	82%
¿Considera que la empresa le brinda un trabajo digno?	0	0	18	12	20	64%
¿La empresa se interesa por usted?	0	0	10	21	19	80%
Sobre el puesto de trabajo	1	2	3	4	5	
¿Tiene los medios adecuados para desempeñar su labor?	0	0	7	14	29	86%
¿Se siente motivado con el trabajo que realiza?	0	8	16	11	15	52%
¿Considera que son claras las funciones que debe realizar?	4	5	7	13	21	68%
¿Puede realizar sus labores trabajando en equipo?	5	15	9	12	9	42%
¿Su jornada laboral es equilibrada con su vida personal?	19	3	9	8	11	38%
Sobre los líderes	1	2	3	4	5	
¿Considera que su jefe inmediato es un excelente líder?	17	2	12	9	10	38%
¿Considera que su jefe inmediato es cercano a sus sugerencias?	20	5	8	7	10	34%
¿Considera que su jefe inmediato fomenta el trabajo en equipo?	16	4	13	9	8	34%
¿Considera que puede dirigirse a cualquier jefe para apoyarse?	23	8	5	7	7	28%

4.2 Resultados de la encuesta

- En los resultados podemos observar que de los 50 empleados el 70% tiene antigüedad inferior a 1 año y el 68 % corresponde a cargos operativos, confirmando las estadísticas y resultados de la investigación que se realizó con los datos de la empresa,

- Resultados de la encuesta sobre que piensan los colaboradores de la empresa, el 84% de los empleados encuestados se sienten orgullosos de trabajar en esta empresa, el 82% opinan que la empresa los involucra en sus decisiones y proyectos, únicamente el

64% piensas que la empresa fomenta el trabajo en equipo y el 80% considera que es importante para la empresa

- Resultados de la encuesta sobre lo que opinan los colaboradores del puesto de trabajo, el 86% consideran que cuentan con las condiciones suficientes para desempeñar su labor, el 52% se sienten motivados para cumplir su labor, es decir hay un vacío del 42% que debemos cubrir en este tema tan importante, solo el 68% consideran que tienen claras las funciones que deben realizar, preocupantemente solo el 42% se siente motivado a trabajar en equipo, esta es otra oportunidad de mejora importante para la organización, el siguiente resultado es tan preocupante como el anterior ya que solo el 38% de los encuestados considera que la empresa genera un equilibrio entre vida laboral y personal.

- Resultados de la encuesta sobre lo que perciben los empleados de los líderes de esta sede, todas las mejores calificaciones de 4 y 5 que desea tener una empresa sobre este tema están inferiores al 40% , con gran preocupación detectamos que en todos los conceptos los líderes de esta sede carecen de “liderazgo”, los empleados no los consideran líderes, son poco cercanos a sus colaboradores, se evidencia a ausencia de fomentar el trabajo en equipo y no son dados a resolver sugerencias , encontramos en este tema otra oportunidad de mejora importante para esta empresa.

4.3 Campaña de comunicaciones

- Lema: innovadores de sonrisas
- Logo: + para ser mas Felices.
- Campaña de expectativa en la sede Brasinco 95 8 días antes del lanzamiento

Sonido interno

Banner en la zona de empleados

Jefes de cada sección recibiendo a los empleados con volantes de la campaña

- Campaña perdurable en el tiempo, utilizándolas en diferentes actividades de gestión humana

4.4 Implementación

La implementación del proyecto tiene varias fases las cuales se contemplan a continuación:

Tabla 11.

Fases implementación del proyecto



FASE 0 PLAN DE COMUNICACIÓN		
OBJETIVO	PROGRAMA	ACTIVIDADES
Acoger a los colaboradores al plan de La Felicidad	Campaña de expectativa 15 y 8 días antes del lanzamiento	- Correos masivo. - E mailing - Creacion de Logo + para ser Feliz.

FASE 1 ESCUELA DE LIDERES Y FORMACION		
OBJETIVO	PROGRAMA	ACTIVIDADES
Fortalecer el modelo de liderazgo coherente a las nuevas tendencias culturales de las empresas basadas en la felicidad, encausada a la cultura definida para esta empresa de retail .	1. Escuela de Lideres 2. Plan de Vida	- Taller de motivación, crecimiento personal y trabajo en equipo - Competencia Liderazgo.

