

# GESTIÓN DE LA FELICIDAD CORPORATIVA REALIZADA POR NUEVE EMPRESAS DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN

**Gloria Patricia Arboleda Posada**

*Maestría en Desarrollo Humano Organizacional*

*Semestre IV, Facultad de Administración,*

*Universidad Eafit*

*Medellín*

*glorya.arboleda@gmail.com*

## **Resumen**

Esta investigación buscó identificar qué están haciendo los líderes de gestión humana en algunas empresas de la ciudad de Medellín para gestionar la felicidad corporativa. Se hizo a través de un estudio de tipo descriptivo transversal de corte cualitativo. Para el propósito se diseñó una entrevista semi-estructurada basada en el modelo PERMA de Seligman y se administró a nueve líderes de gestión humana de empresas de la ciudad. Los resultados evidenciaron que en las empresas se están poniendo en práctica estrategias asociadas con las emociones positivas, el disfrute en el trabajo y la búsqueda de sentido. Los entrevistados además dieron a conocer cómo implementan y ejecutan sus planes y estrategias. Al final se discuten las implicaciones de estos hallazgos.

**Palabras Clave:** Felicidad, felicidad corporativa, bienestar subjetivo, psicología positiva, calidad de vida.

## **Abstract**

This research sought to identify what they are doing the leaders of human management in some companies of the city of Medellin to manage corporate happiness. It became through a cross-sectional descriptive study of qualitative cutting. A semi-structured interview based on Seligman PERMA model was designed for the purpose, and was administered to nine leaders of human resources management of enterprises in the city. The results showed that companies are implementing strategies associated with positive emotions, enjoyment at work and the search for meaning. The interviewees also unveiled how they implement and execute their plans and strategies. Implications of these findings are discussed at the end.

**Key words:** Happiness, corporate happiness, subjective well-being, positive psychology, quality of life.

## INTRODUCCIÓN

Para las áreas de gestión humana es común que las personas se acerquen en busca de soluciones, apoyo y prácticas que favorezcan y promuevan su felicidad. Las organizaciones deberían ocuparse de esto, ya que se ha demostrado que gestionar la felicidad de las personas en los contextos de trabajo favorece la productividad de la organización (Caicedo, 2015). Pero no solo esa debería ser la razón para hacerlo, también conviene trabajar en ello en la medida que es una forma de ser responsable socialmente, pues se aporta a la realización personal, incrementa la calidad de vida de las personas en el trabajo e, incluso, favorece su bienestar en otros contextos de actuación como el personal y familiar (Ardila, 2003).

Es por eso que conviene que las organizaciones contribuyan al desarrollo de sus colaboradores. Entendiendo que el ser humano es un ser integral que no puede desligar lo personal de lo laboral (Melé, 1996).

El propósito de gestionar la felicidad se puede lograr asignándoles a los colaboradores labores acordes con sus capacidades, conocimientos y pasiones (Seligman, 2003). Pero eso es solo una parte del proceso. Las organizaciones no son las únicas responsables de ello. El mismo individuo como protagonista de dicha gestión, debe encargarse también de su felicidad. Esta termina siendo su decisión (Lozano, 2016). La organización puede crear espacios pero no será suficiente sin la participación del individuo (Lozano, 2016).

La psicología positiva, disciplina que estudia aspectos positivos del comportamiento humano, nos ofrece un modelo que nos permite abordar la felicidad en el trabajo. Se trata de un modelo para incrementar la Felicidad, propuesto por Seligman (2003). Este se llama PERMA y con él se postula que la felicidad se consigue con (**P**ositive emotions) emociones positivas, (**E**ngagement) compromiso y sentido de pertenencia, (**R**elationships) relacionamiento, (**M**eaning) sentido de propósito y (**A**chievement) orientación al logro.

Es notable que dentro de esa visión se excluyen los asuntos económicos. Se debe a que el dinero y los beneficios económicos, contrario a lo que suele creerse, no impactan la felicidad (Seligman, 2015). Una vez satisfechas las necesidades básicas, lo económico deja de generar efectos importantes en el bienestar subjetivo (felicidad) de las personas. Garantizar beneficios económicos y buenos salarios en la empresa es entonces insuficiente. Si efectivamente se quiere favorecer la felicidad habrá que contemplar entonces otras estrategias.

Es por esa razón que la pregunta central de este trabajo es *¿Qué están haciendo los líderes de Gestión Humana en algunas empresas de la ciudad de Medellín para gestionar la felicidad corporativa?* Revisaremos esto a la luz del modelo PERMA. Con esto podremos saber si se está o no haciendo una gestión que efectivamente favorezca la felicidad de las personas. Cumplir con ese propósito requiere entonces que conozcamos cómo se entiende la felicidad en estos contextos.

La felicidad es subjetiva y por lo tanto difícil de describir, ya que involucra percepciones, sentimientos, emociones. Por esta razón es complejo definirla *“Es algo que el hombre precisa pero no logra alcanzar plenamente en esta vida”* (Marías, 1987, p.3). La felicidad se puede entender desde una perspectiva multidimensional, en la que debe haber un estado de ánimo positivo, experimentación de situaciones gratificantes y el desarrollo de actividades con propósito (Sanín, 2017). Se define como un sentimiento pleno que florece del interior del ser humano y que proporciona paz interior y con los demás (Villegas, 2015).

