



**“INFLUENCIA DE LA FELICIDAD ORGANIZACIONAL EN LA
PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES EN LOS CENTRO DE
ATENCION AL CLIENTE DE LA EMPRESA AMERICA MOVIL- CLARO,
AREQUIPA, 2016-2017”**

Presentado por:

Karen Juliana Paz Caya

María Alejandra Espinoza Salazar

Para optar el Título Profesional de
ADMINISTRADORAS DE NEGOCIOS

Asesor: “Oscar Ramírez Lazo”

Arequipa, Julio del 2017

AGRADECIMIENTOS

“Agradezco a Dios por permitirme llegar aquí, a mi madre por su cariño, a mi papá por su apoyo incondicional en cada paso que doy y a mis abuelos; ellos son la base de todos mi logros.”

Karen Paz C.

“Agradezco a Dios por cuidarme siempre y por haberme dado una familia tan increíble que me apoya incondicionalmente, que es la base de lo que soy y los que me motivan a todo lo que haré en el futuro.”

María Alejandra Espinoza S.

ÍNDICE GENERAL

	PAG.
INDICE GENERAL	iii
LISTA DE IMÁGENES	viii
LISTA DE DIAGRAMAS.....	viii
LISTA DE TABLAS	viii
LISTA DE GRAFICOS	viii
RESUMEN	9
ABSTRACT.....	10
INTRODUCCIÓN	11

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1. Planteamiento del Problema	14
1.1 Descripción del Problema.....	14
1.2 Formulación del Problema.....	16
1.3 Sistematización del Problema.....	16
2. Objetivos	16
2.1 Objetivo General.....	16
2.2 Objetivos Específicos	16
3. Justificación	17
3.1 Justificación Teórica.....	17
3.2 Justificación Práctica	18
3.3 Justificación Metodológica.....	18
4. Hipótesis	18
5. Delimitaciones	19
5.1 Delimitación Temporal.....	19
5.2 Delimitación Espacial.....	19
5.3 Delimitación Temática	21
5.4 Delimitación Muestral	21

6.	Viabilidad de la Investigación	22
6.1	Metodología.....	22
6.2	Materiales de la investigación	22
6.3	Recurso Teórico.....	22
6.4	Recurso Humano	22
6.5	Recurso Ético.....	23
6.6	Recurso Temporal.....	23
6.7	Recurso Financiero.....	23

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA

1.	Antecedentes de la Investigación.....	25
2.	Marco Conceptual.....	28
2.1	Ambiente Interno.....	28
2.2	Ausentismo Laboral.....	28
2.3	Compromiso con la Organización	28
2.4	Dimensión Social del Trabajador	29
2.5	Desarrollo Personal.....	30
2.6	Innovación	30
2.7	Felicidad	30
2.8	Felicidad en el trabajo.....	32
2.9	Felicidad organizacional.....	33
2.10	Gerencia de la Felicidad.....	35
2.11	Organización	35
2.12	Productividad	35
2.13	Reconocimiento	36
2.14	Relaciones Interpersonales en el Trabajo	37
2.15	Rentabilidad.....	37
2.16	Rotación de personal.....	37
2.17	Satisfacción Laboral.....	38
2.18	Seguridad Laboral.....	39

2.19	Servicio al cliente.....	39
3.	Marco Teórico.....	40
3.1	La Felicidad	40
3.2	¿Qué hace feliz a la gente que trabaja?.....	42
3.3	Motivación.....	45
3.3.1	Teorías de Contenido	46
3.4	Modelo PERMA y Psicología Positiva	50
3.5	Modelo High Performance	52
3.6	La Felicidad Organizacional.....	53
3.7	Investigación en Portugal	56
3.8	Investigación en España	58
3.9	Investigación en Australia	58
3.10	Otras Investigaciones de Felicidad Organizacional- Productividad	59
3.11	Modelo de Gerencia de la Felicidad	62
3.12	La Productividad.....	63
3.12.1	Beneficios de la Productividad.....	65
3.12.2	Medición de la Productividad	65
3.12.3	Indicadores de la Productividad	66
3.13	Historia de Claro.....	69
3.13.1	Valores Claro.....	70
3.13.2	Atención al Cliente CLARO	72
3.13.3	Funciones de Asesores de Servicios.....	72
3.13.4	Estrategia Claro 2017	73
3.13.5	Portabilidades	74

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

1.	Cuadro de Operacionalización de Variables.....	78
2.	Enfoque de la Investigación.....	78
3.	Tipo de Investigación.....	79

4.	Diseño de la Investigación	79
5.	Población y Muestra	80
6.	Técnicas e Instrumentos.....	80
6.1	Técnica:	80
Encuesta	80
6.2	Instrumento:.....	80
7.	Descripción del Instrumento.....	81
8.	Proceso de Recolección, Sistematización y Procesamiento de Información	82
8.1	Fuentes de Investigación	82
8.1.1	Fuentes Primarias	82
8.1.2	Fuentes Secundarias	82
8.2	Sistematización de Recolección de Datos	82
8.3	Técnicas de Procesamiento de Datos.....	83

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

1.	Análisis de Resultados	85
2.	Interpretación de Resultados.....	92
2.1	Importancia de Innovación e Identificación de Jerarquía y Org.	93
2.2	Reconocimiento y Desarrollo Personal	96
2.3	Ambiente Interno y Relaciones Personales	99
2.4	Objetivos y Éxitos Profesionales.....	101
2.5	Importancia de la Dimensión Social.....	102
2.6	Desarrollo Personal, Reconocimiento y Respeto	105
2.7	Ambiente de Trabajo, Objetivos y Equilibrio Vida Social.....	107
2.8	Influencia y Apoyo de Jefes	109
2.9	Compromiso con la Organización y Seguridad	111

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES	115
2. RECOMENDACIONES.....	118

REFERENCIAS

1. Bibliografía	120
2. WEB.....	123

ANEXOS

ANEXO 1 Reporte Líneas Portadas por Operador Diciembre 2016	125
ANEXO 2 Reporte Líneas Portadas por Operador Enero 2017	126
ANEXO 3 Reporte de Líneas Portadas por Operador Febrero 2017.....	128
ANEXO 4 Reporte de Líneas Portadas por Operador Marzo 2017	129
ANEXO 5 Reporte de Líneas Portadas por Operador Abril 2017	131
ANEXO 6 Reporte de Líneas Portadas por Operador Mayo 2017	132
ANEXO 7 Evolución de la Posición Neta Acumulada de Líneas Móviles Portadas	134
ANEXO 8 Encuesta para evaluar nivel de felicidad organizacional	135
ANEXO 9	137
ANEXO 10.....	141
ANEXO 11.....	143

LISTA DE IMÁGENES

Imagen N. 1 Mapa de Arequipa.....	19
Imagen N. 3 Ubicación Centro de Atención al Cliente Porongoche	20
Imagen N. 2 Ubicación Centro de Atención al Cliente Arequipa.....	20
Imagen N. 4 Ubicación Centro de Atención al Cliente Cerro Colorado	21
Imagen N. 5 Pirámide Necesidades de Maslow.....	46
Imagen N. 6 Modelo PERMA	52
Imagen N. 7 Modelo HPO-High Performance Organization.....	53
Imagen N. 8 Estrategia Claro 2017.....	73

LISTA DE DIAGRAMAS

Diagrama N. 1 Necesidades de la Persona.....	43
Diagrama N. 2 Dispersión Noviembre 2016.....	91
Diagrama N. 3 Dispersión Mayo 2017	91

LISTA DE TABLAS

Tabla N. 1 Tabla de Operacionalización de Variables	78
Tabla N. 2 Tabla de Personal por Centro de Atención	83

LISTA DE GRAFICOS

Gráfico N. 1 Líneas Totales Móviles Portadas	75
Gráfico N. 2 Líneas Totales Postpago Portadas.....	75
Gráfico N. 3 Líneas Totales Fijas Portadas	76
Gráfico N. 4 Variación Felicidad Organizacional-Productividad.....	90

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar el grado de influencia que tiene la variable felicidad organizacional en la productividad en los Centros de Atención al Cliente (CAC) de la empresa América Móvil Claro, Arequipa. La muestra estuvo constituida por 40 personas entre 20 y 40 años de edad.

Uno de los principales factores que influyen en el capital humano es la felicidad organizacional, se ha demostrado que los trabajadores se llegan a comprometer con sus labores diarias y con la empresa, desempeñando un trabajo más eficiente. Por lo tanto se tomó como variables de estudio la felicidad organizacional y la productividad. La felicidad organizacional se midió tomando en cuenta distintos factores internos de la organización, la información sobre esta variable se recabo por medio de una encuesta a cuarenta colaboradores de la empresa en dos periodos; así mismo la productividad se midió tomando en cuenta la cantidad de tickets promedio por colaborador y el número de ventas realizadas en el periodo investigado.

La investigación dio como resultado que la influencia organizacional tiene una correlación alta con la productividad, se obtuvo 0,60 de correlación en el periodo de Noviembre y 0,62 en el periodo del mes de Mayo.

Palabras claves: Felicidad organizacional, Productividad.

ABSTRACT

The following investigation attempts to Establish as a main goal, the influence that organizational happiness has in the productivity at the Customer’s Service Centers of the company “América Móvil - Claro”, Arequipa.

One of the main factors influencing human capital is organizational happiness, it has been shown that workers are committed to their daily work and to the company, performing a more efficient work. Therefore organizational happiness and productivity were taken as study variables. Organizational happiness was measured taking into account different internal factors of the organization, information on this variable was collected through a survey applied to forty employees of the company in two different periods; also the productivity was measured taking into account the average number of tickets per employee and the number of sales made in the period investigated.

The research showed that the organizational influence has a high correlation with productivity, obtained correlation 0.60 in the period of November and 0.62 in the period of the month of May.

Keywords: Organizational Happiness, Productivity.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones enfrentan día a día más retos, tanto de competitividad, de búsqueda de talentos y la retención de los mismos. El mercado laboral se ha ido convirtiendo en un mercado más dinámico, años atrás los directivos de las empresas creían conocer a su capital humano y por su parte el capital humano laboraba, generalmente, en una empresa de diez a veinticinco años.

En la actualidad, los colaboradores tienen más facilidad y convicción al momento de decidir retirarse de una empresa y son muchas las razones por las que lo hacen. Una de ellas es porque no se sienten satisfechos con su trabajo, el ambiente y/o oportunidades profesionales que se les brinda.

Conforme ha ido evolucionando la complejidad de las motivaciones del capital humano, se han ido realizando más investigaciones en los últimos años en diversas partes del mundo, como Portugal, Australia, México, entre otros. Los resultados de estas investigaciones revelan que, hoy en día, debería ser prioridad de las empresas tener una filosofía de felicidad organizacional, concepto que engloba muchos más factores laborales, ya que cuando una organización es feliz se logra mayor competitividad, creatividad y productividad.

La felicidad organizacional es la “capacidad de una organización para ofrecer y facilitar a sus trabajadores las condiciones y procesos de trabajo que permitan el despliegue de sus fortalezas individuales y grupales, para conducir el desempeño hacia metas organizacionales sustentables y sostenibles, construyendo un activo organizacional intangible difícilmente imitable.” (Fernández, 2015)

La presente investigación pretende demostrar que efectivamente la felicidad organizacional influye de manera positiva en la productividad de los trabajadores, tomando como objeto de estudio a la empresa América Móvil SAC-Claro, la cual se encuentra en un mercado complicado y muy competitivo debido al ingreso de nuevos operadores.

Una de las principales metas de toda empresa de telecomunicaciones es la fidelización de los clientes, lo cual es difícil debido a la cantidad de nuevos operadores que entran al mercado y la competencia de precios. Por lo tanto se considera que el valor agregado para el usuario será la calidad y efectividad de la atención que se le brinde; pero para conseguir dicho nivel de atención y productividad se considera necesario conocer qué tan felices son los colaboradores en sus puestos de trabajo.

De corroborar la hipótesis presentada, el presente estudio servirá para determinar los factores más importantes, tomados en cuenta por los asesores de servicios, para medir su felicidad y asimismo detectar y analizar en qué aspectos hay oportunidad de mejora por parte de la empresa para así conseguir mayor productividad y un activo difícilmente imitable.

CAPÍTULO II:

PLANTEAMIENTO TEÓRICO

CAPÍTULO I:

PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1. Planteamiento del Problema

1.1 Descripción del Problema

Hoy en día, el mercado en el Perú se ha vuelto más competitivo, sobretodo en el rubro de Telecomunicaciones. Hasta hace algunos años se tenía un oligopolio ¹ ya que sólo se contaban con tres operadores (Claro, Movistar y Nextel), hoy en día hay presencia de más operadores, empresas como Bitel, Entel y Virgin han logrado entrar con ímpetu al rubro, lo que ocasiona una mayor competencia y mayores opciones de compra para los usuarios.

Si bien es cierto que la demanda de productos y servicios en materia de telecomunicaciones se han incrementado de una manera considerable en los últimos años, lo que verdaderamente marca la diferencia entre las distintas empresas competidoras es el valor agregado y la calidad de la atención al cliente, ya que este es un factor clave para ampliar la participación en el mercado gracias al marketing de boca a boca².

En consecuencia, es sumamente relevante que las compañías pongan mayor énfasis en lograr tener un capital difícilmente imitable, lo cual a la larga será determinante para alcanzar el éxito y mantenerse vigente.

Asimismo, de la calidad de atención que se brinde dependerá el logro de la fidelización del cliente, ya que al contar con muchas opciones similares para un servicio o producto, optará por

¹ Oligopolio es un mercado dominado por un número reducido de empresas que dependen de manera estratégica unas de otras. Hall,R. and Lieberman,M (2005). Microeconomía, 3rd. ed. México, D.F.: Thompson, p.314.

² Estrategia que permite que clientes y socios participen del marketing, creando un rumor positivo acerca de los productos y/o servicios con los amigos, vecinos y colegas. (Janstsch, 2010). Janstsch, J. (2010). *Activa el boca-oreja*. Barcelona: Urano, p.13.

aquel que le brinde la mejor atención y le solucione los problemas de manera más eficiente. Según el Blog de Marketing y Comportamiento del Consumidor IDEARIUM 3.0, el segundo motivo más común por el cual los clientes deciden comprar a la competencia, es por la calidad de atención al cliente. Siendo el primer factor, los precios más baratos.

La calidad de la atención no depende solo del colaborador y sus funciones, sino que influye en gran escala el ambiente en donde dicho colaborador se desenvuelve, así como todos aquellos factores que lo motivan y los recursos brindados por la empresa.

En ese contexto, uno de los factores de particular relevancia que influyen en el capital humano es la felicidad organizacional. Hosie, Sevastos y Cooper (2008, p.152), refieren que “la felicidad organizacional es el compromiso afectivo del trabajador con la empresa, bienestar en función y su satisfacción en el trabajo”.

Según Shawn Anchor (2012), autor de *The Happiness Advantage*, el cerebro de un trabajador tiende a funcionar mejor cuando este se siente con una actitud positiva, en ese momento los trabajadores son más creativos y tienen mejor actitud para resolver problemas. Por lo tanto en organizaciones felices, los colaboradores son más creativos y más eficientes.

Debido a esto los gerentes y/o área de Recursos Humanos deben de hacer un seguimiento y mejora adecuada a todos los factores laborales, dando una mayor importancia y cuidado a su personal, a fin de propiciar un ambiente ideal y, a la vez evaluar el rendimiento de los trabajadores mediante la medición de la relación que puede existir entre la felicidad y la productividad y que coadyuvará a cumplir las metas de la empresa.

1.2 Formulación del Problema

¿En qué grado influye la felicidad organizacional a la productividad de los colaboradores de los Centro de Atención al Cliente de la empresa Claro, Arequipa 2017?

1.3 Sistematización del Problema

- ¿Cuáles son los factores determinantes para medir la felicidad organizacional de los colaboradores de los Centros de Atención al Cliente de América Móvil- CLARO?
- ¿Cuáles son los indicadores de los factores determinantes para medir la felicidad organizacional?
- ¿Cuáles son los factores internos que influyen en el despliegue de las fortalezas individuales y grupales de los colaboradores en los centros de atención al cliente de la empresa América Móvil – Claro?
- ¿Habrá alguna diferencia relevante entre ambos periodos investigados?
- ¿De haber alguna diferencia, cuáles son los motivos analizados de esta diferencia?

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Medir el grado de influencia que tiene la felicidad organizacional en la productividad de los centros de atención al cliente de la empresa América Móvil – Claro, Arequipa 2016-2017.

2.2 Objetivos Específicos

- Determinar los factores condicionantes para la medición de la felicidad organizacional
- Determinas las variables de los factores condicionantes para la medición de la felicidad organizacional

- Determinar los factores internos que influyen en el despliegue de fortalezas y talentos de los colaboradores de América Móvil Claro
- Determinar si hay algún cambio relevante entre la felicidad organizacional y productividad en los dos periodos analizados.
- De encontrar diferencia relevante en la felicidad organizacional y productividad en ambos periodos, determinar los motivos de esta.

3. Justificación

3.1 Justificación Teórica

La razón principal de la presente investigación es difundir el modelo de felicidad organizacional con el propósito que las empresas peruanas sigan el modelo vanguardista que hoy en día está tomando vital importancia en grandes empresas a nivel mundial. Empresas como GOOGLE, BEME, 72ANDSUNNY, entre otras han logrado adaptarse a este modelo, incluso creando el área de gerencia de la felicidad, cuyo gestor tiene como principal función motivar, hacer dinámicas, Coaching, capacitaciones, feedback a los colaboradores, entre otros. En dichas empresas la rotación de personal, productividad y creatividad ha mejorado considerablemente así como la actitud, colaboración y positivismo de los trabajadores.

Se considera que la presente investigación es importante para las empresas ya que según Pedro Rojas (2010), Blogger de @SeniorManager además que la felicidad organizacional hace que los trabajadores sean más creativos y eficientes, también se vuelven capaces de generar cambios a favor de la compañía en la que laboran, es decir transforman las posibilidades en soluciones reales que contribuyen al crecimiento de la empresa.

3.2 Justificación Práctica

Los resultados de esta investigación buscan ser un aporte para la mejora de la evaluación del rendimiento laboral de los trabajadores, así como la obtención del grado de felicidad organizacional de ellos mismos.

Así mismo, se podrá determinar qué factores y variables contribuyen más al momento de evaluar la felicidad de una organización, lo cual, beneficiará tanto a los colaboradores como a la empresa.

3.3 Justificación Metodológica

Al investigar cual es la influencia que genera una organización feliz en la productividad de sus colaboradores, podemos conocer nuevos procesos y herramientas que permitirán mejorar tanto el rendimiento laboral como la satisfacción personal.

La investigación intentará demostrar que al existir una organización feliz, tanto los colaboradores como los directores estarán involucrados en una misma armonía, de forma efectiva y emocional con la empresa. Por otro lado podríamos deducir también que los colaboradores estarán motivados diariamente para un mejor servicio con calidad en la atención al cliente y, al mismo tiempo, apreciarán más a la organización, obteniéndose como consecuencia un sentimiento de pertenencia, identificación y agradecimiento hacia la misma.

4. Hipótesis

“La Felicidad Organizacional tendría un alto grado de influencia en la productividad de los colaboradores de la empresa América Móvil CLARO”

5. Delimitaciones

5.1 Delimitación Temporal

El análisis se efectuará tomando como base de estudio el periodo 2016-2017, entre los meses de Noviembre a Mayo.

5.2 Delimitación Espacial

La presente investigación se llevará a cabo en los centros de atención al cliente (CAC) de la empresa América Móvil (CLARO) en Arequipa Metropolitana.