FASE 2 SALARIO EMOCIONAL		
OBJETIVO	PROGRAMA	ACTIVIDADES
Fomentar espacios que desarrollen emociones positivas en el trabajo; garantizando las solicitudes de beneficios de días remunerados el equilibrio entre vida personal y familiar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reconocimiento al mejor empleado. 2. Tiempo para TI. 	<ul style="list-style-type: none"> - 1 día libre por reconocimiento. - Plan de vida.

LOGO DEL PROYECTO.



Figura 5. Logo del proyecto

Implementación Escuela de Lideres



Figura 7. Implementacion Escuela de lideres

Propuesta, a los líderes de la sede Brasinco 95 le realizaremos una formación de 3 días, el programa escuela de líderes se basa en el reforzamiento de organización de plan de vida personal, características y respeto por los valores y principios propios y de las personas que los rodean, también busca enfatizar en la competencias de los cargos con personal a cargo, clases de liderazgo y comunicación asertiva.

Lo que buscamos con esta escuela es permitir a los líderes oxigenarse y conocer la importancia del trabajo en equipo, respeto y buen trato hacia los demás lo cual permitirá mantener un equipo de trabajo fuerte, integral y consolidado para el cumplimiento de resultados de la organización.

4.5 Programas que aplican para todo el personal de esta sede:

A pesar que la empresa Brasinco Retail S.A ya cuenta con un portafolio de beneficios bastante amplio, vemos la necesidad de adicionar los siguientes programas:

Taller de motivación, crecimiento personal y trabajo en equipo: es importante hacer esta actividad teniendo en cuenta las estadísticas de la empresa urge hacer una integración del personal con lúdica y formación ya que es notoria la distancia entre todas las áreas.

Salario emocional: Se otorgaran 4 días de descanso remunerado a cada una de las personas teniendo en cuenta que

Actividades deportivas: la empresa ya cuenta con varios beneficios en temas deportivos, pero teniendo en cuenta que más del 50% de sus empleados son adolescentes se otorgara un descuento del 40% en el gimnasio convenio con el fondo de empleados de la empresa.

Tabla 12.

Público objetivo y programas

Público objetivo	Programas
<ul style="list-style-type: none"> • Líderes • Personal de base 	<ul style="list-style-type: none"> • Taller de motivación y crecimiento personal y trabajo en equipo (8 horas) • Salario emocional, 4 días de descanso remunerados al año. • Actividades deportivas, descuento en gimnasio.

4.6 Propuesta de Sostenibilidad

- Después de revisar el plan de capacitación: Se realizara el seguimiento adecuado por parte de cada jefe inmediato para concluir a feliz término dicha capacitación
- Cada líder de equipo recibirá en lo posible el primer día de trabajo o en esa semana al personal que ingresa nuevo a la sede Brasinco 95 , esto para generar lazos de confianza y conocer a fondo las necesidades , oportunidades, sueños y metas de las personas, para esto se implementa una batería de medición.
- Desde el área de RRHH se realizara un seguimiento más oportuno a la ejecución de los beneficios solicitados por parte de los empleados, para esto el auxiliar de recursos humanos enviara un informe mensual al gerente de la sede Brasinco 95.
- Se realizara una encuesta de retiro más completa, la cual nos permitirá conocer las causas específicas de los retiros voluntarios, teniendo en cuenta que a este proceso no se le prestaba mucha importancia en esta empresa **ANEXO 1**
- A los 2 meses de implementado el proyecto realizaremos otra encuesta para determinar el avance en los métodos implementados.
- La empresa nos permitirá acceder a la información de ventas para evidenciar los resultados después de implementado el proyecto y así tener el dato de productividad por empleado.

Capítulo V. Resultados y conclusiones

5.1 Resultados

De acuerdo a la oferta de valor, se puede afirmar que la ejecución del proyecto es viable, dado que los costos impactan en una mínima proporción al presupuesto general asignado por la empresa en el periodo a ejecutar.

