

**DIAGNÓSTICO DE LAS CAUSAS QUE INFLUYEN EN EL BAJO NIVEL DE  
SATISFACCIÓN Y SENSACIÓN DE INFELICIDAD PERCIBIDA POR LAS  
PERSONAS AL INTERIOR DE LAS ORGANIZACIONES.**

**JUAN ESTEBAN VALENCIA HERNÁNDEZ  
CLAUDIA VANESSA GARCÍA ATEHORTÚA  
MARISOL ALVARÁN FLÓREZ  
DENINSON SÁNCHEZ FORERO**

**UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA PRODUCTIVIDAD  
COHORTE 34  
MEDELLÍN  
2014**

**DIAGNÓSTICO DE LAS CAUSAS QUE INFLUYEN EN EL BAJO NIVEL DE  
SATISFACCIÓN Y SENSACIÓN DE INFELICIDAD PERCIBIDA POR LAS  
PERSONAS AL INTERIOR DE LAS ORGANIZACIONES.**

**JUAN ESTEBAN VALENCIA HERNÁNDEZ  
CLAUDIA VANESSA GARCÍA ATEHORTÚA  
MARISOL ALVARÁN FLÓREZ  
DENINSON SÁNCHEZ FORERO**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN GESTIÓN  
DEL TALENTO HUMANO Y LA PRODUCTIVIDAD**

**ASESOR  
Luis Fernando Atehortúa Correa**

**UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA PRODUCTIVIDAD  
COHORTE 34  
MEDELLÍN  
2014**

## HOJA DE ACEPTACIÓN

---

**FIRMA DEL ASESOR**

Medellín 19 de diciembre 2014

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	8
1. IDENTIFICACIÓN	9
2. ANTECEDENTES	10
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
3.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	12
3.2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	12
4. JUSTIFICACIÓN	13
5. OBJETIVOS	14
5.1. OBJETIVO GENERAL	14
5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
6. ALCANCES Y DELIMITACIONES	15
7. MARCO REFERENCIAL	16
7.1. MARCO CONCEPTUAL	16
7.2. MARCO TEÓRICO	18
7.2.1 Ambiente laboral	18
7.2.1.1 Definición	18
7.2.1.2 Formas del ambiente laboral	18
7.2.1.3 Dimensiones del clima laboral	19
7.2.2 Satisfacción e insatisfacción	20
7.2.2.1 Factores determinantes	22
7.2.2.2 Satisfacción laboral y desempeño	22
7.2.3 Felicidad	23
7.2.4 Percepción infelicidad laboral	26
7.2.4.1 La felicidad y sus dimensiones	27

<b>8. MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>31</b>
<b>8.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>31</b>
<b>8.2. MÉTODO</b>	<b>31</b>
<b>8.3. METODOLOGÍA</b>	<b>31</b>
<b>9. ASOCIACIÓN DE LOS NIVELES DE EMOCIONES</b>	<b>32</b>
<b>9.1. NIVELES DE EMOCIONES POSITIVAS</b>	<b>32</b>
<b>9.2. ÍNDICES DE ROTACIÓN, AUSENTISMO Y ESTRÉS</b>	<b>34</b>
<b>10. POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS</b>	<b>41</b>
<b>10.1. POLÍTICAS PARA PROMOVER LA SATISFACCIÓN</b>	<b>41</b>
<b>10.2. ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS</b>	<b>41</b>
<b>11. FACTORES PERSONALES Y ORGANIZACIONALES</b>	<b>43</b>
<b>12. CONCLUSIONES</b>	<b>47</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>48</b>

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pag.</b>
Figura 1. Relación satisfacción laboral y desempeño – Niulvis Guillén Atencio	25
Figura 2. Esquema subyacente de la felicidad: Lo esperado y lo realizado- Ciencia y Trabajo - Harold Yusit Gamero Maldonado	30
Figura 3. Ecuación subyacente de la felicidad: Lo esperado y lo realizado. Ciencia y Trabajo - Harold Yusit Gamero Maldonado	31
Figura 4. Las dimensiones de la felicidad Ciencia y Trabajo - Harold Yusit Gamero Maldonado	32

## **RESUMEN**

**Diagnóstico de las causas que influyen en el bajo nivel de satisfacción y sensación de infelicidad percibida por las personas al interior de las organizaciones.**

**Juan Esteban Valencia Hernández  
Claudia Vanessa García Atehortúa  
Marisol Alvarán Flórez  
Deninson Sánchez Forero**

**Asesor: Luis Fernando Atehortúa Correa**

**2014**

El presente trabajo, busca realizar una aproximación al campo laboral, tratando de brindar un diagnóstico y caracterización de las principales causas del bajo nivel de satisfacción y sensación de infelicidad experimentada por los colaboradores al interior de las organizaciones, con el fin de promover estrategias orientadas a la mejora de su estado anímico y sensación de pertenencia a su ambiente laboral. Se busca así realizar una revisión bibliográfica exhaustiva y hacer uso de técnicas como la observación que permita la recopilación de la información sobre la causalidad de las principales emociones de baja motivación laboral, poca satisfacción y los índices de ausentismo y estrés laboral.

**PALABRAS CLAVES:** Felicidad, organización, productividad.

## **ABSTRACT**

**Diagnosis of the causes that influence the low level of satisfaction and feeling of unhappiness perceived by people within organizations.**

**Juan Esteban Valencia Hernández  
Claudia Vanessa García Atehortúa  
Marisol Alvarán Flórez  
Deninson Sánchez Forero**

**Advisor: Luis Fernando Correa Atehortúa**

**2014**

This paper seeks to make an approach to the labor camp, trying to provide a diagnosis and characterization of the main causes of the low level of satisfaction and feeling of unhappiness experienced by employees within organizations in order to promote strategies for improving your mood and sense of belonging to their workplace. It seeks so to perform a comprehensive literature review and make use of techniques such as observation which permits the collection of information on the causality of the main emotions off work motivation, satisfaction and low rates of absenteeism and job stress.

**KEYWORDS:** Happiness, organization, productivity.

## INTRODUCCIÓN

A lo largo del tiempo, las organizaciones han sido parte del objeto de evaluación de múltiples agentes debido a su complejidad, sus constantes cambios y formas de desarrollo. Dentro de las organizaciones se generan problemáticas que deben ser resueltas por el personal que forma parte de la institución, logrando contribuir al bienestar físico, emocional y social de todos sus colaboradores.

Es por ello, y ante la magnitud de los problemas que se presentan; principalmente el bajo nivel de satisfacción y la sensación de infelicidad percibida por las personas al interior de las organizaciones; surge la necesidad de indagar por las causas que influyen en estos sentimientos negativos, con el fin de generar alternativas de manejo que proporcionen a las organizaciones el bienestar que buscan, mejorando así la productividad y el sentido de pertenencia de los trabajadores.

Se pretende así, determinar los motivos por los cuales las mediciones de Clima Organizacional, entrevistas de retiro y otros análisis exhiben un fenómeno de infelicidad de las personas al interior de las organizaciones, desagregado en bajos índices de satisfacción de las personas en sus puestos de trabajo, ausencia de emociones positivas en las personas, crecientes índices de ausentismo y rotación en los procesos corporativos. Para cumplir con este propósito, se recurre al uso de la revisión bibliográfica y la observación como técnicas para la recopilación de la información que permitan acceder al conocimiento sobre la causalidad de las principales emociones de baja motivación laboral, poca satisfacción y los índices de ausentismo y estrés laboral, siendo correlacionados con la percepción que tienen los colaboradores ante su carga y su puesto de trabajo.

## **1. IDENTIFICACIÓN**

### **1.1 TEMA**

La Felicidad en las Organizaciones.

### **1.2 IDEA**

Diagnóstico y caracterización de las principales causas del bajo nivel de satisfacción y sensación de infelicidad experimentada por los colaboradores en su lugar de trabajo al interior de las organizaciones, con el fin de promover estrategias orientadas a la mejora de su estado anímico y sensación de pertenencia a su ambiente laboral.

## 2. ANTECEDENTES

En el proceso de concretar el tema objeto del presente estudio, fueron múltiples los procesos afrontados como equipo, los cuales indirectamente dieron paso al esclarecimiento e identificación del tema final. Aunque se presentaron tentativas en el enfoque, siempre estuvo vigente la idea concerniente al bienestar del ser humano al interior de las organizaciones. Ideas como la creación de una empresa consultora con una línea de negocio focalizada en el bienestar de los colaboradores a partir de la figura de Empresas Familiarmente Responsables estuvieron presentes y tuvieron influencia en el producto final.

El salario emocional como estrategia para la productividad, entre otras dualidades relacionadas, fueron los aspectos que dieron paso al apasionante asunto sobre la Felicidad en las Organizaciones. Más aún, no es el origen propio, lo que sí lo era, fueron las sensaciones de insatisfacción, infelicidad, falta de propósito y confusión que experimentaban no solo los integrantes del equipo en su ambiente laboral, si no que, en efecto pandémico, como mal generalizado la mayoría de conocidos y amigos.

De manera complementaria y no por casualidad, en el tiempo de búsqueda y acuerdo del objeto de estudio, se dio la oportunidad para los integrantes del equipo de estar presentes en el congreso internacional llamado “la Felicidad en las Organizaciones: Humanizando El presente” que organiza anualmente Human Capital y “Benchmarking Salario Emocional 2014” organizado por Mercer Marsh. A partir de ello se redescubrió el profundo interés por conocer y esclarecer los motivos por los cuales, si las organizaciones son los motores de la economía en un país, y las mismas funcionan por la mano de obra de personas que invierten un poco más de la mitad de su vida en ellas, desarrollan capacidades y buscan a su interior oportunidades para el mejoramiento de su Calidad de Vida. No son las mismas organizaciones los aliados que impulsan el crecimiento de su gente para la regeneración de la sociedad, si no que por el contrario, empiezan a ser vistas como interferencia en la realización de sus personas.

### 3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente, a través de la sistematización de experiencias de diversos empleados al margen de su puesto de trabajo, se encuentra una ausencia de emociones positivas en su ámbito laboral, lo que se traducen en falta de pertenencia, entusiasmo, pasión y compromiso frente a su labor. Estos son los síntomas crecientes que las personas al interior de las organizaciones están manifestando, producto de experiencias emocionales y físicas contrarias entre lo que quieren, esperan, aspiran y lo que la compañía en su lugar de trabajo puede entregar; siendo éste el escenario más común en el clima de las empresas, indistintamente al tamaño, razón social o ubicación geográfica.

