

Guía metodológica para implementar un programa de felicidad organizacional

Castañeda Luz
Guerra Sandra
Malagón Guiovanna
Ustaríz Laura

Universidad Sergio Arboleda
Cohorte LII.
Especialización Gerencia Talento Humano
Enero 2017

Tabla de Contenidos

Guía metodológica para implementar un programa de felicidad organizacional	1
Contextualización	1
Formulación del Problema	4
Objetivo General.....	6
Objetivos Específicos.....	6
Justificación	6
Limitaciones.....	8
Marco Referencial	9
Metodología	14
1. Diseño y técnicas de recolección	14
2. Población muestra	15
3. Técnicas de análisis.....	15
4. Índice analítico	15
5. Guía de trabajo de campo	16
Resultados	16
1. Análisis cualitativo.....	16
1.1 Bancolombia	16
1.2 Servientrega	17
1.3 Falabella	17
1.4 Grupo Éxito.....	18
1.5 Kimberly – Clark	18
1.6 Teleperformance	19

2. Encuesta Estructurada.....	19
3. Entrevistas abiertas.....	21
3.1 Entrevista Pablo Claver.....	22
3.2 Entrevista a Andrés Ramírez y José Miguel Morales creadores de Plurum.....	23
3.3 Entrevista a Alejandro Castaño, Especialista de conocimiento de cliente en Compensar.....	27
3.4 Entrevista a Liliana Cruz de Compensar.....	31
Conclusión.....	37
Cronograma.....	39
Referencias.....	40

Tabla de Graficas

Gráfica 1	i
Gráfica 2	i
Gráfica 3	ii
Gráfica 4	ii
Gráfica 5	iii
Gráfica 6	iii
Gráfica 7	iv
Gráfica 8	iv
Gráfica 9	v
Gráfica 10	vi

Guía metodológica para implementar un programa de felicidad organizacional

Contextualización

Actualmente el estudio y la aplicación del tema de la felicidad en las organizaciones se ha convertido en una tendencia con un impacto laboral positivo, porque está demostrando que cuando una empresa tiene personas motivadas y felices se generan ambientes de confianza que ayudan a los colaboradores a potencializar sus fortalezas y sus competencias en la realización de sus funciones; el lugar de trabajo es prácticamente donde una persona pasa la mayor parte de su tiempo y hacer de este espacio un lugar agradable e importante para lograr un desarrollo integral (laboral, personal y social) y a su vez contribuir al bienestar de todos los que hacen parte de la organización.

Ha sido tan alto el auge de este tema que se ha generado un movimiento de alcance mundial, donde los nuevos jóvenes profesionales están en la búsqueda de esa felicidad enmarcada en nuevos valores individuales, paradigmas grupales y expectativas laborales; universidades como Harvard, empresas como Google, Apple, The Coca Cola Company y hasta gobiernos como los de Estados Unidos, Francia, Holanda y Venezuela han planteado esta necesidad a tal punto que la felicidad se convierte en un eje fundamental por lo cual surge la resolución 66/281 del 2012 de Naciones Unidas, que proclama el 20 de marzo como «Día internacional de la felicidad». (Fernández, 2016).

Este tema también ha sido destacado en libros como el ‘Positive Intelligence’, de Shirzad Chamine; ‘Make More Money by Making Your Employees Happy’, de Noelle C. Nelson, o ‘Cómo ser feliz en el trabajo’ de Arturo Villegas, entre otros, que como cosa curiosa no solo

comparten un tema común, sino que han sido estrellas de ventas en Amazon, la librería virtual más importante del planeta. (Portafolio, 2016).

Los hallazgos también han sido contundentes, según cifras del Centro de Competitividad de la Universidad de Warwick, los estados de ‘felicidad’ pueden influir en incrementos de la productividad de los empleados de hasta el 20 por ciento. Villegas, por su parte, llega más allá y agrega que los empleados inconformes con su trabajo pueden rendir hasta un 80 por ciento menos que sus semejantes. (Portafolio, 2016).

Otra muestra directa de la relación entre el bienestar laboral y la productividad indican los niveles de ausentismo que, según el Opener Institute for People and Performance, son hasta diez veces menores en empleados felices. (Portafolio, 2016)

Así mismo en la Revista Semana (Colombia) publicaron un interesante artículo llamado “¿Por qué tanta gente odia su trabajo?” (Revista Semana, 2016) en donde citan los contundentes resultados de una encuesta de Gallup, hecha en 142 países entre 230.000 empleados, en la cual sólo el 13% de los empleados manifestaron sentirse comprometidos en su labor, y para los demás, el trabajo es una fuente de frustración. Estas cifras son demasiado elocuentes. Es decir, que la gente básicamente trabaja porque le toca, para subsistir, no porque le guste. En el otro extremo, aparecen voces como la de Alain Leger, también citada en el artículo, que afirman que “está comprobado que la gente feliz es más productiva”. (Fonseca, 2015)

Luego, surge de inmediato la pregunta ¿qué debería hacer la empresa para lograr que sus empleados sientan felicidad en su trabajo? Dejando a un lado el sentido utilitarista que se le podría criticar, y se plantea un gana-gana para los empleados y la empresa, que es la forma constructiva en que se debe abordar este cuestionamiento. (Fonseca, 2015)

En el artículo se cita el libro “Why We Work”, del psicólogo Barry Schwartz, en el que dice que aumentar el sueldo y dar otros premios materiales es contraproducente porque los trabajadores más valiosos se motivan por cosas diferentes al dinero.

Se cree que la gente labora solo porque necesita subsistir. “Cuando la gente negocia con sus jefes lo hace sobre plata porque no hay nada más sobre la mesa”. (Tony Schwartz, director de The Energy Project). (Fonseca, 2015).

“El ambiente laboral es más importante que la plata” (Alain Leger, coach y experto en felicidad empresarial). “Aunque nadie trabajaría gratis o por un sueldo que no alcance a cubrir sus necesidades básicas, ese factor empieza a ser irrelevante si hay mala comunicación interna, estrés alto, no hay reconocimiento por el trabajo realizado y no están conectados con un propósito más alto.” (Fonseca, 2015)

Las recomendaciones de los expertos sobre cómo lograr que los empleados sean felices trabajando descritas en el artículo son: Barry Schwartz sugiere que los empleados deben tener un oficio retador, deben poder ejercer cierto control y que se les dé la oportunidad de crecer y aprender. Tony Schwartz por su parte plantea la solución de cuatro necesidades: poder hacer pausas en el trabajo cada 90 minutos para subir en 30% la atención en las tareas (física), ser valorado y apreciado por su trabajo (emocional), poder enfocarse en las labores prioritarias y en los sitios y tiempos adecuados (mental), sentirse conectado a un propósito más grande (espiritual). Sus recomendaciones son: hay que darle al empleado más voz en cómo hacer bien su oficio, ofrecerle oportunidades de aprender y crecer, promover que haga sugerencias, concientizarlo de que su trabajo sirve para mejorar la vida de otras personas; “el trabajo debe valer la pena. De otra forma, se estaría echando a la basura la mitad de la vida”. (Fonseca, 2015)

Pero todo esto parte del hecho de unas condiciones mínimas. De la misma manera en que se reconoce que nadie trabajaría por debajo de su condición de subsistencia, no se puede trabajar en la felicidad de la gente, para que sea más productiva, si antes no existen unas condiciones mínimas de estructuración de la empresa. (Fonseca, 2015).

Este punto es relevante, porque todas las anteriores conclusiones provienen de observaciones y estudios logrados en el mundo desarrollado, lo cual puede dar por hecho que hay unas precondiciones en la estructuración de la empresa, que en nuestro medio pueden no existir. (Fonseca, 2015).

Formulación del Problema

En la actualidad son muchos los autores que han venido desarrollando investigaciones sobre como la Felicidad es un factor influyente en el aumento de la productividad y los beneficios mutuos que trae a las partes interesadas en el desarrollo de las empresas. (Fernández, 2016). La felicidad se puede definir como un estado de ánimo que permite que los colaboradores o empleados tengan más que razones económicas para realizar sus labores diarias (Fernández, 2016), y es de ahí donde surge la importancia de incluir y aplicar de manera estructurada un programa de felicidad que traerá como resultados la disminución en la rotación, en el ausentismo laboral y mejor calidad de vida en las personas.

¿Por qué es importante crear una guía metodológica para implementar un programa de felicidad organizacional? Se ha demostrado que las empresas que cuentan con empleados felices hacen que estas sean más rentables, sostenibles e innovadoras, (El Espectador, 2014) pero al mencionar este tema a los empresarios y accionistas les surgen algunas dudas y preguntas como;

¿se puede medir la felicidad?, ¿es muy costoso invertir en ella?, existe algún indicador que permita medir el retorno de la inversión? Para dar respuesta a estas preguntas podemos empezar por definir que es la felicidad en el trabajo y que es la felicidad organizacional, entendiendo la primera como la percepción personal y subjetiva de los trabajadores acerca de su bienestar, florecimiento y salud en el trabajo. “La percepción de felicidad en el trabajo es el indicador principal de la felicidad organizacional, pues da cuenta del bienestar, salud y plenitud de los trabajadores”. (Fernández, 2016).

Por otra parte, las investigaciones del autor Pablo Claver muestran que para implementar ambientes felices en las empresas no es necesario hacer grandes inversiones en las instalaciones ni tampoco consiste en crear recompensas monetarias, por el contrario, solamente es necesario implementar algunas ideas para crear ambientes agradables, como:

- Desayunos felices donde podrán compartir e intercambiar sus gustos y preferencias de sus actividades en los tiempos libres.
- Cumpleaños felices consiste en brindarle a las personas la oportunidad de tener al menos medio día libre para que comparta con su familia
- Premios: una vez al año reunirse para reconocer la amabilidad, la pasión por el cliente y la mejor sonrisa entre otros.
- Vacaciones a la carta: regular días o tardes libres para disfrutar

La felicidad laboral está directamente relacionada con un buen acompañamiento por parte de los managers o líderes de las empresas quienes son los encargados de mantener un contacto directo con todo el personal y de escuchar e identificar sus necesidades para poder brindarles un buen entorno laboral y de esta manera contribuir a mantener el capital humano existente y atraer a nuevos talentos (Claver, 2015).

Objetivo General

Diseñar una guía metodológica para la implementación de un programa de felicidad organizacional que permita generar una oferta de valor atractiva para los trabajadores.

Objetivos Específicos

- Demostrar la importancia y efectividad del programa de felicidad organizacional como generador de oferta de valor, contribuyendo al desarrollo de empresas competentes para atraer y retener a los mejores perfiles.
- Discriminar los diferentes pasos que se deben llevar a cabo para implementar una cultura de felicidad organizacional basado en casos de éxito.
- Sugerir indicadores de medición respecto a la efectividad del programa de felicidad organizacional.

Justificación

Para la creación de nuestra guía hemos decidido aplicar la metodología de Caso Empresarial (Escobar, 2009) porque nos permitirá ubicarnos dentro de unas situaciones reales, vivenciales, casos exitosos para conocer y definir los problemas y a partir de ellos realizar un análisis, aportar nuevas acciones y proponer soluciones de mejora dentro de una organización en el tema de felicidad.