Algunos autores conciben la felicidad como todas aquellas emociones y sentimientos que el individuo experimenta en el disfrute de situaciones memorables relacionadas con su vida personal y laboral, donde se involucran la calidad de vida, su familia y las relaciones con sus compañeros de trabajo (Seligman, 2003). Esta comprensión ha sido posible gracias al aumento de estudios hechos con base en la psicología positiva (Carrillo, Feijóo, Gutiérrez, Jara, & Schellekens, 2016, p.117). Las emociones y los sentimientos son concebidos entonces como el camino para gestionar la felicidad (Moccia, 2016). Al respecto Redrickson (2001; citado por Moccia, 2016) nos dice:

Las emociones positivas amplían el repertorio de las ideas y acciones de las personas, las cuales, a su vez, sirven para crear los recursos personales perdurables, incluyendo los recursos intelectuales, físicos, psicológicos y sociales. Experimentar emociones positivas es siempre algo agradable y placentero a corto plazo y, para esta autora, además, tendría otros efectos beneficiosos más duraderos, en la medida en que preparan a los individuos para tiempos futuros más duros. (Moccia, 2016, p.143- 146)

Hasta acá hemos hablado de una felicidad general. No la hemos adscrito aún a ningún contexto particular. Sin embargo nuestro interés es indagar sobre la felicidad corporativa. Paschoal y Tamayo (citados por Barreiros & Morales, 2015) la entienden como el producto que emerge de la interacción entre lo personal (emociones y sentimientos) y lo laboral (relaciones, herramientas, tareas, proyectos, objetivos, propósitos, líderes) en donde las personas pueden encontrar su identidad, desarrollarse y alcanzar objetivos laborales y personales.

En esa misma línea Sanín (2017, p.86) la entiende como *“la existencia de emociones positivas y disfrute del trabajo, lo cual implica un juicio subjetivo sobre lo bien que se está en la empresa y en relación con qué tan bien marchan las cosas allí”*. Es un concepto poco manejado por la investigación aunque muchas personas o investigadores lo hayan analizado de forma individual y organizacional (Salas, Alegre & Fernández, 2013).

La felicidad corporativa puede gestionarse a través de la cultura fomentando prácticas y comportamientos positivos entre las personas (Morales, & Barreiros, 2015). Se ha identificado que trabajar en ello trae beneficios para el colaborador y la empresa (Alayón, 2015; Celada, Gomes, & Varela, 2016; Muñoz, Plata, Ferraro, & Blandón, 2017). La búsqueda de la felicidad corporativa es una manera de favorecer un trato digno a la persona y permite que la organización acompañe, apoye y oriente a sus colaboradores en la búsqueda de lo que requieren para encontrar su propia felicidad. La satisfacción de necesidades, el desarrollo personal y profesional, el vínculo con un equipo de donde la persona sea aceptada y valorada son formas de conseguirlo (Alayón, 2015; Celada et al, 2016; Muñoz, Plata, Ferraro, & Blandón, 2017).

La Felicidad impacta en gran parte el desempeño, el bienestar y la calidad de vida de las personas (Sanín, 2017), por eso, aunque aún queda mucho por investigar en esta línea, se aprecia un interés creciente en el tema por parte de las empresas. Ejemplo de ello lo ofrece una investigación que reveló que 6 de cada 10 organizaciones en Colombia se encuentran implementando prácticas, programas y estrategias relacionadas con el aumento de la felicidad (Alayón, 2015).

Ahora bien, existiendo distintas prácticas para favorecer la felicidad en el trabajo, la pregunta es cómo lograr corroborar que si son efectivas. La medición de los niveles de felicidad de las personas es una forma objetiva de verificar que las prácticas desarrolladas en la organización están siendo exitosas. Pero dicha medición no es fácil pues se trata de un concepto sobre el cual aún no hay

consenso entre los investigadores. Eso explica porque hay tantos instrumentos que se supone la miden (Sanín, 2017).

En ocasiones se ha medido la Felicidad con base en “*la autopercepción que tiene cada persona de su satisfacción con su vida*” (Ramírez, Citado por Solano, 2011). Pero también se mide preguntándole a las personas como se han sentido en el último mes y pidiéndoles que comparen su vida actual con su vida deseada. Dentro de los instrumentos más usados se encuentran los diseñados por Pavot & Diener, Lyubormisky & Lepper y por Seligman, Steen, Park, & Peterson (Sanín, 2017), el de estos últimos se destaca porque permite medir características no tan generales sino más enfocadas al campo organizacional, como lo son la emoción positiva, el compromiso y el sentido de propósito. En Latinoamérica se han hecho también algunos desarrollos. En Perú y Chile, por ejemplo, se diseñaron o adaptaron escalas que miden la Felicidad (Alarcón, 2006).

Pero el único problema no es la medición de la felicidad también lo es la poca investigación que se da en esta línea en Colombia. Sin embargo, ha aumentado el interés por conocer este fenómeno, al punto de que ya en el país se cuenta con instrumentos de medición de esta variable y con la verificación científica de estrategias que pueden ayudar a incrementarla (Sanín, 2017).

Esto es un buen antecedente que nos permite ver la relevancia de desarrollar esta investigación en la que se quiere conocer qué están haciendo los líderes de gestión humana en algunas empresas de la ciudad de Medellín para gestionar la felicidad corporativa. Se espera que con esto el interés por favorecer la felicidad en los contextos de trabajo se incremente, lo que será de gran utilidad para las organizaciones y las áreas de gestión humana por los efectos positivos que tiene gestionarla (Gómez & Muñoz, 2016).

## MÉTODO

### *Tipo de estudio*

Se trata de un estudio *descriptivo*, de tipo *transversal* y de corte *cualitativo*. Su diseño metodológico es *estudio de caso*.

### *Sujetos*

Nueve Líderes de gestión humana que cuentan con mínimo dos años antigüedad en empresas medianas y grandes de la Ciudad de Medellín en las cuales se afirma contar con estrategias, programas y planes para gestionar la felicidad corporativa de sus colaboradores.

### *Instrumento*

Se diseñó una entrevista semi-estructurada, basada en el modelo PERMA de Seligman (2003): consta de 12 preguntas clasificadas en las siguientes cinco categorías: Categoría I, estrategias para despertar o reforzar emociones positivas. Categoría II Estrategias para la permanencia del compromiso y el aumento del sentido de pertenencia. Categoría III, Comunicación multidireccional e influyente, creatividad e iniciativa y gestión del conocimiento. Categoría IV, Relevancia y pertinencia del perfil del cargo y desarrollo del talento y habilidades específicas del colaborador. Categoría V, Seguimiento oportuno y objetivo del desempeño y desarrollo de los colaboradores.