En la indagación y análisis acerca de los hechos relevantes y motivos por los cuales se da el interés de tratar el asunto sobre la Felicidad en las organizaciones, se identifica como eje focal la sensación humana silenciosa que viven las personas en su lugar de trabajo; en un momento donde comienza a menguar la chispa de entusiasmo, interés, compromiso, alegría y camaradería con la que ingresaron en algún momento a la organización. Es un asunto de objetividad pensar en el responsable de este tipo de situaciones, pues como se pretende con el presente ejercicio, si bien las compañías en su gestión productiva y comercial presentan parte relevante de influencia en el desarrollo, felicidad y mejoramiento de la calidad de vida de sus colaboradores, para estos mismos de igual modo se atribuye la responsabilidad de propender por encontrar en su quehacer dentro de la organización la oportunidad para crecer tanto económico como, personal y profesionalmente, ello vinculado a un nivel de conciencia superior que trasciende la visión victimaria que exige la perjudicial labor asistencialista de la empresa.

Sustentado en el argumento de Claudio Ibáñez, docente Chileno especialista en la corriente de la Psicología Positiva cuyo padre es Martin Seligman de la Universidad de Pensilvania; de manera Paradójica aunque el concepto de "Trabajo" etimológicamente del latín "*Tripaliare*" es interpretado como esclavitud, cansancio y aflicción; es él mismo el que dota de sentido para el desarrollo y crecimiento de la persona en las diferentes dimensiones de su ser. Ello sustentado en que si una persona se encuentra

desempleada, más que la carencia económica emergen los sentimientos de no contribución y estancamiento en su desarrollo, lo que a su vez impacta en la estabilidad emocional de ese sujeto.

Al evaluar las consecuencias de esta realidad tanto para las personas como para la misma organización, son múltiples los hallazgos. Para estas mismas; se encuentran altos índices de ausentismo y rotación, un incremento en el valor de la inversión por vinculación, pérdida de talento y conocimiento organizacional, e inmadurez en la curva de experiencia, entre otros. Son estos los efectos generados por la percepción destructiva de los colaboradores respecto a su papel en la organización. Para las personas empleadas, es en éste punto cuando se decreta infelicidad en el trabajo llegando al punto de buscar una nueva oportunidad laboral sin riesgo alguno de concretar alguna.

Hasta aquí, y teniendo claro que el ánimo por profundizar en el tema sobre la felicidad en las organizaciones nace cuando se crean inquietudes como ¿Por qué si casi el 70% del tiempo de una persona lo pasa en función de su trabajo, él mismo no lo percibe como un habilitador o medio para ser feliz? ¿Por qué las personas buscan ser felices cuando terminan su Jornada laboral, convirtiéndose en otras personas? ¿Cuál es el motivo por el que las compañías cada día afronten mayores índices de ausentismo, rotación y accidentalidad?

Vale la pena mencionar que un fin de este ejercicio es demarcar el perímetro de responsabilidad que tienen las organizaciones mediante la gestión de sus colaboradores; y a la vez, la que deben asumir las mismas personas mediante niveles de conciencia que les permita reconocer y tener claro que la felicidad es un estado voluntario producto de las decisiones que él mismo tome.

### **3.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son los motivos que conllevan a que las personas en su ambiente laboral no experimenten un estado de felicidad y satisfacción al interior de las organizaciones?

### **3.2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

1. ¿Se vincula el síndrome de Burn Out, el estrés, ausentismo, accidentalidad laboral, rotación e inestables ritmos de productividad como posibles causas de la no felicidad de los colaboradores en su lugar de trabajo?

2. ¿Qué responsabilidad tienen las mismas personas al interior de la organización para experimentar sensaciones de propósito, entusiasmo, felicidad y pasión?
3. ¿Qué rol tiene la inteligencia emocional en la felicidad de las personas al interior de una organización?
4. ¿Cuáles acciones pueden implementar las organizaciones a través de sus áreas de Gestión Humana para hacer de sus colaboradores personas felices?
5. ¿Qué estrategias están siendo implementadas por las organizaciones para hacer de sus colaboradores personas felices?

#### **4. JUSTIFICACIÓN**

El presente estudio es pertinente y conveniente dado que la temática abordada permite evidenciar aspectos como son los principales motivos por los cuales las personas al interior de las organizaciones no perciben emociones positivas como el entusiasmo, compromiso y felicidad, sino que por el contrario viven en un entorno de insatisfacción, falta de propósito y cansancio emocional y físico. Así mismo, las implicaciones que tiene para las organizaciones contar con un inadecuado Clima Organizacional ocasionado por la baja percepción de bienestar que tienen las personas en su puesto de trabajo.

Como insumo de valor para la toma de decisiones concerniente con la gestión de las personas, este estudio permitirá obtener un diagnóstico y caracterización de elementos, que permitirán a las áreas de Gestión Humana de las organizaciones precisar el modelo y estrategias más convenientes que contribuyan al fortalecimiento de su imagen como el mejor lugar para trabajar.

## **5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **5.1. OBJETIVO GENERAL**

Evidenciar los principales motivos por los cuales las personas no experimentan un estado de felicidad y sensaciones placenteras en su lugar de trabajo, con el fin de promover la cultura de la felicidad al interior de las organizaciones.

### **5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 1) Asociar los niveles de emociones positivas percibidas por los colaboradores en una organización con los índices de rotación, ausentismo, accidentalidad y estrés.
- 2) Agrupar las políticas y estrategias implementadas por las organizaciones que presentan altos niveles de satisfacción, entusiasmo, trascendencia y compromiso de los colaboradores en su lugar de trabajo.
- 3) Identificar los factores personales y organizacionales que deben ser desarrollados para la generación de una cultura de la felicidad al interior de las organizaciones.

## 6. ALCANCES Y DELIMITACIONES

**Geográfico:** El presente estudio será desarrollado en el contexto geográfico de la ciudad de Medellín.

**Tiempo:** El estudio se desarrollará durante seis meses en el segundo período del año 2014.

**Conceptual:** Los conceptos abordados sobre felicidad y florecimiento en el trabajo están enmarcados bajo la teoría de la Psicología Positiva, concepto desarrollado y promovido por el Dr. Martin Seligman en la Universidad de Pennsylvania.

## 7. MARCO REFERENCIAL

### 7.1. MARCO CONCEPTUAL

**EMOCIONES POSITIVAS<sup>1</sup>:** Las emociones positivas son aquellas que implican sentimientos agradables, valoración de la situación como beneficiosa, tienen una duración temporal muy corta y movilizan escasos recursos para su afrontamiento. Las más básicas son: felicidad amor, cariño y humor.

**EMPRESA SOSTENIBLE<sup>2</sup>:** Las empresas sostenibles son las que crean suficientes puestos de trabajo decente, son productivas, competitivas, contribuyen a la inclusión social; además de producir de modo ambientalmente responsable, se avanza hacia el desarrollo o producción más limpia, desempeñan un papel crucial, generan crecimiento, riqueza y trabajo digno.

**EMPRESAS FAMILIARMENTE RESPONSABLES<sup>3</sup>:** Responde a una nueva cultura socio laboral y empresarial basada en la flexibilidad, el respeto a la conciliación de la vida familiar y laboral, el apoyo en la igualdad de oportunidades, y a la inclusión de los más desfavorecidos.

**ESTRÉS<sup>4</sup>:** Es una reacción fisiológica del organismo en el que entran en juego diversos mecanismos de defensa para afrontar una situación que se percibe como amenazante o de demanda incrementada.

**FELICIDAD<sup>5</sup>:** Es un estado emocional, se define como una condición interna de satisfacción y alegría que ayuda a las personas y propicia paz interior.

---

<sup>1</sup> Consultado: [www.psicologia-online.com](http://www.psicologia-online.com), 2 de julio de 2014, 7:28 pm.

<sup>2</sup> Consultado: [www.ilo.org](http://www.ilo.org), 2 de julio de 2014, 8:07 pm.

<sup>3</sup> Consultado: [www.masfamilia.org](http://www.masfamilia.org), 2 de julio de 2014, 10:00 pm.

<sup>4</sup> Consultado: [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org), 2 de julio de 2014, 10:55 pm.

<sup>5</sup> Consultado: [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org), 2 de julio de 2014, 7:36 pm.

**ÍNDICE DE ROTACIÓN<sup>6</sup>:** Relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo.

**ÍNDICE DE AUSENTISMO<sup>7</sup>:** Relación porcentual entre las horas hombre perdidas por ausencias y el total de horas hombre trabajadas.

**PLACER EN EL TRABAJO<sup>8</sup>:** Se siente placer al realizar una actividad cuando se siente gusto y no se mira como una necesidad u obligación, disfrutar de las actividades diarias y desempeñarse eficientemente todos los días, un buen termómetro para saber esto, es esperar que llegue el día lunes.

**PRESENTISMO<sup>9</sup>:** El nuevo fenómeno por temor a perder el trabajo, los altos índices de desempleo y la escasez de oportunidades que ofrece el mercado laboral, han dado lugar a este nuevo fenómeno lo que significa trabajar más allá del horario normal de oficina, con el único propósito de que se note la presencia del trabajador en su puesto, no necesariamente va de la mano con la productividad, sino a que el puesto de trabajo se vea ocupado.

**PRODUCTIVIDAD<sup>10</sup>:** Es la relación entre la cantidad de productos obtenidos y los recursos utilizados para obtener dicha producción, es la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos.

**PSICOLOGÍA POSITIVA<sup>11</sup>:** La psicología positiva fue definida por Seligman (1999) como el estudio científico de las experiencias positivas, los rasgos individuales positivos, las instituciones que facilitan su desarrollo y los programas que ayudan a mejorar la calidad de vida de los individuos, mientras previene o reduce la incidencia de la psicopatología. Fue definida también como el estudio científico de las fortalezas y virtudes humanas, las cuales permiten adoptar una perspectiva más abierta respecto al potencial humano, sus motivaciones y capacidades.

**SALARIO EMOCIONAL<sup>12</sup>:** Es dar a sus empleados una vida óptima, en donde las dinámicas laborales se combinen perfectamente con su tiempo libre así como las relaciones familiares y sociales.

**SÍNDROME DE BURNOUT<sup>13</sup>:** También llamado síndrome del trabajador quemado, es un tipo de estrés laboral, se caracteriza por un progresivo agotamiento físico y mental,

---

<sup>6</sup> Consultado: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com), 2 de julio de 2014, 7:42 pm.

<sup>7</sup> Consultado: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com), 2 de julio de 2014, 7:43 pm.

<sup>8</sup> Consultado: [www.psicologiayempresa.com](http://www.psicologiayempresa.com), 2 de julio de 2014, 10:51 pm.

<sup>9</sup> Consultado: [www.trabajando.com.co](http://www.trabajando.com.co), 2 de julio de 2014, 8:17 pm.

<sup>10</sup> Consultado: [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org), 2 de julio de 2014, 7:53 pm.

<sup>11</sup> Consultado: [www.scielo.org.co](http://www.scielo.org.co), 2 de julio de 2014, 7:15 pm

<sup>12</sup> Consultado: [www.empleo.com](http://www.empleo.com), 2 de julio de 2014, 8:27 pm.