Algunas características en la aplicación de los casos empresariales son:

- Responsabilidad y autoaprendizaje en el desarrollo del tema de investigación
- Permite dar un enfoque práctico a las diversas situaciones

- Contribuye al desarrollo del análisis para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Permite la aplicación de conceptos, teóricos y prácticos
- Permite trabajar a través de la práctica las habilidades de observación, escucha activa, diagnóstico y toma de decisiones.

Las ventajas que tenemos al aplicar este método son:

- Trabajo en equipo y aprendizaje en conjunto
- Reflexión en grupo para comprender las diferentes situaciones o problemas y búsqueda de soluciones
- Significativo aprendizaje por aplicación de los conocimientos previos y la elaboración del análisis de la situación.
- Desarrollo de habilidades de comunicación en cuanto a la interacción con otras personas, socialización, capacidad de interrogar, explicar y responder.
- Manejo de habilidades específicas como la valoración del conocimiento e información de los expertos, la expresión oral y escrita y el manejo de diversos roles dentro del trabajo de investigación.

Teniendo como fundamento la investigación y el análisis de los casos de éxito podemos estructurar algunas de las funciones y actividades básicas que la persona o el equipo encargado de manejar el tema de la felicidad dentro de una organización deberá realizar como la motivación, el respeto, mejorar la comunicación en todos los niveles, disminución o manejo del estrés laboral y atención más personalizada a los empleados.

Limitaciones

Esta guía será aplicable a las empresas; su contenido será creativo y factible para ser implementado por personas con roles de liderazgo que deseen mejorar la calidad de vida de sus trabajadores. De igual manera puede ser utilizada por personas que deseen crear empresas, asesorías y consultorías

Por medio de esta guía lograremos crear una cultura organizacional donde todas las partes que conforman la empresa se sientan comprometidos y apliquen los métodos o programas sugeridos con el fin de crear unas prácticas organizacionales que permitan brindar un ambiente laboral adecuado para aumentar el compromiso de los empleados en el desarrollo de sus funciones y responsabilidades, y de esta manera poder evitar la pérdida de talentos dentro de una organización.

Actualmente es un gran reto el tratar de impulsar el tema de la felicidad en las empresas ya que esto implica la intervención de diversos factores como las culturas, las políticas, las diferentes generaciones que hagan parte de la empresa y las creencias sobre los altos valores de inversión en estos programas. Crear ambientes saludables y optimistas permitirá que el trabajo en equipo fluya de mejor manera, que las personas logren sus metas, sean más creativas, perseverantes, manejen mejor sus emociones, aumenten su motivación y sentido de pertenencia.

El medir la felicidad en las empresas no es tarea fácil ya que es un tema subjetivo y no se conocen muchos métodos para cuantificarla, es fundamental demostrar la relación que hay con la productividad y el compromiso que se genera en los empleados, esto es lo que la hace tangible y que la felicidad es una inversión, no un gasto.

Para recolectar la información nos basaremos en la revisión y análisis de casos exitosos; como Coca-Cola, Vitro Colombia S.A.S, Zappos, Google, Open English, Avianca, Quala,

Bancolombia, 3M, entre otras (Matiasscelso, 2016) e igualmente se seleccionarán empresas pymes a las cuales se les realizara una encuesta de interés en aplicar nuestra guía metodológica para incrementar la felicidad laboral.

Marco Referencial

Vale la pena comenzar definiendo la felicidad como el sentimiento inherente a la naturaleza humana que enmarca un disfrute de las emociones positivas, la definición se refiere a un conjunto generalizado de las propias experiencias: una persona puede soportar el dolor emocional a veces y aun así ser feliz en general. Para llevar una vida feliz, tenemos que experimentar en la medida de lo posible, la combinación del significado y del placer (Alayon, 2015).

El tema de felicidad organizacional es una tendencia que ha ido teniendo cada vez más impacto, cada vez hay más artículos, autores e información relacionada, puesto que el tema despierta un interés particular. En este punto de inicio es muy importante no solo definir la felicidad organizacional, sino también diferenciarla del concepto de felicidad en el trabajo; Ignacio Fernández, define la felicidad organizacional como la capacidad desarrollada por una organización para producir bienestar subjetivo en sus trabajadores, el modelo de felicidad organizacional ofrece a los trabajadores herramientas, condiciones y procesos que impactan directamente en su bienestar y a su vez contribuyen con la estrategia y consecución de objetivos en la organización, por su parte la felicidad en el trabajo está definida como las acciones individuales que las personas hacen en el trabajo para mejorar su bienestar o como la percepción subjetiva de cada trabajador acerca de su bienestar en el trabajo.

Alrededor de este tema aún en estudio hay muchos factores y variables, unos dependientes directamente de las organizaciones como lo mencionaremos más adelante; sin embargo, Alayon menciona en su trabajo “la felicidad y los logros empresariales” que la felicidad en este contexto no solamente depende de la organización como tal, sino que involucra y es factor fundamental la actitud de cada empleado, aspecto al que se le debe prestar especial atención en la selección del personal y durante la permanencia de los empleados en la empresa, para que sea viable implementar los programas o planes organizacionales relacionados con la felicidad.

Anteriormente se consideraba que la felicidad organizacional estaba estrictamente ligada con el salario de un trabajador, dentro del marco de este tema se ha descubierto que si bien es un tema importante no es el único jugador en el campo de la felicidad organizacional, así lo ratifica Killingsworth, (como se citó en El Tiempo), que en su investigación del tema que las personas obtienen un punto de felicidad cuando les triplican su sueldo, mientras que relacionarse con otros en una actividad participativa que les produce satisfacción personal, proporcionaba más de 10 puntos; “Es una relación logarítmica. Se necesita obtener nueve veces un aumento salarial para lograr la felicidad que proporciona un contexto social en el que se puede ser colaborativo y creativo”

También Alejandro Melamed (2016) indica que hay tres factores críticos que hacen parte también del juego, para nosotros estos tres factores son el pilar de la felicidad organizacional: la autonomía, el aprendizaje y el propósito. La autonomía genera una sensación de dominio y responsabilidad sobre las tareas diarias y los objetivos establecidos, de esta manera la persona que está desarrollando sus funciones de manera autónoma de alguna manera desarrolla una sensación de confianza depositada, es decir, percibe que quien le está entregando una labor está

confiando plenamente en sus capacidades, esto al final del día implica una sensación contributiva con satisfacción como empleado. El segundo punto es el aprendizaje, está relacionado con la posibilidad de ser cada vez más efectivos y eficientes. Finalmente hablaremos de propósito, es lo que remite a tener un sentido, algo trascendente que inspire, a entender para qué hacemos lo que hacemos, la oportunidad de formar parte de un proyecto en el cual creamos y percibamos que hay otro tipo de metas.

Sin embargo, en conjunto de los pilares mencionados, surgen otros elementos alrededor de la felicidad organizacional, relacionados con el bienestar de los individuos y la calidad de vida, ya operacionalizadas en actividades que están relacionadas sobre todo con la flexibilidad y la motivación al interior de la compañía, tales como: beneficios, plan de carrera, cultura y ambiente de trabajo (Alayon, 2015), como complemento cabe agregar un factor interesante que menciona el Dr. Alberto Rodríguez en su trabajo felicidad, productividad y calidad en el trabajo y se trata de las buenas relaciones con los compañeros (compañerismo), encontrado en un estudio que se realizó con 1.,073 empleados y donde estos indicaron el compañerismo como factor principal para disfrutar su trabajo.

En el 2014 En Colombia, 6 de cada 10 compañías ya contaban con alternativas y programas que permiten mejorar la calidad de vida de sus empleados, un abanico de estrategias que desembocan en un resultado específico: trabajadores más felices y que, por ende, son más productivos, están más a gusto con la labor que realizan y son fieles a su empresa. En la gráfica siguiente se muestra el impacto que tales iniciativas alrededor del bienestar y la felicidad estaban teniendo en la gestión de sus empleados: (Alayon, 2015)

Como mencionamos al principio, esta tendencia toma mayor auge cada vez, esto debido a que las organizaciones lo tienen claro: el trabajador optimista rinde más. Los empleados felices

permanecen el doble de tiempo en sus tareas, tienen un 65% más de energía y su vinculación a la empresa es mayor, según un estudio del IOpener Institute de Oxford. Por eso aumentan las empresas que deciden trabajar alrededor de la felicidad. Una tendencia incipiente –son una minoría todavía las compañías que invierten en ello-, pero que poco a poco va calando en la conciencia de las corporaciones (Torres, 2016).

El espectador en el 2014, presentó algunos casos en Colombia que desde ese momento estaban “sacado bandera” en el tema, tratándose de estrategias de fidelización de sus empleados y trabajos de motivación, a continuación, los mencionamos.

Luis Eugenio Cucalón, vicepresidente de Gestión Humana de Colombina (como se citó en el Espectador, 2014) piensa que su estrategia de motivación. Desde 2012 comenzaron el ‘Programa de reconocimientos’, que busca valorar el trabajo de cada uno de los empleados e incentivar la práctica de los valores corporativos. “Ya han sido exaltadas más de 2.800 personas. El talento humano es nuestro grupo de interés más importante, pues sabemos que los buenos resultados y logros no son posibles sin el compromiso de nuestros empleados. Por eso tenemos el firme propósito de generar constantemente estrategias para su desarrollo profesional y personal”.

Javier Texido, Presidente de Nestle Colombia (como se citó en el Espectador, 2014) piensa que “a través del programa ‘Beneficios flexibles’, los empleados cuentan con un cupo de dinero que pueden gastar en seguro para enfermedades graves, póliza odontológica, seguro educativo, regalos (artículo o experiencia que genere bienestar) o días libres. La cifra es igual para todos los trabajadores y está sujeta a los rendimientos de la compañía. “Consideramos el bienestar y la calidad de vida de nuestros empleados como una prioridad”

María Inés Rueda, Gerente de Gestión Humana de Cusezar (como se citó en el Espectador, 2014) piensa que La constructora ha implementado algunas ideas prácticas como el

día de la familia Cusezar, almuerzos con los líderes y espacios donde la gerencia entrega tarjetas de reconocimiento e invita a compartir un postre a quienes hayan logrado obtener un buen resultado en su desempeño. “En la compañía estamos convencidos de que nuestros trabajadores son la base más importante. Sin ellos no estaríamos donde estamos. Por eso constantemente los retamos para que encuentren sentido a lo que hacen.

Isabel Velosa, Gerente Corporativo de Talento Humano de Totto (como se citó en el Espectador, 2014) piensa que Cada vez que un trabajador cumple un año en la compañía, todas las jefaturas o direcciones con personal a cargo reciben un detalle para compartir con sus colaboradores como reconocimiento a su gestión, rol, cargo y responsabilidades. Para la compañía la gente es el coequipero que permite lograr los objetivos. Sólo con los talentos crecen las organizaciones. Trabajamos con ellos y para ellos, y esto no sólo se ve reflejado en el desarrollo de la empresa sino de ellos mismos”.

Pese a que cada vez esta tendencia crece, como lo mencionamos antes aún, son una minoría las empresas que cuentan con programas y modelos de gestión estructurados alrededor de la felicidad organizacional, esto porque en la práctica resulta de alguna manera tedioso persuadir o convencer a quienes ocupan las juntas directivas de las organizaciones sin embargo, Ignacio Fernández indica que cuando estos programas se pueden operacionalizar es mucho más fácil poder conseguir la mirada y credibilidad de quienes están frente a la organización. Ahí está el reto inicial de los que están interesados en seguir trabajando alrededor de este tema, mostrar a nivel financiero, productivo y con resultados tangibles la importancia y gran impacto que tiene un programa de gestión de felicidad al interior de las organizaciones.