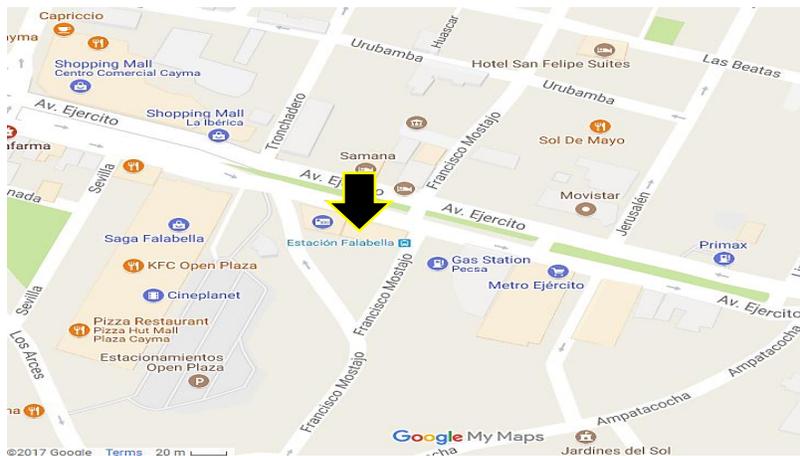
- CAC Arequipa, ubicado en la Av. Ejercito N°701, Yanahuara.
- CAC Cerro Colorado, ubicado en el Mall Arequipa Center.
- CAC de Porongoche, ubicado en el Mall Aventura Plaza.

Imagen N. 1 Mapa de Arequipa



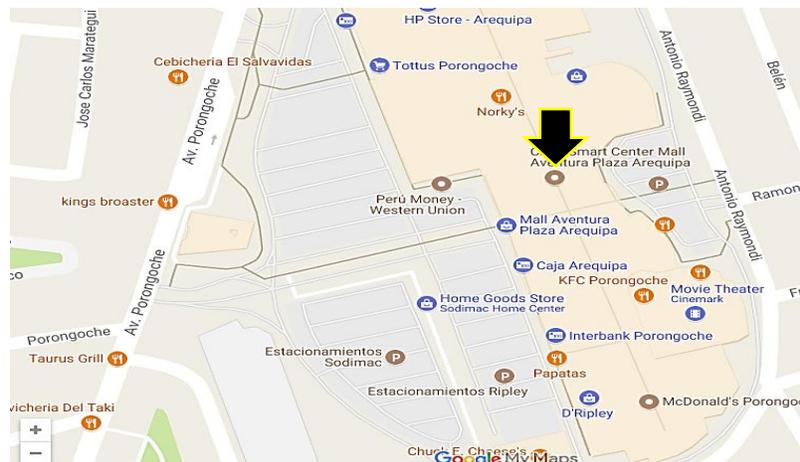
Fuente: Mapa del Departamento de Arequipa
Elaboración: Arequipa, Perú .ORG

Imagen N. 2 Ubicación Centro de Atención al Cliente Arequipa



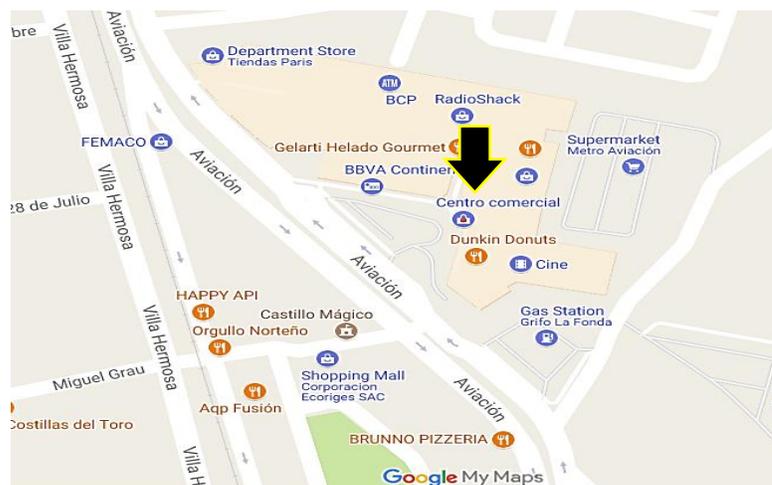
Fuente: Ubicación CAC Arequipa
Elaboración: Google Earth

Imagen N. 3 Ubicación Centro de Atención al Cliente Porongoche



Fuente: CAC Porongoche
Elaboración: Google Earth

Imagen N. 4 Ubicación Centro de Atención al Cliente Cerro Colorado



Fuente: CAC Centro Colorado
Elaboración: Google Earth

5.3 Delimitación Temática

Área: Ciencias Económicas Administrativas

Campo: Administración de Negocios

Línea de Investigación: Recursos Humanos

5.4 Delimitación Muestral

El universo del personal de América Móvil SAC-Claro al inicio de esta investigación es de 63 colaboradores, hombres y mujeres, entre los 20 y 40 años de edad.

La muestra tomada para la investigación es no probabilística por conveniencia, identificando a las unidades que pueden ser incluidas en la investigación por su facilidad y alcance. Siendo el resultado de esta muestra, 40 colaboradores tanto para la primera investigación en noviembre del 2016 y para la segunda investigación en mayo del 2017.

6. Viabilidad de la Investigación

6.1 Metodología

La presente investigación es mixta con un alcance exploratorio preliminar y con un enfoque correlacional.

6.2 Materiales de la investigación

El instrumento de la presente investigación será la encuesta en las que se reflejarán el nivel de felicidad organizacional de los colaboradores de la empresa Claro.

El cuestionario es personal, es decir, se identifica el nombre del asesor a encuestar con el fin de comparar su nivel de felicidad con su nivel de productividad.

La ejecución se realizará con previo consentimiento y a 40 asesores de un total de 63, debido a factores que se explican en el capítulo de Metodología.

6.3 Recurso Teórico

La presente investigación cuenta con los suficientes antecedentes, modelos teóricos e investigaciones, así como el acceso a las fuentes primarias (colaboradores) y secundarias (reportes de productividad).

6.4 Recurso Humano

Se realizará la investigación tomando como unidades de análisis a los colaboradores de la empresa América Móvil SAC Claro de Arequipa Metropolitana, los cuales hacen un total de 63 colaboradores.

6.5 Recurso Ético

La presente investigación no alterará ni hará daño a ningún individuo, empresa, comunidad, ambiente, entre otros. Por el contrario, tiene la finalidad de aportar al cambio organizacional de las empresas peruanas, tomando en cuenta el éxito que han tenido los modelos de felicidad organizacional en otras empresas a nivel mundial.

6.6 Recurso Temporal

Debido a que la investigación será de corte transversal Noviembre - Mayo, para confirmar la correlación entre las variables, el tiempo requerido será de aproximadamente siete meses entre Noviembre 2016 a Junio 2017, considerando el mes de Junio para poder analizar los resultados y terminar la investigación.

6.7 Recurso Financiero

La financiación será propia, por las dos investigadoras. Por lo tanto la presente investigación no requiere un financiamiento mayor o algún tipo de auspicio.

CAPÍTULO II:

MARCO DE REFERENCIA

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA

1. Antecedentes de la Investigación

Fuentes S. (2012). “Satisfacción Laboral y su Influencia en la Productividad”, en esta investigación de tesis se establece una relación entre ambas variables, para poder determinar si el rendimiento de los trabajadores dentro de una empresa guarda relación con que los trabajadores se sientan satisfechos con su trabajo. Sobre el particular, cabe resaltar que en esta investigación identifican la motivación, el desarrollo personal y la pertenencia a la organización como satisfacción laboral y a la productividad como una relación entre eficacia y eficiencia.

Es una investigación desarrollada en Guatemala, es un estudio de tipo descriptivo, la muestra de estudio fueron 20 trabajadores de la Delegación de Recursos Humanos del Organismo Judicial.

Salgado J., Remeseiro C. & Iglesias M. (1996) “Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en una Pyme”, publicado por la revista *Psicothema*, España. Podemos resaltar que en contrapartida a los muchos estudios centrados en las grandes organizaciones empresariales, en este artículo se resalta la importancia de las pequeñas y microempresas (Pymes), puesto que en España una cantidad significativa de empresas están conformadas por menos de 50 trabajadores lo que se enmarca dentro del concepto de Pymes. En ese ámbito, como existe una cantidad pequeña de trabajadores, las relaciones formales e informales y otros puntos de evaluación presentan características diferentes a las grandes empresas.

En ese sentido, en el mencionado estudio, que se realizó en una Pyme comercializadora de automóviles con 30 trabajadores, se llegó a la conclusión de que satisfacción laboral y clima

laboral son dos variables muy diferentes y que solo se relacionan en un aspecto muy preciso, la percepción de las relaciones interpersonales.

Aranda E. (2016) “Gerencia de la Felicidad: Nuevo Modelo de Gestión para las Organizaciones”. Esta tesis para obtener especialidad aborda los nuevos conceptos ligados a la felicidad y como estos han sido insertados al mundo laboral sintetizados en lo que hoy en día se llama “Gerencia de la Felicidad”, este nuevo modelo busca atraer y retener talentos en las empresas y hacer que estas sean difíciles de igualar. Asimismo proporciona aproximaciones metodológicas para que las empresas puedan ir cambiando a este nuevo enfoque.

Yamamoto J. (2013) “Bienestar, Gestión de Recursos Humanos y Desarrollo Social”, artículo publicado por la Revista Tiempo de Opinión de la PUCP. Este artículo señala que la felicidad se ha convertido en un problema de investigación a partir del siglo XX, con implicancias directas en la gestión del Talento Humano y presenta un nuevo modelo de medición y gestión del bienestar laboral, denominado el Índice Chamba 1.0, siendo la primera escala psicométrica³ de satisfacción en el trabajo, basada en estudios científicos en la cultura organizacional peruana, diseñado para mejorar el rendimiento, el bienestar y el retorno, el cual se combina con cuatro factores: sentirse bien, buen lugar para vivir, estatus y hogar.

Además, en esa investigación se argumenta sobre las aplicaciones del modelo de gestión del bienestar en el desarrollo sostenible. El enfoque del bienestar evaluado desde las necesidades y valores, provee de un gran avance para el desarrollo social, de esta manera es posible elevar el nivel de bienestar y disminuir los conflictos sociales.

³ Es un campo metodológico que incluye teorías, métodos y usos de la medición psicológica, en que se incluyen aspectos meramente teóricos y otros de carácter más práctico.
Tovar, J. A. (2007). Psicometría: Tests psicométricos, confiabilidad y validez. Psicología: Tópicos de Validez, p. 85-108.

Tito P. (2012) “Gestión por Competencias y Productividad laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana”, Tesis presentada para obtener el grado de Doctor en Ciencias Administrativas. La investigación se llevó a cabo con una muestra de noventa y seis empresas del sector fabricación y comercialización de calzados en Lima.

En esta investigación el autor pretende resaltar la participación de las personas en la organización desde un punto de vista que va más allá de su consideración como un simple recurso más para la empresa. En ese orden de ideas, basa su estudio en el reconocimiento y valoración individual de las competencias laborales de los trabajadores.

Igualmente, busca analizar las variables, Gestión por Competencias y la Productividad, toda vez que en la actualidad las empresas están destinando recursos financieros para la preparación de los trabajadores a fin de que los mismos puedan ser más productivos y, a la vez, más competitivos en un entorno de globalización. Es por ello que esta investigación se orienta hacia los fabricantes de calzado, rubro de producción de uso intensivo de mano de obra.

Gamero H. (2012) “Satisfacción Laboral y Felicidad en Arequipa”, Tesis presentada para obtener el título de Licenciado en Administración. Esta investigación aborda el concepto de Felicidad desde un punto de vista más complejo, incluidas las primeras definiciones a partir del siglo VI A.C. en adelante. Analiza, también, algunos de los elementos importantes de la felicidad, tales como el Ingreso, las Relaciones Humanas, el Trabajo, y la Satisfacción Laboral.

En lo que respecta al tema laboral, si bien es cierto que hay personas que son más felices cuando tienen un trabajo respecto de aquellas desempleadas, esto no siempre es cierto puesto que hay personas que no disfrutan del trabajo que realizan, pero lo hacen por necesidad.

2. Marco Conceptual

2.1 Ambiente Interno

“El ambiente interno de la empresa lo conforman las personas que la integran, y esto se considera como clima organizacional, que refleja el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tal forma, la manera de comportarse de un individuo en el trabajo, no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que este percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.” (Sandoval Caraveo, 2004, p.83).

2.2 Ausentismo Laboral

El ausentismo laboral es la ausencia del empleado en su puesto de trabajo, para combatir este problema es necesario que los directivos determinen sus causas y presenten soluciones reales y efectivas. (Pyme, 2017)

Es importante tomar en cuenta el ausentismo laboral ya que, además que es uno de los principales problemas que las empresas deben de enfrentar hoy en día, una de las ventajas de generar felicidad organizacional y tener colaboradores correctamente motivados, es que este indicador disminuye.

Las principales consecuencias del ausentismo son: la reducción de la productividad de la empresa y genera dificultades al momento de trabajar en equipo.

2.3 Compromiso con la Organización

De acuerdo a las investigaciones, la fidelidad, creatividad, rentabilidad y compromiso organizacional son consecuencias de la felicidad organizacional.

De acuerdo a Martin Shore, todas las personas entrar a laborar con metas, deseos de superarse, con distintos tipos de necesidades y hacen su trabajo buscando que sus capacidades contribuyan a lograr esas metas propias. Si la empresa, por su parte brinda los recursos para que esto suceda, el compromiso de los trabajadores será mayor, generando lealtad, menor ausentismo laboral y aumento de la productividad.

El compromiso organizacional es el nivel de participación de un empleado y que tanto se identifica con la empresa. Cuando un trabajador está identificando acepta y cree en las metas y valores de la empresa, está dispuesto a esforzarse a favor del lugar donde trabaja y tiene el deseo de sentirse parte de la organización.

Si bien todos los conceptos proporcionados difieren un poco, todos coinciden en que generar un compromiso organizacional en el empleado, atendiendo sus necesidades, sus deseos y demostrándoles que son importantes dentro de la empresa, origina que se genere fidelidad lo cual lleva a que se sienta contento en el lugar donde trabaja, goce de buena salud lo cual disminuirá el ausentismo y asimismo su productividad incrementará considerablemente, lo cual trae beneficios a la empresa en cuestiones de rentabilidad y calidad.

2.4 Dimensión Social del Trabajador

El ser humano vive en distintas sociedades y en todas necesita convivir. La convivencia es la dimensión social del ser humano.

Aristóteles decía que el ser humano es un ser social innato, asimismo pensaba que el humano alcanzaba su calidad con la sociedad, regulada por las leyes, los que estaban ajenos al estado eran los Dioses y las bestias. (Albarrán, 2009)

2.5 Desarrollo Personal

“Es una experiencia de interacción individual y grupal a través de la cual los sujetos que participan en ellos, desarrollan u optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones, permitiéndole conocer un poco más de sí mismo y de sus compañeros de grupo, para crecer y ser más humano.”(Challa,1992,p.112)

2.6 Innovación

“Idea nueva hecha realidad o llevada a la práctica. La innovación es la explotación con éxito de nuevas ideas. Innovación = Invento + Explotación” (Escorsa Castells & Valls Pasolla, 2003,p.20)

2.7 Felicidad

El concepto más antiguo de felicidad que se conserva hoy en día está ligado a la tragedia, debido a que se originó en el siglo VIII a.c., refería que alcanzar la felicidad era simplemente un suceso, no era algo que se lograba a través de acciones, de esta forma las personas solo esperaban, resignadas, que la felicidad llegue. Esta relación de felicidad y fortuna marco el nacimiento de los vocablos, que se utilizan para este concepto, en la mayoría de lenguas indoeuropeas.

Estos son algunos ejemplos: “happiness” proviene del inglés medio happ que significa ocasión, fortuna, de aquí parte el verbo “to happen” (suceder, ocurrir). El término francés, bonheur, procede de bon (bueno) y heur (suerte o fortuna). En italiano, español, portugués y catalán, felicità, felicidad, felicidade y felicitat derivan del término en latín felix, que puede significar, dependiendo del contexto, suerte o destino (Ortega, N.D.)

“El hombre tiene el deseo de contemplar a Dios, por eso la felicidad que el hombre alcanza en la tierra, es una felicidad incompleta” Sto. Tomas de Aquino.

“La mayor felicidad es estar vivo, porque para ser feliz no necesitas nada” Lao Tsè.

“Quien goza de la verdad, goza de Dios, por quien son verdaderas todas las cosas, la felicidad es el gozo de la verdad” San Agustín.

“La felicidad, más que un deseo, alegría o elección, es un deber que los seres humanos poseemos” Kant.

“Uno no es feliz en la medida que es bueno, ni es bueno en la medida que sea feliz”. Sócrates.

Es cierto que hay muchas maneras de definir la felicidad, todas las personas desean ser felices, pero no todos llegan a conseguirla siguiendo el mismo camino, es por esto que debemos preguntarnos: ¿Qué es lo que queremos hacer con nuestras vidas?, de esta primera pregunta parte nuestro proyecto de vida, nuestros planes a futuro; por lo tanto la felicidad es el camino que recorreremos día a día y es cierto que no somos felices por las cosas materiales que poseemos, sino las cosas que hacemos que producen en las personas una satisfacción plena, porque sabemos que todo va conforme a lo que uno quiere. Como refiere José Ortega, filósofo contemporáneo, la felicidad es el resultado de una vida proyectada, es decir aquello que queremos ser, con nuestra vida efectiva, es decir lo que hemos logrado.

2.8 Felicidad en el trabajo

“Son las acciones individuales que cada colaborador realiza en su puesto de trabajo y que le permita mejorar su bienestar o la percepción de felicidad que tienen en su organización” (Fernández, 2015)

De acuerdo al autor existe una diferencia entre felicidad en el trabajo y la felicidad organizacional. Esta última se refiere a lo que realiza la empresa dentro de sus capacidades para gestionar los recursos y entregarlos como oferta de valor a los colaboradores generando bienestar psicosocial y a la vez generando también un balance en la salud financiera de la empresa. Por otro lado la felicidad en el trabajo es la percepción subjetiva y particular de cada trabajador sobre su propio bienestar, crecimiento y salud en el trabajo.

Esta percepción es el indicador principal de la felicidad organizacional, pues nos permite conocer sobre el bienestar, salud y plenitud de los trabajadores con sus funciones y con la organización.

Javier Ayuso (2010), Director de Unique, tiene la plena convicción que mediante el trabajo uno podría y debería alcanzar la felicidad, pero todo depende de la actitud y la visión que se tiene de la vida. Cada trabajador tiene en manos su futuro, todo depende de las ganas, el positivismo y la energía que le pongan a lo que realizan. Es por esto que se ven muchas personas en trabajos tal vez no muy bien remunerados o un poco repetitivos pero sin embargo el trabajador se considera feliz, así como hay personas en puestos muy bien remunerados, con grandes responsabilidades, funciones dinámicas y sin embargo no se sienten plenos.

Así como cada persona tiene el poder de construir su propia felicidad, se debe tomar en cuenta que la felicidad en el trabajo no solo se ve en un plano individual, sino en el ámbito colectivo que se refleja luego en los resultados obtenidos. Adicionalmente, debido a que la felicidad organizacional es la capacidad de la empresa de brindar condiciones y recursos que hagan felices a sus colaboradores, al momento de medir este concepto los resultados deberían ser homogéneos dependiendo del esfuerzo que pone la organización, en cambio la felicidad en el trabajo puede variar al momento de ser medida ya que depende de la percepción, subjetividad, motivaciones de cada colaborador y por el hecho que no todos los colaboradores ponen de su parte o realizan acciones individuales para sentirse a gusto en una empresa; hay colaboradores que esperan que sólo la empresa actúe.

2.9 Felicidad organizacional

La felicidad organizacional es un concepto relativamente nuevo que está en proceso de ser investigado y tomado en cuenta para determinar la gestión de capital humano en las empresas. Si bien es un concepto nuevo ya hay varios estudios, autores e investigaciones que se refieren al tema indicando que es fundamental que las direcciones de las empresas lo tomen en cuenta para así retener talentos y mejorar los resultados.

“Capacidad de una organización para brindar y posibilitar a sus colaboradores las condiciones necesarias y los procesos que les permita el desarrollo de sus fortalezas individuales y grupales, para enfocar su desempeño hacia las metas de la empresa que sean sostenibles y sustentables, construyendo un activo intangible, difícilmente de imitar en el mercado”. (Fernández, 2015)

Por otro lado Eduard Punset (2007), indica que las empresas deben tener como prioridad, dentro de sus objetivos, la felicidad de los trabajadores. La empresa debe de reconocer que los trabajadores pueden controlar parte de los procesos con los que trabajan, y al conjugar sus esfuerzos y conocimientos en una tarea, se van desarrollando sus cualidades innatas.