<sup>13</sup> Consultado: [www.estreslaboral.info](http://www.estreslaboral.info), 2 de julio de 2014, 11: 02 pm

una falta de motivación absoluta por las tareas realizadas y en especial por importantes cambios de comportamiento, el cambio de actitud, relacionado generalmente con los malos modales hacia los demás o con trato desagradable, llega el momento en el que el empleado se encuentra física y mentalmente incapacitado para desarrollar su trabajo.

## 7.2. MARCO TEÓRICO

**7.2.1 Ambiente laboral** El ambiente laboral, es un factor fundamental para el desarrollo de las organizaciones de este tiempo, ya que de la información que se desprende de la percepción que tienen los trabajadores del ambiente organizacional es vital para orientar de manera efectiva programas para mejorar el ámbito.

Para el análisis del ambiente laboral deben tomarse algunos aspectos o factores estratégicos que proporcionen a la empresa y a los líderes, insumos valiosos para introducir o reforzar cambios que estimulen los procesos de la institución, por lo tanto se toman en cuenta las siguientes características:

- Ambiente físico: espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, Instalaciones, mobiliario y equipo entre otros.
- Estructurales: el tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección.
- Ambiente social: compañerismo, conflictos entre el personal, comunicaciones entre otras.
- Personales: Aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas entre otros.
- Variables propias del comportamiento organizacional: Como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y estrés.
- El clima de una organización tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones que se van presentando, tales como: de ejecutivos gerenciales o físicos entre otros.

**7.2.1.1 Formas del ambiente laboral**<sup>14</sup> Existen diversas teorías que han tipificado los climas laborales que puede producirse en diferentes configuraciones de las variables que conforman el concepto, por lo que menciona que se han tipificado cuatro tipos de sistemas laborales, cada uno de ellos con un clima particular, estos son los siguientes:

---

<sup>14</sup> Ibid.

- Primer sistema autoritario – explotador, la dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente, los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de órdenes e instrucciones específicas.
- Segundo sistema Autoritario – Paternalista, es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores, bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.
- Tercer sistema Participativo – Consultivo, es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores, por lo general la dirección de los subordinados tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas, los castigos ocasionales, se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima.
- Cuarto sistema Participativo – en grupo, es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles, la dirección tiene plena confianza en los empleados, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral, los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.

**7.2.1.2 Dimensiones del clima laboral**<sup>15</sup> Son determinantes conductuales, y surgen como producto de la interacción social y reflejan la cultura, tradiciones y métodos de acción propios de la organización, en conclusión reflejan el clima laboral, estas dimensiones permiten un análisis de las organizaciones y la forma de interactuar al interior de ella. Es importante hacer una distinción entre los espacios de interacción externa e interna de las organizaciones:

- Externas, viene como consecuencia de la interacción de la organización, en conjunto con otras organizaciones.
- Internas, el espacio interno se forma con la interacción de los miembros entre sí, por la naturaleza de la investigación, solo se analizarán las internas, pudiéndose

---

<sup>15</sup> Ibid.

mencionar las siguientes: Relaciones humanas es la primera dimensión e implica el nivel en que los trabajadores están interesados y comprometidos en el trabajo, y el grado en que la dirección los apoya y les anima a apoyarse unos a otros, es decir, se relaciona directamente con la participación que tienen los empleados en el desarrollo de sus actividades; pero no necesariamente en la dirección de la empresa, guarda relación con los valores que cada persona lleva a la empresa para compartirlo con el grupo, estos pueden propagarse a distintas velocidades en función del liderazgo ejercido por la persona que los representa. Para un mejor estudio, se divide la dimensión interna en: Implicaciones, tiene que ver con el grado en que los trabajadores se preocupan por la actividad y se entregan a ella; cohesión, hace referencia a la dinámica que existe cuando los trabajadores se ayudan entre sí y se muestran amables entre los compañeros; apoyo, se refiere a la medida en que los jefes ayudan y animan al personal para crear un buen clima social; autorrealización, evalúa el nivel en que se estimula a los trabajadores a ser autosuficientes y a tomar las propias decisiones; también con la importancia que se da a la buena planificación, eficiencia y terminación de las tareas y el grado en que la presión en el trabajo o la urgencia dominan el ambiente laboral.

El valor que la empresa le da a los trabajadores, en la autorrealización tiene que ver mucho con la dimensión interna, para simplificar el análisis se le subdivide en: autonomía, es un primer nivel que implica el grado en que se anima a los trabajadores a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias, hace referencia al fenómeno de la participación en la toma de decisiones; organización, está relacionado con el grado en que se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea; presión, referido al grado en que la urgencia o la presión en el trabajo domina el ambiente laboral; estabilidad al cambio, es la tercera y última gran dimensión del modelo estudiado, tiene que ver con el grado en que los trabajadores conocen lo que se espera de la tarea diaria y cómo se les explica las normas y planes de trabajo; el grado en que la dirección utiliza las normas y la presión para controlar a los trabajadores; la importancia que se da a la variedad, al cambio y a las nuevas propuestas, y, por último, el grado en que el entorno físico contribuye a crear un ambiente de trabajo agradable.

Otros aspectos son la claridad, la cual tiene que ver con el grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias, y se explican las reglas y planes para el trabajo, es importante en este aspecto que se haya logrado un nivel óptimo en las relaciones humanas; Control, hace referencia al grado en que los jefes utilizan las reglas y las presiones para tener controlados a los trabajadores; innovación, implica el grado en que se subraya la variedad, el cambio y los nuevos enfoques.

**7.2.2 Satisfacción e insatisfacción**<sup>16</sup> La satisfacción laboral, entendida como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo, se está convirtiendo en un problema central para la investigación de la organización (Boada y Tous, 1993). Así, la satisfacción laboral es uno de los ámbitos de la calidad de vida laboral que ha captado mayor interés. En un primer momento, la atención se centró en los efectos de la satisfacción laboral sobre variables como la accidentabilidad, el absentismo, el cambio organizacional y el abandono de la organización (Aldag y Brief, 1975). Posteriormente, los intereses se centraron en la calidad laboral. Según Schneider (1985), entre las razones que pueden explicar la gran atención dedicada a la satisfacción laboral hay que considerar:

- La satisfacción en el trabajo es un resultado importante de la vida organizacional.
- La satisfacción ha aparecido en diferentes investigaciones como un indicador significativo de conductas disfuncionales importantes, como el absentismo y el cambio de puesto y de organización.

Por otra parte, no hay que olvidar que en nuestra sociedad contemporánea proliferan las organizaciones de servicios, y en éstas la actitud del trabajador adquiere una gran importancia, ya que puede influir decisivamente en la calidad de servicio prestado (Peiró y otros, 1989). La satisfacción en el trabajo es importante en cualquier tipo de profesión; no sólo en términos del bienestar deseable de las personas dondequiera que trabajen, sino también en términos de productividad y calidad. Así, en el caso de nuestra muestra de grupos de profesores universitarios, la variable de satisfacción laboral reviste singular importancia desde el ámbito de la calidad de la gestión de los grupos de trabajo que ellos forman al interior de su institución<sup>17</sup>.

La definición de satisfacción laboral proporcionada por Bravo, Peiró y Rodríguez (1996) quienes la definen como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, estas actitudes pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo. Así, la satisfacción laboral es, básicamente, un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo.

La satisfacción e insatisfacción laboral se trata de un concepto complejo que se relaciona con la visión de los empleados respecto del entorno laboral, las recompensas, la supervisión, las exigencias del puesto, etc. En sentido general, a cada uno de estos aspectos le corresponde una actitud, que no es más que una predisposición, adquirida a partir de la experiencia, a responder de los demás, a los objetos o a las compañías, de manera positiva o negativa. Más específicamente son actitudes que se centran en: la satisfacción laboral propiamente dicha, la satisfacción con el salario, la satisfacción con los compañeros, la satisfacción con los jefes y la satisfacción con los ascensos. La

---

<sup>16</sup> WERTHER, William y DAVIS, Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. México: McGraw Hill

<sup>17</sup> Ibid.

importancia que cada uno de estos aspectos tiene va cambiando a medida que el trabajo cambia. También es posible que un empleado se encuentre muy satisfecho con un aspecto y muy insatisfecho con otro.

Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones de lo que desea un empleado de su puesto, son las necesidades, los valores y los rasgos personales. Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del "debería ser" son las comparaciones sociales con otros empleados, las características de empleos anteriores y los grupos de referencia. Además se pueden establecer dos tipos o niveles en lo que a satisfacción se refiere:

- **Satisfacción General:** indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.
- **Satisfacción por facetas:** grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de empresa.

**7.2.2.1 Factores determinantes de satisfacción laboral y sus consecuencias.** Los determinantes y consecuencias de la satisfacción laboral pueden abordarse desde un punto de vista individual o desde la organización. Existen diferencias individualmente que influyen en los niveles de la satisfacción de los empleados. Dos de los determinantes individuales de la satisfacción laboral más importantes son los años de carrera profesional y las expectativas laborales:

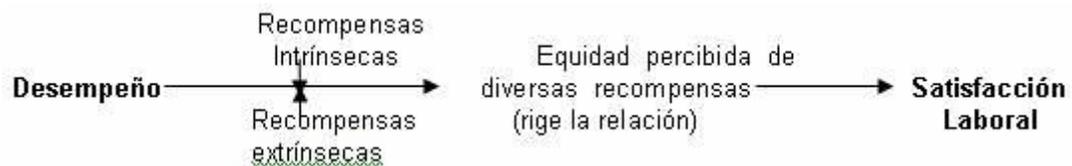
- **Años de carrera profesional:** a medida que aumenta la edad de los empleados, también aumenta su satisfacción laboral. Esta tendencia continúa hasta que se acerca la jubilación, momento en que suele registrarse una disminución drástica. Asimismo, se da con frecuencia una drástica reducción en la satisfacción laboral que experimentan los empleados que llevan en la organización entre seis meses y dos años. Esta reducción se debe, por lo general a que el empleado se da cuenta de que el trabajo no satisfará todas sus necesidades personales tan rápidamente como esperaba.
- **Expectativas laborales:** todas las personas desarrollan expectativas acerca de sus futuros trabajos. Cuando buscan empleo, sus expectativas sobre el trabajo se ven influenciadas por la información que reciben de sus colegas, de los head hunters y por sus conocimientos en cuanto a las condiciones laborales. Las expectativas creadas hasta ese momento se mantienen intactas hasta que forman parte de una organización. La satisfacción laboral se produce cuando se cumplen las expectativas previas. Si por lo contrario, no se cumplen, la persona experimenta el deterioro de dicha satisfacción.

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Robbins, 1998) se considera que los principales **factores organizacionales** que determinan la satisfacción laboral son reto del trabajo, sistema de recompensas justas, condiciones

favorables de trabajo, colegas que brinden apoyo y compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.

**7.2.2.2 Satisfacción laboral y desempeño** Una de las relaciones más importantes en el campo del comportamiento organizacional es la relación satisfacción laboral - desempeño. Las ideas más recientes sobre esta relación aparecen reflejadas en la siguiente figura:

Figura 1. Relación satisfacción laboral y desempeño.