Crear y demostrar que todas las Compañías están conformadas por seres humanos y que estos son los que finalmente, definen el éxito y permanencia de las organizaciones a través su

desempeño, en conjunto con otras variables, el plan de felicidad determinado por la Empresa, contribuye a los resultados de la misma (Alayon, 2015). Adicionalmente se ha demostrado que los resultados de un programa de felicidad organizacional tiene resultados tangibles o evidenciables, los empleados felices y comprometidos tienen mejores relaciones con su jefe, están más equipados para manejar los cambios y los conflictos, manejan el estrés más eficientemente, y están más satisfechos con sus vidas en general, por el contrario los empleados que no están felices en el trabajo pueden llegar a sentirse utilizados y no reconocidos, percibir el ambiente físico y emocional pobre, no sentirse parte del equipo o del lugar de trabajo, ven como improbable la aplicación de sus conocimientos y perciben el salario como injusto, lo cual arroja una probabilidad muy alta que se vea impactada de manera negativa la productividad. (Rodríguez, 2010).

Finalmente, para reafirmar lo anteriormente descrito consideramos que el reto de un programa de felicidad organizacional está también en parte en romper el paradigma sobre que es una moda o un mito, hay que crear una estrategia sólida que permita demostrar su importancia, hacer tangibles sus resultados y crear un modelo sostenible en el tiempo.

Metodología

1. Diseño y técnicas de recolección

La guía metodológica para implementar un programa de felicidad organizacional está basada en el estudio de casos descriptivo – exploratorio de acuerdo con el objetivo, múltiples o comparativos por el número de casos a analizar y en función del paradigma serán interpretativos. (Castro, 2010). Con el estudio de casos se pretende obtener información relevante comparativa,

como evidencia de situaciones que han generado un cambio organizacional versus el desarrollo en potencia en empresas que aún no han adoptado la cultura.

La técnica de recolección de datos se hará a través de métodos cualitativos utilizando la entrevista abierta, análisis documental y encuestas estructuradas.

2. Población muestra

Empresas Multinacionales que actualmente incursionan en el tema de la cultura de la felicidad y empresas Pymes que aún no conocen de estos innovadores programas de bienestar que tienen un retorno de inversión como una estrategia atractiva.

3. Técnicas de análisis

El estudio de casos se basará en un muestreo teórico, no estadístico, que permita escoger casos que ofrezcan una información relevante. Dicho constructo teórico tendrá como soporte Entrevista, fotos, videos, revisión documental, cumplimiento de indicadores y alcance de metas de producción o ventas. Con este material se realiza una cadena de evidencias para redactar un informe que posteriormente será revisado y editado de acuerdo a la sensibilidad de la información.

4. Índice analítico

1. Definición de felicidad organizacional
2. Importancia de la felicidad organizacional
3. Que es un programa de felicidad
4. Metodología para implementar un programa de felicidad organizacional
5. Divulgación de un programa de felicidad

6. Medición e impacto de un PFO

7. Nuestro ADN

5. Guía de trabajo de campo

- Entrevista inicial
- Visita a la planta (fotos y videos)
- Revisión documental

Resultados

Durante todo el estudio de caso logramos evidenciar diferentes puntos de vista y reconocer como en nuestra sociedad actual se percibe el tema de la felicidad; para esto tenemos 3 tipos de análisis los cuales describimos a continuación:

1. Análisis cualitativo

El resultado de la información recolectada con relación a las empresas que han hecho un trabajo arduo alrededor de la cultura de la felicidad, teniendo como base de su negocio prioritariamente al empleado, sus necesidades y su bienestar.

1.1 Bancolombia

Sector: Financiero

Número de empleados: 27.459

“Colaboradores Felices y saludables”

En el Grupo Bancolombia trabajan cada día en la transformación de la Gestión de lo Humano para tener colaboradores satisfechos y orgullosos. Para ello, orientan sus acciones en la promoción, prevención, preservación de la salud y el bienestar de sus colaboradores y familias, promoviendo así estilos de vida saludables, a través de: Ambientes saludables de trabajo, Estilo de liderazgo, Modelo de Reconocimiento para colaboradores, flexibilidad de tiempo, Modelo de Reconocimiento para colaboradores, beneficios monetarios, equilibrio calidad de vida/trabajo.

Tomado de: www.grupobancolombia.com

1.2 Servientrega

Servientrega cuenta con un talento humano ético, comprometido e idóneo, con excelente actitud de servicio, que trabaja en equipo.

Tiene un equipo de líderes conformado por personas con estándares de competencias valorativas, cognitivas, relacionales y contextuales sin importar las diferencias culturales, racionales y de género. Para Servientrega, la gente es la base de su negocio y está en el centro de todo lo que hacen, por eso busca siempre el desarrollo y capacitación de sus empleados, con el fin de establecer un crecimiento tanto de su equipo humano como de la compañía

Tomado de: <http://www.servientrega.com>

1.3 Falabella

Sector: Retail

Número de empleados: 27 186

Propiciar la calidad de vida de los trabajadores y colaboradores como eje central de su negocio, falabella cuenta con una política de beneficios, con la finalidad de otorgar un alto grado

de condiciones, bienestar y satisfacción colectiva de las necesidades de sus colaboradores, a través de: Gratificaciones, aguinaldos, bonos en dinero (matrimonio, maternidad, fallecimiento, escolaridad para los hijos de los trabajadores y colaboradores); beneficios en salud y recreación; celebraciones de días especiales entre otros.

Tomado de: www.falabella.com

1.4 Grupo Éxito

Sector: Retail

“Cuidar del empleado para que el empleado cuide del negocio”

"Estamos conscientes de que no podemos cumplir nuestra promesa de servicio al cliente, si no cumplimos primero la promesa de servicio al empleado” Para el grupo éxito, el clima laboral se convierte en una de sus principales fortalezas para disputar el mercado, el desarrollo de los trabajadores es uno de sus principales instrumentos. Fomenta los planes de carrera de acuerdo con competencias y exigencias de la organización. Para ello, actualiza en forma permanente el conocimiento de su recurso humano y profundiza en programas de capacitación, pasantías, intercambios, tutorías, aprendizaje de un segundo idioma, reinducción estratégica y gestión de equipos de trabajo de alto rendimiento.

Tomado de: <http://www.dinero.com/>

1.5 Kimberly – Clark

Sector: Manufactura

"Kultura Ganadora"

Esta "Kultura" se caracteriza por empoderar al talento, incentivándolo a la toma de decisiones y así exceder los objetivos y alcanzar sueños. Desarrollar a su gente les ha permitido seguir creciendo de manera sostenible y abrir oportunidades para que las nuevas generaciones alcancen resultados extraordinarios para la compañía.

Tomado de: <http://www.kimberly-clark.com.co/>

1.6 Teleperformance

Sector: Contact Center

Número de empleados: 135.000

“Somos una empresa formada por personas”

En Teleperformance el objetivo es que sus empleados se sientan inspirados, estén motivados, y además lograr que quienes allí trabajan se sientan orgullosos de formar parte del equipo, a través de la satisfacción en el trabajo y de un magnífico entorno laboral, que se ha ido construyendo mediante: La creación de espacios de trabajo inspiradores (zonas de trabajo limpias y modernas, áreas de descanso que han sido especialmente diseñadas para la relajación y para ayudar al personal a "cargar las pilas", desconectar y liberar la mente), procesos de reconocimiento y promoción claros y coherentes, eventos de recreación (Teleperformance For Fun Festival es un acontecimiento anual global que reconoce el talento artístico de los empleados). Tomado de: www.teleperformance.com

2. Encuesta Estructurada

De acuerdo a la información recolectada como referente teórico se diseñó una encuesta que nos permitiera evaluar el grado de conocimiento sobre el tema de calidad de vida en las

empresas y como ellas actuaban para mejorar o mantener sus climas laborales e igualmente se quería percibir la disponibilidad y apertura de las empresas para implementar un programa estructurado en felicidad laboral. Se realizó un muestreo a 16 empresas de diferentes sectores y tamaños con el objetivo de evidenciar los puntos anteriores mencionados.

De acuerdo al resultado de la pregunta número 4 se puede afirmar que el 56% de las empresas cuenta con un programa o en su defecto con actividades de bienestar definidas al interior de la compañía, sin embargo como se muestra en la gráfica correspondiente a esta misma pregunta el 31% de empresas aún no tienen ni siquiera un programa elaborado o definido, con la guía metodológica propuesta en este proyecto, se pretende apuntar no solo a estas empresas, sino también a las que ya tienen un programa de bienestar, en el caso del primer grupo el objetivo es obvio, con el segundo en cambio, la tarea es ayudar a fortalecer, guiar y reestructurar algunos ítems para enlazar calidad de vida y felicidad organizacional. Afortunadamente como arroja el resultado en la pregunta 10 “¿Implementaría un programa de felicidad laboral?” el 100% de las empresas encuestadas están abiertas a la adquisición de un modelo de bienestar basado en felicidad organizacional, lo cual desde ya empieza a indicar una ventaja para la implementación de la guía metodológica propuesta en este proyecto.

Antes de desglosar la encuesta aplicada es importante mencionar que el primer paso para elaborar planes de acción en relación a la calidad de vida organizacional es hacer un diagnóstico, a través de este que en la mayoría de los casos consiste en una encuesta de clima, se detecta cuáles son los puntos fuertes y cuáles son las mejoras necesarias que deben hacerse para la concesión de un buen clima laboral, que no solo favorece a los empleados que hacen parte de la organización sino que impacta de manera directa a los resultados de la organización. En la primera gráfica correspondiente a la preguntan “¿aplica alguna encuesta de clima laboral dentro

de su empresa?”, encontramos que solamente el 37% lo aplica y el 63% no hacen un diagnóstico adecuado sobre las necesidades relacionadas con los temas de calidad de vida.

Otra situación que se puede resaltar es que en la segunda pregunta de la encuesta realizada, se encuentra un fenómeno particular y es que los programas de capacitación conjuntamente con las fiestas de fin de año son los más utilizados para asegurar de alguna manera la calidad de vida dentro de la organización, actividades que han puntuado más alto en esta categoría, lo cual podría indicar que al interior de estas empresas puede no haber un programa formal estructurado y enfocado a la calidad de vida de los empleados sino que se torna un conjunto de actividades sueltas que en teoría debería estar apuntando al objetivo propuesto pero que al final los empleados no lo perciben como tal.

Finalmente y analizando de manera positiva los resultados de la encuesta se encuentra que el 100% de las empresas en las que se aplicó la encuesta, darán la posibilidad de entrar a implementar un programa de bienestar estructurado que apunte directamente a la calidad de vida de los empleados, sin embargo y en consecuencia de las respuestas del resto de la encuesta también sería importante entrar a revisar dentro de las empresas que ya tienen un programa establecido, si hay algún espacio para ajustes, asesorías, modificaciones o cuáles son las buenas practicas que podamos replicar y proponer en nuestra guía metodológica.