Asimismo, Cynthia D. Fisher, psicóloga organizacional, considera que dentro de la felicidad organizacional entra a tallar la satisfacción en el trabajo a gran escala ya que cuando el trabajador se siente involucrado con la organización y sus funciones, mantiene un compromiso positivo con la organización.

Según estudios realizados la base de la felicidad organizacional son las emociones y comportamientos, así como el resultado de un pensamiento estratégico. En una organización feliz, donde cada individuo tiene una serie de fortalezas, trabaja en equipo para lograr un objetivo común, está satisfecho con nuevos retos en el desarrollo de nuevos productos de calidad a través de los cuales, suele proporcionar una diferencia positiva en la vida de otras personas. En una organización feliz los colaboradores tienen actitud positiva, motivación para trabajar, aprecian y respetan a la organización. (Baker, Greenberg, & Hemingway, 2006),

Una empresa debe de incluir dentro de su proceso de felicidad, incentivos y diversas motivaciones a sus trabajadores, como por ejemplo un entorno seguro y saludable en donde el colaborador no tenga miedo al momento de desempeñar su trabajo; las condiciones de igualdad son primordiales en un centro de trabajo donde ambos sexos laboran; posibilidad de línea de carrera, claramente las personas eligen la empresa donde van a laborar porque ven un futuro de

desarrollo en las mismas, y se irán desempeñando eficientemente para poder ascender a mejores puestos.

2.10 Gerencia de la Felicidad

“Se trata de un esquema inclusivo, que mira a los empleados como personas que necesitan disfrutar sus labores para crecer. La idea es ayudar a las personas a ser más eficientes y para lograrlo no hay otro camino que gestionar la motivación y crear experiencias de trabajo maravillosas” (Jairo Prado, 2015,p.2)

2.11 Organización

“[...] Sistema social compuesto por individuos o grupos de individuos que, mediante la utilización de recursos, desarrollan un sistema de actividades interrelacionadas y coordinadas para el logro de un objetivo común.” (Ader, 1993, p.10)

Según los conceptos expuestos se puede decir que las organizaciones son creadas con un propósito y manejadas a base de trabajadores cuidadosamente seleccionados, quienes junto a la organización y los recursos provistos trabajan de forma recíproca para lograr el objetivo común.

2.12 Productividad

La OIT (Organización Internacional del Trabajo) señala que el resultado de una producción es la integración de cuatro componentes básicos en una organización que los productos son fabricados como resultados de la integración de cuatro elementos principales: tierra, capital, trabajo y organización. La relación de estos elementos a la producción es una medida de la productividad.

De acuerdo a Humberto Gutiérrez (2005), la productividad se relaciona a los resultados que derivan de un proceso o sistema dentro de la organización, por lo tanto si se incrementa la productividad significa que se generan mejores resultados en cuanto los recursos utilizados. Productividad es ver hacia dentro y ver la forma en que funciona el sistema o proceso. De forma general se mide la productividad con el cociente de los resultados logrados y los recursos utilizados. A su vez los resultados son medibles en unidades producidas, ventas o utilidades, mientras que los recursos pueden Los resultados logrados pueden medirse en unidades producidas, en piezas vendidas o en utilidades, mientras que los recursos se pueden cuantificar en cantidad de materia prima utilizada, número de trabajadores, tiempo de trabajo, horas por máquina, entre otros.

2.13 Reconocimiento

“El reconocimiento es una herramienta de gestión que refuerza la relación de la empresa con los trabajadores y que origina positivos cambios al interior de una organización. Cuando se reconoce a una persona eficiente y eficaz, se están reforzando además las acciones y comportamientos que la compañía desea prolongar en los empleados.” (Clavería, 2009)

Asimismo, de acuerdo a Ricardo Pino, Director de Alianzas de Centrum Católica, el reconocimiento es “parte de la felicitación que todo trabajador requiere recibir periódicamente. Nada motiva más que el éxito, y el reconocimiento es la consecuencia de este éxito. Por tanto, cuando un trabajador recibe un reconocimiento por lo que hace, mejora su desempeño laboral”

2.14 Relaciones Interpersonales en el Trabajo

“Juegan un papel fundamental en el desarrollo del ser humano, a través de ellas el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación al mismo. En contrapartida, la carencia de estas habilidades puede provocar rechazo, aislamiento y en definitiva, limitar la calidad de vida.” (Prócel Ruiz, 2012,p.1-2)

2.15 Rentabilidad

“Rentabilidad es la relación que existe entre la utilidad y la inversión. [...]La rentabilidad es entendida como una noción que se utiliza para toda acción económica en la que se movilizan los recursos, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener los resultados esperados.” (Zamora, 2008, p.77)

2.16 Rotación de personal

Se utiliza para referirse al cambio de empleados en una organización. El personal “rota” cuando se va de la empresa y vienen otros a cubrir el puesto y a asumir las funciones. Un trabajador que cambia de trabajo puede tener varias motivaciones o razones para hacerlo, pero cuando se tiene una alta rotación de personal significa que algo no anda bien y es necesario analizar que está generando que los colaboradores dejen una compañía. Definitivamente una persona que se siente feliz en un puesto y en una empresa no se retirará de esta porque considera que ese es el lugar donde puede desplegar sus fortalezas, conocimientos y desarrollarse a plenitud.

Según Alejandro Contreras (2016), la percepción general de este tema es negativa. Tanto proveedores como clientes pueden tener desconfianza hacia una empresa en la que los empleados duran poco. Es decir debido a una rotación alta se hace difícil crear un vínculo fuerte externo.

2.17 Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral es el resultado de las distintas actitudes que tiene el trabajador hacia sus funciones, los factores relacionados a él, y hacia la vida en general.

Es decir, es el nivel de conformidad de una persona en su centro de trabajo, los beneficios y los sacrificios que realiza para ser feliz. Un colaborador puede sentirse satisfecho o insatisfecho en su trabajo, de acuerdo a las condiciones que el mismo le brinde.

Tal como lo menciona Ferreiro (2008) los hombres sienten insatisfacción cuando una de las necesidades no está cubierta, todas las acciones son motivadas por la búsqueda del logro de satisfacciones, ya que nadie es indiferente a lo que le ocurre y hay cosas o situaciones que nos agradan en mayor o menor medida.

Es claro que las empresas deben analizar el nivel de felicidad organizacional partiendo de la satisfacción que tiene el trabajador en su puesto actual. Si desde ya el trabajador tiene insatisfacción, habrá que hacer un esfuerzo extra para poder llegar a la felicidad organizacional. Si por el contrario, la mayoría de trabajadores se sienten satisfechos en la empresa, llegar a la felicidad tendrá un camino más corto que consistirá en analizar los factores adicionales faltantes para que los trabajadores se sientan plenos de manera individual y grupal.

De acuerdo a (Hannoun , 2011) la satisfacción laboral es la actitud general del colaborador hacia su trabajo, esta actitud está basada en las creencias y valores de cada uno. Es importante resaltar que el trabajo de una persona no consiste solo en las funciones que se desempeñan, sino también

involucra las relaciones con los compañeros y jefes, cumplir con los lineamientos y políticas de la organización, desarrollar el trabajo cumpliendo los estándares mínimos requeridos, sobrellevar las condiciones de trabajo.

2.18 Seguridad Laboral

De acuerdo a la OIT (Organización Internacional del trabajo), la seguridad laboral abarca el bienestar social, mental y físico de los trabajadores.

“Para que la práctica en materia de salud y seguridad laborales consiga estos objetivos, son necesarias la colaboración y la participación de los empleadores y de los trabajadores en programas de salud y seguridad, y se deben tener en cuenta distintas cuestiones relativas a la medicina laboral, la higiene industrial, la toxicología, la formación, la seguridad técnica, la ergonomía, la psicología, etc.” (OIT,NA)

2.19 Servicio al cliente

De acuerdo a Humberto Serna (2006) el servicio al cliente deriva de las estrategias que diseña la empresa para satisfacer mejor que la competencia a los clientes. De acuerdo a su libro “ Servicio al Cliente, una nueva visión” se concluye que la atención al cliente es indispensable para el desarrollo de una empresa, es por esto que es muy importante determinar bien las estrategias y saber que perfiles contratar para los puestos de atención.

Dentro de las características del servicio al cliente se encuentra que es intangible ya que no se puede percibir con los sentidos, es perecedero ya que se da en un instante, es continuo, integral ya que todos los trabajadores forman parte de este, el principal objetivo debe ser la satisfacción del cliente y por último es el valor agregado de cualquier producto.

A nivel interno de la empresa, la rotación de personal también tiene varias consecuencias. Al tener que reemplazar trabajadores, significa que hay que capacitar, algo que requiere tiempo y recursos. Los nuevos empleados ganarán experiencia mientras desarrollen su trabajo. Por lo tanto mientras el personal nuevo es capacitado y luego empieza a realizar sus funciones, es común que la productividad de la empresa caiga.

3. Marco Teórico

3.1 La Felicidad

Todos nos hemos preguntado en algún momento qué es la felicidad, ¿En dónde la encontramos o cómo podemos llegar a ser felices? Sin embargo, para poder conseguir la felicidad, es importante primero definir que es la felicidad para cada uno, ya que este concepto tiene muchas acepciones.

La felicidad es un concepto complejo tomado desde diversas perspectivas como la filosófica, la artística y la científica. Por ejemplo desde la perspectiva científica se trata de dar una definición operacional acerca de la felicidad, no obstante no considera los conceptos que otras perspectivas toman sobre este tema, pero si se permite su medición.

En palabras simples, “La felicidad es definida como el grado con que una persona aprecia la totalidad de su vida presente de forma positiva y experimenta afectos de tipo placentero.” (Beytía & Calvo , 2011, p. 2)

Aristóteles en su *Ética a Nicómaco* le da diferentes definiciones a la felicidad pero una de las que más resalta indica que la felicidad consiste en actuar en conformidad propia del hombre, y en la medida en que esto se realice, el hombre será feliz, es decir que el hombre debe obrar bien. Ya

que si los actos que realiza lo conducen a realizar esta función serán virtuosos, caso contrario serán vicios que lo alejarán de su propia naturaleza y con ello de la felicidad.

La felicidad siempre ha sido uno de los mayores deseos para el hombre, aunque algunas veces se perdían en el concepto o en el camino para alcanzarla porque pensaban que era imposible.

Si bien las interrogantes, y por ende, los conceptos acerca de la felicidad existen desde tiempos muy antiguos, en el transcurso del tiempo este concepto ha ido evolucionando, según el entorno social, la cultura de cada país, los propios ideales, pensamientos, entre otros.

De acuerdo a lo observado por autores, en la sociedad actual, el llegar a ser felices se dificulta por tres motivos:

1. Por lo general deseamos encontrar la felicidad en lugares erróneos, pensamos que la felicidad es externa o en otras palabras material, cuando lo cierto es que esta viene de adentro.
2. Manejamos una actitud errónea, la mayoría de personas esperan que las mejores oportunidades caigan del cielo sin haber realizado un mínimo esfuerzo, cuando lo cierto es que la felicidad no es una meta, sino es un proceso que vivimos día a día y en todo momento.
3. Y por último vivimos con un concepto equivocado, la felicidad no proviene de las cosas que recibimos, sino también de algunas actitudes que mostramos con la sociedad, como la bondad, el perdón, la empatía, entre otros.

Algunas personas, en su búsqueda al camino de la felicidad, confunden el sentimiento de la alegría, el cual es momentáneo, pasajero y ser felices va más allá de un estadio con un principio y fin que depende de las circunstancias.

Según muchos autores se puede alcanzar la felicidad cuando:

- “Tenemos fidelidad a un propósito meritorio, y no por la simple autosatisfacción”(Hellen Keller)
- “Llenamos vacíos, porque estamos satisfechos con lo que hemos logrado en el transcurso de los años vividos y con lo que estamos haciendo para un futuro”. (Kets, 2015)
- “Vivimos en una armonía interna, porque disfrutamos de la vida, y no dejamos que momentos tristes, malos, o fracasos propios, nos desmotiven. Ya que tenemos metas tan altas y claras que no permitiremos que nos desmoronen”. (De Castro,2004)

Para José Ortega y Gasset, filósofo contemporáneo, la felicidad se produce cuando coincide lo que él llama “nuestra vida proyectada”, que es aquello que queremos ser, con “nuestra vida efectiva”, que es lo que somos en realidad.

La felicidad organizacional deriva de la felicidad, la felicidad se asocia por lo general a la vida y crecimiento personal de los seres humanos y como se sientes plenos día a día, pero hoy en día en un mundo globalizado donde la mayoría trabaja varias horas al día en su centro laboral, es muy difícil sentirse infeliz en el trabajo y sin embargo ser feliz en un plano personal. Todo está concatenado.

3.2 ¿Qué hace feliz a la gente que trabaja?

Hay cosas que nos agradan a mayor o menos escala que otras y constantemente estamos en búsqueda de la felicidad. De igual manera en el ámbito laboral algunas personas pueden relacionar la felicidad con los ingresos percibidos, otras con las relaciones humanas, el reconocimiento, las oportunidades de crecimiento profesional, entrar a trabajar a una gran empresa reconocida, o alcanzar ese puesto que tanto ansían.

De manera general todas las personas buscarán un trabajo que les permita cubrir sus necesidades y así sentir satisfacción y eventualmente “felicidad”. Al hablar de necesidades, nos referimos no solo a las materiales, sino también a las cognitivas y afectivas. En realidad los seres humanos no tienen sólo una motivación o toman un solo factor en cuenta para sentirse plenos y felices, de ahí deriva la complejidad de encontrar los factores precisos que determinan la felicidad para que así las empresas puedan darles a los trabajadores los recursos correctos. Para esto, primero es necesario revisar las teorías que definen y explican las necesidades, las motivaciones, entre otros. De una persona, los cuáles se presentan en el siguiente acápite.

Diagrama N. 1 Necesidades de la Persona



Fuente: Gobierno de personas de la empresa (Ferreiro, 2008)
Elaboración: Propia

Es importante que el jefe tenga claro cuáles son las necesidades y motivaciones de sus colaboradores y además que sea consciente que aunque todos tenemos los tres tipos de necesidades, lo que contribuirá a la felicidad de la persona es la satisfacción de sus necesidades

afectivas y las ⁴motivaciones extrínsecas e intrínsecas. Si bien los gerentes deben de intentar satisfacer ambas motivaciones en distinta medida, ya que toda organización y personal es distinto, es importante reconocer que satisfacer la motivación intrínseca es fundamental (Pelletier, Vallerand, Brière, 1995). Sobre todo si se asocia al personal de una empresa y se busca un buen rendimiento y satisfacción laboral.

Muchas empresas se centran en satisfacer las necesidades materiales con un buen salario pero no ven que esta necesidad no es la más importante.

Identificar las necesidades de los colaboradores permitirá que se establezca una relación bilateral, ya que el jefe o supervisor podrá conocer y satisfacer las necesidades de los colaboradores, de tal manera los mismos aportará en el trabajo una mejor calidad en la atención y compromiso con la organización.

Para esto será necesario que se realicen dentro de la organización reuniones periódicas, las cuales permiten recibir retroalimentación de los colaboradores hacia arriba para ver oportunidades de mejora ya que como menciona Pablo Ferreiro (2008) , si dentro de una empresa, los jefes o directores desean recibir sugerencias, nuevas ideas, o información importante de parte de sus colaboradores, es necesario que los directivos creen puentes o un canal por el cual recibir esta retroalimentación. Si no se hace esto, los empleados no compartirán nada con la empresa.

⁴ La motivación extrínseca es el conjunto de recompensas monetarias directas que recibe un individuo a cambio de su trabajo.

La motivación intrínseca es aquella que nos lleva a realizar acciones porque nos satisfacen no se necesitan incentivos externos, puede ayudar a lograr el necesario equilibrio entre competición y colaboración entre los individuos

Cruz, M., Pérez, M., & Trevilla, C. C. (2009). Influencia de la Motivación Intrínseca y Extrínseca sobre la Transmisión de Conocimiento. *CIRIEC-ESPAÑA*, p.66.

Si ellos no tienen un medio que les permita hacerlo, simplemente no lo harán. Por eso es importante que los jefes tomen la iniciativa y no se limiten a esperar que sus colaboradores se acerquen a ellos.

Para Nic Marks (2015), fundador del Blog Happiness Work, y conferencista, el hecho de fomentar buenas relaciones, tratar a las personas de manera justa, empoderar a los trabajadores, ponerles retos y esforzarse por inspirar son las 5 maneras de lograr Felicidad en el Trabajo.

Existe una fórmula que muchas veces se aplica en la cual ponemos al éxito como camino hacia la felicidad, pero para Nic Marks la felicidad nos conduce al éxito y de esto es de lo que trata la vida, por ejemplo cuando hay colaboradores felices trabajando en grandes organizaciones, desde los colaboradores hasta los accionistas obtienen beneficios, porque las personas felices son más creativas; y lo cierto es que poner en una misma oración las palabras felicidad y trabajo tiene mucho sentido hoy en día, pero si bien es cierto y como lo menciona Marks; es que la felicidad es un negocio serio y aquellos que hagan el negocio tomarán la felicidad como algo serio.

Siendo así, una empresa debe buscar que sus empleados den mucho más de lo que exige su contrato de trabajo. El compromiso de sus colaboradores y su disposición a dar lo mejor de ellos por el bien de la empresa le ayudara a crear diferencias y ventajas frente a sus competidores.

3.3 Motivación

Frederick Herzberg, psicólogo orientado al trabajo y la gestión de empresas, indica que la motivación se ve influenciada por dos factores: factores de motivación y de higiene. En los factores de motivación se encuentran los logros, el reconocimiento, la responsabilidad y los incentivos e inciden sobre la satisfacción del trabajador; y en los factores de higiene se

encuentran el sueldo, el ambiente físico, las relaciones personales, el status y el ambiente laboral, si estos últimos fallan o son inadecuados, causan insatisfacción en el trabajador.

En ese sentido, consideramos que debemos plantearnos de manera constante una pregunta importante ¿Qué nos lleva a realizar cualquier acción?, es por esto que es necesario que las personas y, sobre todo, los líderes de cada empresa conozcan sus motivaciones.

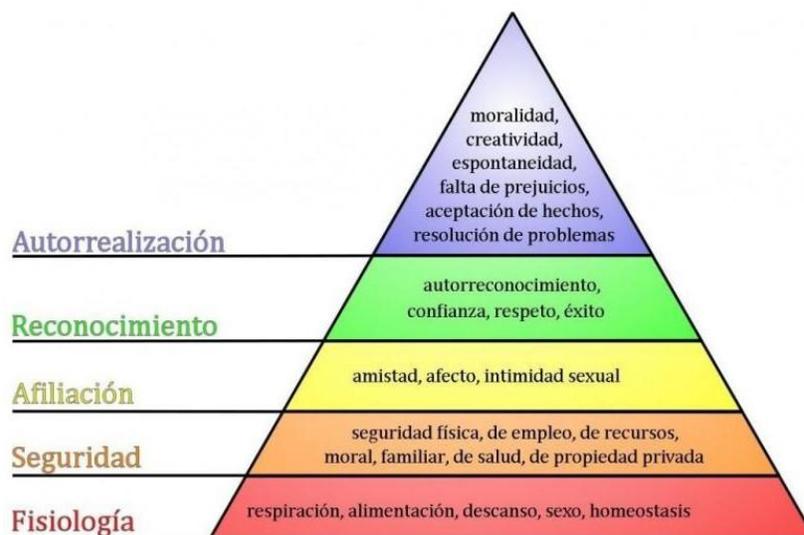
Además todo líder define y sobre todo vive de acuerdo a sus valores más preciados. Los valores son guías que dan determinada orientación a la conducta y a la vida de cada individuo. Un líder debe conocer cuáles son aquellos valores que pase lo que pase rigen o regirán sus vida y de igual manera sus fortalezas.

3.3.1 Teorías de Contenido

Estas teorías consideran aquellos aspectos que pueden motivar a las personas.

- Teoría de Maslow
-

Imagen N. 5 Pirámide Necesidades de Maslow



Fuente: Robbin y Coulter, 2005, P.394
Elaboración: Abraham Maslow

La teoría de Maslow se divide en dos partes:

- Nos muestra la jerarquía de las necesidades humanas
- Refiere un dinamismo por el cual aparecen motivaciones para satisfacer aquellas necesidades.