**Fuente:** La Satisfacción Laboral. Relación con el Comportamiento Organizacional – Niulvis Guillén Atencio

**7.2.3 Felicidad** Hablar acerca de la felicidad en las organizaciones no es un tema muy común en el mundo corporativo y mucho menos en lo académico. Abordar una cuestión que ha sido tan vinculada solo al área socio humanista es un reto importante en nuestra sociedad actual. Quizás se genere sobre el estudio impresiones de romanticismo, misticismo y por qué no de irrealidad en aquellos que han concebido a la organización como un medio de hacer dinero. Sin embargo, hoy la visión ha cambiado; la humanización de las empresas es cada vez mayor al entender que los resultados plasmados en un marco estratégico se obtienen por la gente y no a pesar de ella. Más aun parece que la migración a esta ideología sigue siendo insuficiente pues del mismo modo es creciente el riesgo psicosocial en las organizaciones evidenciado en los niveles de estrés, ausentismo, rotación y negativa percepción por parte de las personas acerca de su labor en el puesto de trabajo.

En el análisis del fenómeno mencionado son múltiples los elementos a ser evaluados. En dicho sentido vale la pena mencionar que la organización y la persona son copartícipes en la gestación de la cultura de la felicidad en el ámbito corporativo. Siendo ésta la idea marco de reflexión; el presente estudio estará soportado con los elementos que múltiples autores han analizado como fundamentales y críticos para alcanzar la felicidad en el mundo laboral.

La mayoría de personas dedica más tiempo a trabajar que a otras actividades, ocupando el trabajo la mayor parte del tiempo y energía. Las personas encuentran sentido en muchos entornos; en el hogar, la naturaleza, el deporte, los hobbies, las iglesias, los estadios o centros comerciales, pero cuando las personas hallan un sentido a su trabajo son más competentes, comprometidas y entusiastas para contribuir a los objetivos de la empresa, lo que a su vez genera rendimiento y utilidad para las organizaciones, haciéndolas más productivas y lugares agradables para trabajar.

“Cuando encontramos el sentido de nuestro trabajo, lo vemos también a nuestra vida”<sup>18</sup> los empleados que encuentran interesante lo que hacen están más satisfechos y por ende experimentan sensaciones placenteras y de felicidad en el empleo. Su trabajo será entonces ejecutado con pasión, creatividad, aprenderán más y se adaptarán más rápido a los cambios y evoluciones del crecimiento de los mercados y la economía, estarán conectados con las necesidades de los clientes, y su permanencia en el trabajo se prolonga por períodos más largos, con lo cual se disminuyen significativamente los índices de rotación y ausentismo.

“Martin Seligman, padre de la psicología positiva, ha identificado tres fuentes de felicidad: las cosas a las que encontramos un profundo sentido, las cosas que suscitan nuestro compromiso y las cosas que nos hacen sentir bien”<sup>19</sup>. El placer contribuye en gran manera a nuestra sensación de bienestar, incluido el bienestar en el trabajo. Es necesario que exista un equilibrio entre sentido y compromiso debido a que la felicidad duradera no se encuentra solo en los placeres.

De acuerdo con lo anterior, la importancia de encontrar el sentido en lo que se hace en el trabajo, como lo dice el autor es una fuente de felicidad, el rol de los líderes al interior de las organizaciones es fundamental, ellos tienen la responsabilidad de gestionar el desempeño de sus colaboradores y cuando sea necesario ayudarles a encontrar el sentido a lo que cada uno realiza, independientemente de la posición en la que se encuentren en la organización hacen parte de un equipo y un eslabón importante de la cadena, que si dejará de funcionar no se realizaría el trabajo de la forma como se requiere, es por lo anterior que las áreas de Gestión Humana tiene la responsabilidad de ayudar a gestar el éxito sostenible de las organizaciones.

La psicología positiva es la ciencia de la felicidad<sup>20</sup>, como dice el autor Tal Ben-Shahar en su libro La Búsqueda de la Felicidad, debido a que la psicología tradicional se dedica a estudiar la neurosis, la depresión y la ansiedad; en cambio, la psicología positiva, estudia las condiciones que favorecen el florecimiento de las personas, las organizaciones y las comunidades. Pero alcanzar la felicidad cuesta mucho cuando se busca la perfección y el pretender que no se sufrirá o no se tendrá que atravesar por pruebas duras o que para alcanzar las metas no se piense en perseverancia, esfuerzo y dedicación. Los fracasos y los miedos hacen parte de la vida y siempre estarán

---

<sup>18</sup> ULRICH, Dave. El sentido de trabajar. Madrid: ED LID, 2011, p. 31

<sup>19</sup> Ibid., p. 230

<sup>20</sup> SHAHAR, Tal Ben. La búsqueda de la felicidad. Argentina: Ed Alienta, p. 15

presentes, son inevitables de la condición de humanos, pero a pesar de todo, hay momentos en la vida que son verdaderamente felices. Por ello, es importante pensar que es difícil ser feliz siempre, la felicidad no significa ausencia de sentimientos como tristeza, miedo, ansiedad o fracaso, “la característica fundamental y específica del perfeccionismo se resume en el miedo al fracaso”<sup>21</sup> en cambio las personas optimistas ven los errores como una oportunidad para recibir retroalimentación y aprender de los errores, el temor al experimentar sensaciones de derrota es normal, pero sentir un temor muy intenso puede hacer que nunca se intente. Es por esto que se debe aprender a valorar los éxitos, agradecer por los mismos cuando estos deben ser realistas, porque si cada vez que se alcanza algo no se ve y simplemente se incrementa el estándar y la exigencia, con metas que resultan muy difíciles o casi imposible de alcanzar, es allí donde se raya con la perfección.

“Los líderes del equipo pueden crear un clima de seguridad psicológica, cuando los miembros del equipo fallan y pueden compartir los errores y hablar de ellos para aprender y mejorar”<sup>22</sup>. Cuando los líderes de los equipos no hacen un correcto y oportuno seguimiento y retroalimentación a los colaboradores no se tiene la certeza que las personas sepan en que están fallando, en algunas organizaciones cuando se comete un error, tratan de solucionarlo y no divulgan a los demás empleados como serían el procedimiento correcto con el fin de evitar que alguien del equipo vuelva a cometer el mismo error; lo que el autor sugiere es tener líderes al interior de las organizaciones que generen espacios de dialogo y confianza, en donde se hable libremente hasta de los errores cometidos con el fin de promover la mejora continua en los procesos.

Muchas veces se cree que la felicidad es difícil de alcanzar pero muchas de las acciones cotidianas pueden generar estas sensaciones como: “dedicar media hora para realizar actividad física está comprobado que reduce los niveles de tristeza y estrés, alimentarse correctamente, agradecer por todo lo que se tiene y no por lo que falta por conseguir, escribir al menos diez cosas que en la vida den felicidad y enfocarse en ello”<sup>23</sup>. Agradecer día a día a ese Ser superior por todas las bendiciones recibidas, desde la mañana en el despertar, el aire, el agua, el vestido, la alimentación, la salud, el empleo, el hogar, la familia, volver al hogar sanos y salvos, en fin... Todo ello dota de sentido la existencia, ya que normalmente no se es del todo conscientes del bienestar en el cual se está: “el secreto de la Felicidad está en disfrutar todas las maravillas y placeres del mundo, cuidando las pequeñas cosas que se nos han confiado en esta vida”<sup>24</sup>.

---

<sup>21</sup> Ibid., p. 24

<sup>22</sup> Ibid., p. 139

<sup>23</sup> SHAHAR, Tal Ben. Consejos para ser feliz [en línea]. < <http://www.relacionessaludables.cl/consejos-para-ser-feliz-tal-ben-shahar-profesor-de-harvard/> > [citado en 10 de junio de 2014]

<sup>24</sup> NEWSLETTER. Transformación manejada con inspiración [en línea]. <[www.tmiconsultoria.com](http://www.tmiconsultoria.com)> [citado en 28 de abril de 2014]

Tomando en cuenta lo anterior, se analiza la felicidad a nivel general, pero cabe perfectamente en la definición de felicidad al interior de las empresas, porque las personas terminan postergando la felicidad en el tiempo sacando excusas para no ser feliz hoy; en cambio, miran al futuro, concentrándose en lo que se quiere alcanzar, y llegando en ocasiones a que por los propios miedos no permiten la felicidad o cuando se logra, no llegar a un óptimo nivel de ingresos, sin querer abandonar o salirse de la zona de confort que representa. Es difícil tomar la decisión de renunciar al dinero y debido a que la estabilidad laboral puede verse afectada para realizarse realmente en el trabajo o actividad que se quiere y que nos hace más feliz, a veces no se asume la responsabilidad de estar en un estado de tranquilidad, por el contrario se trata de buscar un culpable de la propia infelicidad por ejemplo: jefe, compañero, pareja o peor aún a nosotros mismos, vivir esclavos del pasado, de lo que fue o pudo ser. La mayoría de personas que tienen este tipo de sentimientos, tal vez no se han detenido para agradecer todo lo que tiene ni lo bendecido que ha sido.

Este comportamiento se empeora cuando se trata de comparar con aquellos, con mejor salario y mejores condiciones de vida y no se analiza lo afortunado que cada uno es, estar en determinada posición y saber que hay personas por debajo, existen comportamientos que pueden ayudar a mantener más feliz como son pensar positivo, vivir el presente, sonreír, mantenerse activos, disfrutar cada momento y darse cuenta que realmente la felicidad es una decisión personal que depende de uno mismo, que se puede llevar a cabo día a día en cualquier momento y lugar y como dice el refrán "rico no es quien más tiene sino el que menos necesita".

**7.2.4. Percepción Infelicidad laboral**<sup>25</sup> La felicidad e infelicidad es uno de los tópicos más antiguos, complejos y de mayor trascendencia estudiados por el ser humano a través de sus diferentes culturas y épocas. Las primeras definiciones de la palabra se remontan al siglo VI a. C. y se le atribuyen al filósofo chino Lao-Tsé, quien escribió: *"La verdadera felicidad no tiene ninguna causa. Estoy vivo y es lo único que necesito para ser feliz"*. En cambio, para la cultura occidental, fueron las reflexiones de Aristóteles quien, tres siglos después, escribió la definición de felicidad que muchas personas defienden hoy en día: *"una recta actividad del alma, fruto de una vida coherente en que la libertad humana es guiada por la razón"*.

La felicidad e infelicidad puede tomar diferentes formas, dependiendo de la cultura, la época y hasta la misma personalidad del individuo; éstos y muchos otros aspectos más moldean, en su conjunto, la mismidad e ipseidad de cada individuo, es decir, su identidad. Lo cierto es que todas las definiciones -incluyendo la de Lao-Tsé, Aristóteles y seguramente la suya también- tienen algo en común, tienen inscrita una necesidad, implícita o explícitamente. Esto puede ser bastante obvio, ya que, como sabemos (por teoría o práctica), el ser humano es un ser incompleto, siempre inconcluso, siempre descubriéndose y, por ello, incognoscible al ciento por ciento.