3. Entrevistas abiertas

Dentro del proceso de estudio se logró tener la oportunidad de entrevistar a 4 personas conocedoras y practicantes del tema de calidad de vida laboral enfocado en la felicidad organizacional; las cuales con su disposición y conocimiento nos permitieron profundizar más

acerca del tema y poder percibir como las empresas a partir de su experiencia han logrado ir creyendo en este concepto y lo han ido convirtiendo en parte de su cultura.

3.1 Entrevista Pablo Claver

Pablo Claver nació en Madrid – España, es un Emprendedor desde los 9 años, en el años, en el año 2006 tenía ya seis empresas y las vendió a el grupo Demos, empresa francesa, la segunda consultora de capacitaciones a nivel mundial que cotiza en bolsa. Llegó a Colombia por un traslado que le hicieron en una empresa donde lo nombraron consejero, y se quedó. Es escritor innato, una de sus obras es “Por fin es Lunes amo trabajar”, libro que originó la contratación de la ARL Sura, donde actualmente presta sus servicios como conferencista y en dos años ha hecho 140 conferencias todas en el tema de felicidad. Claver explica que el libro “Por fin es lunes, amo trabajar” es un recetario, por dos razones, porque es como una metáfora y porque es un obsesionado del verbo hacer y del cómo, entonces los menús siempre tienen el modo de preparación.

Para Pablo Claver la felicidad se basa en disfrutar de todo, siendo conscientes de los que se hace de manera inconsciente. Adicionalmente dice que la felicidad está en el presente, no en el pasado ni en el futuro, y que se debe ser conscientes de que somos imperfectos y querer cambiar hábitos que nos perjudican para ser más felices. Describe un hábito como un comportamiento cotidiano, rutinario que se hace con piloto automático puesto todos los días pero de manera consciente. La Felicidad hoy en día es muy nombrada porque está de moda y porque es una tendencia mundial y dice que una empresa funciona mejor si sus colaboradores, se levantan contentos y van felices a trabajar a que se levanten solo para ir a cobrar la nómina. De otra parte Claver afirma que en el contexto organizacional en felicidad lo que funciona son pequeñas ideas

para obtener grandes resultados, que para invertir en la felicidad no hay que hacer grandes inversiones (viajes, comidas), porque si hay un mal ambiente laboral no funciona llevar a los colaboradores al mejor restaurante o darles un bono porque la empresa ha cumplido con los objetivos, ya que el efecto motivacional del dinero dura tres meses, ahora si se les toca el corazón, esto dura de por vida. Pablo sostiene que al final hay dos felicidades, la felicidad individual y la felicidad organizativa y dice que la fórmula es trabajar las dos, porque la gente hace muchas cosas para que la organización sea feliz, esas pequeñas ideas que producen grandes resultados, pero si hay un colaborador o empleado que es tímido, o que es pesimista no va a ser feliz, entonces también hay que darle las técnicas, según lo que le guste como por ejemplo la capacitación no formal para que la gente aprenda cosas, no solo para capacitarlos en el negocio, en un producto, en técnicas comerciales etc., que la gente se sepa endorfinar que es la única droga legal que tenemos. Cree que es que lo más importante y lo primero en una empresa es el colaborador, lo segundo es la familia del colaborador y que los accionistas y los clientes son la consecuencia. Para trabajar en proyectos de la felicidad, Pablo dice que hay que creerse el tema de verdad, que esta es la fórmula.

Como emprendedor y como empresario Pablo piensa que hay que pagar bien, no se puede tener el equipo maravilloso alineado, si la gente tiene apuros económicos, no llega a final de mes. La gente que tiene sus necesidades resueltas, a partir de ahí se la juega con el salario emocional, si se le sube el sueldo a un trabajador para intentar mejorar el clima laboral, el efecto es solo de tres meses, eso lo dicen los especialistas como Fernando González.

3.2 Entrevista a Andrés Ramírez y José Miguel Morales creadores de Plurum

Plurum es una empresa de soluciones de gestión de personas que genera estrategias integrales de gestión del talento, creada aproximadamente hace cuatro años, por José Miguel Caro y Andrés Ramírez. El tema de felicidad, para los creadores de Plurum, nace de la necesidad de las organizaciones a adaptarse a las nuevas personas, porque evidentemente el modelo de mando ha cambiado, y ha cambiado también por la exigencia de las personas, afirma Andrés, y José Miguel dice que el individuo ya no acepta su vida separada del entorno personal, sino que es una única vida y en las dos tiene que buscar la realización, algo que a veces en el trabajo era complejo porque tendía a buscar realización en el trabajo, simplemente un medio pago o realización, entonces cuando el trabajo se vuelve un escenario de realización, es donde la felicidad como una línea de búsqueda de propósito, empieza a ganar espacio,

Para José Miguel ser feliz en el trabajo significa ser productivo, dar resultados, estar con energía, tener buenas relaciones con los demás, auto-reconocerse, comprometerse a corto y largo plazo, confiar en las habilidades, es decir que el individuo se reconozca en su entorno y sepa que en ese entorno puede alcanzar su máximo potencial, con independencia de lo que suceda que puede ser bueno, regular o malo porque no está asegurado que todo siempre este bien o que este mal pero que con independencia de lo que suceda, está siempre en la disposición de sacar el máximo provecho. Para Andrés ser feliz es simplemente una decisión. En las investigaciones realizadas han encontrado que el sueldo es simplemente un mínimo vital y no la razón por la cual que se va a trabajar, hoy las personas no soportan malos tratos, y de hecho los temas de la reputación son importantes, por eso hoy las organizaciones se preocupan por crear entornos saludables que promuevan el bienestar y la felicidad, porque si se quiere sostenibilidad a largo plazo, se debe tratar bien a la gente, tener las condiciones mínimas para que la gente pueda florecer allí y adaptar las organizaciones a las nuevas exigencias de las nuevas generaciones. En

ese orden de ideas la felicidad es un deber ser, trabajar por el bienestar y un buen entorno para la gente es un deber ser organizacional, eso ya genera un diferencial, sin embargo como un indicador y como medición es un predictor, es un indicador que predice el comportamiento futuro de corto o mediano plazo en una organización, si lo utiliza o si no lo utiliza, que tiene que ver mucho con su sostenibilidad.

La sostenibilidad no es ganar toda la máxima rentabilidad hoy, comenta Andrés, sino que perdure en el tiempo, el concepto de sostenibilidad desde la mirada académica tiene cuatro grandes círculos y esa intersección de estos grandes círculos es sostenible que genere ingresos es decir que genere rentabilidad, que tenga un mínimo impacto ambiental, que tenga un máximo impacto social y que haya gobernanza (pago de impuestos). “Nuestra estrategia de marketing ha sido atracción no promoción” afirma Andrés, es decir en la actualidad hay varias organizaciones que le han apostado a la felicidad, que han creído y que quieren resultados representado en dinero, no resultados cualitativos. José Miguel apoya la aclaración argumentando que en este proceso se va a encontrar detractores de la felicidad o de las cosas o cualquier tema, cuando la detracción está en la cabeza organizacional es difícil, es un proceso complejo o de alto desgaste, pero si hay acciones de promoción alrededor de la felicidad más desde el individuo, entendiendo que es una decisión individual, cuando no hay un escenario organizacional. Según José Miguel una guía de Felicidad Organizacional es un libro que va a orientar al usuario en la forma en qué se debe implementar un ABC de un plan de felicidad, pues el que la va a utilizar es el que le ve el valor y al que no, será como un folleto que le entreguen en cualquier parte y lo va dejar en su escritorio, por esa razón no hay que desgastarse por convencer, quien quiera o encuentre aquí una buena herramienta para hacerlo lo va a hacer por su propia cuenta. Para Andrés una guía completa sería la que va de principio a fin, refiriéndose a nuestro proyecto, de lo contrario él no

la aceptaría. Porque es que a veces se olvida darle la bienvenida a la gente y darle la despedida, de manera respetuosa, decorosa. Los creadores del Plurum expresan que de esas situaciones de injusticia surge la frustración y por la que se dio la oportunidad de emprender este proyecto, traducido por otras personas como “yin y yan” de la felicidad. Para ellos “La felicidad es la suma de todos tus sueños, sobre la suma de todos tus miedos” que parece una fórmula matemática, pero no lo es.

Para Plurum las conferencias son las llaves de entrada a las organizaciones, lo que permite contar las historias que son el resultado de trabajo de sus socios con personas con las, adicionalmente asevera Andrés. Para implementar el modelo de la felicidad explica José Miguel: primero, estudian la organización, su realidad, su vida y cómo funciona. Segundo, se mide la organización en sus resultados, en sus equipos. Tercero, diseñan herramientas a la medida de cada organización para emprender las diferentes acciones. Cuarto, comprometen a los equipos en ese diseño, teniendo en cuenta al individuo y su entorno ellos lo llaman costear, es decir al final como va a impactar en los resultados del negocio y cuál va a ser el retorno de inversión. Quinto, comunican para proponer en función de las cosas que podrían servirle a otro o no. Después de implementar un modelo de felicidad, Andrés menciona que realizan acompañamiento durante un año y después realizan reuniones circunstanciales, donde siguen organizando, pero al final la organización debe ser autónoma. De acuerdo a su experiencia, un cambio de cultura se demora más o menos 5 años,

Los creadores de Plurum están convencidos que educar para la felicidad es educar para la paz, que implementar modelos de felicidad organizacional es darle cabida a la paz en las organizaciones y crear organizaciones que construyan paz. Plurum ha implementado el modelo de felicidad a la Cámara de Comercio de Bogotá empresa ejemplo de contratación de

desmovilizados, han trabajado de la mano con la ACR, Agencia Colombiana de Reconciliación, donde los desmovilizados tienen procesos de 6 años. Andrés sustenta que a las personas deberían contratarlas por buenas no por afro, no por mujer, no por LGTBI. Empero cree que hay que abrir la puerta y cree que se vive todavía con mucho temor y desafortunadamente la institucionalidad todavía no ha dado herramientas claras para manejar el tema.

Hablando de endomarketing José Miguel manifiesta que la comunicación es desde lo sensitivo y desde lo real, de cómo se acercar a la gente y cree que tiene con hacerle ruido a lo que se tiene y a lo que se puede hacer, ser auténticos. Lo que se haga en endomarketing más que la linda marca, la imagen que se diseñe sobre algo, debe tener mucha transparencia, en no prometer cosas que no se pueden cumplir.

3.3 Entrevista a Alejandro Castaño, Especialista de conocimiento de cliente en Compensar

Alejandro Castaño es antropólogo de la Universidad de los Andes, con maestría en Semiótica en la Universidad Tadeo Lozano, actualmente trabaja en Compensar aproximadamente hace 4 años como especialista del conocimiento del cliente, en el área de mercado e innovación, cuando se vinculó al área realizaban una serie de diagnósticos empresariales, con relación tema del clima organizacional, medida a través de una encuesta que se llamaba calidad de vida y otros temas de diagnósticos diferentes.

Alejandro empezó hablar de Felicidad Organizacional básicamente porque como antropólogo ha dedicado a estudiar a las personas, tiene más de 10 años en investigaciones de mercado y lo que empezó a ver en el paradigma de la felicidad rompe con una aproximación de los departamentos del talento humano a los colaboradores y empieza a ver más personas y ese es

un desplazamiento paradigmático que le pareció llamativo la caja de compensación por su aproximación a la persona y a la familia, no solamente al colaborador, adicionalmente dejar de ver la persona como recurso, como una unidad que produce un dinero para una organización.