Respecto a las necesidades, están clasificadas en cinco clases:

Estos 5 tipos de necesidades que suceden en una escala ascendente. Abraham Maslow establece una secuencia creciente, es decir la persona humana debe cubrir en primera instancia las necesidades fisiológicas (las más básicas), por lo tanto al cubrir estas que están situadas en el nivel más bajo la persona se verá motivada a satisfacer necesidades de nivel más elevado:

- Fisiológicas: Son las necesidades más básicas que cuando son satisfechas parcialmente dejan de existir como determinantes de la conducta del ser humano sin su satisfacción no son posibles los impulsos para afrontar otras necesidades y su ausencia amenaza la propia supervivencia humana. Alimento, descanso, protección contra elementos de la naturaleza.
- De salud y seguridad: Una vida segura, ordenada y cierta donde se encuentran ausentes los peligros y riesgos para la integridad personal y familiar

- Sociales: La voluntad de reconocer y ser reconocidos por los demás. Sentirse parte de un lugar e integrados en grupos y redes sociales. Dar y recibir afecto, sentirse aceptado por los otros.
- Autoestima: Aceptación con uno mismo, la autoconfianza. El hecho de reconocer nuestros propios logros frente a los demás, sentirnos aceptados en la sociedad, parte de un grupo. Estimación propia y estimación por parte de los demás.
- Auto realización: Se refiere a hacer real lo que uno potencialmente es, hacer y ser todo por lo que somos capaces. Cubiertas las demás necesidades, desearemos motivarnos hacia metas superiores de corte espiritual e intelectual. Se complementan en esta categoría una mezcla de valores que podrían ser contradictorios entre sí.

- Teoría de Motivación – Higiene

Teoría estudiada por el psicólogo Frederick Herzberg, en donde relaciona dos factores; el factor Rendimiento con el factor Satisfacción.

Esta teoría propone dos alcances acerca de los motivadores y su categorización.

- Factores Higiene: Enfocados principalmente en el ambiente que rodea a los colaboradores, conocidas también como factores extrínsecos, ya que es la empresa quien se encarga de tomar las decisiones; es decir, están fuera de las decisiones de los propios colaboradores y si estos faltan podrían desmotivar al colaborador.
- ✓ Relaciones con el supervisor
 - ✓ Seguridad Laboral
 - ✓ Ambiente laboral
 - ✓ Salario y Beneficios

- ✓ Políticas de la empresa

- ✓ Factores Motivación: Se refiere a la labor diaria que ejecutan los colaboradores, los deberes, las tareas asignadas, el cumplimiento de las metas, su desempeño día a día, por eso también son llamados Factores intrínsecos, que involucran desarrollo personal, el crecimiento y desarrollo profesional, las necesidades de auto-realización.

- ✓ Reconocimiento

- ✓ Libertad de toma de decisiones

- ✓ Ascensos

Otras de las cosas que Herzberg propone es el “enriquecimiento de tareas” es decir sustituir aquellas tareas que no requieren ningún esfuerzo, por tareas más complejas de las que no solo se pueda obtener un reconocimiento, sino una satisfacción personal con condiciones de desafío.

Este enriquecimiento a la vez reducirá las faltas al trabajo y la rotación del personal lo que a la vez conseguirá que los colaboradores estén más motivados lo que a su vez consigue una mayor productividad.

Estas teorías de contenido fueron el comienzo de lo que hoy en día es la felicidad organizacional, ya que antes se veía al trabajador como una máquina. A raíz de las teorías que se fueron creando, se evidenció que las personas necesitan más que un sueldo y que para sentirse satisfechas necesitan distintas motivaciones. Se empezó a ver al trabajador como un ser más complejo, y debido a esto se le fue dando más importancia a las personas o capital humano.

3.4 Modelo PERMA y Psicología Positiva

Para lograr un cambio en la organización y en los colaboradores con el fin de tener un nuevo modelo de felicidad, es necesario empezar por un mecanismo organizacional positivo. De acuerdo a Ignacio Fernández en su libro *Felicidad Organizacional*, la psicología positiva entra a tallar para lograr este modelo. La psicología positiva “es el estudio del funcionamiento óptimo de la salud de los individuos y grupos en las organizaciones, así como la gestión efectiva el bienestar psicosocial en el trabajo y del desarrollo de las organizaciones saludables” (Salanova, 2008, p. 182)

Tanto Fernández (2015); Seligman y Scikszentmihalyi (2000); Salanova, Martínez y Lorens (2005,2014); Paschoal, Torres y Porto(2010); Hosie y Sevastos (2009), Fischman (2010), entre otros. Coinciden en que los dos mundos, la psicología y las organizaciones se unen para potenciar a los trabajadores con el fin de que las empresas tengan un capital humano positivo y feliz sobre todo en épocas de crisis. Los empleados que logran a ser felices tienen proactividad, iniciativa personal, cooperan con los demás, toman mayor responsabilidad, buscan el éxito y también se preocupan por la crecimiento sostenible del planeta.

Los avances en la psicología positiva desarrollados por Achor (Citado por Gaitán, Breton, Urbano, Mahecha, & Arteaga, 2015) lo han llevado a condensar los siete principios que influyen para ser más felices en el trabajo: 1. La felicidad como ventaja. 2. Soñar y creer en nosotros mismos. 3. Fijarnos en lo positivo en vez de buscar defectos en los demás. 4. Invertir tiempo en los demás. 5. Aprovechar los reveses no solo para levantarse, sino para crear una inercia ascendente. 6. Crear hábitos positivos. 7. Concentrarnos en objetivos abarcables para ir asumiendo poco a poco retos cada vez más grandes.

Seligman (Gaitán, 2015, p.6-17) se percató en que la psicología actual por lo general se enfoca o sobresalta las enfermedades y lo malo que le pasa al ser humano, mas no se enfoca mucho en lo positivo de la mente. A raíz de esto une la psicología positiva con el ámbito empresarial y nos da el modelo PERMA por sus siglas en inglés (Positive Emotions, Engagement, Positive Relations, Meaning, Accomplishment Achievement) el cual tiene 05 pasos hacia la felicidad organizacional:

1.-Positive Emotions (Emociones positivas): Se reflejan en la cantidad de palabras y emociones buenas que sentimos en el día y se comparan con las negativas. Si se tienen más positivas, mayor será el bienestar del trabajador.

2.-Engagement (Involucramiento): Cuando los trabajadores se involucran en todos los actos, incluso cuando no son placenteros. Al darle la vuelta a esta situación, usando las fortalezas, el bienestar se eleva. Asimismo es cuando se trabaja una cosa a la vez con un alto nivel de concentración utilizando, además de las fortalezas, los talentos.

3.-Relationships (Relaciones): Mantener relaciones constructivas con las personas de nuestro entorno laboral. Las otras personas nos interesan, y sobre todo, confiamos en ellas así como somos confiables para los otros.

4.-Meaning (Significado): Cuando sentimos que lo que hacemos es más grande que nosotros mismos. Es decir hay un propósito mayor en lo que hago diariamente. Genera alta motivación y compromiso.

5.-Accomplishment (Logros): Se selecciona de mejor modo lo que se desea lograr, mientras aumentamos la efectividad para realizarlo. Este punto hace que la experiencia laboral sea más satisfactoria.

Imagen N. 6 Modelo PERMA



Fuente: Teoría del Bienestar o Modelo Perma

Elaborado por: Bienestar Positivo

3.5 Modelo High Performance

Este modelo consiste en una estructura conceptual, validada científicamente, en la cual los directivos de cada empresa determinan en que deben hacer hincapié para mejorar el rendimiento y lograr que esta sea sostenible. La herramienta es flexible, puesto que cada empresa tiene distintas necesidades. (HPO CENTER, s.f.)

En este modelo se analiza la visión, misión de la empresa, el ambiente, la competencia, y se realiza un análisis interno de las áreas de contabilidad, finanzas, marketing, tecnología, entre otras.

Este modelo tiene 05 factores que se ven a continuación:

Imagen N. 7 Modelo HPO-High Performance Organization



Fuente: High Performance Organization, HPO Center

Elaboración: Propia

3.6 La Felicidad Organizacional

Es *“La capacidad de una organización para brindar y posibilitar a sus colaboradores las condiciones necesarias y los procesos que les permita el desarrollo de sus fortalezas individuales y grupales, para enfocar su desempeño hacia las metas de la empresa que sean*

sostenibles y sustentables, construyendo un activo intangible, difícilmente de imitar en el mercado”. (Fernández, 2015)

Hoy en día las empresas valoran más a su principal capital, que son las personas, como se mencionó anteriormente, determinar los recursos que deben dar las empresas a sus colaboradores para lograr esta felicidad es difícil, ya que el personal de cada empresa es distinto, así como dentro del personal de cada empresa, cada persona es distinta. Las motivaciones y objetivos de cada empleado pueden diferir mucho entre sí, por ejemplo hay personas que son felices cuando encuentran el “trabajo de sus sueños” (es decir cuando finalmente son contratados en un puesto que permite que desplieguen sus conocimientos, donde sienten que sus capacidades son ideales para las funciones a realizar y donde sienten pasión por lo que hacen) y otras que no importa el trabajo o puesto que tengan siempre se sienten insatisfechos e infelices.

En líneas generales el trabajo suele ser asociado con la infelicidad de una persona, y esto se da por los trabajos rutinarios, los horarios muy extensos y poco flexibles. Muchas personas no serían felices si tendrían que revisar papeles o hacer los mismos trámites para diversas personas por ocho horas al día, todos los días, este tipo de trabajos con actividades repetitivas pueden llegar a suprimir la creatividad, adicionalmente otro agravante podría ser el lugar físico de trabajo, el aislamiento que algunos trabajadores tienen y que no disfrutan debido a que un factor necesario para la felicidad es la comunicación y el poder interactuar con otros compañeros.

Hay muchas empresas que tienen una buena gestión pero malos líderes, ya que los gestores pueden gestionar muy bien las tareas rutinarias, pero un líder es aquel que se pregunta si esas rutinas deberían realizarse del todo ya que este tipo de tareas asfixian la creatividad y el cambio. (Bennis, 2000)

Las grandes organizaciones que ya tienen como prioridad a sus trabajadores, ponen especial esfuerzo desde el momento de la contratación y la captación del personal, al asegurarse que las capacidades y deseos de los postulantes estén en la misma armonía con los requerimientos y las metas de las empresas. En otros casos las grandes inversiones que se realizan son para las capacitaciones de los empleados para que logren un mayor aprendizaje, porque si bien es cierto algunas empresas los motivan extrínsecamente como con el salario, también está comprobado que este tipo de motivación no siempre influye de manera positiva en los trabajadores al momento de ser productivos, porque en el momento que encuentren un trabajo con una paga mayor, dejarán sus puestos de trabajo y siempre intentarán buscar algo más, a diferencia de aquellos que reciben una motivación intrínseca y/o trascendental que les permite el crecimiento profesional y personal, son más dedicados a sus trabajos y más fieles a la empresa.

El director Comercial de Bumeran.com Freddy Kamt indica que un trabajador feliz no es solo más productivo sino que está más comprometido y da buenas referencias de la empresa, lo cual ayuda a la captación de mejores talentos. Debido a esto es muy importante que más organizaciones desarrollen también la filosofía de felicidad organizacional desde que buscan personal mediante el portal referido, hasta que este llega a la empresa.

Tomando en cuenta el model PERMA, la experiencia del Banco BEME y la felicidad organizacional, Ignación Fernández, escribió un libro llamado “Modelo de Felicidad en el Trabajo”, el cual sirve como guía para poder cambiar el modelo de una empresa. Para Fernández las empresas comienzan por la intuición cuando implementan prácticas de felicidad con el fin de que sus colaboradores estén contentos, cómodos. Luego está intuición se convierte en certeza cuando se visualiza que los empleados hacen despliegue de sus talentos y fortalezas y a la vez

tienen un mayor compromiso. “Es decir, se pasa de un enfoque instrumental a un enfoque ético” (Férrandez, 2015)

Asimismo para Fernández el hecho de buscar la felicidad en los trabajadores no debe ser con el mero propósito de generar rentabilidad o productividad, sino porque las empresas genuinamente se preocupan por sus clientes internos.

En el libro mencionado Fernández propone a las empresas utilizar las encuestas GALLUP Q12 y Cuestionario VIA para medir la felicidad organizacional. Las cuales han sido tomadas en cuenta como referencia para complementar nuestra encuesta.

3.7 Investigación en Portugal

La investigación realizada por Georg Dutschke da un alcance importante a la medición de la felicidad organizacional, ya que en esta se definen los factores condicionantes de la misma. Si bien hay muchas investigaciones sobre el tema, no hay una encuesta estándar para la medición de la f.o.

Dutschke (2013) separa en un inicio dos conceptos: Felicidad en Organización y Felicidad en Función.

La felicidad en organización, se refiere a la tendencia actual de las empresas en preocuparse por los empleados y en su felicidad, debido a que al alcanzar esto, los empleados despliegan sus fortalezas, trabajan en equipo por lograr un equipo común, está satisfecho con nuevos retos y consideran lo que hacen como una ocupación feliz.

La felicidad en función, se refiere a la disposición de los empleados para querer ser felices. Si bien la empresa puede proveer todos los recursos, gran porcentaje del cambio depende de cada trabajador. Este cambio implica optimismo, resistencia y autonomía, cualidades que muchas

veces son escasas en los colaboradores. Asimismo refiere que los trabajadores necesitan tiempo y acción para encontrar felicidad en lo que hacen.

Basado en estos dos tipos de conceptos, se identificaron factores y sus variables para realizar el cuestionario. Este fue enviado a profesionales en todo Portugal.

La encuesta tiene un nivel de confianza del noventa y cinco por ciento y un margen de error de tres por ciento. Asimismo al recibir las respuestas, cada área de la encuesta (organización, en función) recibió un nivel de confiabilidad de 0,982 y 0.970 respectivamente utilizando el Alfa de Cronbach. Se realizó un análisis factorial de los cuales se modificaron los 19 factores tomados en cuentas a 09 factores con sus variables, los cuales son:

Felicidad en Organización: Importancia de innovación e identificación con jerarquía y organización, Importancia de reconocimiento y desarrollo personal, Ambiente interno y relaciones personales, Objetivos y éxitos profesionales y la Importancia de la dimensión social

Felicidad en Función: Desarrollo personal, reconocimiento y respeto, Ambiente de trabajo, objetivos, equilibrio vida social, Influencia y apoyo de jefes y Compromiso con la organización y seguridad

Al analizar la consistencia de la encuesta, todo salió positivo y mantenía los mismos promedios y factores en cada actividad o rubro en Portugal.

Debido a la metodología utilizada ya los factores resultantes, la presente investigación se basó en esta encuesta para formular el instrumento utilizado en la empresa Claro, apoyándonos de los cuestionarios de los otros puntos del marco teórico.

3.8 Investigación en España

La fundación Adecco (Adecco, 2015) realizó una investigación a 2400 personas del mercado laboral español, mediante una encuesta sobre la felicidad organizacional.

Los resultados de la encuesta muestran que 6 de 10 trabajadores piensan que sus empresas aún no aplican modelos o políticas de bienestar y satisfacción. Los aspectos que valoran más en la felicidad organizacional son: buen ambiente en el trabajo, horarios que permitan tener vida personal y salario justo.

Lo más interesante de la nueva tendencia laboral es que 6 de 10 trabajadores están dispuestos a renunciar a parte de su salario a cambio de gozar mayor felicidad en el trabajo. Esta tendencia no sólo se ve en esta investigación sino también la encuesta realizada en Portugal y en otras investigaciones. Es por este motivo que al momento de realizar nuestra encuesta no tomamos en cuenta el salario para medir la felicidad organizacional.

3.9 Investigación en Australia

Se realizó un trabajo de investigación con 400 profesionales en Australia a cargo de Hosie, Sevastos, & Cooper (2008), ellos buscaron relacionar empleados más felices con mayor productividad. Tomaron como modelo "The Happy Productive Worker Thesis and Australian Managers" desarrollado por Staw en 1986. El modelo desarrollado considera factores que evalúan la felicidad profesional, como características personales, características en las funciones, objetivos, flujos de trabajo, equilibrio entre trabajo y familia y satisfacción laboral.

La investigación se realizó a gerentes del mercado laboral con la finalidad de encontrar la relación entre el bienestar laboral, satisfacción laboral y la productividad. Y luego, establecer los indicadores específicos de bienestar y satisfacción laboral.

Para la investigación utilizaron una encuesta aplicada a 19 empresas australianas. El análisis de confiabilidad para la sección de bienestar tuvo un resultado de 0,70 y el de satisfacción laboral 0,85. Ambos utilizando el Alfa de Cronbach.

El resultado del estudio comprobó la hipótesis, es decir el bienestar y satisfacción si afectan la productividad de los trabajadores y por ende afectan la efectividad de la organización. Asimismo, indican que comprobar la hipótesis de esta investigación debería contribuir a analizar la composición de los puestos de trabajo y la intervención que deben de tener los distintos niveles altos de la compañía. Esto tendría el potencial de mejorar las prácticas gerenciales, ya que los gerentes son los pivots de la empresa, los que deben de velar por la productividad y por minimizar los recursos.

3.10 Otras Investigaciones de Felicidad Organizacional- Productividad

Numerosas investigaciones han abordado la relación propuesta por esta investigación incluidas las mencionadas en párrafos anteriores, las investigaciones han sido realizadas en otros países y los resultados fueron positivos, es decir se vio efectivamente que los colaboradores felices son más productivos, lo cual no implica que trabajen más horas si no que al sentirse más felices y comprometidos dan lo mejor de sí.

Entre las investigaciones mencionadas tenemos:

La felicidad organizacional se ha vuelto un tema controversial en el mercado laboral, las empresas hoy en día están aplicando este concepto en su cultura organizacional porque es un hecho que el talento humano que poseen las organizaciones deben ser la base principal para

lograr la competitividad en el mercado. Por lo tanto si la empresa cuenta con trabajadores felices, tiene una de las claves del éxito asegurada.

“El secreto de la felicidad no está en hacer siempre lo que se quiere, sino en querer siempre lo que se hace” León Tolstoi

Según el estudio de “Felicidad y Trabajo “realizado en México (2012), por la consultora Crecimiento Sustentable, las personas felices incrementan su productividad hasta en 88% en comparación con aquellas que no tienen un buen estado de ánimo, los trabajadores felices presentan hasta 33% más dinamismo y energía, que tiene como consecuencia mayor eficiencia y productividad en la empresa. Asimismo el estudio indica que las personas felices en las organizaciones son las que mejor se adaptan al trabajo en equipo, se sienten más identificados con sus empresas, y presentan menos ausentismo laboral, rotaciones y quejas. Son personas más creativas que no tienen miedo a nuevos retos, son capaces de provocar un cambio dentro de sus empresas resolviendo los problemas que se les presentan y no creándolos.

Instituciones como Harvard Business Review y Gallup, han medido el desempeño de personas felices y personas que no lo son, en su estudio se muestra una notable diferencia del 31% en productividad, 37% en los que refiere a ventas y 300% en aptitudes de innovación. Además, las investigaciones arrojan que la felicidad en el trabajo contribuye con una reducción del 23% en manejo del estrés y del 44% en rotación del personal. (Gestión, 2014)

Asimismo David Fischman (2010) indica que la psicología positiva ⁵ refiere que las empresas mejor calificadas son las que son capaces de generar un ambiente más feliz y de satisfacción para sus empleados ya que a la larga cuando un trabajador es feliz, se siente más motivado a trabajar e

⁵ Es el estudio de las condiciones y procesos que contribuyen al florecimiento o funcionamiento óptimo de personas, grupos e instituciones. Gable, S. L., & Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology? *Review of general Psychology*, p.103-110.

integrarse, mejorando sus relaciones interpersonales. Asimismo los trabajadores muestran más iniciativa, ideas innovadoras y se convierten en mejores líderes.

Pedro Rojas, Blogger de @SeniorManager (2010), va más allá e indica que una persona feliz, podrá enfocar su creatividad a las actividades que realiza, generando beneficios a nivel personal y a nivel organizacional. Es decir, si a los trabajadores se les deja enfocarse en lo que más les gusta, en lo que más los satisface, o lo que más alegría les da, la productividad se incrementa y los resultados se notan.