5.1.1 Rentabilidad Del Proyecto

Los resultados de este proyecto tiene como finalidad, alcanzar resultados que beneficien los colaboradores y los resultados financieros que la compañía se ha propuesto, Los resultados del programa indican un aumento en los indicadores de productividad de los colaboradores, impactando directamente las altas ventas dentro de la compañía, de acuerdo al EBITDA del último trimestre.

Se ha potenciado en un 9% de manera creciente el alcance de los logros, por medio de un adecuado sentido de pertenencia.

La reducción de los indicadores de ausentismo y rotación han caído 5 dígitos a comparación de los últimos 3 periodos medidos, generando adecuados niveles de motivación y disminución de costos en la administración de personal.

El beneficio de este programa, impacta a mediano y largo plazo la promesa de servicio de la empresa, el cumplimiento de los pactos con los accionistas, sostenibilidad de la empresa en un mercado con altos niveles de competencia y mayor rentabilidad en el mercado.

Factores a tener en cuenta La empresa Brasinco S.A, hace esfuerzos continuos para ofrecer una contratación digna con salarios justos, fortaleciendo los posibles clientes y el impacto que puedan tener:

a) Las familias: Teniendo en cuenta que para la mayoría de seres humanos la familia es de vital importancia, estas se verán beneficiadas en la buena relación del empleado y su felicidad, al tener siempre una buena actitud, y no llegar sobre cargado de dificultades a casa.

b) Los líderes: son el ejemplo a seguir para todos sus colaboradores, si ellos están felices e imparte esto, la empresa lograra su objetivo

c) Los colaboradores: desempeñaran cada una de sus labores donde se sientan útiles y de manera creativa

d) Los compañeros de trabajo: se mantiene la buena relación con los compañeros de trabajo y así se generara mayor productividad y buen trabajo en equipo

e) Los usuarios: se sentirán mejor atendidos por los empleados de la empresa, acto que genera mayor frecuencia de los clientes a los almacenes.

f) Los proveedores: se sentirán bien atendidos, ofrecerán mejor sus servicios mejoraran los procesos de operación de compras y venta y responderán a la necesidad del almacén con más agilidad

g) Accionistas: Mejores resultados de rentabilidad en los negocio

Conocimiento del personal clave para que la empresa tenga un desarrollo sostenible, la empresa está fortaleciendo temas de desarrollo en su cultura organizacional para que la empresa reconozca las áreas de apoyo como un ente fundamental en la pirámide de la organización. Por otra parte avanza en una inversión tecnológica para tener la información de los colaboradores al día, cruzando toda la información desde la contratación, toda su evolución y mejora continua con el aporte de la organización, se fundamenta también en un área de recursos más cercano logrando estrategias de comunicación continua. Se fortalece la relación del área de recursos humanos con la toma de decisiones de la organización, para tener en cuenta no modificar negativamente factores que comprometan la estabilidad de los colaboradores, dando gran responsabilidad de la estabilidad de los colaboradores a los gerentes de cada punto y no solo al área de recursos humanos, el gerente debe estar integrado a las necesidades, solicitudes, sugerencia, felicidades, desempeño de los colaboradores, debe ser un motivador constante.

5.2 Conclusiones

Teniendo como referencia las estadísticas de retención de esta empresa de Retail, se hace necesaria la implementación inmediata de una estrategia que fomente el sentido de pertenencia y motivación en los empleados.

La felicidad en el trabajo, puede llegar a ser una estrategia que permita en las empresas retener el talento más valioso, siendo este un factor que permita reconocer al empleado como parte importante de la compañía, teniendo como resultado equipos de trabajo que impacten de manera positiva el cumplimiento de los objetivos.