## *Procedimiento*

La investigación se realizó en 3 fases: la primera fue el análisis de la información teórica. La segunda, el diseño de la entrevista en profundidad y la recolección de la información a través del instrumento diseñado. Y la tercera, la consolidación de la información reunida y el análisis de contenidos, a través del sistema operativo office bajo el programa Excel 2013. A los participantes se les pidió su consentimiento para participar en la investigación y para que sus respuestas fueran utilizadas con fines académicos.

## RESULTADOS

Los participantes como sujetos de investigación se caracterizan porque son empleados y son los líderes directos que desarrollan el proceso en el que se incluye el tema de bienestar, calidad de vida o felicidad corporativa. Ninguna de las organizaciones investigadas, le tienen el nombre a esta de gestión bajo el enfoque de felicidad, pues lo ven como un título muy prometedor y subjetivo. Sin embargo, sí demuestran gestionar la felicidad corporativa con sus colaboradores. Igualmente se caracterizan por ser empleados con dos años o más de antigüedad en la organización. Los aspectos de edad y nivel educativo no fueron relevantes en este proyecto. En cuanto a la antigüedad cuatro personas contaban con más de diez años, tres tenían entre 4 y 10 años y tres más tenían entre 2 y 4 años. A continuación se destacan los principales hallazgos por categoría según el PERMA:

### **Categoría I: Emociones Positivas**

En las diversas estrategias, planes o programas diseñados a la medida y manifestados por los líderes se conoce que no solo se tienen en cuenta actividades estructuradas sino también simples y sencillas del día a día, además de tener en cuenta beneficios e incentivos económicos, cuentan con beneficios emocionales, ya que precisamente es lo que despierta en los colaboradores emociones positivas duraderas y frecuentes en su ambiente laboral. Lo que identificaremos en algunas respuestas de ellos:

#### ***Planes o estrategias utiliza la organización para despertar o reforzar en sus colaboradores emociones positivas en el día a día***

*S8: "Tenemos un proyecto que se llama Transformando Emociones, (...) es analizar a las personas, competencias, comportamientos, (...) no solo de prestar un servicio sino también de percibir y entender las emociones de los públicos externos e internos y construir relaciones (...) que sepan interactuar con sus pares, que haya cordialidad, respeto, construyendo relaciones (...). Involucrarnos en la emocionalidad del cliente externo y del cliente interno. Los 5 comportamientos organizacionales que vamos a trabajar, es actuar con autonomía, capacidad de transformar emociones, capacidad de construir relaciones, que la gente quiera trascender en su labor y que la gente tenga disciplina y cumplimiento"*

*S6 "...manejamos una directriz que llamamos las 5 C's, son nuestro norte y se compone de (...) crecimiento, consolidación, cercanía, cuidado del medio ambiente (...) a través de unos diagnósticos (...) nos damos cuenta como estamos, como esta nuestro ambiente laboral y promovemos que los líderes con los equipos de trabajo fortalezcan a través de un plan las dinámicas de trabajo sean amables, agradables (...). También tenemos todo un tema de estrategia conversacional, estamos habilitando los líderes en coaching y ellos a través de esa estrategia siempre se les pide que el tema*

*de conversación sea lo primordial en la relación con sus colaboradores (...) propiciamos espacios de cercanía en el reconocimiento diario con compañeros de otros procesos. Otra estrategia fue la renovación, como puedes ver estamos estrenando reformas, lo que se buscó fue quitar todas las estructuras que separaban los espacios hasta el techo y eliminar espacios privados, se hicieron cubículos con paredes cortas para que nos podamos ver, saludar y relacionarnos más, que sea un ambiente que invite a la integración. Los espacios se convirtieron de individuales y privados en espacios más colectivos. La premisa de renovación fue un cambio cultural, quitar el tema de jerarquía, tomar el tema de todos en un nivel y que les permitiera acercarse”*

*S1 "Actividades para el disfrute (...) como celebración de cumpleaños, bonos de restaurante (para 2 personas), cine con un acompañante, fechas especiales, regalos y actividades de formación divertidas como la receta del trabajo en equipo que se hace en restaurantes donde un grupo cocina, otro sirve y otro es atendido, lo hace con el fin de generar responsabilidades en cada grupo, (...) con el fin de reforzar el trabajo en equipo, la integración, el compañerismo y la convivencia entre otras (...) y despertar en el trabajador y los compañeros momentos de alegría, entusiasmo y disfrute. (...) También se va implementar con una psicóloga de apoyo, terapias ocupacionales.*

### **Categoría II, Compromiso y Pertenencia.**

En esta categoría varios de los investigados coinciden en que el compromiso y el sentido de pertenencia se fortalecen a través del cumplimiento de las obligaciones laborales, el adecuar los sitios de trabajo para recibir a las personas y el desarrollo de habilidades en los líderes. Esto es importante ya que cuando el colaborador siente o percibe que es importante para el empleador, despierta emociones de agradecimiento, amor, además de valores de responsabilidad y por supuesto el compromiso. Como podemos ver en esta categoría. Observaremos algunas respuestas de los investigados donde nos comparten estas estrategias:

#### ***Estrategias que la organización imparte para conservar el compromiso individual y acrecentar el sentido de pertenencia de sus colaboradores.***

*S3: “Nosotros medimos clima y una de las variables es el sentido de pertenencia, y allí están inmersos los valores. Por ejemplo es muy llamativo que de las variables del clima que más alto tienen puntuación, son la camaradería y el sentido de pertenencia, este último va en dos líneas, la primera es que la empresa a nivel prestacional es muy correcta y puntual, todo legalmente y muy puntuales (...) Y el segundo es porque acá le apuntamos a todos”.*