Son nueve las razones, que propone, por las que la felicidad organizacional y la productividad deben ser consideradas sinónimo en cualquier ambiente de trabajo:

1.- Un trabajador feliz está motivado y tiene optimismo: lo cual le permite manejar mejor los riesgos, tomar decisiones y los escenarios pesimistas.

2.- Un trabajador feliz explota su talento y ofrece más: La felicidad motiva a que el talento fluya continuamente mientras energía a la vez. Esa energía y ese flujo de talento, genera más eficiencia y por último mayor productividad.

3.- Un trabajador feliz tiene mejores índices de adaptación social y grupal:

Tener a un trabajador feliz hace que sus compañeros se sientan mejor trabajando alrededor suyo.

4.- Un trabajador feliz tiende a ser más creativo: Ya que el buen humor abre la mente, y en las mentes abiertas, es más posible que surjan buenas ideas.

5.- Un trabajador feliz se adapta mejor a los cambios: las personas normalmente se resisten a los cambios, sin embargo las personas felices tienen menos resistencias a la imposición de nuevas facetas o labores dentro de la empresa, creando un ambiente adecuado para los cambios.

6.- Un trabajador feliz es menos propenso a equivocarse: Mientras este feliz un colaborador realiza sus labores con más dedicación sin pensar en errores, lo que le ayuda a no cometerlos.

7.- Un trabajador feliz es un trabajador saludable y un promotor de la seguridad en el trabajo: Los peligros dentro de la empresa son constantes, al igual que la exposición a enfermedades y las constantes indisposiciones por parte de los colaboradores, por lo tanto un trabajador que no es feliz es más propenso a tener algún accidente o enfermarse.

8.- Un trabajador feliz resuelve problemas, no los crea: Si eres feliz dentro de tu puesto laboral generas mayor compromiso lo que te permite transmitir nuevas ideas, soluciones y no todo lo contrario, lo que generaría un ambiente tenso.

9.- Un trabajador feliz es un buen discípulo: Ser feliz predispone para el aprendizaje, para la formación y para la adaptación de nuevas forma de trabajar. Un colaborador feliz no mostrara dificultades para aprender nuevas tareas que le generen responsabilidades y captara todo en menor tiempo.

Es por estas razones que el presente estudio pretende encontrar la influencia positiva de la felicidad organizacional en la productividad de la Empresa Claro, para aportar nueva información sobre un tema que poco a poco se está desarrollando en Perú.

3.11 Modelo de Gerencia de la Felicidad

Seguimos refiriéndonos a Ignacio Fernández, quien indica que las empresas han dejado de tener Gerencias de Recursos Humanos y han pasado a tener Gerencias de Personas. Esto lo dijo en el 2015.

Hoy en día el concepto de Gerencia de Personas ha evolucionado a Gerencia de Felicidad, modelo vanguardista que ya ha sido tomado por varias empresas a nivel mundial, las cuales han tenido resultados positivos. Los gestores de esta nueva área debe ser un jefe con puerta abierta, que tenga completa disposición a escuchar a los empleados en cualquier momento.

El “Chief Happiness Officer” o Director de felicidad, es el encargado de gestionar la satisfacción de los empleados, mejorar el desempeño de los colaboradores y de esta manera retener talentos. Estos trabajan de la mano con los “Coordinadores de Sueños y Felicidad”, quien complementa las funciones del Director de Felicidad.

Las empresas mencionadas anteriormente son Google, Dreamworks quienes tienen un índice de retención de talento de 97%, Páez, Zappos, Open English, entre otros. (Castagnino, 2016)

Cada una de estas tiene gestor de felicidad, trabajan con Coaching ontológico, tienen dinámicas para motivar a los empleados y lugares de trabajo más flexibles.

3.12 La Productividad

La productividad es una de las dos variables tomadas en cuenta en esta investigación. Esta tiene distintos conceptos y distintos métodos de medición tomando en cuenta las operaciones, rubros y recursos de las empresas.

- “La productividad es el principal determinante del nivel de vida de una nación, porque es la causa radical del ingreso nacional per cápita. La productividad de los recursos humanos determina sus salarios, mientras que la productividad con que se emplea el capital determina el rendimiento que consigue para sus poseedores.” (Porter, 1990, p.25)

Según el mismo Porter el concepto de productividad viene asociado con el de competitividad, es una de las razones por que las empresas deben implementar recursos y contar con estrategias que les permita aumentar su productividad, porque esto a su vez les permitirá incrementar su competitividad y como resultado obtendrán mayores ingresos y una mejor rentabilidad. Por su parte Robbins y Coulter (2005), la definen como el total de la producción en un determinado tiempo, sobre la cantidad de recursos empleados para generar la producción final.

Si bien la productividad depende del trabajo de los colaboradores y los recursos de la empresa, esta no es ajena a las circunstancias que rodean a la organización, por eso se determinó en la investigación que existen factores internos y externos, los cuales influyen al momento de medir la productividad:

Factores externos: (CLARO)

- La competencia de empresas del mismo rubro, en este caso empresas de telefonía.
- Los avances y cambios tecnológicos.
- Legislaciones y restricciones para el rubro de Telecomunicaciones.

Factores Internos: (CLARO)

- La disponibilidad de los recursos y plataformas de ayuda, en la empresa Claro sería el stock de unidades a la venta y la cobertura de los servicios.
- Uso eficaz de su sistema operativo dentro de la empresa.
- Formación adecuada y líneas de carrera de los trabajadores.
- Motivación a los colaboradores: como días de descanso, reconocimientos públicos, entre otros.
- Rotación y permuta de personal.
- Aumento de responsabilidad y funciones de los trabajadores.

3.12.1 Beneficios de la Productividad

Según el blog de Transformación Empresarial y tomando como teoría el libro “Estrategia Básica: Costos relacionados con la calidad” los principales beneficios de la productividad se encuentran:

- Cuando los colaboradores tienden a ser más productivos, se espera una reducción de precios de un servicio y/o producto sin tener que sacrificar la rentabilidad de la compañía, lo cual llegará a beneficiar a los clientes cuando estos realicen sus compras, porque les permitirá adquirir un producto más barato pero con la misma o mejor calidad.

El producto tendrá en consecuencia una mayor captación de clientes en el mercado lo que generara mayor retención pero sobre todo más rentabilidad.

Y si la empresa es ecuánime, al obtener mayores ganancias podría aumentar las utilidades de sus colaboradores o invertir en otros aspectos para motivar aún más a sus trabajadores.

- Aumentar el margen de utilidad sin reducir el precio de venta.
- La productividad permite la competitividad de una empresa. Una empresa es competitiva en relación con otras, cuando puede producir productos de mejor calidad con costos reducidos.

3.12.2 Medición de la Productividad

Existen muchas formas de medir la productividad, sobre todo porque depende de la empresa y el rubro en la que esta se encuentra. De acuerdo a la Revista Industrial de la Universidad Nacional de México (2015):

- La productividad puede variar, y es relativa. Se basa en la comparación de la productividad actual y la productividad de un periodo anterior que se utilizará como periodo base.
- La productividad también puede ser medida al compararla con estándares, dicho estándar vendría a ser el periodo base.
- Otro método es calcular números índice. Un número índice es el porcentaje de cambio sumado a 100 o restado de 100. Los índices también pueden calcularse directamente a partir de los datos básicos.

En el caso de la medición de la productividad de los asesores de la empresa América Móvil, esta se da mediante el número de ventas mensuales alcanzadas por cada colaborador. En la presente investigación se realizará una comparación lineal de los índices de productividad desde el mes de noviembre del 2016 a mayo del 2017.

3.12.3 Indicadores de la Productividad

Según el libro: “Indicadores de Productividad de una empresa” realizado por la Empresa Work Meter, especializada en brindar software a empresas para gestionar y mejorar la productividad mediante el monitoreo de las actividades de las empresas, nos indica que hay varios indicadores a tomar en cuenta, como:

- **Actividad**

La actividad es un indicador que representa el tiempo diario que transcurre desde el momento en que el trabajador empieza sus labores hasta el momento en que finaliza su trabajo. Se entiende entonces que actividad se define por todas las horas que una persona está trabajando, lo que no necesariamente coincide con el horario laboral, que es el tiempo que transcurre desde que el trabajador ingresa a la empresa, hasta que se sale de la empresa. La diferencia entre horario laboral y actividad serían las pausas que hace el trabajador, que aunque este físicamente dentro de la empresa no realiza ninguna actividad que genere productividad.

- **Actividad Individual**

Es un indicador empresarial, que es el resultado del total de horas que el trabajador permanece dentro de su puesto en la empresa, es decir desde que entra por las mañanas hasta el final de su jornada laboral. El resultado de la suma de horas de actividad individual también puede ser distinto al horario laboral, debido al hecho de que la actividad refleja el tiempo real que se está trabajando que no suele coincidir al 100% con el tiempo de permanencia en la empresa.

El beneficio que puede aportar este indicador a una compañía que lo utilice, es tener conocimiento si las personas que tienen en su staff cumplen o no con el horario programado y las actividades que se les indica en su programa laboral.

Una vez que la organización ha definido las horas en las que el empleado tiene que estar en la empresa y trabajando, este indicador funcionaría como una cámara que graba las horas que se trabajan efectivamente.

- **Uso de Aplicaciones**

Este indicador empresarial nos muestra no sólo un listado exhaustivo de todas las aplicaciones que se usan dentro de una organización, sino que también refleja el tiempo que se ha dedicado a cada una de ellas en particular.

Los mayores beneficios que la empresa obtiene de este indicador son los siguientes:

- Aporta transparencia de aquellas aplicaciones que están siendo usadas en la empresa, que están relacionada con el tiempo-empleado en cada una.
- Permite obtener información más precisa sobre las aplicaciones que reflejan mayor uso por parte de los colaboradores y la proporción del tiempo que usan los trabajadores en las aplicaciones de mayor o menos beneficio.
- Permite comprobar si realmente se está sacando provecho de las herramientas adquiridas por parte de la empresa (información especialmente en el área de ingeniería y de empresas que realizan inversiones de costos altos para poder percibir mayor producción)
- Permite comprobar si se están empleando las herramientas recomendadas para el desempeño de un trabajo.

Por ejemplo, en el caso de un departamento en el que se ha invertido en un CRM⁶, permitiría comprobar si el equipo comercial está dedicando gran parte de su

⁶ El Customer Relationship Management (CRM) o gestión de la relación con el cliente, son los sistemas informáticos que ayudan a las empresas a organizar la información que servirá para desarrollar acciones de marketing, ventas y servicio al cliente.

Serrano, L. d. (2014). *Portal MGlobal*. Recuperado el 10 de Marzo de 2017, de <https://mglobalmarketing.es/blog/la-importancia-del-crm-y-el-marketing-relacional/>

actividad en trabajar con este CRM en vez de hacerlo con el Excel, como se había hecho hasta la incorporación de la nueva herramienta recomendada.

- **Productividad en Empresas de Servicios**

La productividad en empresas de servicio requiere servicios de excelencia y es determinado por la percepción de la calidad en el servicio brindado, lealtad de compra, satisfacción de necesidades y la recomendación del servicio.

La calidad del servicio según el cliente depende del proceso y el resultado. En el proceso se da entre las expectativas vs. Las percepciones y en el resultado es el servicio esperado vs. El servicio recibido.

3.13 Historia de Claro

Claro es una marca prestadora de servicios de telefonía móvil perteneciente a América Móvil, es parte del Grupo Mexicano CARSO, cuyo accionista mayoritario es el magnate Carlos Slim.

Claro se encuentra presente en distintos países como Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Puerto Rico, República Dominicana, Uruguay y Venezuela. América Móvil además opera bajo el nombre de Telcel en México y de Tracfone Wireless en Estados Unidos.

América Móvil es el líder en telecomunicaciones móviles de América Latina y el tercero más grande del mundo. Opera bajo la marca Claro en 18 países del continente. Desde que empezó en el 2000, se ha expandido con éxito a 18 países del continente. Ha impulsado una fuerte aceleración en el crecimiento de suscriptores y, por lo tanto, de penetración en casi todos los países donde opera.

Claro Perú es subsidiario de América Móvil, y opera en Perú desde Agosto del 2005.

Claro ofrece una red de alta calidad y buena cobertura cobertura en los 24 departamentos del Perú y generar oportunidades de crecimiento ha sido uno de los principales compromisos con el país desde sus inicios así como continuar con el despliegue de la red 4G LTE, incrementar la plataforma de 3G y ampliar el alcance de las conexiones de fibra disponibles en nuestros sitios móviles.

Los Servicios que Claro ofrece son:

Telefonía Fija

Telefonía Móvil

Internet

Televisión por Cable

Televisión Satelital

2 Play

3 Play

Claro Video

Claro Música

Claro Club

3.13.1 Valores Claro

- **Honestidad**

Claro actúa y toma las decisiones dentro de lo que indica la ley, el código de ética y sus valores. La honestidad tiene que ver con la honradez, la decencia, la transparencia, la

rectitud, la confiabilidad, y el respeto hacia la empresa y hacia las demás personas dentro y fuera de ella.

- **Manos en la Operación**

Todos los niveles participan y conocen los detalles del área de la cual somos responsables. Buscan conocer el mercado y negocio con información de primera mano; no toman decisiones basadas exclusivamente en conceptos teóricos.

- **Actitud de Servicio**

La actitud de servicio se relaciona a cuidar los intereses del cliente (interno y externo), con amabilidad, disposición a servir, rapidez, proactividad, y el privilegiar al cliente antes que al interés personal.

- **Orden y Disciplina**

El orden y disciplina tiene que ver con la eficiencia, con acatar las políticas y lineamientos de la dirección. Reflejan el grado de compromiso que las personas tienen con nuestra empresa y son la base para obtener resultados de manera más rápida. La rapidez es un elemento indispensable para ser competitivo en nuestra industria.

- **Eficiencia**

Buscamos la eficiencia y rentabilidad en todas nuestras acciones sobre todo en períodos de prosperidad. Enfocan los gastos en lo estrictamente necesario para alcanzar el éxito de la operación.

América Móvil cuenta con:

- Operaciones en 18 países del continente.
- Operaciones en 7 países de Europa
- Más de 290 millones de clientes móviles
- Más de 34 millones de líneas fijas
- 22.5 millones de accesos de banda ancha
- Más de 21 millones de suscriptores de televisión
- Productos de punta y servicios de calidad

3.13.2 Atención al Cliente CLARO

La atención al cliente en cualquier empresa tiene un papel fundamental para fidelizar a los clientes. Las personas que tienen estos puestos son el primer contacto establecido entre la organización y sus clientes, por esto es muy importante que la selección de personal sea idónea y que las personas a contratar cumplan con los requisitos tanto de conocimientos como de habilidades blandas.

Es necesario saber qué buscar al momento de contratar a alguien para ocupar el puesto de atención al cliente. Dentro de esas aptitudes y cualidades predomina la actitud, energía, personas que sepan escuchar, gente proactiva que piense en soluciones de forma rápida, empatía y personas que sepan trabajar en equipo.

3.13.3 Funciones de Asesores de Servicios

El asesor integral permite gestionar de manera completa el proceso de atención en ventanilla. Inicia con la atención, proceso de venta, cobro, post-venta, despacho según corresponda.

- Realizará la apertura y el cierre de caja individual diariamente.
- Realizar las renovaciones masivas y corporativas, ventas de líneas y equipos nuevas.
- Tramitar el servicio de servicio técnico y corroborar que equipos cuenten con garantía.
- Atender consultas de todos los usuarios respecto a sus líneas, comprobando la titularidad de estos.
- Realizar reclamos, quejas, apelaciones y libros de reclamaciones regulado por Indecopi y Osiptel, de acuerdo al protocolo.

3.13.4 Estrategia Claro 2017

Imagen N. 8 Estrategia Claro 2017



Fuente: Estrategia Claro 2017
 Elaborado por: América Móvil SAC-CLARO (América Móvil SAC)

3.13.5 Portabilidades

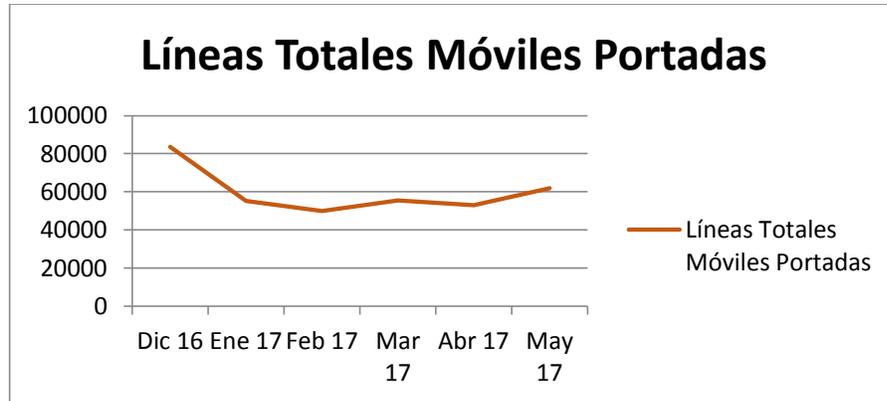
Las portabilidades son aquellas líneas migradas voluntariamente por el usuario a otro operador manteniendo el mismo número. Se considera relevante mencionar el tema de portabilidades debido a que reflejan en números el estado general de satisfacción del cliente con la empresa que le presta el servicio móvil. Esto en base a lo difundido por el área de Atención de Cliente de Claro a sus colaboradores, quienes indican que una de las principales razones por las cuales un usuario migra a otro operador es por la atención ineficiente que se le brindó, ya sea vía telefónica o presencial.

La presente investigación considera que es importante mencionar el tema de portabilidades ya que refleja claramente las pérdidas tangibles de la empresa.

Tomando en cuenta lo mencionado y tomando en cuenta el modelo de felicidad organizacional, cuando los trabajadores son felices, dan lo mejor de sí, es decir hacen su trabajo de la mejor manera posible. Si esta situación se diera a cabalidad en Claro, las portabilidades disminuirán progresivamente, conforme los trabajadores y toda la organización va cambiando de manera positiva. Lamentablemente, en el caso de Claro las portabilidades van en aumento como se verá a continuación en unos cuadros comparativos, para recabar esta información secundaria se recurrió a OSIPTEL, ente regulador de las empresas de telecomunicaciones, y se tomaron los mismos periodos de Diciembre a Mayo del 2017.

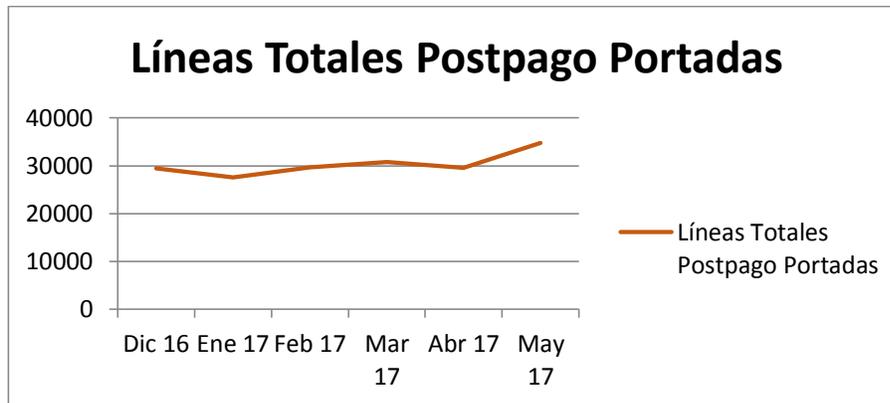
VER ANEXO 1, ANEXO 2, ANEXO 3, ANEXO 4, ANEXO 5, ANEXO 6 Y ANEXO 7

Gráfico N. 1 Líneas Totales Móviles Portadas



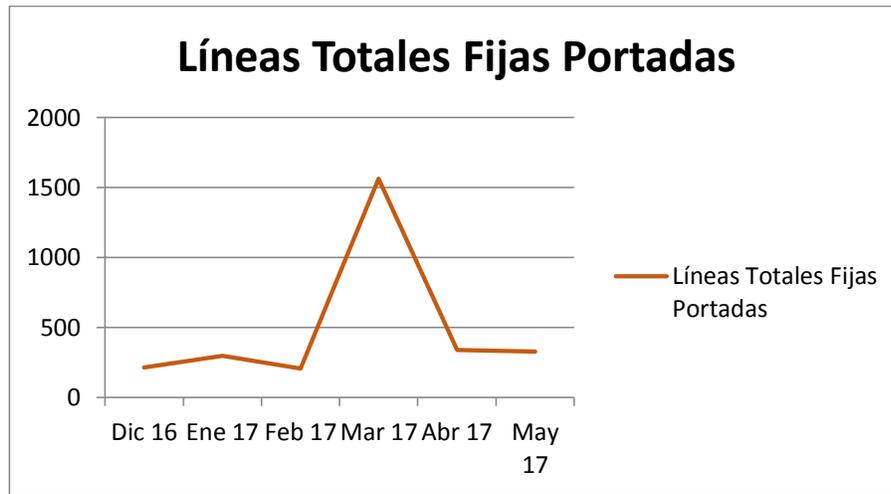
Fuente: Reporte de Portabilidad Numérica Enero 2017
Elaborado por: Elaboración Propia

Gráfico N. 2 Líneas Totales Postpago Portadas



Fuente: Reporte de Portabilidad Numérica Enero 2017
Elaborado por: Elaboración Propia

Gráfico N. 3 Líneas Totales Fijas Portadas



Fuente: Reporte de Portabilidad Numérica Enero 2017
Elaborado por: Elaboración Propia

Las líneas portadas totales de la empresa han disminuido, pero esto es debido a que han entrado líneas prepago de otros operadores a la empresa Claro. Lo interesante de este análisis es que las líneas fijas y móviles post-pago son las que tienen cada vez más usuarios portados, precisamente estos son los clientes que tienen la atención personal y telefónica de los asesores de servicios.