Referencias Bibliográficas

Páginas Web

1. <http://www.significados.com/liderazgo>
2. www.Plurum.co
3. **iOpener - iOpener Institute for People and Performance**
4. [/https://www.iopenerinstitute.com/](https://www.iopenerinstitute.com/)
5. <http://www.significados.com/estrategia/>
6. http://www.eempleo.com/colombia/mundo_empresarial/consejos-para-retener-a-sus-mejores-trabajadores----
7. <http://pyme.lavoztx.com/la-tasa-de-retencion-de-empleados-promedio-5134.html>

Rodríguez, Alfredo. Sanz, Ana. La Felicidad en el Trabajo. Revista Investigación y Ciencia Española. 2011

¹ <http://www.significados.com/liderazgo>

¹ <http://www.significados.com/estrategia/>

¹ http://www.eempleo.com/colombia/mundo_empresarial/consejos-para-retener-a-sus-mejores-trabajadores

http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:45119/componente45117.pd

http://www.construdata.com/BancoConocimiento/L/la_compensacion_definida/la_compensacion_definida.asp

<http://www.forbes.com/sites/kathryndill/2014/12/09/the-happiest-companies-to-work-for-in-2015/> Happiest companies for work.

Libros:

Bueno, Gustavo. 2005. *El Mito de la Felicidad: Revision Antropologica de la Felicidad.*

Revista Filosófica Teselas. España.

http://www.filosofia.org/el_mito_de_felicidad/rev.20

Chiumento 2006. Happiness at Work Index.

<http://www.arboraglobal.com/documents/Happiness%work%020index%202007.pdf>

)

Donovan, J. 2010. Can happiness im the workplace boost your bottom line consulado de 10

de noviembre de 2010 de

http://www.smallbusinessadvocate.com/smallbusiness_article/can_happiness_in_the

work.

Gross, Richard. 2007. *Psicologia: La ciencia de la mente y la Conducta.* Editorial Manual

Moderno. Mexico.

Mariñela, Luciana. 2012. *Surgimiento y desarrollo de la Psicología Positiva.*

Análisis desde una historiografía crítica. Revista Universidad Nacional de San Luis.

Argentina.

Rodríguez, Alfredo. Sanz, Ana. La Felicidad en el Trabajo. Revista Investigación y Ciencia

Española. 2011

Osterwalder. A; Pigneur. Y, 2011. Generación de Modelo de Negocios, Manual. España.

Pink, D (2009) La Sorprendente Verdad sobre que nos motiva. España.

Seligman, M. E. P. (2000). *Positive Psychology: An Introduction.* American Psychologist.

New York.

Seligman, M. E. p (2011) La Autentica Felicidad.

Tran, V; Paez, D; Sanchez, F. 2012. *Emotions and Decision-Making Processes in Management Teams: A Collective Level Analysis*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Vol 28. Madrid.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta.

Empresa	Brasinco Retail
Sede	Brasinco 95

Encuesta realizada a los empleados directos de la organización

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?	
Menos de 1 año	
de 1 a 5 años	
de 5 a 10 años	
más de 10 años	

¿En qué área trabaja?	
Ventas y recibo	
Cajas y servicio al cliente	
Administración	
Alimentos	

Por favor califique la encuesta de 1 a 5 siendo 1 el valor menor y 5 el mayor

Sobre la empresa	1	2	3	4	5
¿Le gusta la empresa?					
¿Se siente integrado en ella?					
¿Considera que la empresa le brinda un trabajo digno?					
¿La empresa se interesa por usted?					
Sobre el puesto de trabajo	1	2	3	4	5
¿Tiene los medios adecuados para desempeñar su labor?					
¿Se siente motivado con el trabajo que realiza?					
¿Considera que son claras las funciones que debe realizar?					
¿Puede realizar sus labores trabajando en equipo?					
¿Su jornada laboral es equilibrada con su vida personal?					
Sobre los líderes	1	2	3	4	5
¿Considera que su jefe inmediato es un excelente líder?					
¿Considera que su jefe inmediato es cercano a sus sugerencias?					
¿Considera que su jefe inmediato fomenta el trabajo en equipo?					
¿Considera que puede dirigirse a cualquier jefe para apoyarse?					

Anexo 2.

Encuesta de retiro

Encuesta de retiros empleados Brasinco Retail.S.A											
Nombre	Cedula	Renuncia Voluntaria									
		Mejor oferta laboral	Educación	Familia	Inconformidad empresa	Inconformidad compañeros	Inconformidad Líder	Salario	Jornada laboral	Beneficios	Otro ¿Cuál?
Gracias por haber laborado con nosotros en esta organización , éxitos en su nuevo camino.											

Anexo 3

CANVAS BUSSINES MODEL