*S4: “la empresa realiza el diagnostico de clima organizacional y medición de riesgo psicosocial donde con esto lo que hacemos es preocuparnos por nuestros colaboradores no solo en su salud física sino psicológica, (...) entonces a raíz de esos resultados se realizan campañas y actividades de salud para revisión y prevención a nuestros colaboradores. También con esos beneficios que no son contemplados en la constitución ni en la ley lo que hace que crezca el compromiso y el sentido de pertenencia. Esos beneficios no solo económicos sino también no económicos que nos dan, queriendo mejorar las condiciones y facilitarle al empleado muchas cosas de su vida en la satisfacción de necesidades en los momentos más memorables para el empleado”.*

*S5: “...trabajamos en el compromiso que es como somos capaces además de proveerles satisfacción a las personas porque una cosa es que yo esté muy feliz y otra cosa es que sea capaz de*

*corresponder a través de mis resultados con mi organización (...). Conjugando (...) la cultura organizacional, gestionando el compromiso de las personas más que la satisfacción y desarrollando el talento pues logramos generar como condiciones de felicidad”.*

*S6: “Hay algunas prácticas que tienen que ver con propiciar espacios de aprendizaje, es decir que las personas sientan que en esta empresa se puede aprender. Adicionalmente ellos construyen con los líderes y pueden de alguna forma opinar sobre el rumbo de la empresa, (...) El tema del sentido de pertenencia también se refuerza bajo un tema de beneficios que es bastante bueno, para educación, para la familia, deportivos, formativos, hobbies, entonces mucha gente ha desarrollado otros talentos que tiene y ha permitido conocer como ocupa su tiempo de ocio a partir de esos eventos”.*

*S8: ” Este año se están haciendo dos estrategias muy fuertes, una que se llama liderazgo transformador que es volviéndolo como muy a lo humano, muy a la importancia del ser y luego el hacer, pero como ser es fundamental la vida en equilibrio y el otro es que se le está entregando las mediciones de clima y riesgo psicosocial y otra que tenemos nosotros que es de talentos donde específicamente se le dice a cada jefe como debemos mejorar las falencias que se encontraron en dichas mediciones (...)”.*

### **Categoría III, Relacionamiento.**

Esta categoría lo que encierra en sí, son comportamientos enfocados a la cultura organizacional y aquí vuelve a surgir el tema de desarrollo del liderazgo como estrategia de gestión. También se trabaja en el reforzamiento de valores, comportamientos éticos y el desarrollo de competencias. Se trabaja en el acompañamiento y apoyo de los sistemas de comunicación, buscando que sean de doble vía y a diferentes niveles de la organización. Se manifiesta apoyo en los medios tecnológicos para la comunicación masiva, efectiva y oportuna pero la mayoría son conscientes de las consecuencias del mal manejo de la tecnología y buscan reforzar la comunicación presencial con el cara a cara, voz a voz y reuniones de grupos primarios donde a su vez se refuerzan relaciones, emociones y valores. Esta categoría encierra varias subcategorías (Relacionamiento, Comunicación y *Gestión del Conocimiento*), por lo que se hace necesario tratarlas de manera independiente ya que toca varios temas como lo son la comunicación, el desarrollo de competencias y la formación. Por tal motivo en cada subcategoría, algunas respuestas de los entrevistados:

#### ***Subcategoría del relacionamiento***

#### ***Comportamientos y actitudes positivas en los colaboradores y líderes que benefician las relaciones interpersonales.***

*S6: “El tema también del liderazgo, tiene para nosotros un lugar especial, las relaciones y la comunicación son otros de los frentes también muy importantes y ahí a raíz de la pregunta que me haces, es tal vez el como que más estamos impulsando el relacionamiento, porque nosotros tenemos, como los rasgos que caracterizan esas dimensiones, elegimos algunos énfasis para trabajar, ahora estamos promoviendo el trabajo por procesos, en equipo y de manera integral. Eso es lo que estamos propiciando en el tema de relacionamiento y comunicación”.*

### **Subcategoría sobre la comunicación**

#### **Estrategias de comunicación interna y externa que desarrolla la organización con el fin de facilitar la comunicación a todos los niveles**

S9: "...esta empresa es de una cultura del voz a voz, más que una invitación es contar, nos acompañamos mucho del área de comunicaciones y eso sí, vamos a la fuente y tratamos que los jefes también sean quienes den la información, hemos empezado puros de cercanía, como un café de Talento Humano".

S3: "Intranet que es como nuestro medio masivo, hay aparece todo, de hecho en las regionales imprimen lo que está ahí, lo ponen en carteleras. Tenemos un boletín que ese si le llega a cada persona cada mes, es impreso (...). Tenemos grupos primarios; el comité de dirección se reúne todos los lunes, los gerentes se reúnen con los jefes de departamento, todos los martes y los coordinadores con los analistas y auxiliares todos los miércoles, entonces toda la información se baja en cascada con el fin de mantener la comunicación fluida con todo el equipo".

### **Subcategoría: Gestión del Conocimiento**

#### **Estrategias para gestionar el conocimiento y el aprendizaje organizacional.**

S2: "...uno de nuestros trabajos es diseñar animaciones de contenidos para nuestras pantallas pero muchos de ellos son con formación audiovisual, entonces muchos de ellos intervienen y la empresa permite que quien quiera y le guste pase por esta área a aportar, obviamente primero dejando al día su responsabilidad la persona puede intervenir y aportar en los proyectos activos de diseño de animaciones".

S6: "... tenemos asuntos de mentoría para transferencia del conocimiento, tenemos la revista de la empresa con temas de interés de investigaciones que realizan los distintos proyectos. También tenemos Aprendiendo con los Expertos que es una práctica de personas que inclusive algunas están jubilados que son expertos y todavía tienen mucho por entregar a la organización haciendo trabajos de habilitación a distintos grupos y en formación una red de formadores lo estamos reactivando para que los funcionarios a partir del conocimiento particular que tengan se vuelvan formadores de otros en sus temas. La parte virtual es mucha de nuestra formación, unas con contenidos que adquirimos y otras con contenido desarrollado".