Las líneas prepago recurren a la atención muy esporádicamente, y por lo general cuando hay algún problema de red o sistema de recargas y canje de ofertas.

Es por esto que consideramos importante la atención al cliente, la productividad de los asesores, la cual de ser comprobada la hipótesis, puede mejorar implementado el modelo de felicidad organizacional en la empresa.

CAPÍTULO III:

METODOLOGÍA

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

1. Cuadro de Operacionalización de Variables

Tabla N. 1 Tabla de Operacionalización de Variables

VARIABLES		SUB VARIABLES	INDICADORES DE MEDICION
V. DEPENDIENTE	Productividad	- Ventas Mensuales de los Colaboradores de Claro	- Número de altas (Ventas) por colaborador.
V. INDEPENDIENTE	Felicidad Organizacional	- Factores Condicionantes de la Felicidad Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Importancia de innovación e identificación con jerarquía y organización - Importancia de reconocimiento y desarrollo personal - Ambiente interno y relaciones personales - Objetivos y éxitos profesionales - Importancia de la dimensión social - Desarrollo personal, reconocimiento y respeto - Ambiente de trabajo, objetivos, equilibrio vida social - Influencia y apoyo de jefes - Compromiso con la organización y seguridad

Fuente: “Felicidad en la Productividad, Claro 2017”
Elaboración: Propia

2. Enfoque de la Investigación

La siguiente investigación está orientada a evaluar cómo la empresa Claro gestiona sus recursos con el fin que sus colaboradores desplieguen sus fortalezas individuales y

grupales, brindando un valor agregado que va más allá de la satisfacción laboral, es decir como crean un ambiente de felicidad dentro de la empresa para que sus colaboradores se sientan más identificados, comprometidos y a la vez, de ser comprobada la hipótesis, su trabajo sea más productivo.

3. Tipo de Investigación

Considerando que el tema materia de estudio ha sido poco explorado y/o reconocido, sobre el mismo es difícil formular hipótesis precisas o de cierta generalidad, la presente investigación tendrá un alcance exploratorio preliminar y un enfoque descriptivo y correlacional.

Este documento se orienta a la comprobación de hipótesis causales y es relacional debido a que une una variable con otra. La investigación es cuantitativa ya que el problema de investigación surgió de un conocimiento general ya existente, a partir del cual llegamos a comprobar la relación entre felicidad organizacional y productividad.

4. Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es no experimental, puesto que no se hará manipulación alguna de las variables. De esta manera se realizará una observación y medición de la productividad y los indicadores o variables de la felicidad.

Este diseño no experimental será de corte transversal ya que se recabará información en dos momentos para analizar la correlación de las variables. Además, es de característica correlacional/causal, ya que esta investigación tiene causa- efecto entre sus variables.

5. Población y Muestra

- a) **Universo:** 63 personas que trabajan en la empresa de servicios. La muestra a considerar asciende a 40 personas. No se pudieron considerar a todas debido a factores fuera de control de los investigadores, entre los cuales se encuentran: ausentismo laboral, vacaciones, permuta de asesores, rotación de personal, despidos, periodos de capacitación y disponibilidad de trabajadores para realizar la encuesta.
- b) **Marco Muestral:** Personas entre los 20 y 40 años que trabajan en la empresa de servicios de telecomunicaciones América Móvil SAC CLARO en Arequipa Metropolitana.
- c) **Unidad de Muestreo:** Colaboradores entre hombres y mujeres que trabajan en empresas de servicios de Telecomunicaciones América Móvil (CLARO) en Arequipa Metropolitana.
- d) **Tipo de Muestreo:** No probabilístico por conveniencia, identificando a las unidades que pueden ser incluidas en el estudio por su facilidad y alcance.

6. Técnicas e Instrumentos

6.1 Técnica:

Encuesta

VER ANEXO 8

6.2 Instrumento:

Cuestionario

Materiales de Verificación

- Papel

- Lapiceros

7. Descripción del Instrumento

La encuesta fue realizada tomando como base el cuestionario Gallup Q12, la investigación sobre los factores condicionantes de la felicidad organizacional en Portugal (Dutschke, 2013), el libro La Felicidad Organizacional y la guía para construirla (Férrandez, 2015) y el modelo PERMA (Seligman & Csikszentmihalyi, 2014).

Se tomó la información mencionada en el anterior párrafo para validar el análisis del contenido de la encuesta, posteriormente se envió a tres docentes investigadores de la Universidad Católica San Pablo para su validación y se realizó el análisis de confiabilidad a través del Alpha de Cronbach.

Para formular las preguntas específicas de la encuesta se dividió la misma en factores, los cuales fueron tomados de la investigación de Dutschke quien definió los factores condicionantes para la felicidad organizacional siguiente una larga investigación: encuestando a 1049 trabajadores, proporcionados por la Asociación Portuguesa de Recursos Humanos, de distintos rubros, edad, sexo. con un muestreo probabilístico, nivel de confianza de noventa y cinco por ciento, tres por ciento de margen de error, análisis de confiabilidad con Alfa de Cronbach de 0,982 y 0,970 en las dos variables de la encuesta y un análisis factorial que permitió reducir el número de factores determinantes de diecinueve a nueve, dándole a cada factor un porcentaje de influencia en la felicidad organizacional.

VER ANEXO 9

Debido a lo indicado anteriormente, se consideró oportuno tomar como modelo dicho estudio y se modificaron las preguntas considerando las unidades de análisis y la empresa de nuestra investigación. La encuesta fue realizada utilizando la escala de Likert con cinco niveles de

respuestas, la cual nos permite conocer las actitudes y grados de conformidad de los asesores de Claro.

8. Proceso de Recolección, Sistematización y Procesamiento de Información

8.1 Fuentes de Investigación

8.1.1 Fuentes Primarias

La investigación contiene fuentes primarias, las cuales son de elaboración propia respecto a lo aprendido en la universidad y lo investigado utilizando como herramienta encuestas realizadas a los colaboradores de los Centros de Atención al Cliente Claro de Arequipa.

8.1.2 Fuentes Secundarias

Tomamos como fuentes secundarias los reportes brindados por el área de Ventas de América Móvil SAC CLARO tomando en cuenta la meta y venta por cada asesor.

8.2 Sistematización de Recolección de Datos

Se utilizó el muestreo no probabilístico ya que se determinó la empresa a investigar.

La muestra corresponde a los trabajadores que participaron como sujetos de medición. La presente investigación utilizó este muestreo para una población finita debido a que el universo es contable, es decir se conoce el total de la población y se requiere determinar el número de encuestas que deberán ser estudiadas.

Tabla N. 2 Tabla de Personal por Centro de Atención

CAC's Arequipa	Personal en atención al Cliente	Muestra
CAC Av. Ejercito	32	20
CAC Porongoche I	16	10
CAC Cerro Colorado	15	10
TOTAL	63	40

Fuente: “Felicidad en la Productividad, Claro 2017”

Elaboración: Propia

8.3 Técnicas de Procesamiento de Datos

- **Análisis Documental:** Se basa en el estudio y análisis efectuados a las fuentes de información similares que aporten datos a la investigación, como lecturas de otros trabajos de investigación referentes directa o indirectamente al tema. Así como los modelos teóricos de la felicidad organizacional, tesis que abordan el tema en otros países y libros que abordan el tema.
- **Encuesta:** esta técnica es de mayor rapidez para obtener resultados y es de bajo costo, tiene una gran capacidad para estandarizar datos, el cuestionario contiene los aspectos que se consideran esenciales; permite, además, aislar determinados problemas laborales que nos interesa de manera particular, reduce la realidad a cierto número de datos esenciales; y, facilita precisar el objeto de estudio.

CAPÍTULO IV:

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

1. Análisis de Resultados

A continuación se analizará los resultados de la encuesta, tomando en cuenta cada factor tanto para Noviembre como para Mayo.

Se utilizó el programa estadístico SPSS para el análisis de confiabilidad, para las respuestas de ambos periodos utilizando el Alpha de Cronbach. Los resultados fueron los siguientes:

FIABILIDAD DE ENCUESTAS NOVIEMBRE

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
	Válidos	39	97,5
Casos	Excluidos ^a	1	2,5
	Total	40	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,763	39

FIABILIDAD DE ENCUESTA MAYO

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	37	92,5
Casos Excluidos ^a	3	7,5
Total	40	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,885	36

El índice de fiabilidad fue realizado teniendo en cuenta que se aplicaron 40 encuestas pero tomando treinta y nueve (39) respuestas válidas para Noviembre y treinta y siete (37) para Mayo debido a que hubieron personas que no contestaron la encuesta por completo.

Los resultados, como se ve en los gráficos, fueron de 0,763 para la encuesta de Noviembre y de 0,885 para el mes de Mayo.

Ambos índices son superiores a lo mínimo requerido, que es 0,70. Por lo tanto ambas encuestas y sus respuestas son consideradas como **fiables**.

Para analizar la influencia de la felicidad organizacional en la productividad se utilizó también el programa estadístico SPSS, para poder hallar la correlación entre las variables en ambos periodos.

El coeficiente de correlación utilizado en nuestra investigación fue el Coeficiente de Correlación de Pearson, el cual mide el grado de relación entre dos variables. Cabe acotar en este punto que para hacer tal medición la variables deben de ser cuantitativas.

Debido a que nuestra variable felicidad organizacional es cualitativa, se realizó una ponderación de las respuestas dadas por los asesores sobre la felicidad organizacional, dándole a cada nivel de respuesta, un valor. Los niveles de respuestas son: Siempre, Casi Siempre, A veces, Casi Nunca y Nunca para las 36 preguntas del cuestionario.

Se les otorgó a dichos niveles, los siguientes valores:

Siempre= 5

Casi Siempre= 4

A Veces = 3

Casi Nunca = 2

Nunca = 1

Esto quiere decir que la felicidad en la organización por asesor puede tener un puntaje máximo de 180 y un puntaje mínimo de 36, siendo 180 los más felices y 36 los menos felices.

Al tener los puntajes promedio de felicidad por asesor en Noviembre y Mayo, se tomaron también las ventas mensuales por asesor realizadas en dichos meses y se analizó la correlación.

VER ANEXO 10

VER ANEXO 11

Los resultados de correlación de ambos periodos fueron los siguientes:

Correlación Felicidad Organizacional-Productividad Noviembre 2016

- La correlación entre las variables para el mes de Noviembre fue de **0,60**.

Correlación Felicidad Organizacional-Productividad Mayo 2017

- La correlación entre las variables para el mes de Mayo fue de **0,62**.

Se puede ver que en ambos periodos la correlación es considerable ya que ambos valores se acercan a 1, de acuerdo a la correlación de Pearson, el índice puede variar entre [-1,1]. Si se tiene como resultado 1 la correlación es perfecta, si se obtiene 0 la correlación es inexistente, si se obtiene resultado entre -1 y 0 la correlación es negativa y por último, si se obtiene un resultado entre 0 y 1 existe una correlación positiva. Cuanto más se acerque el valor a 1 más alta es la correlación.

En el caso de nuestra investigación se obtuvo 0,60 y 0,62 lo cual quiere decir que se tiene una correlación alta positiva. Es decir mientras mayor felicidad organizacional haya en la empresa, habrá mayor productividad. Para poder validar las correlaciones se utilizó en programa de SPSS, se tomó como variable dependiente a las ventas y como variable predictora a la felicidad; el análisis se realizó tomando un nivel de confianza del noventa y cinco por ciento y un margen de error de cinco por ciento que vendría a ser alpha.

Si: $H_0: \rho = 0$ No hay Correlación

$H_1: \rho \neq 0$ Si hay Correlación

Por lo tanto: $\text{Sig} \geq \alpha$, se acepta H_0 $\alpha = 0.05$

$\text{Sig} < \alpha$, se rechaza H_0

MAYO- CORRELACION FELICIDAD ORGANIZACIONAL-VENTAS

Modelo	Suma de cuadrados	GI	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	7096,229	1	7096,229	23,189	,000 ^b
Residual	11322,438	37	306,012		
Total	18418,667	38			

a. Variable dependiente: ventas

b. Variables predictoras: (Constante), felicidad

En el cuadro anterior Sig es ,000 por lo tanto es menor a alpha y se rechaza Ho, lo que nos indica que si existe correlación por lo que aceptamos H1, es decir si hay correlación.

NOVIEMBRE- CORRELACION FELICIDAD ORGANIZACIONAL- VENTAS

Modelo	Suma de cuadrados	GI	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	2104,586	1	2104,586	12,837	,001 ^b
1 Residual	6229,814	38	163,942		
Total	8334,400	39			

a. Variable dependiente: ventas1

b. Variables predictoras: (Constante), felicidad1

En el cuadro anterior, Sig es ,001 por lo tanto también es menor a alpha y se rechaza Ho, lo que nos indica que si existe correlación, es decir aceptamos H1.

Asimismo se obtuvieron resultados promedios en cuanto a la felicidad organizacional, en el mes de Noviembre el promedio del ponderado de la felicidad organizacional era de 131 y para el mes de Mayo disminuyó a 114.

En cuanto a las ventas, se ve que también disminuyó el % de ventas, de 94.17% de la cuota en Noviembre a 91.8% en el mes de Mayo. Se brinda esta información en porcentajes ya que las metas o cuotas varían cada mes.

En el siguiente se puede visualizar en gráfico lo expuesto anteriormente.

Gráfico N. 4 Variación Felicidad Organizacional-Productividad



Fuente: “Influencia de la Felicidad Organizacional en Productividad de América Móvil-Claro”
Elaboración: Propia

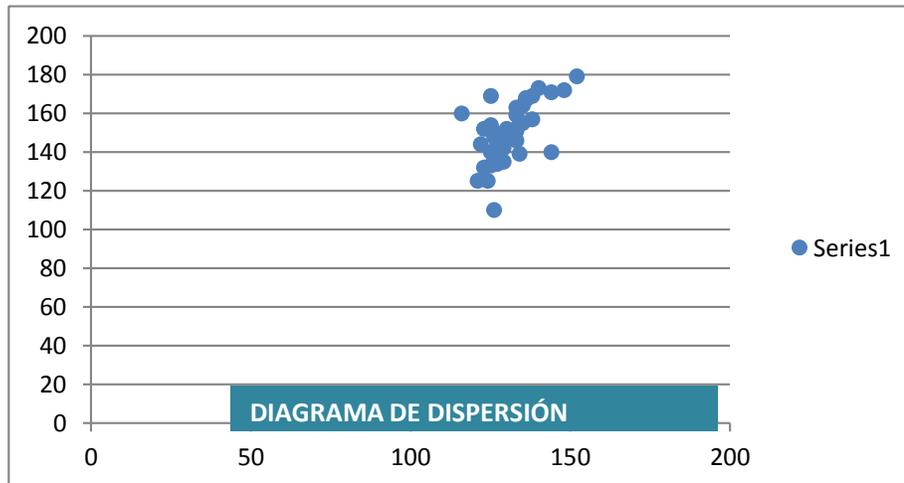
Para completar la información presentada, se realizó un diagrama de dispersión.

En el siguiente cuadro se muestra el diagrama de dispersión de nuestros resultados para validar la correlación presentada.

Se tomó evidentemente, como parámetro de control a la felicidad organizacional y como medida a la productividad.

Diagrama de Dispersión Noviembre 2016

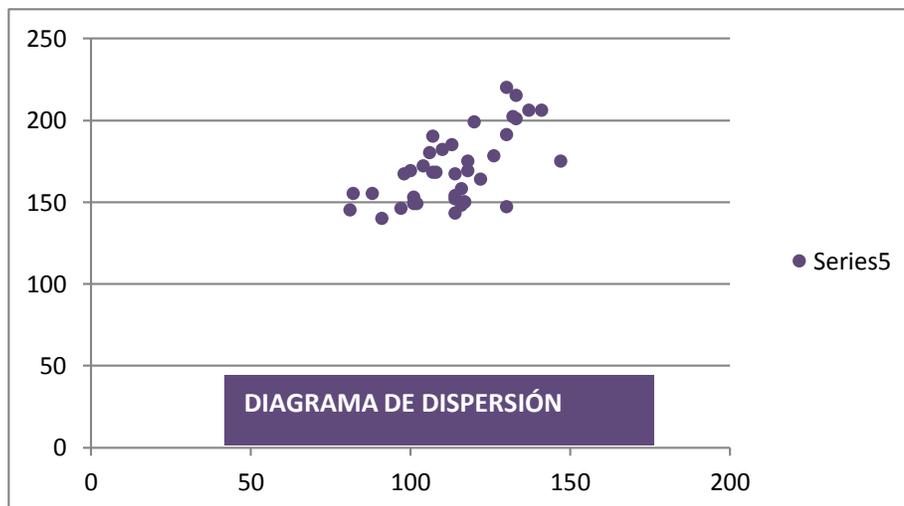
Diagrama N. 2 Dispersión Noviembre 2016



Fuente: “Influencia de la Felicidad Organizacional en la Productividad América Móvil”
Elaboración: Propia

Diagrama de Dispersión Mayo 2017

Diagrama N. 3 Dispersión Mayo 2017



Fuente: “Influencia de la Felicidad Organizacional en la Productividad América Móvil”
Elaboración: Propia

Como se puede ver en el diagrama presentado, los datos se ven agrupados con una tendencia positiva, lo cual nos indica lo mismo que el índice de correlación, es decir, al incrementar la felicidad organizacional, también incrementará la productividad.

Asimismo se visualiza que la tendencia positiva es mayor en el mes de Mayo donde también se obtuvo un índice de correlación más alto que en Noviembre.

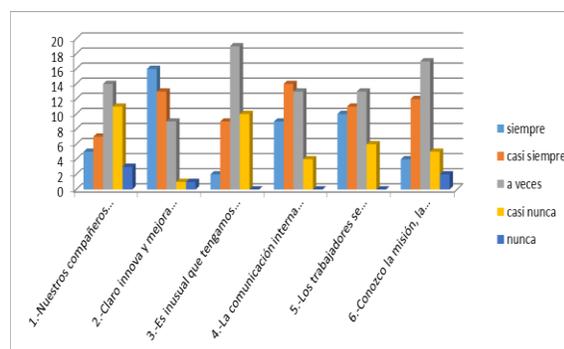
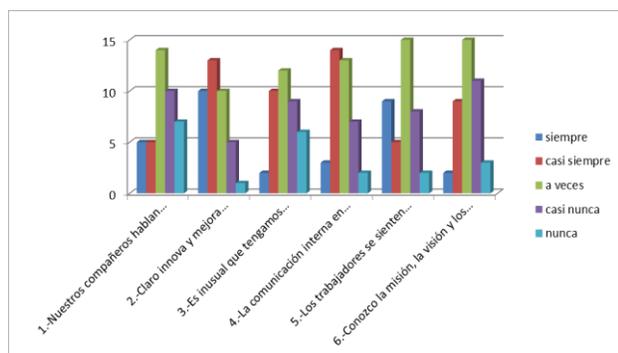
2. Interpretación de Resultados

Para interpretar los resultados se tomó en cuenta cada factor condicionante de la encuesta junto a la información brindada por Claro sobre los cambios internos que ha habido en la empresa entre los periodos investigados.