---

<sup>25</sup> Ibid.

Julián Marías, filósofo español, desarrolló un concepto bastante interesante que dice que para encontrar el grado de felicidad que posee una persona se debe determinar las pretensiones que cada individuo tiene para su vida; él escribe: "para medir lo humano {referente a la felicidad} conviene pensar en una fracción cuyo numerador es la realidad y su denominador la pretensión". Con esto se puede inferir que, entre más grande sea la diferencia que tenga una persona entre sus expectativas y su situación real actual, menos feliz será.

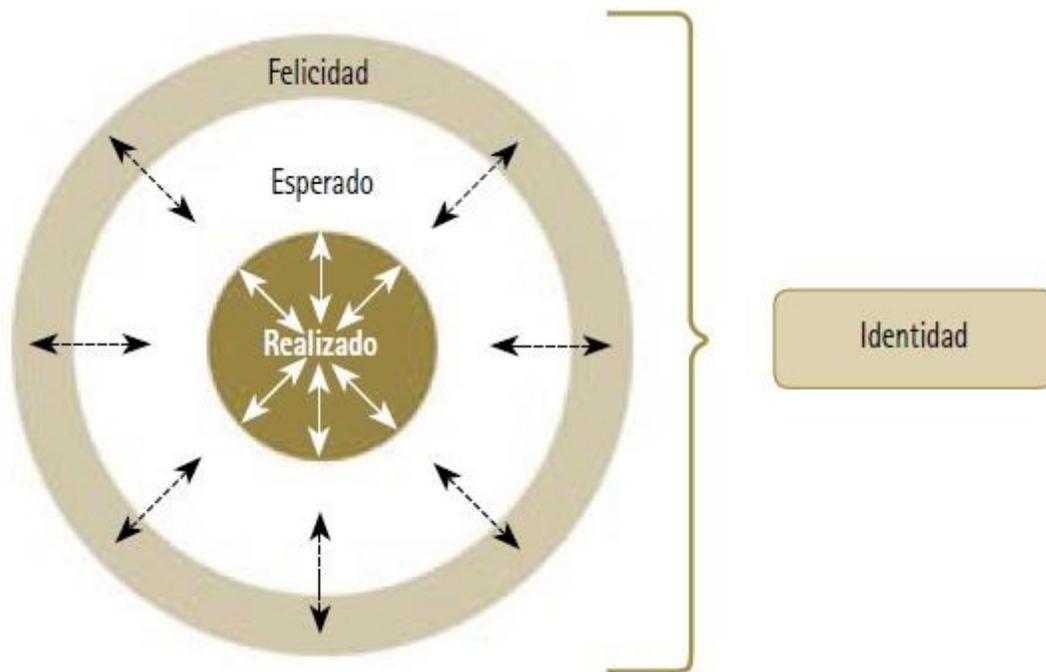
De la definición de Marías -parecida a la definición de "tensión creativa" planteada por Peter Senge-, se extraen dos extremos: la del sujeto con metas muy bajas, que puede alcanzar rápidamente la felicidad, pero una felicidad incompleta o infelicidad, porque es conformista. Por el otro lado, una persona muy ambiciosa, exigente o simplemente megalómana, puede experimentar frustración y una sensación de felicidad inalcanzable.

#### **7.2.4.1 La felicidad y sus dimensiones**

Existen cada vez más investigaciones que demuestran que la felicidad posee múltiples interacciones con los diferentes aspectos que tiene la vida humana; el avance en la comprensión del ser humano nos ha demostrado que prácticamente todos los aspectos de nuestra vida están interrelacionados. Nuestro interior y exterior, nuestras experiencias, creencias y absolutamente todo lo que nos pasa y queda en nuestro ser nos cambia, y por ello afecta en nuestras vidas. Es por esto que se cree que la felicidad también goza de múltiples dimensiones.

A raíz de este razonamiento se elaboró un Modelo Hipotético de Felicidad (MHF), como se muestra en la figura 2, sus interacciones con diferentes aspectos de la vida humana. Se aprecia la primera parte del Modelo, la parte subyacente, que busca simbolizar la relación entre las expectativas de una persona y lo que ésta va obteniendo a lo largo de su vida. En principio, una persona alcanza la felicidad cuando sacia correctamente todas sus necesidades *felicitaría*s.

Figura 2 Esquema subyacente de la felicidad: Lo esperado y lo realizado



Fuente: Ciencia y Trabajo Versión On line. ISSN 0718-2449 – Ciencia Trab. vol.15 no.47 Santiago ago. 2013

El círculo más pequeño representa lo realizado y va creciendo a medida que la persona va aprehendiendo, ganando o recibiendo más cosas en su vida; estas cosas -no necesariamente materiales-son aquellas que aportan a su felicidad. Este círculo también puede decrecer, ya que la realidad de una persona está expuesta a todo tipo de reducciones y mutilaciones. El segundo círculo "Esperado" tiene el mismo comportamiento; pero como los cambios que pueden tener las expectativas de un individuo se producen más frecuente y fácilmente, este círculo posee flechas de líneas punteadas para representar esta característica. El tercer círculo "Felicidad", va unido al segundo y separa la meta de la felicidad, que se alcanza una vez realizadas todas las expectativas.

Finalmente estos tres aspectos están condicionados por la Identidad de cada individuo: la velocidad, el momento o la frecuencia con la que cambian los círculos, sus diámetros y formas, dependen enteramente de la realidad de cada persona. En la figura 3 se describe el sustento matemático de lo explicado en estos párrafos; esta fórmula -y las otras posteriores- tienen la función de dar un respaldo lógico al modelo, mas no intentan reducir a números la felicidad.

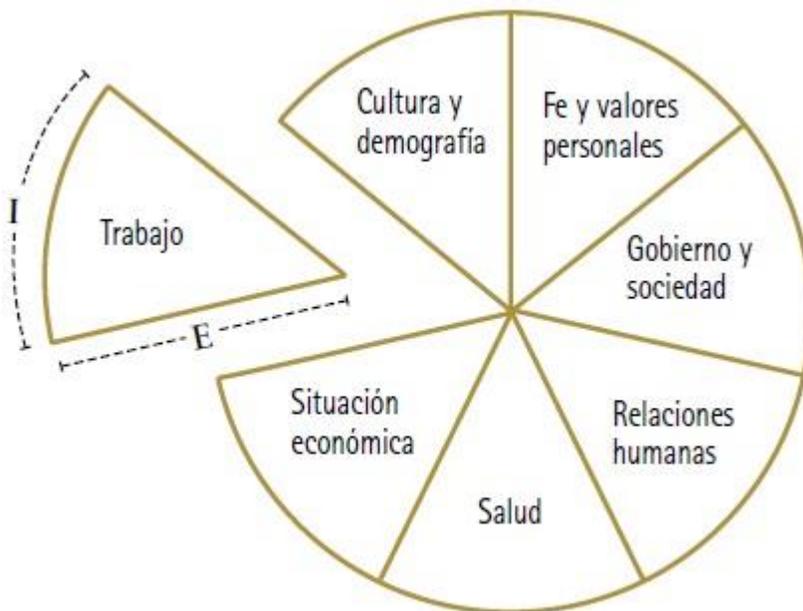
Figura 3. Ecuación subyacente de la felicidad: Lo esperado y lo realizado.

$$(f1) \text{ Felicidad} = \frac{\text{Realizado}}{\text{Esperado}} \left\{ \begin{array}{l} f \rightarrow 1: \text{felicidad} \\ f \rightarrow 0: \text{infelicidad} \end{array} \right.$$

Fuente: Ciencia y Trabajo Versión On line. ISSN 0718-2449 – Ciencia Trab. vol.15 no.47 Santiago ago. 2013

En la figura 4, se muestra las diferentes dimensiones que puede presentar la vida humana y que se comparten también con la felicidad. Cada una de ellas ha demostrado ser relevante -y hasta condicionantes- de la configuración de cada una de las formas de felicidad que existe.

Figura 4. Las dimensiones de la felicidad



Dimensión	Explicación
Fe y valores personales	Espiritualidad particular de cada individuo, así como los principios fundamentales que rigen sus vidas.
Gobierno y sociedad	Dos aspectos muy cercanos, también conocidos como <i>Capital Social</i> . <sup>14</sup>
Relaciones humanas	Aspectos como el matrimonio, la familia, los amigos, etc.
Salud	Incluye tanto la salud percibida como la salud objetiva <sup>13</sup> .
Situación económica	Todas las distintas maneras en que el dinero puede afectar a la felicidad.
Trabajo	Todos los aspectos referentes a la vida laboral y que estudiaremos más adelante.
Cultura y demografía	Aspectos como la nacionalidad, la raza, el sexo, etc.

Fuente: Ciencia y Trabajo Versión On line. ISSN 0718-2449 – Ciencia Trab. vol.15 no.47 Santiago ago. 2013

## 8. MARCO METODOLÓGICO

### 8.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

**Explicativo.** Los rasgos característicos del estudio lo categorizan en el tipo de investigación de índole explicativo, porque mediante el establecimiento de relaciones causa – efecto se pretende determinar los motivos por los cuales las mediciones de Clima Organizacional, entrevistas de retiro y otros análisis exhiben un fenómeno de infelicidad de las personas al interior de las organizaciones, desagregado en bajos índices de satisfacción de las personas en sus puestos de trabajo, ausencia de emociones positivas en las personas, crecientes índices de ausentismo y rotación en los procesos corporativos.

### 8.2. MÉTODO

**Método Deductivo** Para fines del presente estudio, se seguirá el método deductivo, pues su desarrollo presentará hechos en los que el análisis de las suposiciones genéricas de las cuales se parte, conllevan a la identificación y esclarecimiento de las situaciones particulares permitiendo así comprobar su validez. En su aplicación, partiendo del fenómeno de infelicidad en las organizaciones entre las personas que la conforman, se buscará inferir y categorizar los motivos causantes de esta realidad.

### 8.3. METODOLOGÍA

La información necesaria para dar respuesta al problema en estudio se obtendrá por medio de varias fuentes de recolección de la información y distintas técnicas de recolección de datos. Por la naturaleza del ejercicio, éstas son:

#### **Fuentes de información**

- Personas cercanas que cuenten con una antigüedad en su empleo igual ó superior a un año.
- Material bibliográfico donde los autores presentan temas relacionados acerca de la felicidad de las personas en las organizaciones.

#### **Técnicas**

Se hará uso de la revisión bibliográfica y la observación como técnicas para la recopilación de la información.

## 9. ASOCIACIÓN DE LOS NIVELES DE EMOCIONES POSITIVAS DE LOS COLABORADORES DE UNA ORGANIZACIÓN CON LOS ÍNDICES DE ROTACIÓN, AUSENTISMO, ACCIDENTALIDAD Y ESTRÉS.