El motivo para iniciar el trabajo de la felicidad para Alejandro en primer lugar la falta de posibilidad que tenían los departamentos del talento humano, y de Compensar mismo en poder medir el impacto que tienen sus actividades, sus productos, servicios, su manera de ponerse en la sociedad y en los recursos humanos. Al principio fue difícil que las personas recibieran el programa de felicidad, Alejandro manifiesta que el empresario colombiano tiene la noción de que no le importa su gente, le importa realmente es que produzca, que produzca no importa cómo pero produzca y poco análisis de cuáles son las razones por las que deba producir.

Hoy en día la situación ha tenido un cambio muy importante, Alejandro piensa que no de 180 grados, pero sí un casi 90 grados. La efectividad del programa de felicidad la miden de una manera muy insipiente todavía asegura Castaño, han tratado de llevar a la organización a cambiar prácticas culturales para que después se vean reflejadas en la productividad de las empresas. Compensar hace una encuesta holística en las empresas dónde ofertan el programa, en donde preguntan a la persona cuán feliz es, en diferentes aspectos multidimensionales, es cuantitativa en la medida que a través de micro percepción se evalúa explica Alejandro. Calculan la correlacionando el tema con variables específicas de la empresa como el nivel de ventas y el desempeño organizacional pensado en productividad.

Alejandro Manifiesta que no han pensado contener prácticas rituales, que permitan un cambio organizacional desde el punto de vista cultural, saben que esta la fiesta de fin de año como practica de bienestar pero distinto, el tema va más allá de los momentos cotidianos de interacción en las personas y cómo esos momentos cotidianos están apalancando prácticas

culturales específicas que conllevan a plataformas de felicidad. La investigación que han realizado les ha permitido establecer prioridades estratégicas para trabajar desde el punto de vista de bienestar, entonces una de las cosas que han hecho es promocionar el tema del manejo financiero, las tres leyes del dinero y ese tipo de perspectivas tanto educación financiera como también la reflexión de la persona sobre sus propias finanzas, porque insiste el tema es hacia la persona, la felicidad desde donde nosotros la estamos viendo, como nuestra teoría esta apalancada en que la felicidad es una sensación, producida por la oxitocina, por los neuroreceptores y que estos neuroreceptores permiten eventualmente saber cuán feliz se está en un momento determinado. Alejandro cree que el gran problema de los modelos de felicidad es el liderazgo, es la falta de compromiso de los líderes sobre el tema, y realmente él cree que las empresas en Colombia todavía no están maduras en la creación de planes de bienestar.

Para implementar el programa de felicidad, Alejandro dice que ellos siguen un modelo de innovación, que es básicamente como trabajan, un modelo de innovación donde lo primero que hacen es generar un diagnóstico; ese diagnóstico puede venir por la encuesta índice de felicidad que aplican o puede venir de una lectura que hacen con otras encuestas e investigaciones que tenga la misma empresa y luego de ese diagnóstico que puede implicar la aplicación del instrumento de ellos, empiezan a generar un programa de cocreación, para Alejandro y su equipo es importante la cocreación como lo mencionaban antes no se va a encontrar en una solución estándar sobre la felicidad, porque la felicidad no es estándar, la felicidad es cultural. Entonces luego de este diagnóstico lo que plantean es un esquema de revisión de la información con diferentes stakeholders de la organización, tanto personas del liderazgo que son indispensables tenerlas allí, como con influenciadores importantes dentro de la organización, personas que viven los temas, al líder generalmente se le muestra lo que él quiere ver, muy pocos líderes tienen

empatía con la gente para poder entender las realidades de las personas, las personas depositan su confianza en otras personas que no puedan tener un castigo sobre ellos cuando ellos cuentan cosas, entonces tratan de involucrar a esas personas pero depende de la sensibilidad que tenga el departamento de talento humano para poder identificarlas y ahí enfrentan es a la psique de cada una de esas personas de talento humano. En Compensar hay endomarketing, para Alejandro es la manera en que la organización o más bien una empresa posiciona determinados comportamientos, valores e ideales dentro de sus propios colaboradores eso es lo que intenta el endomarketing y estas posiciones del endomarketing dependen de las dimensiones de lo que quiera hacer la gente, sin embargo considera que para un programa de felicidad es importante el uso de endomarketing, porque es una manera de generar un posicionamiento y unos ideales dentro de la organización.

Para promover el modelo de la felicidad hay empresas donde se realizaron prácticas culturales como por ejemplo el saludarse, o una pausa activa emocional, estén bajo la cobija de la felicidad. Han puesto en práctica el tema del perdón, la importancia del perdón para la felicidad, en otras empresas han tratado de promover clases de ejemplos y lo que hacen en las practicas donde en vez de una pausa activa, les piden que realicen un abrazatón, un momento de conexión emocional entre las diferentes personas de los equipos, cuando las personas se abrazan generan oxitocina después de tres minutos, entonces tratan de que esto se empiece a dar dentro de las organizaciones y hablan dentro de las prácticas de la felicidad que puede tener una organización. Estas prácticas se planifican y se van poniendo en operación de diferentes maneras, lo que han promovido siempre es que se haga por lo menos una práctica semanal, esto es algo que tiene que recordarse y tiene que generarse un posicionamiento específico.

De acuerdo a la creación de la guía, que sustenta este proyecto, Alejandro reitera que no hay una solución estándar y es lo que promueven es que el tema debe apuntar hacia prácticas culturales como por ejemplo saludarse. También es importante que hacer un tema de consultoría, aunque este tema también está en las manos de las empresas y hasta allí es que pueden llegar, el tiempo de acompañamiento es mínimo un año.

3.4 Entrevista a Liliana Cruz de Compensar

Elsa Liliana Cruz Uribe trabaja en Compensar actualmente está en el cargo de profesional de desarrollo organizacional, hace dos años en Talento Humano, el año pasado estuvo encargada de la coordinación de Calidad de Vida que es frente que trabaja los temas que tienen que ver con cultura, clima, cambio y bienestar organizacional.

Liliana manifiesta que en Compensar todas las estrategias que contribuyen a la calidad de vida del colaborador y están regidas bajo un modelo de gestión con el cual se certificaron desde el 2010 que se llama EFR, Empresa Familiarmente Responsable, que busca contribuir en la conciliación de la vida personal, laboral y familiar del colaborador, Compensar siempre se ha destacado por cumplir objetivos, no sin antes tener en cuenta la calidad de vida del colaborador que es su filosofía, la empresa es heterogénea, es decir que tienen diferentes negocios, por ende las necesidades que tiene el colaborador de diferentes perfiles y así poder brindar estrategias, o medidas de conciliación, que bajo el modelo EFR se llaman así, que les ayuden a encontrar esa calidad de vida del colaborador.

El marco legal para la calidad de vida del trabajador es el modelo EFR, que tiene seis líneas de acción, este modelo nació en España, bajo el nombre de la Fundación Más Familia, quienes son los que regulan toda esta normatividad, entonces hay toda una reglamentación

porque es un sistema de gestión que deben seguir tal cual como un sistema de gestión de calidad, donde se deben seguir ciertas particularidades y tiene niveles. Compensar esta certificado en este momento en nivel B+ y para llegar a la excelencia deben llegar a A+, el nivel más bajo empieza por C, luego C+, B, B+, A y A+, para alcanzar un nivel más alto tiene que cumplir unos indicadores que exige la norma y cumplir, con medidas que estén enmarcadas en las seis líneas de acción que tiene el modelo. Las líneas de acción son la primera es calidad en el empleo que es donde deben tener medidas que contribuyan a generar estabilidad y a generar un ambiente de calidad en el empleo sano y estable, entonces tienen que ver todo tipos de contratación, los convenios que tienen de seguros, como todos esos beneficios extralegales que se le da al colaborador para brindarle al colaborador empleo sano o seguro y estable; la segunda medida es flexibilidad laboral y espacial, es decir, las medidas que tienen para que los colaboradores concilien su tiempo y puedan dedicar tiempo a su familia, entonces las medidas por ejemplo que hay de teletrabajo, de flexibilidad de horarios, para que ellos puedan conciliar con su jefe el horario de ingreso y así poder compensarlo con los que tengan en su casa; la tercera línea de acción se llama apoyo al colaborador y a su familia, que son todas las acciones que hace compensar donde involucran a la familia, para que los colaboradores puedan tener espacios de calidad de tiempo con su familia; la cuarta es el desarrollo personal y profesional, se toman todas la medidas en las que contribuyen al crecimiento de la persona, no solo desde lo formativo, es decir desde lo técnico, sino también en los que tiene que ver en el ser; la quinta que es la igualdad de oportunidades que es donde incluyen a diferentes personas, de diferentes condiciones como raza, en lo social; y la sexta es la del liderazgo, entonces son todas las medidas en las que contribuyen al liderazgo para que los colaboradores se motiven a gestionar el talento bajo esos mismos marcos de acción de la Empresa Laboralmente Responsable.

La persona directamente implicada de acuerdo a la estructura que tienen actualmente es la Gerente de Talento Humano que Rocio Liévano, en el cambio que están viviendo antes era la gerencia de calidad de vida ahora es la gerencia de desarrollo organizacional según la transformación actual, pero es bajo su directriz es que nacen todas las estrategias, actualmente va a quedar una persona encargada o grupo encargado de diseñar, que en Compensar lo llaman la universidad corporativa, que son los diseñan todas las practicas acordes a las tendencias de gestión humana y son los encargados de investigar tanto afuera como al interior de la organización de cuáles son las nuevas tendencias y qué es lo que necesitan las personas y los negocios, para así implementar nuevas estrategias. Y tienen ahora en la nueva estructura un grupo que es el encargado de atender a los negocios, como unos Busines Partners, en Compensar no los llaman así, pero son como unos consultores o unos asesores que tienen cada uno de los negocios de Compensar para poder habilitar estas prácticas que desarrolla la universidad corporativa y ajustadas a las necesidades de los negocios.

Liliana afirma que al interior de Talento Humano tienen nueve políticas donde hay políticas para administración de personal, para compensación, de calidad de vida, de gestión de proyectos, porque Compensar tiene muchos proyectos, también hay política de pensionados en total son nueve políticas de Talento Humano directamente y pues esta todo el marco que es el reglamento interno de trabajo, el código de ética y buen gobierno, Compensar tiene un gobierno corporativo y en el código de ética están todos los valores, todos los principios, todos los patrones de comportamiento en los cuales se deben regir como colaboradores de Compensar.

Una de las mayores lecciones aprendidas es no tomar decisiones transversales, pero cada vez se han dado cuenta que la transversalidad va desapareciendo y están migrando a un modelo

enfocado a las necesidades de los trabajadores, porque tienen grupos poblacionales diferentes, entonces esa razón los hace ir más a involucrarse a los negocios, a los procesos, es decir, áreas.