### **Categoría IV: Sentido, Propósito**

Todas las empresas manifiestan que sus colaboradores tienen muy claras sus expectativas y propósito. Lo transmiten de manera presencial a través de reuniones de grupos primarios y luego reuniones con cada colaborador y además a través del proceso de inducción o en las evaluaciones de desempeño donde se revisan y aclaran nuevas metas generando compromisos. Lo que ha demostrado que es un proceso importante y que se practica y se trata de mejorar cada vez. El control no se deja a un lado y son preventivos en los resultados haciendo empresas rentables y colaboradores persistentes a sus objetivos.



Solo uno de los sujetos aunque lo tiene en cuenta en el proceso de inducción, manifiesta que la empresa está pasando por un momento de crecimiento y expansión y se evidencia la necesidad de reestructurar y rediseñar el direccionamiento estratégico. Esto hace que en este momento la mayoría de las áreas y cargos tengan dudas del norte, a dónde quiere ir la organización y en cómo lo propone hacer. Los demás sujetos manifiestan que sus colaboradores han tenido desde el principio y siempre la claridad de sus expectativas, retos, logros y objetivos año a año, los cuales son revisados constantemente no solamente en equipo sino también individualmente.

También se incluye otra pregunta, buscando conocer la forma como los investigados desarrollan el proceso de selección, con el fin de asegurar que son basados en las expectativas de los cargos o perfiles para seleccionar la persona idónea y segundo tener mayor alineación con lo planteado inicialmente para que esto siga ligado a los resultados, logros u objetivos.

Se evidencia que la mayoría utiliza una forma estructurada en este proceso desde el manifiesto de la necesidad del personal. La mayoría de ellos también prefieren inicialmente las promociones o reclutamiento interno con el fin de, por este medio, fortalecer el sentido de pertenencia y asegurar el desarrollo de sus colaboradores con el ascenso. Solo dos de ellos no manifiestan la promoción interna aunque no se conoce si lo tienen contemplado.

Podemos ver también que los investigados utilizan un proceso estructurado bajo perfiles de cargos para seleccionar su personal, algunos apoyados en plataformas internas pero la mayoría en páginas de reclutamiento externas. Dos de ellos manifiestan necesidad de mejorar alternativas en este proceso ya sea generando innovación de actividades o levantando indicadores de medición para garantizar mayor idoneidad de la persona elegida.

Esta categoría la dividimos en dos subcategorías, ya que el sentido de propósito maneja no solo la orientación de las personas sino también la relevancia del perfil y rol, ya que como se ha estado contemplando, las personas en el momento de sentirse orientadas y seguras con lo que saben hacer según sus talentos y competencias, así mismo esa seguridad redundaba en bienestar, alegría, felicidad e identidad. Lo manifestado por los investigados con respecto a la relevancia del perfil y rol:

### ***Subcategoría sobre la claridad de expectativas y la forma en realizarlo***

#### ***Claridad que tienen los colaboradores de las expectativas de su cargo, objetivos y metas.***

*S5 “Nosotros tenemos toda una estrategia que se llama a bordo y trae todo el nuevo planteamiento estratégico que tiene un despliegue en todas las sedes que la empresa tiene desde Republica Dominicana hasta Argentina y sobre eso estamos pegando la alineación estratégica. Tenemos un área (...) que está acompañando la definición de roles pegado a la estrategia corporativa y nos vamos como con un mensaje unificado. Cada jefe mira la estrategia, de la estrategia se pegan los procesos y de los procesos se pegan los perfiles de los cargos y de los perfiles se pegan las personas, entonces tratamos de seguir esa línea lógica”.*

#### ***Metodologías para comunicar a sus colaboradores sobre el conocimiento de las expectativas de su cargo.***

*S6: “Cuando la persona entra nueva, tiene un proceso de inducción y un entrenamiento con un tutor que lo acompaña y lo contextualiza de cómo debe hacer relacionamiento y como le toca hacer, eso lo hace directamente el jefe”.*

### **Subcategoría de la relevancia del perfil frente al rol específico**

#### **Métodos para seleccionar el personal requerido en la empresa**

*S1: "Se practica bajo un esquema de software que se diseñó con el esquema de evaluación de competencias y se crearon los formatos por nivel y de acuerdo con esos formatos se clasificaron competencias e indicadores de desempeño, con metodología primero de autoevaluación y luego retroalimentación con el jefe directo quien obviamente también lo evalúa, esta reunión se realiza con el fin de corroborar y acordar puntos de vista tanto del evaluado como del evaluador. Se realiza una vez al año con seguimiento y establecimiento de compromisos a 3 meses, 6 meses y a un año cuando llega la nueva evaluación."*

#### **Categoría V, Logro.**

En esta categoría se analizan varios procesos o actividades que se manifiestan como consecuencias la una de la otra, son importantes porque es retroalimentar el desempeño del colaborador y a su vez lo que esto conlleva, realizar reconocimientos por los logros alcanzados y los obstáculos, ventajas o desventajas que se perciben a través de este proceso.

La mayoría de empresas analizadas implementan la evaluación basada en competencias y con la misma metodología donde el jefe realiza retroalimentación y se generan compromisos de mejora. En cuanto a las ventajas y desventajas hay dos líneas, la primera es que dos de las empresas encuentran ventaja en como lo toman sus colaboradores constructivamente y desventajas en que lo toman de manera personal. Otros ven las desventajas en que los jefes no son objetivos en la evaluación, por ser más "corazón" y no les gusta enfrentar realidades o conversaciones difíciles con sus colaboradores. Todas coinciden en que se hace presencial tanto el feedback como los seguimientos. Solo una de las empresas manifiesta no incluir competencias en las evaluaciones pero que está en proceso de adecuar y actualizarlas con base en esta estrategia.