Con la información mencionada y los factores condicionantes, se realizará una comparación entre los dos meses para identificar porque la felicidad organizacional disminuyó entre Noviembre y Mayo, y por ende también la productividad debido a la correlación ya comprobada en la primera parte de este capítulo.

Asimismo se tomarán los resultados de los niveles de escala: Siempre, Casi Siempre, Nunca, Casi Nunca; ya que la escala “A veces” es una respuesta neutral que no nos indica nada.

2.1 Importancia de Innovación e Identificación de Jerarquía y Org.



Answer Options	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca	Total
1.-Nuestros compañeros hablan bien de la organización o superiores.	12.5%	17.5%	35.0%	27.5%	7.5%	40
2.-Claro innova y mejora continuamente para ser el líder del rubro	40.0%	32.5%	22.5%	2.5%	2.5%	40
3.-Es inusual que tengamos problemas por la circulación de información inexacta.	5.0%	22.5%	47.5%	25.0%	0.0%	40
4.-La comunicación interna en Claro es una actividad permanente y Planificada	22.5%	35.0%	32.5%	10.0%	0.0%	40
5.-Los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a esta organización.	25.0%	27.5%	32.5%	15.0%	0.0%	40
6.-Conozco la misión, la visión y los valores de Claro y trabajo para ser parte de esto	10.0%	30.0%	42.5%	12.5%	5.0%	40

Answer Options	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca	Total
1.-Nuestros compañeros hablan bien de la organización o superiores.	13%	13%	35%	25%	18%	40
2.-Claro innova y mejora continuamente para ser el líder del rubro	25%	33%	25%	13%	3%	39
3.-Es inusual que tengamos problemas por la circulación de información inexacta.	5%	25%	30%	23%	15%	39
4.-La comunicación interna en Claro es una actividad permanente y planificada	8%	35%	33%	18%	5%	39
5.-Los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a esta organización.	23%	13%	38%	20%	5%	39
6.-Conozco la misión, la visión y los valores de Claro y trabajo para ser parte de esto.	5%	23%	38%	28%	8%	40

PREGUNTA 1

En los cuadros y gráficos expuestos se puede ver que en Noviembre el 36% de los colaboradores opinaba que rara vez o nunca se hablaba bien de la organización y superiores. Estos números cambian en Mayo, sube a 43% los que no hablan bien de la organización y los superiores.

Este cambio negativo se puede deber al hecho que los jefes y supervisores son rotados con frecuencia. Entre los meses de Febrero a Abril se cambió a la Jefa del Cac Arequipa al Cac Porongoche, el Jefe del Cac Porongoche pasó al Área Administrativa, en el Cac Arequipa una supervisora ascendió a Jefa de CAC, y en general hubo tres nuevos supervisores en el mismo CAC Arequipa. Por lo tanto, los colaboradores no pueden hacer comentarios sobre las nuevas personas en puestos superiores ya que estaban en un proceso de adaptación al momento de la

segunda encuesta. En general este es el ambiente que se tiene a lo largo del año en los centros de atención ya que los cambios son algo común y frecuente, tanto para supervisores como para los colaboradores, quienes son cambiados entre centros de atención por lo menos una vez al año sin tomar en cuenta sus lugares de residencia u otros factores.

PREGUNTA 2

Se puede visualizar que del 72% que pensaba que Claro innova para ser el líder del rubro, este número disminuye a un 58% para Mayo. La razón principal por la que sucede, puede deberse a que la máxima inversión que realizó la empresa para actualizar toda la cobertura 4G a nivel nacional, y que demandó una fuerte inversión, se realizó desde inicios hasta mediados del año 2016, asimismo la ampliación de la cobertura para el servicio fijo HFC se realizó en los meses del primer semestre del 2016, para fin de año y el inicio del año 2017, la empresa no realizó más cambios y/o innovó el servicio fijo, puesto que primero habría que penetrar por lo menos al 90% en las zonas que ya tenían cobertura, antes de seguir ampliando los planos.

Adicionalmente, la empresa ha retirado plataformas tecnológicas que daban soporte a los colaboradores y han sido reemplazados por programas que serán manejados por los propios supervisores.

PREGUNTA 3

El 25% de los colaboradores consideraba que había problemas con la comunicación y circulación de información inexacta, esto incrementó al 38% para la segunda encuesta.

Si bien los trabajadores tienen capacitaciones constantes sobre los productos de la empresa, estas capacitaciones no tratan específicamente los cambios en protocolo, precios, condiciones, entre otros. Tratan principalmente de los beneficios de los productos y las técnicas de venta para poder ofrecerlo. Por lo cual la información queda inconclusa, lo que provoca errores al momento de interactuar con el cliente.

La información se pasa exclusivamente vía correo electrónico, pero en muchas ocasiones, no todos los colaboradores leen la información brindada.

PREGUNTA 4

En esta pregunta, el 57% de los colaboradores consideraban que la comunicación interna es una actividad permanente y planificada, disminuyó a 43% para Mayo. Esto debido a lo mencionado en la pregunta anterior, la información de cambios en productos, protocolo, normas, leyes, entre todos, circula vía correo electrónico. Asimismo las capacitaciones internas que antes eran dadas por los encargados del producto, pasaron a ser brindadas por todos los asesores y fue dejado a criterio de cada uno decidir qué información brindar y como llevar a cabo la capacitación, lo cual ocasionó que en ocasiones, las capacitaciones sean improvisadas e incompletas.

PREGUNTA 5

Si bien el 53% de los trabajadores que se sentían orgullosos de pertenecer a Claro, disminuyó a 46% en Mayo, la diferencia no fue mucha. Es decir la mitad se siente orgulloso de ser parte de la compañía y los que no se sienten orgullosos oscila entre el 10% y 15% de los colaboradores. Estos números reflejan un aspecto positivo y no se ve mucha variación. Los colaboradores se sienten

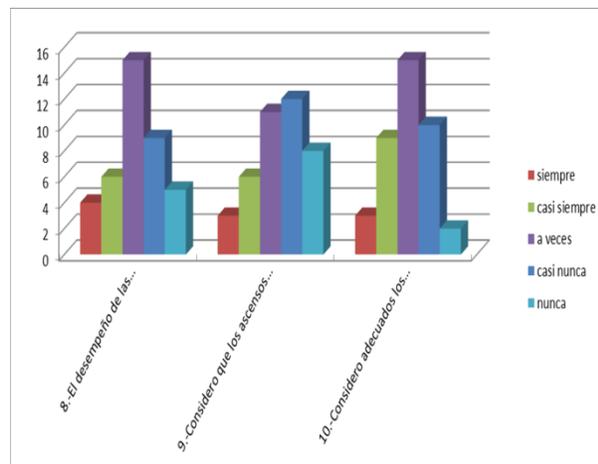
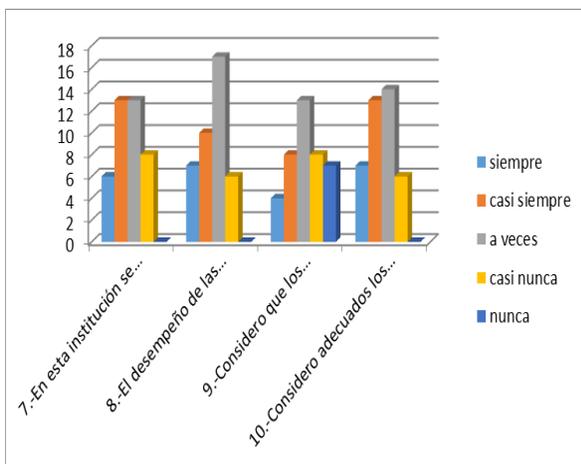
así debido a que Claro es uno de los líderes del rubro y tiene mejor cobertura comparado a otras empresas.

PREGUNTA 6

El 17% consideraba que no tenían conocimiento de los valores, misión y visión de la empresa. Esto incrementó al 36% para la segunda parte de la investigación. Esto se debe a que para el mes de Noviembre, el personal de los centro de atención eran en su mayoría, antiguos. Para el mes de Mayo había muchos colaboradores en proceso de adaptación, debido a que en la primera parte del año 2017 ha habido alta rotación de personal en todos los centro de atención, sobre todo en el CAC Arequipa.

Evidentemente, mientras más tiempo tiene el colaborador, adquiere más conocimiento.

2.2 Reconocimiento y Desarrollo Personal



Answer Options	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca	Total
7.-En esta institución se recompensa y estimula al que trabaja bien.	15.00%	32.50%	32.50%	20.00%	0.00%	40
8.-El desempeño de las funciones es correctamente evaluado	17.50%	25.00%	42.50%	15.00%	0.00%	40
9.-Considero que los ascensos son objetivos	10.00%	20.00%	32.50%	20.00%	17.50%	40
10.-Considero adecuados los criterios de evaluación de mi desempeño en Claro	17.50%	32.50%	35.00%	15.00%	0.00%	40

Answer Options	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca	Total
7.-En esta institución se recompensa y estimula al que trabaja bien.	7.7%	17.9%	38.5%	28.2%	7.7%	40
8.-El desempeño de las funciones es correctamente evaluado	10.3%	15.4%	38.5%	23.1%	12.8%	40
9.-Considero que los ascensos son objetivos	7.5%	15.0%	27.5%	30.0%	20.0%	40
10.-Considero adecuados los criterios de evaluación de mi desempeño en Claro	7.7%	23.1%	38.5%	25.6%	5.1%	40

PREGUNTA 7

El 48% de colaboradores consideraba que se recompensa al que trabaja bien, lo cual para Mayo cambió al 25%. Eso se debe a que entre los meses de Diciembre a Mayo hubo unos ascensos que fueron considerados injustos por algunos trabajadores, debido a los requisitos mínimos del puesto, así como el hecho que algunas de las convocatorias no fueron publicadas en el portal interno de carrera profesional.

PREGUNTA 8

El 42.5% de los colaboradores consideraba que la evaluación del desempeño era correctamente evaluado en el 2016. Para el 2017, esta cifra disminuyó al 25%. Esto se debe a que para inicios del año 2017, se realizó la evaluación anónima de todos los colaboradores y superiores. Pero en esta oportunidad, se realizó un cambio significativo, las personas que tenían buenas evaluaciones y evaluaciones promedio, tendrían un incentivo económico en el sueldo mensual, y por el contrario, las que tenían evaluaciones más bajas, se quedarían con la misma remuneración.

Debido a que este proceso fue entre Enero a Abril, es entendible que para Mayo, algunos colaboradores hayan quedado insatisfechos con sus evaluaciones.

PREGUNTA 9

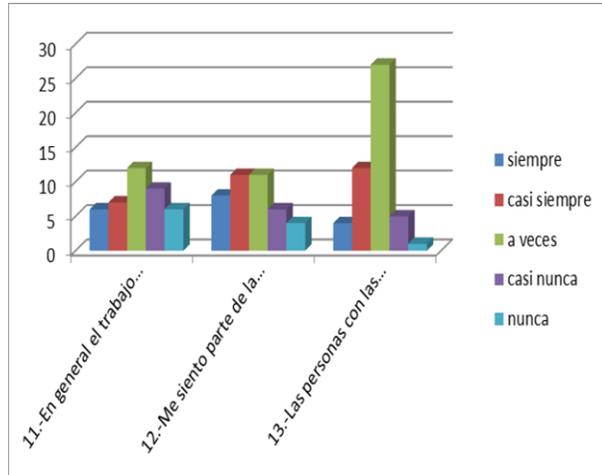
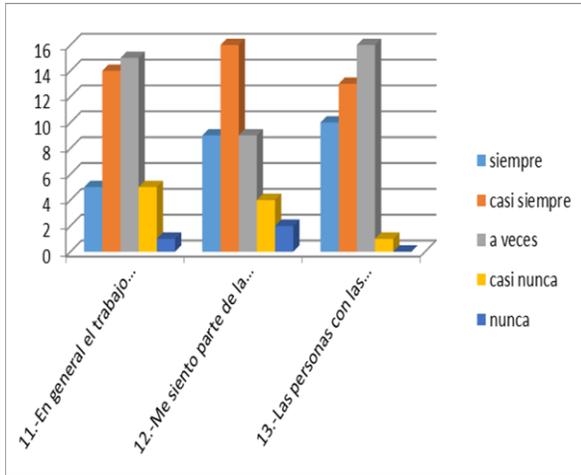
En el mes de Noviembre el 37.5% consideraba que no eran justos los ascensos y este número incrementó al 50%, debido a lo mencionado en la pregunta 7.

Hubo ascensos que fueron considerados por los requisitos mínimos para el puesto, por los indicadores bajos que tenía la persona que ascendió y porque algunas convocatorias no fueron publicadas en el portal interno de carrera profesional, lo cual levantó suspicacias.

PREGUNTA 10

El 48% consideraba adecuado los criterios de evaluación, para el mes de Mayo disminuyó al 30%. Esto se debe también al proceso de evaluación de desempeño que se dio en el 2017 y asimismo porque al visualizar los criterios de evaluación, algunos consideraban que no se tomaban en cuenta los indicadores en dicha evaluación, y que los mencionados indicadores son los que verdaderamente reflejan el trabajo diario de cada colaborador ya que incluyen: cuota de ventas, número de tickets atendidos, nivel de atención a los clientes y errores operativos.

2.3 Ambiente Interno y Relaciones Personales



Answer Options	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca	Total
11.-En general el trabajo se hace mejor o más eficiente mientras más tiempo de antigüedad tiene el trabajador.	12.50%	35.00%	37.50%	12.50%	2.50%	40
12.-Me siento parte de la empresa, integrado con el resto de colaboradores	22.50%	40.00%	22.50%	10.00%	5.00%	40
13.-Las personas con las que me relaciono en Claro actúan con respeto y de manera ética	25.00%	32.50%	40.00%	2.50%	0.00%	40

Answer Options	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca	Total
11.-En general el trabajo se hace mejor o más eficiente mientras más tiempo de antigüedad tiene el trabajador.	15.0%	17.5%	30.0%	22.5%	15.0%	40
12.-Me siento parte de la empresa, integrado con el resto de colaboradores	20.0%	27.5%	27.5%	15.0%	10.0%	40
13.-Las personas con las que me relaciono en Claro actúan con respeto y de manera ética	10.0%	30.0%	42.5%	12.5%	2.5%	40

PREGUNTA 11

El 14% consideraba que mientras más tiempo tenía alguien en el puesto no significaba que trabajara mejor o más eficientemente. Este número se incrementó para Mayo al 38%. Esto debido a que los reportes de productividad promedio por asesor se envían a todos los colaboradores, es decir todos pueden ver el indicador de todos.

Asimismo en fechas especiales, se realizan actividades que deben de ser coordinadas en horas de atención, y por lo general estas tareas son realizadas por personas que tienen más tiempo en la empresa, por lo tanto en esos momentos, dejan de atender.

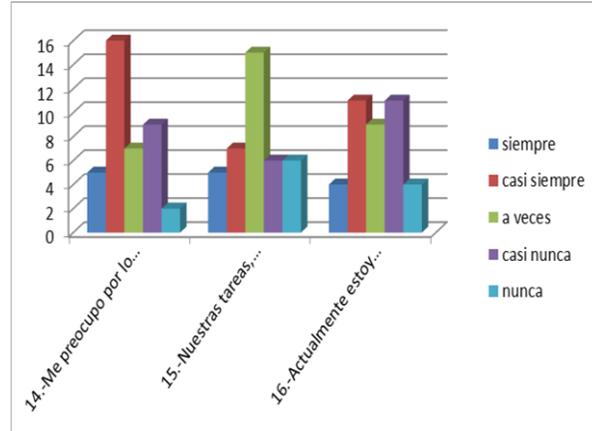
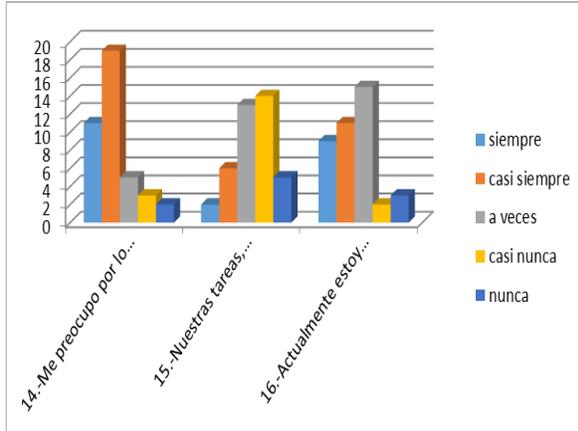
PREGUNTA 12

El 15% no se sentía parte de la empresa o integrado con los demás en Noviembre, en mayo esto varió al 25%. Este en realidad es un porcentaje bajo y se debe a la rotación de personal y los cambios de personal entre centros de atención. Siempre hay personal que está en proceso de adaptación, y es normal que se sientan así en este periodo.

PREGUNTA 13

El 2.5% de los colaboradores consideraba en Noviembre que todos sus compañeros trabajaban de manera ética y con respeto. Esta cifra se incrementó a 15% en Mayo. Esta opinión cambio probablemente debido a que a finales de Diciembre se realizó el despido de aproximadamente 4 colaboradores debido a que actuaron de manera dolosa para beneficiarse y beneficiar a otras personas que no laboraban dentro del centro de atención.

2.4 Objetivos y Éxitos Profesionales



Answer Options	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca	Total
14.-Me preocupo por lo que acontece en el ámbito externo, aspectos que puedan influir en la empresa	27.5%	47.5%	12.5%	7.5%	5.0%	40
15.-Nuestras tareas, decisiones y obligaciones laborales las realizamos en equipo	5.0%	15.0%	32.5%	35.0%	12.5%	40
16.-Actualmente estoy feliz con mi trabajo en Claro	22.5%	27.5%	37.5%	5.0%	7.5%	40

Answer Options	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca	Total
14.-Me preocupo por lo que acontece en el ámbito externo, aspectos que puedan influir en la empresa	12.5%	17.5%	37.5%	15.0%	15.0%	40
15.-Nuestras tareas, decisiones y obligaciones laborales las realizamos en equipo	10.0%	27.5%	22.5%	27.5%	10.0%	40
16.-Actualmente estoy feliz con mi trabajo en Claro	10.0%	27.5%	22.5%	27.5%	10.0%	40

PREGUNTA 14

El 74% se preocupaba el año en los factores externos que podían influir en la empresa, en Mayo esa cifra disminuyó al 30%. Esto se debe a que el personal nuevo en proceso de adaptación tiene poco tiempo y aún no sabe mucho sobre la competencia, los cambios en el entorno, ya que están primero concentrados en aprender las plataformas y los procesos y protocolos de atención.

PREGUNTA 15

El 20% consideraba que las tareas, obligaciones se realizaban en equipo, esto se incrementó al 28% debido a que a inicios de Febrero se dividió al personal de los centros de atención en grupos a cargo de un supervisor y los concursos, forma de trabajo se hacía en grupo.