De acuerdo al modelo EFR, Compensar debe hacer un seguimiento que se hace a través de los indicadores que les exige la norma y cada seis meses están monitoreando el cumplimiento de esos indicadores, para saber cómo está la gente, qué es lo que opina la gente y Compensar tiene la medición del clima organizacional que lo hacen con Great Place to Work, realizaron la encuesta en Septiembre, aun les falta divulgar resultados, y las están haciendo cada dos años, pero también hacen grupos foco anualmente para construir los planes de acción en cada uno de los procesos o de los negocios y en donde más se acercan al colaborador para saber cómo está la gestión que realizan en el día a día, pero no solo esperan a tener cada año a tener un grupo foco, sino que la intención es asesorar desde talento humano para que el líder que está en la cotidianidad tenga espacios de acción constante con su colaborador y este monitoreando como este el equipo, cómo está el clima, cómo se siente, cómo está el estado de ánimo. El modelo EFR exige que se realicen monitoreos de las medidas, actualmente tienen treinta y seis medidas, y con eso ajustaban y sacaban un nuevo plan de acción como todo el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar), pero cada vez se han dado cuenta que las tendencias de gestión humana y las necesidades de la organización los migran a un modelo que sea mucho más proactivo buscan medir el compromiso del colaborador.

Compensar tiene políticas de motivación Liliana cree que están presentes en todas las medidas que ha tomado, no obstante Talento Humano ha venido trabajando a partir de la medición de clima laboral que hicieron en el 2014, uno de los aspectos a nivel organizacional fue el reconocimiento y entonces analizaron primero qué es para compensar un reconocimiento y empezaron a trabajar la cultura de reconocimiento. El año pasado en la medición de clima laboral

cumplieron la meta que se habían trazado en esa variable y se dieron cuenta que no era tanto monetario sino que de verdad se refuerce la cotidianidad del reconocimiento, entonces generaron una conciencia del reconocimiento en doble vía, es decir, donde no solo el colaborador espere que su jefe o sus compañeros lo reconozcan sino que el generé ese comportamiento activo de reconocer no solo a sus compañeros sino también a sus jefes, generaron una estrategia reconocimiento en la cultura para reforzar y ya las personas se acostumbraron a ello y ya no solo utilizan la medalla o el broche que la estrategia que implementaron y están reconociendo todo el tiempo, además de generar ese comportamiento de reconocimiento en doble vía sino que desarrollaron ese rol de reconocedor en el diario, además muy importante que reconozca también lo que la organización le da, Compensar les hace un evento para las condecorar a las personas y ellos no lo veían como un reconocimiento .

Talento Humano desarrollo un reconocimiento a la naranja, el broche tiene la forma de la naranja que tiene la vitamina C el concepto que tienen es que interior de compensar, tienen dentro de la cultura, algo que se llama el factor C, que han venido trabajando con los colaboradores que se llama liderazgo C, es tener un liderazgo colaborativo, confrontativo, cambiante y coherente lo han trabajado con personas que tienen cargos donde administran personas y lo que hicieron es que cada proceso tuviera un ritual en torno a la medalla de reconocimiento, establecieron parámetros y cada uno fue autónomo en determinar cómo lo iba a hacer y les dijeron que era importante fijar una periodicidad, hay grupos que lo hacen semanal, otros quincenal y otros mensual dependiendo del tamaño del equipo para que pudiera rotar la medalla además que tiene algo especial y es que es exclusiva, porque si le daban a todas las personas se perdía el significado, pero cuándo se le da la oportunidad que rote, pues significativo cuando llega a una persona. En Talento Humano se hace los días viernes, hicieron un kit de

reconocimiento, accesorios para tomarse fotos, un mural de reconocimiento donde ponían las fotos de los reconocidos y quien tiene la medalla piensa a quien se la va a entregar y hacia las tres de la tarde hora habitual hace sonar la corneta, ya todos saben que es el momento del reconocimiento, se acercan hacia donde está el mural y la persona que lo va a entregar dice “voy a entregárselo a tal persona y dice porque, inicialmente lo dejaron libre de porque se iba a dar ese reconociendo y a partir de este año debe tener los valores o lo que les interesa fortalecer en la cultura, hay una medalla dorada que es la que rota en el proceso o área y una plateada para que reconozcan a personas de otros procesos y lo realizan porque necesitan que se reconozcan entre áreas.

Liliana comenta que el tema salarial está fijado por el cargo no por la persona, según el estudio que hace el área encargada fija el salario adecuado para ese cargo, hay cargos que por su criticidad en el mercado se comparan salarialmente con cargos similares afuera y hay cargos que son de fácil consecución y son más comunes en la organización que se comparan internamente, pero igual cada cargo tiene ya un salario asignado. Para hacer un incremento de salario por cargo se hace una valoración del cargo nuevamente porque puede ser que cambio el perfil. La felicidad organizacional es una inquietud de los últimos dos años con mayor fuerza el año pasado porque quisieron revalorar la forma en que están midiendo el ambiente laboral y sienten que hace falta medir que tan motivados están sus colaboradores, medir ese compromiso

Conclusión

La mayoría de información, estudios y artículos relacionados con la felicidad organizacional giran alrededor de la definición, las ventajas y los ítems que están directa o indirectamente relacionados, y si bien en este trabajo se dedica un espacio importante para reunir definiciones, estudiar conceptos y hacer análisis sobre las ventajas y el impacto de la existencia o ausencia de programas de calidad de vida y felicidad organizacional, también hemos querido poner foco en la ejecución de dichos programas mediante la evaluación y seguimiento a compañías que nos han suministrado información importante al respecto.

Una vez se ha entendido la importancia de la felicidad al interior de la organización, el camino siguiente que hemos propuesto es además de crear y replicar estrategias ya existentes que facilitan procesos de calidad de vida del empleado y el objetivo principal ya anteriormente mencionado es plasmar dichas estrategias en una guía metodológica que sea de gran alcance y de fácil aplicación, mediante la síntesis de la información recolectada en pasos organizados y simples que dan un panorama general sobre las buenas practicas o mejoras que puede adoptar una organización en cuanto a felicidad organizacional se refiere, la guía metodológica por la forma en como está elaborada además permitirá una optimización en la capacidad de respuesta de las organización frente a picos de insatisfacción laboral por parte de los empleados, puesto a que la guía metodológica es un recurso de fácil acceso, entendimiento y aplicación.

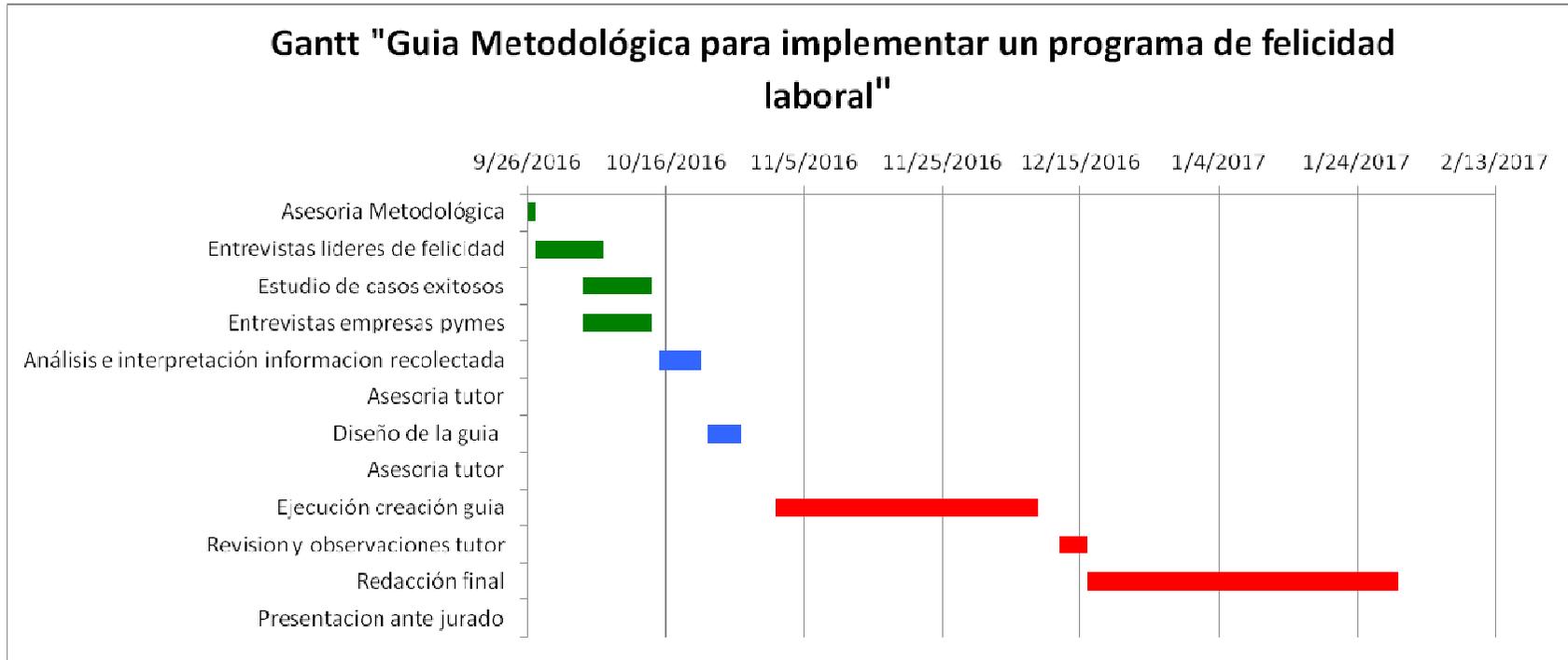
Por medio de la implementación de las diversas estrategias que proponemos en nuestra guía y asesorándolas por un determinado tiempo en el cambio cultural respecto a los temas relacionados con la felicidad, el bienestar y la calidad de vida, estaremos contribuyendo a que el éxito de una empresa sea perdurable en el tiempo, porque la felicidad siempre estará directamente relacionada a las emociones positivas del capital humano generando en ellos compromiso, pasión, productividad, mejor calidad de vida y la suma de todos estos factores nos conducirá a lograr mejores resultados más allá de lo que se espera; es claro e importante entender que como la felicidad es un tema subjetivo y que abarca diferentes emociones los resultados de un programa podrán demorar un buen tiempo el cual es difícil predecir porque depende de cada organización y la capacidad de cambio de sus colaboradores, por eso en nuestra guía siempre buscamos influenciar a los líderes en aplicar cada una de estos pasos con su propio ADN así los resultados serán más efectivos y claros.

La felicidad es un sentimiento, que hace que las personas seamos más eficientes, creativos, dinámicos, comprometidos y sin lugar a dudas más productivos, de ahí la importancia de nuestra guía, la cual nos dará la oportunidad de llegar y evaluar a diferentes empresas y una vez conozcamos cuáles son sus necesidades podemos crear un programa de felicidad que se enfoque en mejorar el bienestar de las personas en su entorno laboral, porque estamos convencidas en que si logramos un incremento en la felicidad de los empleados, será el primer paso para que ocurra un cambio en la cultura organizacional y a su vez las empresas tendrán como retribución un mayor desarrollo, una mejor imagen corporativa y una mejor ubicación respecto a la competencia.

“El trabajo más productivo es aquel que sale de un hombre contento”

Víctor Pauchet

Cronograma



Referencias

Abriew, N., (2014, 24 de julio). El negocio de hacer felices a los empleados. El Colombiano.

Recuperado de

http://www.elcolombiano.com/historico/el_negocio_de_hacer_felices_a_los_empleados-EGEC_304198

Acosta J. (2013), La revolución de la felicidad. Revista Talentos & Gestión. Número 6/ 2013
Bogotá, Colombia

Alayon, I. (2015). Felicidad y logros empresariales. Recuperado de

<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13664/2/FELICIDAD%20Y%20LOGROS%20EMPRESARIALES.pdf>

BBVA (2014, 20 de noviembre). Empleados felices, empresas más productivas. El Espectador.