### 9.1 NIVELES DE EMOCIONES POSITIVAS<sup>26</sup>

Las emociones positivas son uno de los principales aportes de la psicología positiva ha sido establecer que el sentimiento de felicidad o bienestar duradero es bastante estable en las personas, y que está compuesto por un puntaje fijo, probablemente hereditario, que es relativamente independiente del ambiente en el que se vive, se puede modificar por circunstancias específicas, pero luego de unos meses vuelve a su nivel de línea de base. Así, el temperamento es uno de los predictores más importantes de los niveles de experiencias positivas que una persona sentirá (Seligman, 2005).

Lykken (2000) sugiere que los individuos pueden fortalecer intencionalmente su capacidad para experimentar y maximizar emociones positivas, lo que, se ha demostrado, mejora la salud física, emocional y social. Así mismo, existen ciertas variables como la percepción de un matrimonio exitoso y la religiosidad que se han relacionado, aunque, de manera modesta, con la experiencia positiva y la buena salud (Argyle, 2001; Seligman, 1998; Vaillant, 2002).

Para Seligman (2003), las emociones positivas pueden centrarse en el futuro, presente o pasado. Respecto al futuro, están el optimismo, la esperanza, la fe, y la confianza; las relacionadas con el presente son la alegría, la tranquilidad, el entusiasmo la euforia, el placer y la más importante el llamado *flow*, o experiencia óptima, que incluye felicidad, competencia percibida e interés intrínseco por la actividad realizada (Csikszentmihalyi, 1990). Sobre el pasado, las emociones positivas incluyen la satisfacción, la complacencia, la realización personal, el orgullo y la serenidad. Estos tres aspectos emocionales son distintos y no se hallan necesariamente relacionados (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Cabe resaltar la importancia de la interpretación subjetiva de factores objetivos en el mantenimiento y creación de la felicidad. Se promueve la idea de que las personas felices tienen mayor probabilidad de ver los eventos y circunstancias de la vida de manera que refuerzan y promueven su bienestar, esperan resultados positivos en el futuro, tienen un sentido de control sobre el resultado de sus acciones y confían más en sus habilidades o destrezas (Lyubomirshy, 2001).

Las emociones positivas incluyen la felicidad y otros sentimientos de bienestar, son descritas como reacciones breves que típicamente se experimentan cuando sucede

---

<sup>26</sup> CONTRERAS, Françoise y ESGUERRA, Gustavo. Psicología positiva: una nueva perspectiva en psicología. Bogotá: Diversitas.

algo que es significativo para la persona. Actualmente hay suficientes datos para afirmar que las emociones positivas potencian la salud y el bienestar, favorecen el crecimiento personal, permitiendo sentimientos de satisfacción con la propia vida, tener esperanza, ser optimista y percibirse más feliz (Fredrickson, 2000, 2001; Fernández-Abascal y Palmero, 1999). Incluso hay estudios que evidencian que la risa, la felicidad y el buen humor ayudan no solo a mantener sino también a recuperar la salud (Nezu, Nezu & Blissett, 1988). Existe suficiente evidencia para afirmar que las emociones positivas se relacionan con la longevidad (Danner, Snowden & Friesen, 2001), la percepción de buena salud en adultos mayores (Valliant, 2002), el desarrollo de la felicidad (Lyubomirsky, 2001), la competencia inmune (Charnetski & Brennan, 2001; Ornish, 1998), la recuperación cardiovascular y el adecuado afrontamiento al estrés y a la adversidad (Strumpfer, 2004).

Las emociones positivas tienen un objetivo fundamental en la evolución, en cuanto amplían los recursos intelectuales, físicos y sociales de los individuos, los hacen más perdurables, y acrecientan las reservas a las que se puede recurrir cuando se presentan amenazas u oportunidades (Fredrickson, 2001). Cuando las personas experimentan sentimientos positivos se modifican sus formas de pensamiento y acción (Seligman, 2005), se incrementan sus patrones para actuar en ciertas situaciones mediante la optimización de los propios recursos personales en el nivel físico, psicológico y social (Fredrickson, 2001).

El optimismo es una de las fortalezas que proporciona mayor bienestar (Peterson, 2000; Schneider, 2001; Lyubomirshy, 2001), lo cual se relaciona con las expectativas que las personas tienen acerca del futuro (Carver y Scheier, 2001), es una disposición o creencia estable y generalizada de que ocurrirán cosas positivas (Scheier & Carver, 1987). El optimismo implica un sentido de control personal así como la habilidad para encontrar sentido a las experiencias de la vida y se asocia a una mejor salud mental (Seligman, 1998). Se ha encontrado que esta variable tiene efectos favorables sobre el curso de la enfermedad, aumenta la sobrevivencia en pacientes terminales e incide sobre la percepción de bienestar y salud en general (Seligman & Vailant, 1998; Scheier & Carver, 2001).

De acuerdo con estudios realizados, el optimismo disposicional se relaciona, de manera positiva, con las estrategias de afrontamiento favorables (planificación, reinterpretación positiva y crecimiento personal, afrontamiento focalizado en el problema y afrontamiento adaptativo) y, de manera negativa, con estilos de afrontamiento considerados desadaptativos (centrado en las emociones, negación, distanciamiento conductual, consumo de sustancias y afrontamiento) (Chico, 2002). De acuerdo con lo anterior, los sujetos optimistas suelen presentar mejores habilidades de resolución racional de problemas (Diener & Lucas, 1999).

Así mismo, se ha observado que las personas con serios problemas de salud que presentan una percepción optimista de la enfermedad tienen una vida más prolongada, y reportan mejor calidad de vida que aquellos que asumen su condición de manera

pesimista (Taylor, Kennedy, Reed, Bower & Gruenewald, 2000). Acorde con lo anterior, las personas pesimistas presentan mayor deterioro en su estado de salud y bienestar, mientras que la orientación optimista se asocia con resistencia a la enfermedad y resultados más favorables en la evaluación de su salud (Peterson, Maier & Seligman, 1993).

Las personas felices son más sociables, y existe motivo para pensar que su felicidad se debe a un alto nivel de socialización satisfactoria (Seligman, 2005). La investigación ha mostrado que enseñar optimismo a los niños puede ser efectivo para prevenir en ellos síntomas depresivos utilizando el entrenamiento cognitivo y la terapia de resolución de problemas sociales (Jaycox, Reivich, Guillham & Seligman 1994; Seligman, Reivich, Jaycox, & Guillham, 1995). Contrariamente, las personas pesimistas tienen ocho veces más posibilidades de deprimirse cuando se presentan contratiempos, rinden menos en los estudios, en los deportes y en la mayoría de los trabajos, tienen peor estado de salud, de una vida más corta y mantienen relaciones interpersonales más inestables (Seligman, 2005).

De acuerdo con un estudio realizado por Diener y Seligman (2002) las personas que puntuaron alto en una escala de felicidad fueron más sociables y mantuvieron relaciones afectivas y sociales más estables, que las personas que puntuaron bajo en la misma escala. Así mismo obtuvieron mayores puntajes en la escala de extraversión y menores en la de neuroticismo, también, puntuaron más bajo en algunas escalas de psicopatología de acuerdo con el MMPI. Los resultados de este estudio sugieren que las personas más felices tienen un sistema emocional funcional que les permite reaccionar apropiadamente ante los eventos de la vida.

## **9.2 ÍNDICES DE ROTACIÓN, AUSENTISMO, ACCIDENTALIDAD Y ESTRÉS<sup>27</sup>.**

Los índices de rotación, ausentismo, accidentalidad y estrés son aspectos relevantes de la dinámica organizacional. El origen de estos factores, coincide con la existencia de una etiología multifactorial, en donde interactúan diversidad de factores individuales y laborales sumados a inquietudes, expectativas, necesidades, valores, habilidades, conocimientos, que se relacionan con las condiciones, medio ambiente en el trabajo y por último los factores ambientales o extra laborales determinados por el medio social en que operan en las empresas.

El término de rotación del talento humano se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el número la organización de personas de personas que ingresan y el de las que salen de ella.

---

<sup>27</sup> TEJEDA, Marelys y CEPEDILLO, Lilia. El estrés en la empresa [en línea].  
<<http://www.monografias.com/trabajos71/stress-empresa/>> [citado en 10 de noviembre de 2014]

El ausentismo laboral es un factor que el autor *Stephen Robbins*, define: "El ausentismo es un aspecto importante a considerar dentro de las empresas, es por ello que afirmamos que hay que planificar y desarrollar acciones y estrategias que controlen las causas que lo originan, tomando decisiones que permitan reducir la ausencia de los empleados, creando una cultura que logre acoger las buenas iniciativas, así como desechar las malas".

El estrés laboral se conceptualiza como el conjunto de fenómenos que se suceden en el organismo del trabajador con la participación de los agentes estresantes lesivos derivados directamente del trabajo o que con motivo de este, pueden afectar la salud del trabajador. Su incidencia radica en el impacto que genera en el individuo, en la empresa tomado como factor de relevancia en la satisfacción laboral.

<b>FACTORES</b>	<b>ÍNDICE</b>	<b>INDICADOR</b>
1. Psicosociales en el Trabajo.	Desempeño Profesional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo con alto grado de dificultad</li> <li>• Trabajo con gran demanda de atención</li> <li>• Actividades de gran responsabilidad</li> <li>• Funciones discordante</li> <li>• Creatividad e iniciativa restringidas</li> <li>• Exigencia de decisiones complejas</li> <li>• Cambios tecnológicos intempestivos</li> <li>• Ausencia de plan de vida laboral</li> <li>• Amenaza de demandas laborales</li> </ul>
	Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo inadecuado</li> <li>• Mala utilización de las habilidades del trabajador</li> <li>• Mala delegación de responsabilidades</li> <li>• Relaciones laborales ambivalentes</li> <li>• Manipulación o coacción del trabajador</li> <li>• Motivación deficiente</li> <li>• Falta de desarrollo del personal</li> <li>• Carencia de reconocimiento</li> <li>• Ausencia de incentivos</li> <li>• Remuneración no equitativa</li> <li>• Promociones laborales aleatorias</li> </ul>
	Organización y Función	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prácticas administrativas inapropiadas</li> <li>• Atribuciones ambiguas</li> <li>• Desinformación y rumores</li> <li>• Conflicto de autoridad</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo burocrático</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación deficiente</li> <li>• Supervisión punitiva</li> </ul>
	Tareas y Actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cargas de trabajo excesivas</li> <li>• Autonomía laboral deficiente</li> <li>• Ritmo de trabajo apresurado</li> <li>• Exigencias excesivas de desempeño</li> <li>• Actividades laborales múltiples</li> <li>• Rutinas de trabajo obsesivo</li> <li>• Competencia excesiva, desleal o destructiva</li> <li>• Trabajo monótono o rutinario</li> <li>• Poca satisfacción laboral</li> </ul>
	Medio Ambiente de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones físicas laborales inadecuadas</li> <li>• Espacio físico restringido</li> <li>• Exposición a riesgo físico constante</li> <li>• Ambiente laboral conflictivo</li> <li>• Menosprecio o desprecio al trabajador Trabajo no solidario</li> </ul>
	Jornada Laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotación de turnos</li> <li>• Jornadas de trabajo excesivas</li> <li>• Duración indefinida de la jornada</li> <li>• Actividad física corporal excesiva</li> </ul>
	Empresa y Entorno Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas inestables de la empresa</li> <li>• Ausencia de corporativismo</li> <li>• Falta de soporte jurídico por la empresa</li> <li>• Intervención y acción sindical</li> <li>• Salario insuficiente</li> <li>• Carencia de seguridad en el empleo</li> </ul>