Dentro de la categoría y subcategoría V, se incluye también la pregunta 11 que se refiere a si la empresa implementa alguna actividad o programa de reconocimientos con sus empleados mejor evaluados. Seis de los investigados manifiestan tener un programa o evento especial a final de año donde se reconocen los mejores evaluados haciendo un reconocimiento público. Además de contar con algunos incentivos económicos. Las otras tres empresas manifiestan no realizar evento como tal pero si practican los incentivos y reconocimientos en el día a día desde el líder, con el plan de beneficios económicos y a través de las otras actividades que realizan de bienestar entre las que está los ascensos internos.

En esta categoría surgen 3 preguntas importantes estimadas como subcategorías. Estas nos permiten conocer en primera instancia sobre la práctica de la retroalimentación o evaluación del desempeño orientado al logro, la segunda referente a motivación e incentivos por los desempeños sobresalientes y la tercera las desventajas que se han tenido para retroalimentar, evaluar y realizar seguimientos con el personal. Por supuesto son tres características que halan al logro por ambos escenarios; el individual con el reconocimiento, el social por la relación con el jefe y finalmente la motivación de mejorar falencias para lograr lo concertado. Estas respuestas son muy positivas, ya

que partimos de que las empresas retroalimentan a su personal buscando oportunidades de mejora para conseguir objetivos, además realizan acompañamiento con el fin de que se sienta apoyado y escuchado.

### ***Subcategoría evaluación, retroalimentación y seguimiento del desempeño***

#### ***Métodos para retroalimentar el desempeño individual***

S4: *“Es un tipo de evaluación Online, se llama autoevaluación de desempeño, ya que primero le da la oportunidad a cada colaborador de autoevaluarse y registrarlo, luego lo evalúa el jefe, y luego entra el feedback a ver si coinciden ambas percepciones, en caso que no, el jefe sustenta sus puntos de vista para crear mejoramiento individual. Se realizan también seguimientos a esos compromisos, son cada seis meses pero el líder está en constante comunicación contigo en el día a día, también por medio de los grupos primarios donde se revisan cumplimientos del equipo. Se sacan categorías de los resultados como: Desempeño Excepcional, cuando los resultados son espectaculares. Desempeño Solido, cuando se cumplió con lo esperado. Desempeño Inconsistente, cuando no cumplió y queda como bajo observación y en esa evaluación se basa tu incremento salarial”.*

#### ***Subcategoría sobre incentivos y reconocimientos***

##### ***Estrategias para reconocer e incentivar a los colaboradores por los altos desempeños***

S5: *“Sí, tenemos un programa completo que se llama TE VEO, TE RECONOZCO. Y es un programa de reconocimiento que nació inicialmente como generando la conciencia en los jefes de la importancia del reconocimiento (...)TE VEO, TE RECONOZCO nosotros le permitimos al líder que monte cuales personas se van a reconocer, eso es como una pieza de las que tenemos, que el líder descubra, porque al final el reconocimiento lo que hace es enganchar un reconocimiento deseado eso es lo que hace”.*

#### ***Subcategoría sobre desventajas de la retroalimentación en el desempeño***

##### ***Obstáculos percibidos para el cumplimiento de la retroalimentación del personal en su desempeño***

S1: *“El factor tiempo para los líderes es un obstáculo, por sus ocupaciones no disponen o no programan tiempo suficiente para retroalimentar a su personal, pero finalmente cumplen con la elaboración de la evaluación y la retroalimentación e igualmente como lo dije anteriormente, los obstáculos para gestión humana son que los mismos líderes o jefes no continúan un seguimiento adecuado a los compromisos de mejora planteados en la evaluación con su colaborador por lo que eso impide a que la organización en realidad si evolucione en el aprendizaje y cierre brechas de conocimiento y desempeño poco a poco, que es lo que hace que la organización sea cada vez más competitiva”.*

S2: *“El más verraco es cuando la gente se toma las cosas personales, es muy jodido, es un reto que el líder le sepa comunicar a sus subordinados bien lo que tiene que mejorar, porque la gente a veces no cree que es para mejorar si no que piensa que es para regañar. Entonces eso es maluco que la gente no se sepa tomar las criticas constructivamente”.*

## DISCUSIÓN

El objetivo de este trabajo era explorar las estrategias desarrolladas por las empresas para favorecer la felicidad corporativa. El análisis se hizo a la luz del modelo PERMA. Modelo propuesto desde la psicología positiva, en el que se sugiere que las personas más felices son las que experimentan emociones positivas, se comprometen con lo que hacen, tienen buenas relaciones, le encuentran propósito a lo que hacen y tienen logros que consideran valiosos.

Se encontró que en las empresas, aunque no llaman gestión de la Felicidad a sus estrategias, si consideran que están diseñadas para favorecerla. Todas las empresas investigadas están trabajando en el tema, procurando con ello despertar de una manera muy similar las emociones positivas en sus colaboradores. La mayoría utiliza planes estructurados a la medida y desarrollados año a año donde predominan los planes con beneficios emocionales aunque también incluyen económicos. Se encuentra además que también buscan en las empresas formas más sencillas de gestionarla; a través de sus líderes, compañeros y entorno, con el fin de transformar beneficiosamente el clima, las relaciones y las emociones. Esto es positivo en tanto concuerda con estrategias que se ha encontrado son favorecedoras del bienestar subjetivo (Romero, Pereira & De Oliveira, 2017; Seligman, 2003). Otras categorías que nos propone Seligman también se descubrieron en las prácticas de los entrevistados, como sentido de propósito, relacionamiento y orientación al logro.

El desarrollo del liderazgo fue una de las estrategias que más se destacó como forma de favorecer la felicidad. El liderazgo tiene alto impacto en la moral interna del colaborador y su felicidad corporativa (Lozano, 2016; Pedraja et al., 2006), esto indica que las empresas, en esa línea, están bien orientadas.