Especiales. Recuperados de <http://www.elespectador.com/especiales/empleados-felices-empresas-mas-productivas-articulo-528650>

Claver P. (16 de junio de 2015). Una Estrategia Llamada Felicidad Laboral. Revista Gestión Humana Edición 127 Recuperado de gestionhumana.com

Castro. E. (2010), El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresa. Revista nacional de administración. Recuperado de [Dialnet-El Estudio De Casos Como Metodología De Investigacion Y Su I-3693387.pdf](http://dialnet-el estudio de casos como metodologia de investigacion y su i-3693387.pdf)

Curto, M. (2012, septiembre). Cátedra “La Caixa” de responsabilidad social de la empresa y gobierno corporativo, la responsabilidad social interna de las empresas. No. 16. Tomado de http://www.iese.edu/es/files/Cuaderno%2016_tcm5-85313.pdf

Gaitán, I., (2014, 23 de Septiembre). Gerencia y felicidad. Revista Portafolio No 9. Bogotá – Colombia. Recuperado de <http://www.portafolio.co/revista/gerencia-felicidad-42076>

- El Espectador. (2014, 20 de noviembre). Empleados felices, empresas más productivas. Recuperado de <http://www.elespectador.com/especiales/empleados-felices-empresas-mas-productivas-articulo-528650>
- El tiempo. (2016). La felicidad aumenta la productividad de los empleados. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/la-felicidad-en-los-trabajadores-aumenta-la-productividad-en-empresas/16530623>
- Escobar V. (2009,15 de junio). Casos Empresariales. www.monografias.com/trabajos-pdf2/casos-empresariales/casos-empresariales.pdf
- Fernández, I, (2016, 12 de septiembre). ¿Qué es felicidad organizacional? Recuperado de <http://clafo.com/landingart.php?id=33>
- Fernández, I. (21 de Mayo de 2015). Felicidad organizacional y gestión de personas. (Mensaje de Blog). Recuperado de <http://ignaciofernandez.blogspot.com.co/2015/05/felicidad-organizacional-y-gestion-de.html>
- Iglesias, I. (2013, 20 de marzo). El gurú de lo ¿imposible? Tal Ben Sahar, el gurú de la psicología positiva nos aclara cómo la ciencia de la felicidad genera mejores empleados y decisiones ejecutivas más asertivas sin cargos de consciencia. Revista Forbes. México. Recuperado de <http://www.especialistas.com.mx/saiweb/viewer.aspx?file=c8u0JHolyPzScjDD09MU1S9hg5mqt7Y/G6ILc24Ju8rjFc@@@9BW8RR/@@@9SNGtIT/e&opcion=0&encrip=1>
- I-solutions. (2013). La responsabilidad social empieza por los empleados. Tomado de <http://www.isolutions.com.co/sites/default/files/images/Gestion%20humana%20respon%20social.pdf>

- Melamed, A. (2016, 06 de junio). Cuando un buen salario no alcanza para quedarse. Clafo. Tomado de <http://www.clafo.com/landingart.php?id=35>
- Portafolio, (2016, 14 de abril). Ser feliz en el trabajo, aumenta la felicidad <http://www.portafolio.co/economia/feliz-aumenta-productividad-493983>
- Revista Talentos & Gestión, (2013) La Felicidad un propósito de todos. Numero 6 https://issuu.com/humancolconsulting/docs/revista_talento_gestion_6
- Rodríguez, (2010, 10 de abril) A. Felicidad, productividad y calidad en el trabajo. Tomado de <http://ponce.inter.edu/html/retencion/Felicidad%20Productividad%20y%20Calidad%20en%20el%20Trabajo.pdf>
- Rodríguez A. (2014). Técnicas de medición de la felicidad y su relación entre la productividad y calidad de vida de los empleados en las organizaciones actuales. <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream>
- Scelso M. (2016, 20 de diciembre). Gerencia de la Felicidad: Un nuevo paradigma en Relaciones Humanas. Recuperado de <http://prevencionar.com.co/2016/12/20/gerencia-la-felicidad-nuevo-paradigma-relaciones-humanas/>
- Torres, D. (2016, 10 de febrero). En auge las empresas que miden la "felicidad" de sus empleados. Tomado de <https://www.linkedin.com/pulse/en-auge-las-empresas-que-miden-la-felicidad-de-sus-empleados-torres>
- Véliz F (2016, 03 Junio) La felicidad como un norte posible. Recuperado de <http://clafo.com/landingart.php?id=28>
- Zagarzazú, D. & Terrado, D (2015, 3 de mayo). 7 empresas que aplican la felicidad para innovar. Recuperado de <http://innodrivem.com/7-empresas-que-aplican-la-felicidad-para-innovar/>

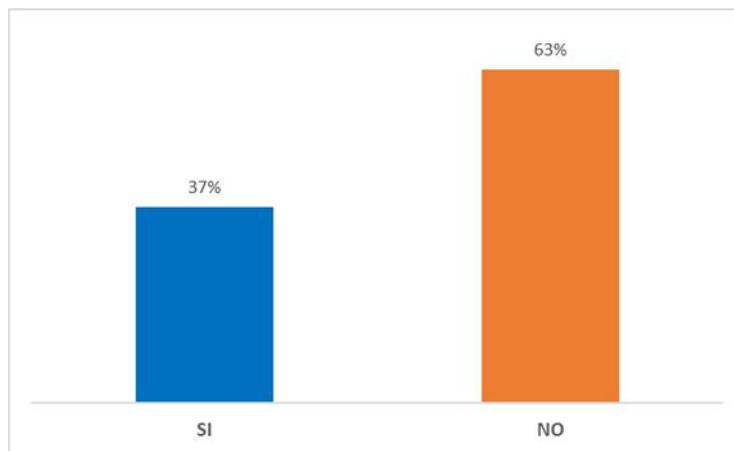
Zarate (2015, 9 de septiembre), Felicidad en el trabajo: ¿Cómo tener éxito?. Recuperado de <http://www.elmundoesnuestrameta.com/libro/felicidad-en-el-trabajo-precondiciones-para-que-la-estrategia-tenga-exito>

Entrevista estructurada

La encuesta cuenta con 12 preguntas y los resultados que se obtuvieron de cada una son:

Gráfica 1

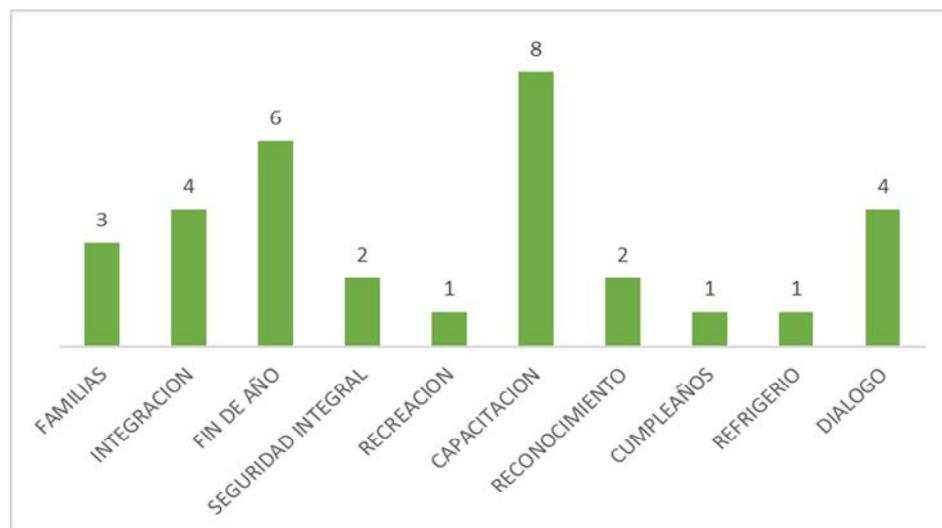
¿Aplica alguna encuesta de clima laboral dentro de su empresa?



Gráfica 1. Aplicación de encuesta de clima

Gráfica 2

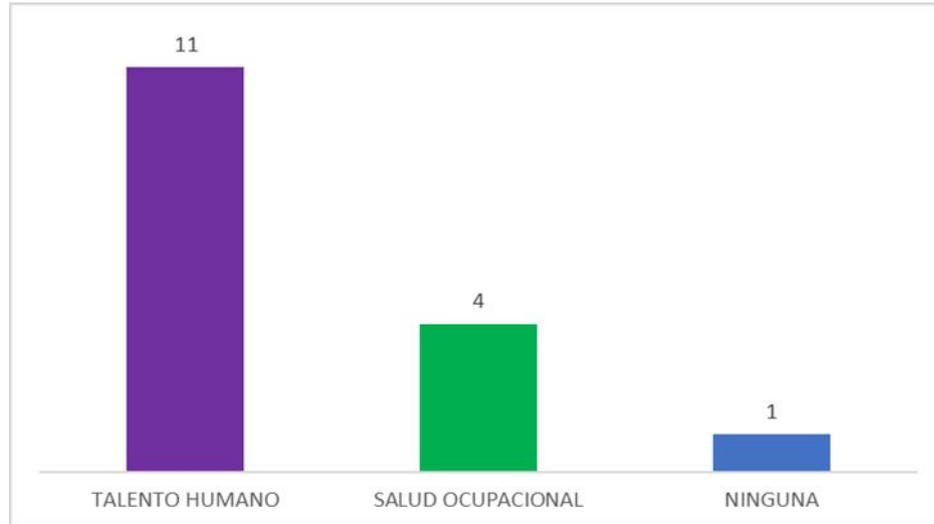
¿Qué tipo de actividades tienen implementadas para los empleados con el fin de mantener un buen clima laboral?



Grafica 2. Tipo de actividades

Gráfica 3

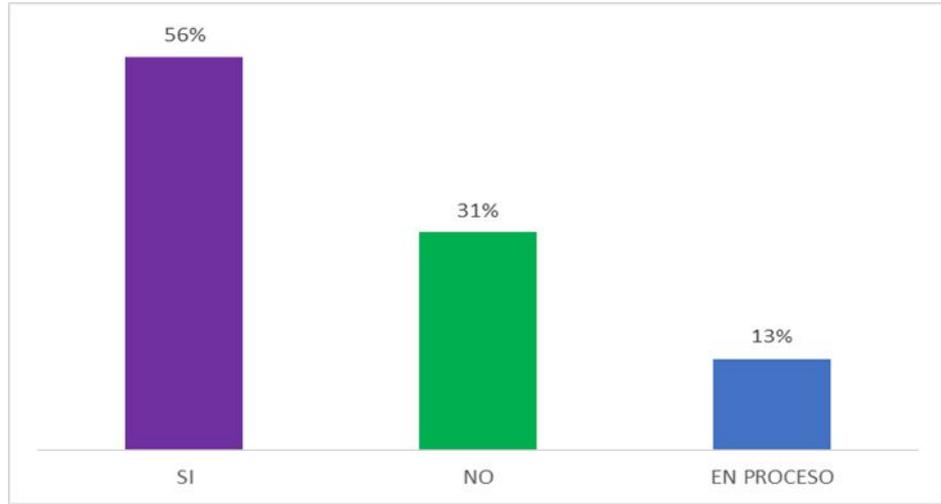
¿Cuentan con un área o grupo específico que se encargue de la realización de estas actividades?