## **10. POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS POR LAS ORGANIZACIONES QUE PRESENTAN ALTOS NIVELES DE SATISFACCIÓN, ENTUSIASMO, TRASCENDENCIA Y COMPROMISO DE LOS COLABORADORES EN SU LUGAR DE TRABAJO.**

### **10.1 POLITICAS PARA PROMOVER LA SATISFACCIÓN, ENTUSIASMO, TRASCENDENCIA Y COMPROMISO DE LOS COLABORADORES**

La política de una organización es una **declaración de principios generales que la empresa u organización se compromete a cumplir**. Definida con el objetivo de generar bienestar y calidad de vida a los colaboradores y sus familias

Las políticas empresariales son un recurso muy útil, ya que permiten comunicar de forma explícita, los principios básicos de la compañía para la toma de decisiones. Este proceso debe ser coherente con los objetivos globales de la empresa, es decir, las decisiones que se tomen deben ir orientadas a la consecución de las metas propuestas, de lo contrario, se habrá perdido todo el esfuerzo.

Las Políticas empresariales buscan optimizar el beneficio social, que se centran en la conciliación de los intereses particulares de los colaboradores con los de la organización. El trabajo se considera algo más que un lugar donde ganar dinero y una serie de tareas a realizar, sino mas un lugar de desarrollo integral humano e intelectual.

Las políticas deben estar enmarcadas en el factor emocional es lo que hace la diferencia y se considera que puede hacer que los empleados sean leales a su empleo, mediante acciones tales como:

- La formación intelectual y personal ofrecida por la empresa
- La calidad de la relación directa del colaborador con sus superiores inmediatos,
- El poder expresar sus ideas y sugerencias
- Actuar y contribuir en otras áreas de la empresa
- Oportunidades de ascenso y promoción
- Retos profesionales
- Ambiente laboral agradable
- Flexibilidad, libertad, seguridad y equidad
- Planificación de la carrera profesional
- Reconocimiento de sus logros por parte de la dirección
- El considerarse recompensado, reconocido y apreciado.

## **10.2 ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS POR LAS ORGANIZACIONES QUE PRESENTAN ALTOS NIVELES DE SATISFACCIÓN**

En el estudio e indagación para la descripción las políticas y estrategias implementadas por organizaciones que presentan altos niveles de satisfacción, entusiasmo, trascendencia y compromiso de los colaboradores en su lugar de trabajo, se encontró que en su mayoría estas organizaciones hacen parte de los tradicionales grupos empresariales a nivel nacional y en la indagación de las internacionales son aquellas que se soportan en un músculo financiero robusto para el subsidio de los beneficios.

En la búsqueda permanente del incremento de la productividad y por ende de la rentabilidad en las organizaciones; diversas son las estrategias que a la vanguardia se están posicionando.

La intervención en los procesos, tiempos y movimientos, inserción de nuevas tecnologías y del outsourcing, entre otros, están siendo las más acogidas por las nuevas gerencias corporativas, tras la idea de garantizar el incremento en los indicadores financieros y de gestión.

Más aún, no lo es todo, el pool de metodologías y opciones gerenciales desarrolladas para tal fin, está siendo enriquecida por aquellas que de manera frontal impactan a las mismas personas dentro de las organizaciones. A diferencia de las que se mencionan inicialmente, las cuales pretenden en ocasiones de manera deshumanizada obtener mejores resultados a pesar de las personas, debido a que los cambios se generan solo desde el papel, las máquinas y los procedimientos. Aquellas estrategias que de manera frontal intervienen la relación con las personas reconfigura el medio de obtener mejores cifras y es a través de ellas: Cuando es integrado cuidadosamente a la estrategia global, el bienestar es un poderoso y positivo impulsador del compromiso de los empleados, la productividad y el desempeño. En la recuperación, el éxito dependerá de crear y sostener una ventaja competitiva; esta encuesta demuestra que las iniciativas de bienestar son una clave importante para construir ese margen.<sup>28</sup>

Es a partir de allí, como se dan a conocer las últimas tendencias en la Gestión Humana y con ellas un elemento fundamental que anteriormente se atribuía a las ciencias sociales y psicológicas sin un mínimo propósito de concebirse en las ciencias administrativas, éste es la Felicidad. Cada día son más los medios y autores que abordan el tema de la felicidad en las organizaciones y a partir de ahí otra cantidad de

---

<sup>28</sup> FRANCO, Catalina. El bienestar es una herramienta estratégica para las empresas [en línea]. <[http://www.tendencias21.net/El-bienestar-es-una-herramienta-estrategica-para-las-empresas\\_a4193.html](http://www.tendencias21.net/El-bienestar-es-una-herramienta-estrategica-para-las-empresas_a4193.html)> [citado en 5 de agosto de 2014]

temas que de este se derivan, como: El riesgo Psicosocial, La Psicología Positiva, síndrome de Burnout, indicadores de ausentismo, etc. Los cuales no son más que la caracterización de las patologías que creciente y evidentemente están presentando en mayor ó menor medidas dentro de las organizaciones.

En la identificación de los factores directamente relacionados con el bienestar, la satisfacción de las personas en sus puestos de trabajo y con el ánimo de mitigar el nivel nocivo de estrés, falta de entusiasmo y los factores perjudiciales que generan el desinterés en las personas; muchas organizaciones para la protección de los trabajadores nacionales e internacionales han transformado el lenguaje hacia lo humano, desarrollando certificaciones corporativas que vinculan estrechamente la calidad, la productividad y la rentabilidad con las personas; siendo a partir de allí que se inicia a hablar de Empresas Familiarmente Responsables, Koncilia, La Felicidad en las Organizaciones, entre otros.

## **11. FACTORES PERSONALES Y ORGANIZACIONALES QUE DEBEN SER PROMOVIDOS PARA LA GENERACIÓN DE UNA CULTURA DE LA FELICIDAD AL INTERIOR DE LAS ORGANIZACIONES.**

Gestionar la felicidad debe estar en la agenda de los gerentes de recursos humanos como prioridad de carácter laboral, no solo por el bienestar de los empleados sino por el impacto en la productividad. La felicidad es el resultado de una inteligencia emocional elevada, aunque la felicidad más que un estado es una decisión personal, de cómo ver las cosas que pasan alrededor son interpretadas para que ellas no hagan daño, la clave está en “agradecer por lo que se tiene y no sufrir por lo que hace falta”.

El bienestar laboral está definido como la situación en la que un trabajador está satisfecho con su trabajo y al mismo tiempo experimenta frecuentemente emociones positivas como la felicidad y la alegría. Al interior de las empresas se procesan gran cantidad de emociones, tanto positivas como negativas, las cuales son expresadas a través de las relaciones, cuando se enfocan más en las conductas positivas como expresar la gratitud y la amabilidad, genera momentos de felicidad. Está demostrado que cuando las personas encuentran razones para agradecer se inspiran y la prolongación de estas conductas en el tiempo genera mayor estados de felicidad, también cuando un empleado es empoderado y las actividades encomendadas exigen un esfuerzo adicional de sus habilidades y destrezas se puede decir que este empleado va a experimentar mayores sensaciones de bienestar que el resto de sus compañeros.

Las organizaciones también han implementado algunas prácticas con el fin de generar una mayor cultura de la felicidad al interior de ellas como por ejemplo promover el incremento de las conversaciones sanas, fluidas y constructivas, lo cual mejora las relaciones interpersonales, los vínculos de confianza se fortalecen, se corta las barreras y acerca las personas. Hoy en día se habla de inclusión y respeto por la diferencia: la inclusión genera impacto positivo en el entorno organizacional, entendiendo la brecha de generaciones que existe actualmente en las empresas y que es responsabilidad de todos comprender y convivir con estas mentalidades tan diferentes, promover estilos de desarrollo, liderazgo y motivación a cada generación es un factor diferenciador que hoy se debe comenzar a analizar.

Entender el sentido del trabajo independientemente de la posición ayuda a generar vocación y sentido de pertenencia, saber que no se es tratado como un número más que por el contrario el trabajo que se ha encomendado contribuye al logro de los objetivos corporativos, encontrar el significado del trabajo genera placer, compromiso y lealtad. Promover espacios de integración, cambiando el ambiente y con libertad para expresar ideas en medio de la diversión, la alegría y la creatividad son excelentes para incrementar los niveles de felicidad. Otorgar reconocimiento es fundamental a la hora de inspirar a los colaboradores, de esta manera ellos darán mejores resultados y los mejor de sí, cuando se reconocen los logros, se les recuerda lo importantes que son para la organización y que ellos actúan como gestores de resultados, hay que motivar

los equipos y animarlos a continuar consiguiendo mejores resultados cada día, la motivación inspira y promueve cambios en la conductas que generan mejores resultados. Aprender a identificar qué es lo que realmente necesitan los empleados, proporcionarles todas las herramientas necesarias y facilitarles los medios para ayudarlos a conseguir los objetivos, es necesario identificar si el equipo requiere un entrenamiento especial sobre un desarrollo de un nuevo producto y servicio o revisar si las condiciones de mercado han cambiado, el entorno, la legislación, los dispositivos electrónicos, capacitarlos en inteligencia emocional, psicología positiva, gestión de las emociones, promover la creatividad, es determinante mantener la salud mental en óptimas condiciones y un adecuado balance entre vida personal y trabajo, mantener el equilibrio el autocontrol ayuda a mantener el nivel emocional alto en los equipos, a todas las personas les gusta ser parte del éxito, pertenecer a organizaciones prósperas que se identifiquen por el progreso y crecimiento. Fomentar en las organizaciones prácticas de voluntariados corporativos y de responsabilidad social empresarial, fortalece el don de servir a los demás lo que genera mayor satisfacción y bienestar que si se invierte el tiempo y dinero en uno mismo.

La mayor referencia de prácticas de felicidad corporativa a nivel mundial son las desarrolladas por el instituto Coca-Cola de la felicidad, el cajero de la felicidad es una iniciativa que nace en Madrid cuya finalidad es dispensar cien euros de forma gratuita con la única condición de que el dinero debe compartirse con alguien, porque nada genera mayor felicidad que el don de servir y compartir con los demás. También está demostrado por estudios del instituto Coca-Cola de la felicidad que las personas más felices practican más actividades deportivas y la felicidad influye positivamente en su salud por lo cual tienen menos riesgos de sufrir ataques cardíacos, acciones como tomar una cena con una buena compañía, pequeñas cosas y detalles del día a día, y la celebración de momentos especiales con personas queridas. La clave de la felicidad está en llenar los años de vida; y por último, no hay nada que genere mayor felicidad que aprender, buscar el conocimiento es una fuente inagotable de felicidad.