Según Marks (citado por Espinosa, 2014) El aumento del sentido de pertenecía y el compromiso tienen mucho que ver con el bienestar y la felicidad, lo que ocasiona un buen desempeño. Esto no depende de beneficios económicos o tangibles precisamente, si no de la suma de varias prácticas y actores pero dejando claro que su mayor interventor o protagonista es el colaborador, responsable principal de su propia felicidad (Seligman, 2003; Lozano, 2016). Similar a lo que nos comparte otro autor cuando nos dice que el dinero lo puede comprar casi todo, pero muchas personas han experimentado que al poner en juego muchas veces las relaciones familiares, el ocio y la tranquilidad es preferible vivir como desean y así ser más felices (Hernández & Serravalle, 2014).

En cuanto a la cultura se dice que hay un equipo de trabajo aportando a mejorar la identidad de la organización por lo que la comunicación, los valores, las políticas, los comportamientos y las competencias construyen un estilo propio, el cual aporta en gran parte a la felicidad corporativa (Morales & Barreiros, 2015; Pedraja et al., 2006). Uno de los investigados manifiesta el desarrollo de la creatividad y la innovación, competencias incluidas en las alternativas que propone (Seligman, 2003).

En el tema del aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento se concluye que la mayoría de empresas investigadas gestionan el conocimiento de diversas formas: presencial, virtual y a través de beneficios académicos. Coinciden ellas en procura de mejorar las alternativas incursionando más en el e-learning (formación Virtual) sin dejar de lado las capacitaciones presenciales. En cuanto a los planes de carrera y sucesión lo desarrollan pocos de los investigados, en este aspecto la mayoría reconoce que les falta madurar el tema; ya que se puede sacar provecho de muchas estrategias

internas y si bien saben que desarrollar a las personas es lo que hace una empresa más competitiva y socialmente responsable (Carazo, 2017) aún deben trabajar más en esa línea.

Se evidencia que las empresas investigadas trabajan el acompañamiento y el sentido de propósito con sus colaboradores. Según el hecho de darles a conocer el norte de la organización (plataforma estratégica) y comunicarles su perfil; les refuerza la confianza y la tranquilidad bajando la angustia e incertidumbre que puedan tener las personas (Seligman, 2003). Este proceso lo llevan a cabo de varias maneras entre ellas: en el proceso de inducción, en los grupos primarios o seguimientos que realiza el líder durante el periodo, con el fin de garantizar el logro de objetivos de cada individuo y del equipo y finalmente por medio de la evaluación de desempeño donde se revisan las metas logradas y las planteadas para el año siguiente. Para lograr todo esto se valen de los medios de comunicación y plataformas virtuales pero sin dejar la presencialidad.

Pasando al tema del proceso de selección, varios de los investigados manifestaron necesidad de innovar y profundizar en este aspecto por lo que se recomienda a raíz de la psicología positiva evaluar además de las competencias de rol y requisitos del perfil, las competencias y comportamientos ligados al ser; no solamente para garantizar un clima positivo y una cultura de felicidad, sino también asegurar desempeño exitoso, desarrollo personal y calidad de vida, lo cual se considera fundamental para favorecer la felicidad (Cuadra & Florenzano, 2003).

En la categoría de orientación al logro se concluye que todas las empresas evalúan y realizan seguimiento a sus colaboradores en forma estructurada, la mayoría bajo el enfoque por competencias, coincidiendo llevarlo a cabo una vez al año.

En cuanto a las falencias encontradas, se vio como repetitiva la falta de retroalimentación, el seguimiento oportuno al desempeño de las personas además de la forma en que estas reciben la retroalimentación. A veces esto se da por responsabilidad del líder, otras por la actitud de las personas frente a las observaciones no tan positivas. Este tipo de desventaja es manejable pero no erradicable, ya que pone en juego emociones y sentimientos que vuelven subjetivo este proceso no solo por la diversidad de las personas sino también por los escenarios que hacen parte del contexto del colaborador para el logro de las metas (Caicedo, 2015). Muchas oportunidades de mejora a veces no son responsabilidad de los líderes ni del colaborador, sino de situaciones o personas externas de las que dependen para garantizar el deber cumplido. Las actividades diarias que realizan las personas aportan a su felicidad como consecuencia del trabajo realizado, la salud y las relaciones (López & Fierro, 2015).

Por tal motivo se recomienda desde el inicio y constantemente el trabajo de los valores, las virtudes, las emociones y los sentimientos positivos, es una de las formas de enfrentar esta desventaja ya que según lo manifestado, es de las que más se presentan, unas veces porque el líder carece de tacto o valentía para orientar este proceso u otras porque la persona no asimila las recomendaciones de una manera positiva y constructiva. Teniendo relación con la teoría de descubrir competencias, habilidades y debilidades del colaborador con el interés de corregir fallas, a través de un acompañamiento adecuado (Marchan, 2016).

## LIMITACIONES Y CONCLUSIONES

La mayoría de las empresas investigadas no conciben el tema de la felicidad corporativa con ese nombre, lo relacionan con el área o proceso de bienestar, calidad de vida, plan de beneficios e incentivos, cultura, entre otros. El mismo líder reconoce no utilizar el nombre de felicidad solo por conservar los que las personas conocen o a los que se acostumbraron y otros porque les parece que la palabra felicidad es muy subjetiva o muy prometedora para utilizarla en el contexto organizacional. Esta situación se visualiza como limitación ya que en el momento de contactar los líderes de las empresas, inicialmente decían no gestionar la felicidad, pero cuando se profundiza en la entrevista, manifiestan algunas prácticas y planes que logran gestionarla.

Otra de las limitaciones fue la poca disponibilidad de los investigados en función de sus muchas ocupaciones, sin embargo se pudieron hacer nueve entrevistas y obtener información valiosa sobre lo desarrollado en las organizaciones.

Por el tipo de estudio no es posible hacer una extrapolación de los hallazgos. No se puede, por tanto, afirmar que lo encontrado acá caracteriza a las empresas del país. Sin embargo, el análisis sí permitió profundizar sobre lo que hacen algunas empresas y encontrar que aunque el área no tenga un nombre alusivo a la gestión de la felicidad, si están desarrollando estrategias que la favorecen.