Gráfica 3. Área o grupo de trabajo

Gráfica 4

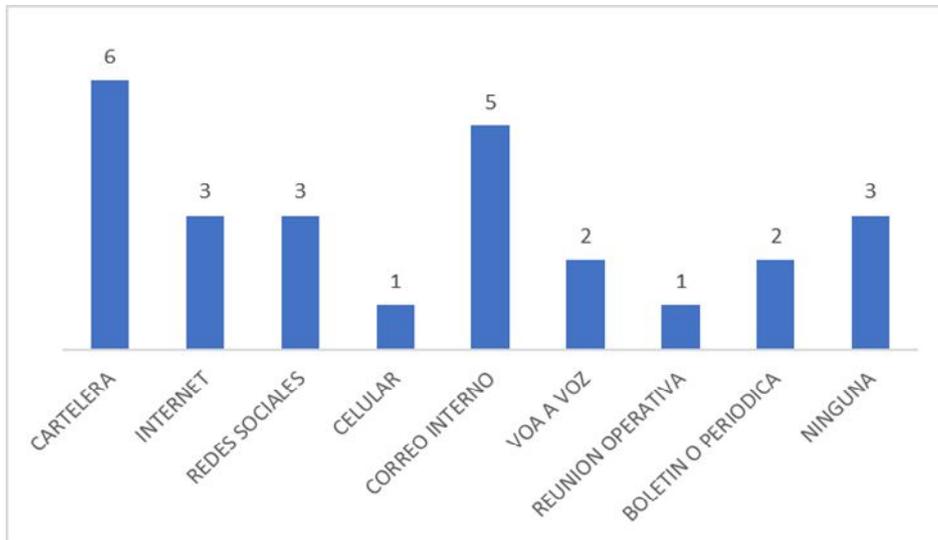
¿Tienen establecido estructuradamente un programa de bienestar o calidad de vida para los trabajadores?



Gráfica 4. Programas estructurados

Gráfica 5

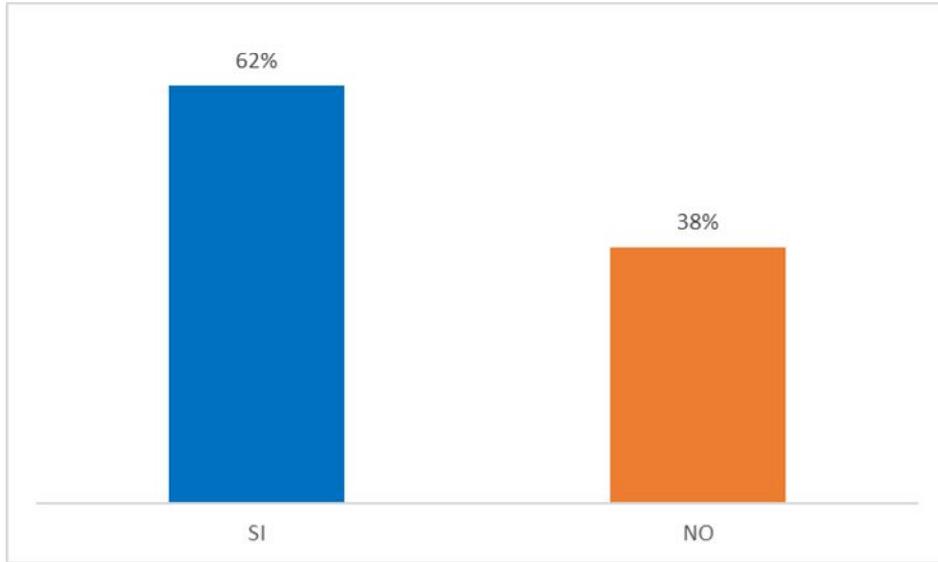
¿Qué medios de comunicación utilizan para divulgar las actividades a realizar?



Grafica 5. Medios de comunicación

Gráfica 6

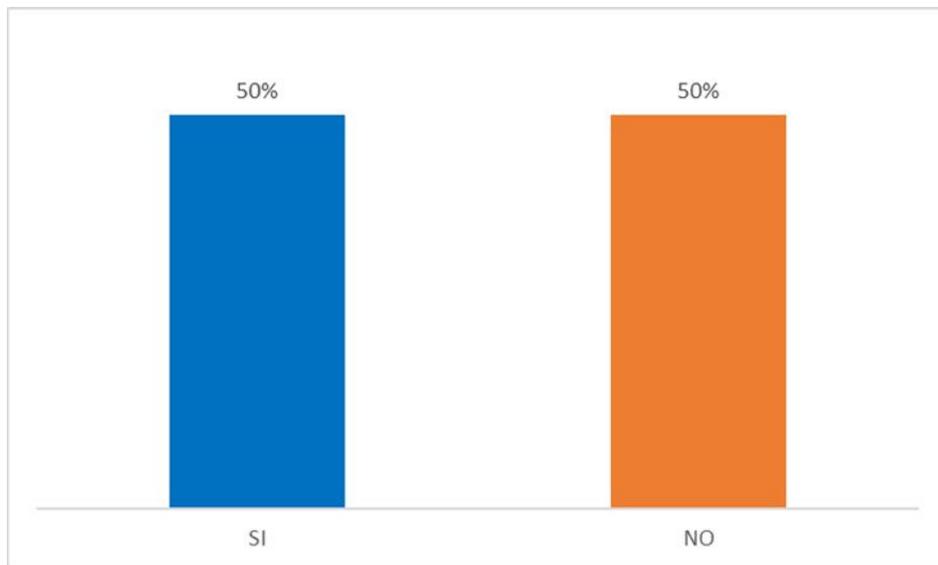
¿Cuenta la organización con un presupuesto para actividades de calidad de vida?



Gráfica 6. Presupuesto

Gráfica 7

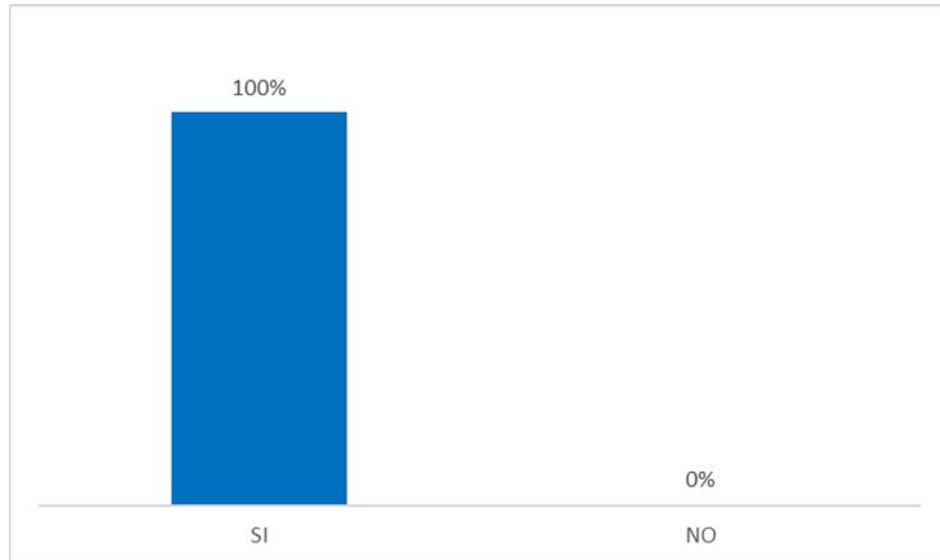
¿Cuentan con una cultura y perfil de liderazgo definida?



Gráfica 7. Perfil de liderazgo

Gráfica 8

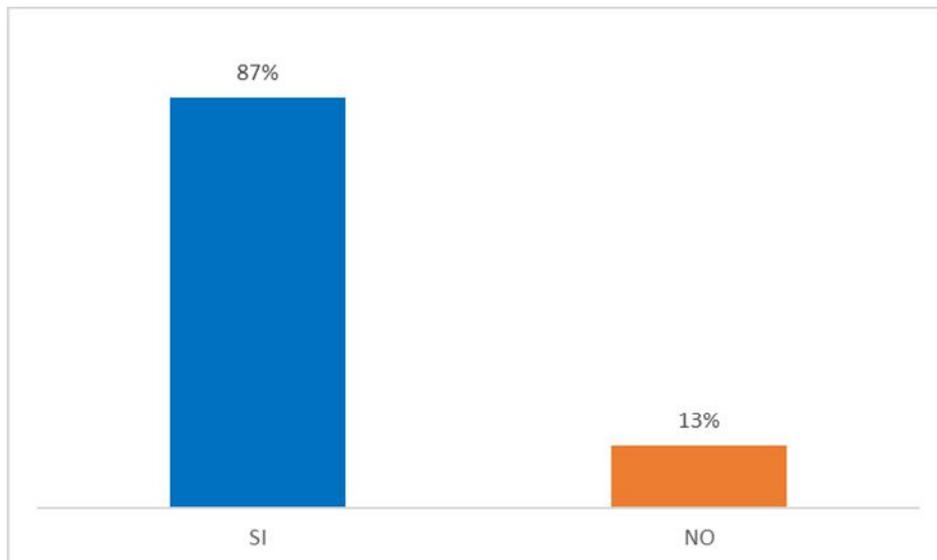
¿Considera que hay alguna relación entre felicidad laboral y productividad?



Gráfica 8. Relación felicidad laboral y productividad

Gráfica 9

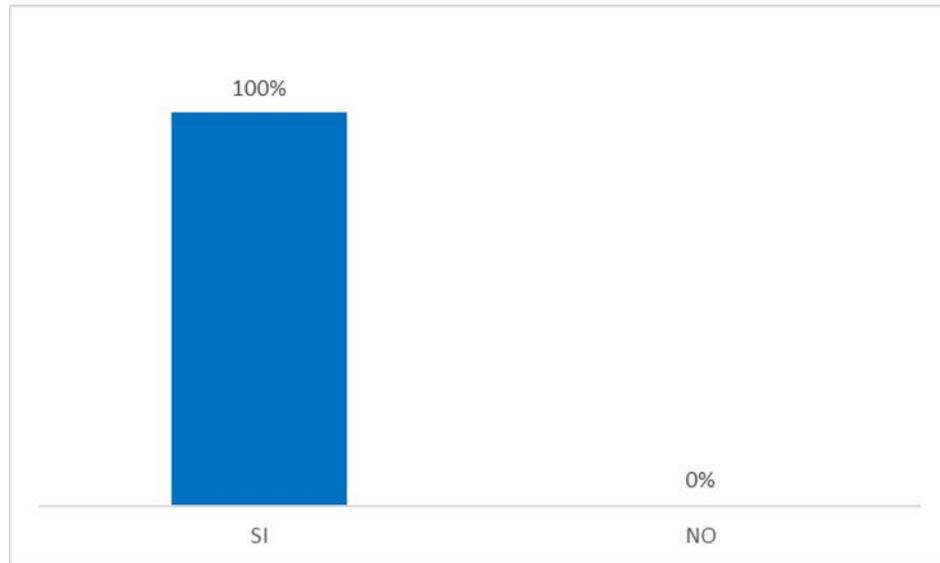
¿Se tienen definidos valores corporativos?



Gráfica 9. Definición de valores corporativos

Gráfica 10

¿Implementaría un programa de felicidad laboral?



Gráfica 10. Interés en implementar programa de felicidad