La gerencia de la felicidad surge como parte de un proceso evolutivo de recursos humanos y un nuevo modelo de gestión, es un esquema más inclusivo que mira a los empleados como personas que necesitan disfrutar sus labores para crecer, viene rompiendo paradigmas y pasa de reclutar personas competentes y gestionar su optima integración a la empresa a generar valor a los indicadores de carácter humano como son la satisfacción laboral, el compromiso de los empleados, y las oportunidades de crecimiento y desarrollo.

Una gerencia de la felicidad tendrá como principales retos diseñar iniciativas de motivación, infundir optimismo en todo el personal, promover dinámicas de relación e interacción para reducir el estrés, destinar el tiempo necesario para atender las inquietudes de cada trabajador, abrir canales de comunicación con los empleados, y fomentar el respeto en el área laboral.

Una de las primeras empresas en implementar este modelo fue una empresa Chilena en el año 2012 que decidió llamar la gerencia de personas como Gerencia de felicidad, la empresa se llama Banco Estado Microempresas, pertenece al sector financiero y están convencidos de que el trabajo puede ser feliz, según lo expuso el gerente de la felicidad Rodrigo Rojas, “mi función es escucharlos a todos y ser proactivo en resolver cualquier problema. Mucha gente del Banco tiene mi número celular y me pueden llamar a cualquier hora del día. Me dedico el 80% del tiempo a conversar”. Aunque los salarios son el promedio que pagan los demás bancos, la rotación es de tan solo el 2%, debido a una serie de iniciativas que tienen al interior como por ejemplo licencias remuneradas cuando tienen los hijos enfermos. Al final los empleados terminan estimando y valorando más la empresa a tal punto que es difícil abandonarla.

También a nivel local se tiene como referencia la caja de compensación Comfamiliar Huila que en su aniversario número 45 decidió evolucionar y pasar del bienestar a la felicidad y tienen como eslogan “hacer feliz a la gente, el mejor negocio” cuando se les preguntó sobre su prospectiva para el año 2020 contestaron: “seremos un grupo empresarial del orden social cuyo foco principal será la ampliación de cobertura de sus servicios, la inclusión y la equidad social”, un futuro más feliz y comprometidos con la responsabilidad social empresarial, clave para la sustentabilidad, construir un mejor tejido social que permita mejorar los niveles de convivencia ciudadana. Ellos trabajan para que cada servicio que prestan en soluciones de vivienda, salud, educación y recreación se convierta en generadores de experiencias más felices.

La firma Plurum consultores ubicada en la ciudad de Bogotá, ha identificado 5 componentes (5C´s) que generan felicidad en el trabajo, ellos son:

1. Contribución es el esfuerzo individual y de equipo
2. Convicción es la motivación a corto plazo
3. Cultura es la sensación de pertenencia en el trabajo
4. Compromiso es la responsabilidad a largo plazo
5. Confianza en sí mismo es la creencia en la habilidades propias

Cuando una C empieza a caer, todas tambalean, pero cuando los individuos, equipos u organizaciones tienen altos niveles de las 5C´s sumados con confianza, reconocimiento y orgullo, entonces su desempeño y felicidad estarán al máximo sin importar lo que pase.

En Medellín, se pueden encontrar diferentes soluciones que permiten a las organizaciones aproximarse a un estudio o acceder a soluciones que les permitan medir el nivel de felicidad en las organizaciones como lo hace actualmente la firma Human Capital y su eslogan “Encontrar sentido en lo que se hace día a día”, con soluciones que promueven la construcción de una cultura organizacional enfocada en la fidelización y atracción del talento, implementando mejores prácticas de bienestar organizacional que apalanquen la sostenibilidad del negocio, las soluciones de felicidad en el trabajo consisten en el diagnóstico de felicidad corporativa:

1. Cultura organizacional
2. Fidelización del talento
3. Salario Emocional
4. Acompañamiento y asesoría en la certificación como empresa familiarmente responsable.

El Gerente regional de la compañía “En medio”, dedicada a la comunicación digital en Medellín, explicó que luego de haber implementado la estrategia para que sus empleados entendieran la felicidad como una herramienta de trabajo, logró reducir la rotación del personal que estaba en 12 personas al año y bajo a solo 3, ya que descubrió que el salario es solo una motivación a corto plazo, con el plan de la felicidad. En este caso, mejoraron el desempeño de la compañía, generaron una cultura propia y una identidad logrando involucrar a todos los empleados y construir entre todos los valores corporativos. El plan consistió en divertirse en el trabajo, reconocer los pequeños logros para hacer que los empleados se sientan importantes y a gusto, una de las estrategias de motivación es la tarde libre de cumpleaños para los empleados, premios en diferentes categorías, pastillas de felicidad que se entregan cada tres semanas con bonos para comprar cosas, al regresar de vacaciones encuentran un letrero que dice “ nos hiciste falta”, talleres de felicidad, hamacas para las siesta, entre otros; haciendo que cada empleado tenga en su puesto de trabajo una placa con su nombre y una estrella por cada año cumplido en la compañía. Para celebrar el aniversario, el gerente le envía un email personalizado destacando sus cualidades y la importancia de la contribución para el éxito del negocio. Los propios empleados pueden preparar capacitaciones para dictarle a los compañeros, porque la gente se motiva mucho compartiendo conocimiento.

El director general de Zappos, tienda de zapatos online con su filosofía “cuanto más felices más productivos” logró que su empresa fuera la más innovadora, llegando a estar en la sexta posición del ranking de las 100 mejores empresas para trabajar en el mundo según la revista Fortune 500. Un ejemplo de cómo logró esto es que en su call center únicamente están sus mejores empleados quienes tienen la libertad de valerse de su personalidad y con tiempo ilimitado para atender los requerimientos a los clientes, no deben seguir un guión como le sucede el 99% restante de casos, las oficinas son decoradas con salones de siesta y descanso, los empleados gastan el 20% del tiempo jugando y alcanzó facturación de 1.000 millones de dólares anuales.

Este caso también le sirvió de inspiración a Open English, el famoso curso de inglés online, que fue pionera en crear el cargo de Director de Felicidad, con el fin de posicionar la cultura del optimismo, ellos consideran que una persona feliz tiene menos posibilidades de atraer conflictos, estará menos estresada y por ende será más productiva.

## 12. CONCLUSIONES

Llevado a cabo el presente estudio sobre la felicidad en las organizaciones se concluye que estructuralmente existen dos motivos base por los cuales las personas al interior de una compañía no experimentan emociones positivas y satisfacción en sus puestos de trabajo. Dichos motivos subyacen primero en una circunstancia promovida por las organizaciones y sus directivos siendo externa al colaborador, debido a que tiene que ver con la ausencia de una adecuada gestión en el clima organizacional desde la dirección, carencia de estrategias corporativas y plan de beneficios que la compañía promueve para que las personas se sientan legitimados por su empleador. En segundo lugar las personas se cohíben el experimentar emociones positivas en las organizaciones por un tema personal que circunscribe su raíz en el estado emocional y psicológico heredado y adoptado de la persona y el cual hasta no ser intervenido por la misma persona, actuara permanentemente en ella como un inhibidor para la felicidad.

De acuerdo al diagnóstico realizado acerca de la relación entre las causas de ausentismo y los niveles de felicidad de las personas al interior de una organización se concluye que bajos niveles de satisfacción de las personas en sus puestos de trabajo traducido en un clima organizacional nocivo de las compañías, derivan progresivamente sintomatología orgánica en las personas, lo que consigo trae niveles crecientes de ausentismo y rotación. A su vez y cíclicamente altos niveles de ausentismo, impacta directamente la experiencia de emociones positivas en las personas debido a que las vacantes transitorias de los ausentes, alteran los procesos demandando de los presentes mayores niveles de productividad y labor.

Experimentar sensación de Felicidad al interior de las organizaciones es un hecho que demanda el desarrollo de factores tantos personales, en el individuo desde su conciencia. Como organizacionales al implicar las áreas de Gestión Humana como principales responsables en el diseño e implementación de planes y estrategias de bienestar a favor de las personas. Los individuos como seres humanos tienen la capacidad de modificar su raciocinio frente a su realidad, en la medida que intencionalmente acepte la necesidad de dar un rumbo a su vida desde la concepción de ella así mismo las organizaciones deben verse exigidas en la estrategia de atraer y retener el talento humano desde el diseño e implementación de un plan de bienestar y beneficios que permita la legitimación de sus colaboradores.

En la actualidad, diversas son las tendencias que se imponen en el ámbito internacional de las organizaciones, concerniente con las estrategias aplicadas para la generación de emociones positivas en sus colaboradores. Sin embargo, a partir del análisis desarrollado en el presente ejercicio, se concluye que las políticas y estrategias de las organizaciones promovidas para la inserción de felicidad y emociones positivas en las personas, se dan desde la generación de conciencia, transformación en las percepciones y demolición de paradigmas. Dichas estrategias desarrolladas desde el fortalecimiento de la cultura del liderazgo transformador y con el apoyo de agentes inspiradores que inducen al cambio.

## BIBLIOGRAFÍA

CONTRERAS, Françoise y ESGUERRA, Gustavo. Psicología positiva: una nueva perspectiva en psicología. Bogotá: Diversitas.

FRANCO, Catalina. El bienestar es una herramienta estratégica para las empresas [en línea]. <[http://www.tendencias21.net/El-bienestar-es-una-herramienta-estrategica-para-las-empresas\\_a4193.html](http://www.tendencias21.net/El-bienestar-es-una-herramienta-estrategica-para-las-empresas_a4193.html)> [citado en 5 de agosto de 2014]

NEWSLETTER. Transformación manejada con inspiración [en línea]. <[www.tmiconsultoria.com](http://www.tmiconsultoria.com)> [citado en 28 de abril de 2014]

SHAHAR, Tal Ben. La búsqueda de la felicidad. Argentina: Ed Alienta, p. 15

SHAHAR, Tal Ben. Consejos para ser feliz [en línea]. <<http://www.relacionessaludables.cl/consejos-para-ser-feliz-tal-ben-shahar-profesor-de-harvard/>> [citado en 10 de junio de 2014]

TEJEDA, Marelys y CEPEDILLO, Lilia. El estrés en la empresa [en línea]. <<http://www.monografias.com/trabajos71/stress-empresa/>> [citado en 10 de noviembre de 2014]

ULRICH, Dave. El sentido de trabajar. Madrid: ED LID, 2011, p. 31

WHITTAKER, James. Psicología organizacional. Perú: Interamerica.

WERTHER, William y DAVIS, Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. México: McGraw Hill