Con este trabajo se pudo ver que la gestión de la felicidad es algo que las empresas están haciendo hace mucho tiempo, solo que no le han dado ese nombre. Más allá de eso resulta muy positivo ver que hay en la ciudad, empresas que se interesan por el bienestar de sus colaboradores y no solo por la productividad de la empresa. Los investigados hablaron de los efectos positivos que esto ha tenido en sus propias organizaciones. Como investigadores esperamos que esto motive a otras empresas en la ciudad y el país a incluir algunas de las actividades acá mencionadas dentro de sus prácticas habituales para que más personas, familias y empresas se puedan beneficiar de los efectos positivos que tiene favorecer la felicidad en el trabajo.

## REFERENCIAS

- Alarcón, R. (2006). Desarrollo de una Escala Factorial para Medir la Felicidad. *Revista Interamericana Journal of Psychology*, 40(1), 99-106.
- Alayón, I. (2015). Felicidad y logros empresariales, 4-13.
- Ardila, R. (2003). Calidad de vida: una definición integradora. *Revista Latinoamericana de psicología*. 35(2), 161-164.
- Barreiro, J & Morales, J. (2015). La Felicidad Laboral: El Impacto de los Valores Organizaciones y Ajustes Persona-Organización. *Revista Paidéia, Ribeirão Preto*. 25(61), 3-4. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-43272561201509>
- Caicedo, Y. (2015). Felicidad y productividad: un aporte a la gestión del talento humano en las organizaciones del siglo XXI, 6-8.
- Carazo, J. (2017). La felicidad, una bola de nieve que impulsa la productividad y el compromiso. *Revista Capital Humano*. *Revista Capital Humano*, 30(320), 54-55.
- Carrillo, S., Feijoo, M., Gutiérrez, A., Jara, P & Schellekens, M. (2017). El Papel de la Dimensión Colectiva en el Estudio de la Felicidad. *Revista Colombiana de Psicología*, 26(1), 115-129.
- Celada, S., Gomes, F., Varela, J (2016). Felicidad en el trabajo, Universidad Argentina de la Empresa, 5-15.
- Cuadra, L. & Florenzano, U. (2003). El Bienestar Subjetivo: Hacia una Psicología Positiva. *Revista de Psicología*, 12(1), 83-96.
- Espinosa, B. (2014). Felicidad en el Trabajo: Proyecto Happiness Aplicado en la empresa The Edge, Universidad San Francisco, Quito, 19-63.
- Gómez, J. & Muñoz, M. (2016). Felicidad en el trabajo: acercamiento a través de una entrevista estructurada. Universidad de Antioquia, Medellín, 13-21.
- Hernández, R & Serravalle, C. (2014). Felicidad en el trabajo, Universidad Argentina de la Empresa UADE, España, 12-142.
- López, J. & Fierro, I. (2015). Determinantes de la felicidad en los administradores: una investigación realizada en las farmacias del Grupo Difare en Ecuador. *Universidad & Empresa*, 17(29) ,181-211.
- Lozano, C. (Ed 1). (2016). *Gestión de la Felicidad*. Bogotá. Editorial PWG.

- Marías, J. (Ed 1). (1987). *La Felicidad Humana*. Madrid. Editorial Alianza.
- Melé, D. (1996), "La primacía de la persona en el diseño de las organizaciones", Documento de Investigación, n° 316, IESE, Barcelona. (3-4)
- Marchán, A. (2016). *La Relación entre la Felicidad Laboral y la Responsabilidad Social Corporativa*, Universidad San Francisco de Quito USFQ, 14-57.
- Moccia, S. (2016). Felicidad en el Trabajo. *Revista Papeles del Psicólogo*, 37(2), 143-151
- Morales de Sousa, J & Barreiros, J. (2015). *La Felicidad Laboral: El Impacto de los Valores Organizaciones y Ajustes Persona-Organización*, 25(61). 4-11.
- Muñoz, A., Plata, D., Ferraro, E & Blandón, J. (2017). *Prácticas intraorganizacionales para fortalecer la felicidad laboral*, Universidad de Antioquia, Medellín, 5-25.
- Pedraja, L., Rodríguez, E., & Rodríguez, J. (2006). Liderazgo y decisiones estratégicas: una perspectiva integradora. *Interciencia*, 31 (8), 577-582.
- Romero, H., Pereira, D., Coutinho R & Constantino de Oliveira, M. (2017). Bien estar y felicidad: una estrategia de éxito para las personas y empresas, *Revista contribuciones a las ciencias sociales*. 2-7. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/cccss/2017/03/estrategia-bien-estar.html>, <http://hdl.handle.net/20.500.11763/cccss1703estrategia-bien-estar>.
- Salas, A., Alegre, J & Fernández, R. (2013). *La Medición de la felicidad en el trabajo y sus antecedentes: Un estudio empírico en el área de alergología de los hospitales públicos españoles*. Universidad de Valencia España, 83--107.
- Sanín, S. (2017). Felicidad y optimismo en el trabajo. *Hallazgos de investigaciones científicas*, 12-20. Recuperado de [http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/404495/2017\\_Tesis\\_Sanin%20Posada\\_Alejandro.pdf?sequence=1](http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/404495/2017_Tesis_Sanin%20Posada_Alejandro.pdf?sequence=1)
- Seligman, M (2003). *Auténtica Felicidad*, Recuperado de <https://es.scribd.com/document/361028788/Oblig37Seligman-Martin2002LaAutenticaFelicidad-pdf>
- Seligman, M (2015). Conferencia, *Psicología Positiva, La ciencia de la felicidad*. Teatro Pedro de Heredia, Universidad del Sinú, Cartagena-Colombia.
- Solano, J (2011). *Análisis de los factores relacionados con la felicidad en la situación laboral en el Ecuador*, Perú, 5-59.
- Villegas, M. (Ed 1). (2015). *La Gente Feliz es más Exitosa*. Bogotá. Editorial Diana, 15-16