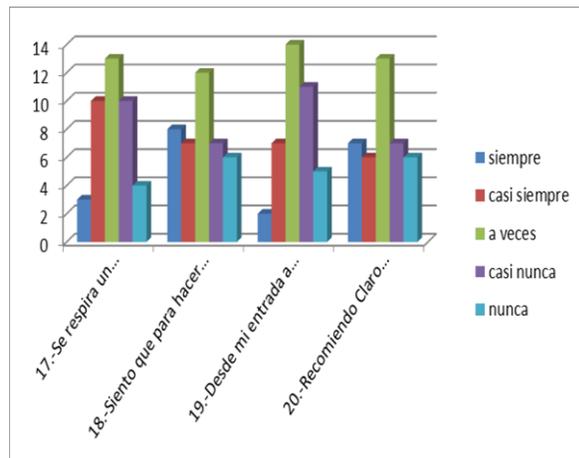
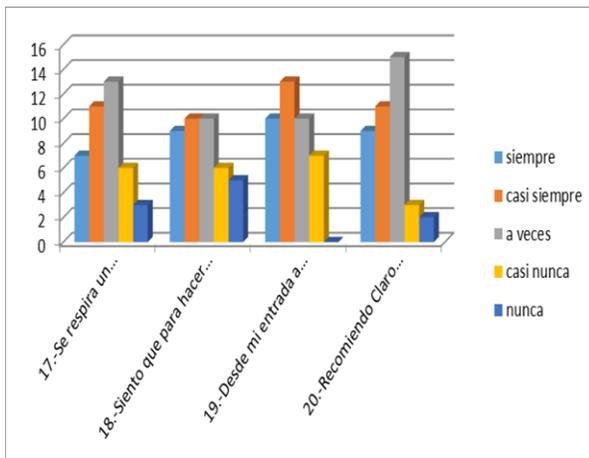
Incluso se realizaron módulos de ventas por equipos para no perder las ventas del CAC debido al tiempo de espera.

PREGUNTA 16

El 50% del personal el año pasado se sentía feliz con su trabajo, esta cifra que es muy importante para nuestra investigación disminuyó a 37.5%. Esto puede deberse a muchos de los cambios internos que han habido en la empresa en el año 2017, desde los cambios de supervisores y/o jefes, los cambios en las funciones de los colaboradores, entre otros.

Es definitivamente una cifra que demuestra que hay oportunidad de mejora y que se pueden re direccionar estos cambios para que la cifra regrese al 50% o más, que sería lo ideal.

2.5 Importancia de la Dimensión Social



Answer Options	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca	Total
17.-Se respira un ambiente tranquilo en la compañía	17.5%	27.5%	32.5%	15.0%	7.5%	40
18.-Siento que para hacer mi trabajo no dependo de lo que otros compañeros tengan que cumplir	22.5%	25.0%	25.0%	15.0%	12.5%	40
19.-Desde mi entrada a Claro pienso que la compañía se ha vuelto un mejor lugar para trabajar	25.0%	32.5%	25.0%	17.5%	0.0%	40
20.-Recomiendo Claro como un lugar donde trabajar	22.5%	27.5%	37.5%	7.5%	5.0%	40

PREGUNTA 17

La percepción que el ambiente de la compañía es tranquilo para trabajar no ha variado mucho en ambos periodos, varió de un 35% a un 32.5% lo cual es bueno pero también sería ideal que mayor cantidad de colaboradores tengan esa percepción, ya que el 22.5% pensaba lo contrario en Noviembre y en Mayo ese número si varió significativamente a 35%.

Esto puede deberse a que cuando se realizan los despidos o cambios de personal, se respira un ambiente tenso y de incertidumbre. Pero solo es temporal.

PREGUNTA 18

El 57.5% pensaba que no dependían de sus compañeros para llegar a su meta o realizar su trabajo, esto disminuyó a 32.5%. Esto se debe a que en el momento de realizar los módulos de ventas en equipos, la persona que sale a interactuar con el público deriva dichas ventas a los compañeros. Entonces se percibe que mientras más clientes me derive mi compañero, más probable que pueda llegar a mi cuota a fin de mes.

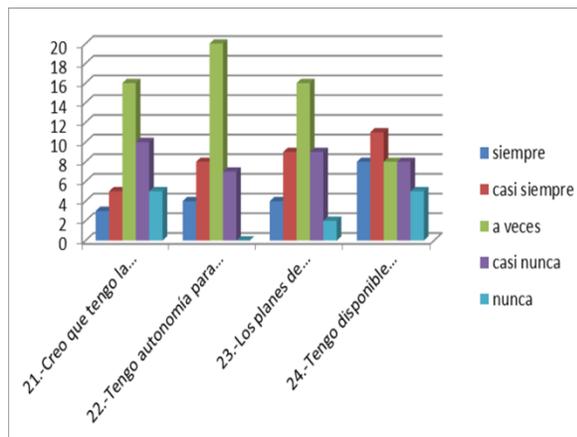
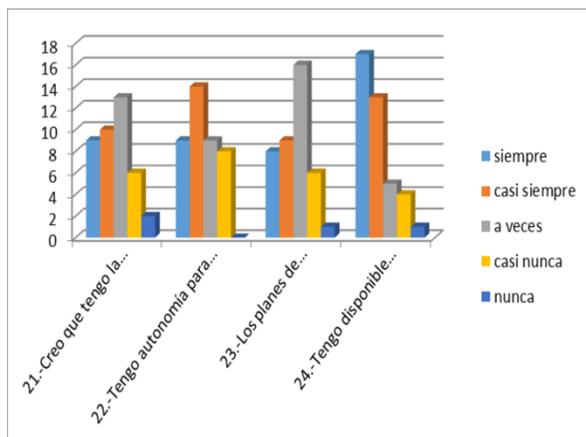
PREGUNTA 19

Esta pregunta tiene un descenso en las cifras considerable ya que en Noviembre 58% consideraba que desde que habían ingresado a la empresa, Claro se había vuelto un mejor lugar para laborar. En mayo, el resultado fue de 25%. Esto se debe a las utilidades que se recibieron en Marzo, que no eran significativas comparadas a otros años, ya que el puesto de asesor de servicio se convirtió en un puesto integral incorporando la labor de cajero al puesto.

PREGUNTA 20

El 49% recomendaba a sus conocidos laborar en Claro, en Mayo esto cambió a un 35%. Esto se debe en gran parte a los cambios que se han venido dando. Sobretudo el de las funciones de los puestos y los horarios de trabajo. Los cuales son de Lunes a Sábado, de 9 am a 8pm de Lun-Vier y los sábados de 9 a 5pm. Los horarios entre semana van variando, a veces se entra más tarde o se sale más temprano. Pero, cuando se tienen capacitaciones 8 am es obligatorio asistir a la capacitación así el colaborador tengo horario de ingreso 11am.

2.6 Desarrollo Personal, Reconocimiento y Respeto



Answer Options	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca	Total
21.-Creo que tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente en Claro	22.5%	25.0%	32.5%	15.0%	5.0%	40
22.-Tengo autonomía para llevar a cabo mi trabajo	22.5%	35.0%	22.5%	20.0%	0.0%	40
23.-Los planes de capacitación de Claro se adecuan a mis necesidades de desarrollo profesional en la compañía.	20.0%	22.5%	40.0%	15.0%	2.5%	40
24.-Tengo disponible información sobre los puestos vacantes en la compañía	42.5%	32.5%	12.5%	10.0%	2.5%	40

Answer Options	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca	Total
21.-Creo que tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente en Claro	7.7%	12.8%	41.0%	25.6%	12.8%	40
22.-Tengo autonomía para llevar a cabo mi trabajo	10.3%	20.5%	51.3%	17.9%	0.0%	40
23.-Los planes de capacitación de Claro se adecuan a mis necesidades de desarrollo profesional en la compañía.	10.3%	23.1%	41.0%	23.1%	5.1%	40
24.-Tengo disponible información sobre los puestos vacantes en la compañía	20.5%	28.2%	20.5%	20.5%	12.8%	40

PREGUNTA 21

El 48% consideraba que tenía oportunidad de desarrollarse profesionalmente en Claro, esto cambió para Mayo a un 20%. Debido a los cambio de puestos y algunos ascensos, ya mencionados párrafos anteriores, que se consideraron injustos.

PREGUNTA 22

De igual manera en Noviembre los colaboradores sentían mayor autonomía en su trabajo que en Mayo. Esta cifra vario de 58% a 31%, esto debido a la formación de los grupos y a los micrófonos que se colocaron para monitorear la atención realizada por los colaboradores.

PREGUNTA 23

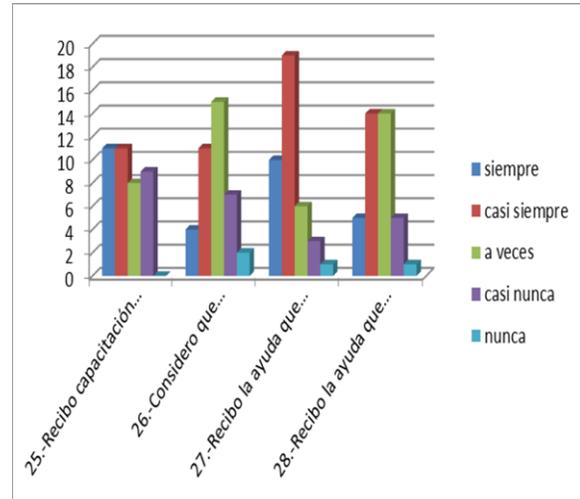
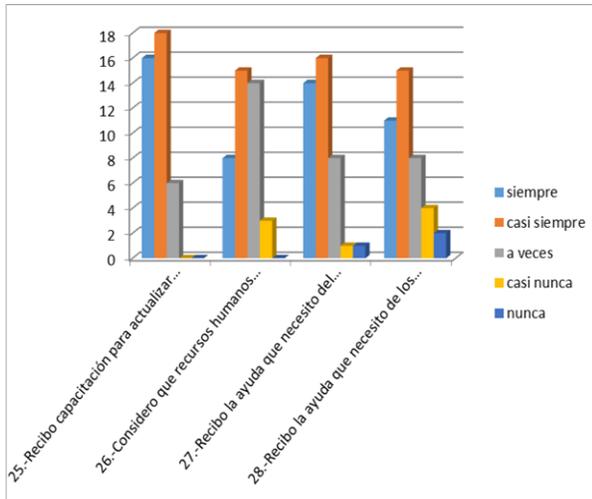
El 43% consideraba que los planes de capacitación se adecuaban a las necesidades de desarrollo profesional de los colaboradores. En mayo la cifra fue 33%. Debido a que las capacitaciones se volvieron repetitivas sobre los mismos productos y beneficios de los productos, no se enfocaban en los cambios significativos que debían ser incluidos en las capacitaciones. Además, por el hecho que las capacitaciones eran brindadas por todos los asesores, no todos preparaban la capacitación a la altura de la situación.

PREGUNTA 24

El 75% consideraba en el 2016 que la información sobre todos los puestos se encontraba disponible para todos, en Mayo hubo una disminución significativa a 49%.

Esto debido a que algunos puestos no fueron publicados en el portal interno y se llamaban a algunos colaboradores para que tengan entrevista sin el proceso estándar de selección. Además estas personas eran seleccionadas aparentemente de manera subjetiva por los superiores, ya que no se sabían los factores determinantes por los cuales se llamaban a algunas personas y a otras no.

2.7 Ambiente de Trabajo, Objetivos y Equilibrio Vida Social



Answer Options	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca	Total
25.-Recibo capacitación para actualizar los conocimientos de mi trabajo	40.0%	45.0%	15.0%	0.0%	0.0%	40
26.-Considero que recursos humanos cubre nuestras necesidades como colaboradores	20.0%	37.5%	35.0%	7.5%	0.0%	40
27.-Recibo la ayuda que necesito del departamento de servicio técnico	35.0%	40.0%	20.0%	2.5%	2.5%	40
28.-Recibo la ayuda que necesito de los otros departamentos ante cualquier eventualidad	27.5%	37.5%	20.0%	10.0%	5.0%	40

Answer Options	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca	Total
25.-Recibo capacitación para actualizar los conocimientos de mi trabajo	28.2%	28.2%	20.5%	23.1%	0.0%	40
26.-Considero que recursos humanos cubre nuestras necesidades como colaboradores	10.3%	28.2%	38.5%	17.9%	5.1%	40
27.-Recibo la ayuda que necesito del departamento de servicio técnico	25.6%	48.7%	15.4%	7.7%	2.6%	40
28.-Recibo la ayuda que necesito de los otros departamentos ante cualquier eventualidad	12.8%	35.9%	35.9%	12.8%	2.6%	40

PREGUNTA 25

El 85% coincidía en que las capacitaciones eran para actualizar los conocimientos, pero en Mayo bajó la cifra de 56% ya que si o si todas las semanas hay capacitaciones, lunes y miércoles o lunes y viernes. Pero no necesariamente es para actualizar la información completa, sino para actualizar los beneficios del producto si es que se realizó algún cambio o para ver los nuevos precios de campaña. No es una capacitación que involucre todos los aspectos deseados.

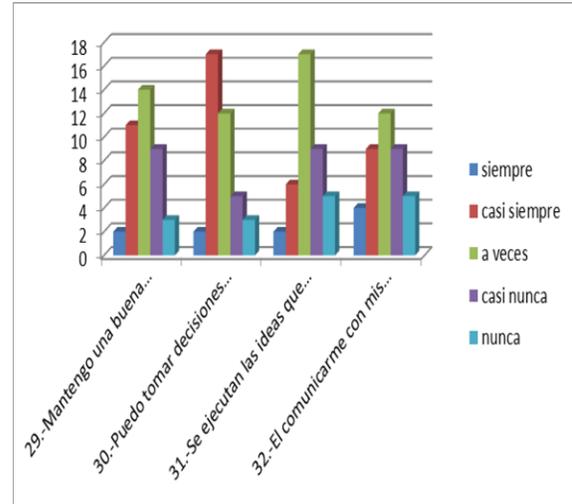
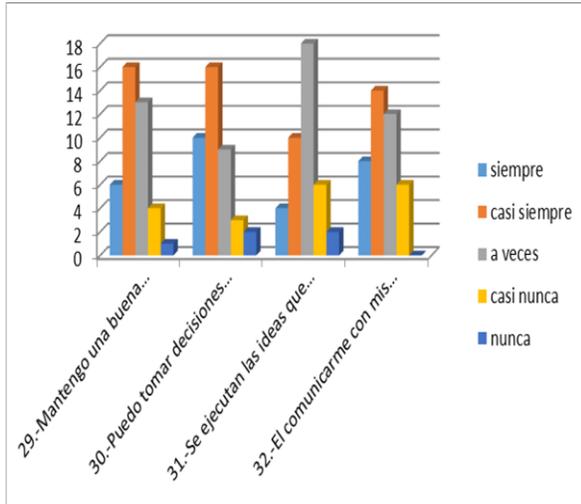
PREGUNTA 26

El 8% consideraba que RRHH no cubría las necesidades de los colaboradores, para Mayo esta cifra incrementó a 23%. Esto debido a que en Marzo hubo una votación para cambiar la empresa aseguradora, y al momento de realizar las consultas pertinentes el área de RRHH no tenía mucho conocimiento sobre el tema. Así que se esclarecieron estas dudas en una reunión directa con el personal de las empresas aseguradoras.

PREGUNTA 27

El 75 % consideraba recibir la ayuda del área de servicio técnico, esta pregunta mantiene la misma tendencia ya que en Mayo el 74% reafirma la ayuda brindada por dicha área, a pesar que hubo cambios en algunos protocolos con ciertas marcas y también cambios de personal en el área.

2.8 Influencia y Apoyo de Jefes



Answer Options	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca	Total
29.-Mantengo una buena relación con mi supervisor	15.0%	40.0%	32.5%	10.0%	2.5%	40
30.-Puedo tomar decisiones propias sin necesidad de consultar con mi jefe	25.0%	40.0%	22.5%	7.5%	5.0%	40
31.-Se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo.	10.0%	25.0%	45.0%	15.0%	5.0%	40
32.-El comunicarme con mis superiores me resulta fácil porque me dan Confianza	20.0%	35.0%	30.0%	15.0%	0.0%	40

Answer Options	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca	Total
29.-Mantengo una buena relación con mi supervisor	5.1%	28.2%	35.9%	23.1%	7.7%	40
30.-Puedo tomar decisiones propias sin necesidad de consultar con mi jefe	5.1%	43.6%	30.8%	12.8%	7.7%	40
31.-Se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo.	5.1%	15.4%	43.6%	23.1%	12.8%	40
32.-El comunicarme con mis superiores me resulta fácil porque me dan Confianza	10.3%	23.1%	30.8%	23.1%	12.8%	40

PREGUNTA 29

El 45% consideraba tener una buena relación con su supervisor, lo cual disminuyó a 33%. Esto debido a los cambios de supervisores entre CAC. Definitivamente para crear una buena relación, es necesario interactuar y crear confianza. Lo cual toma tiempo, con cambios continuos esto dificulta el poder crear dichos lazos.

PREGUNTA 30

El 65% consideraba que podía tomar decisiones sin consultar a los supervisores, esto disminuyó a 49%. La cifra sigue siendo alta comparado a las demás preguntas expuestas y se debe a los cambios nuevamente, ya que cada supervisor tiene una forma de trabajar y también va conociendo poco a poco a los colaboradores y va aprendiendo quién tiene más conocimientos como para que puedan tomar decisiones acertadas sin necesidad de consultar.

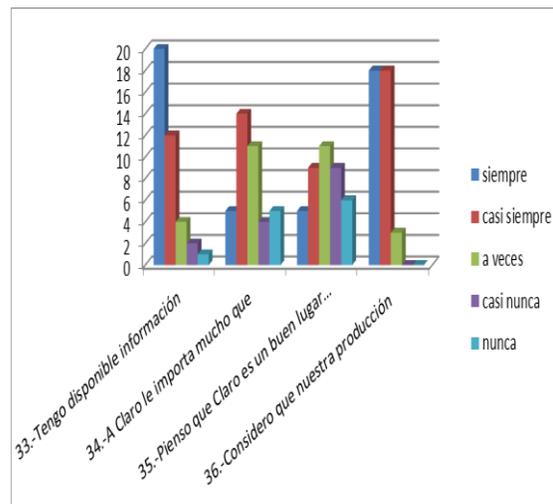
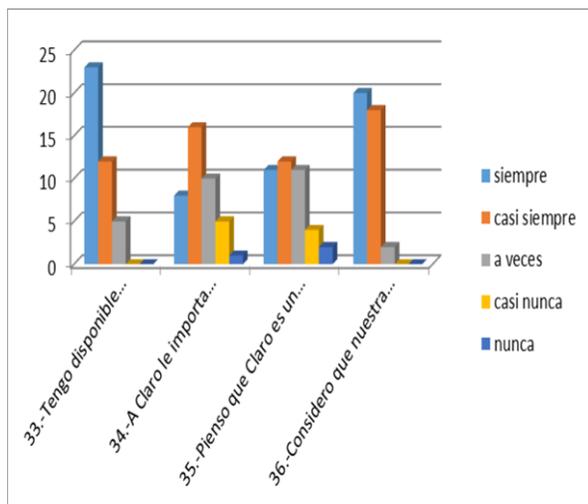
PREGUNTA 31

El 35% consideraba que las ideas dadas sobre la atención eran ejecutadas, esto disminuyó al 20%. Al haber cambio de jefes de los centros de atención y de supervisores, no todas las personas toman la retroalimentación u opiniones para mejorar de la misma manera. En los centro de atención en oportunidades se tomaban en cuenta las ideas de los colaboradores, que son los que viven día a día la interacción con el público, pero en algunos casos, se ejecutaban las ideas de mejoras por poco tiempo y luego se volvía a lo ya establecido.

PREGUNTA 32

De un 55% se pasó a un 33% de confianza entre supervisor-colaborador. Esto por los cambios de personal, reiteramos, para poder crear confianza, buenas relaciones es necesario la interacción y convivencia, lo cual se dificulta con cambios continuos.

2.9 Compromiso con la Organización y Seguridad



Answer Options	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca	Total
33.-Tengo disponible información sobre los productos y servicios que ofrece Claro	57.5%	30.0%	12.5%	0.0%	0.0%	40
34.-A Claro le importa mucho que sus colaboradores se sientan parte de la empresa.	20.0%	40.0%	25.0%	12.5%	2.5%	40
35.-Pienso que Claro es un buen lugar para trabajar y me gustaría continuar trabajando aquí	27.5%	30.0%	27.5%	10.0%	5.0%	40
36.-Considero que nuestra producción depende de cuan felices nos sentimos en nuestro puesto	50.0%	45.0%	5.0%	0.0%	0.0%	40

	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca	Total
33.-Tengo disponible información sobre los productos y servicios que ofrece Claro	51.3%	30.8%	10.3%	5.1%	2.6%	40
34.-A Claro le importa mucho que sus colaboradores se sientan parte de la empresa.	12.8%	35.9%	28.2%	10.3%	12.8%	40
35.-Pienso que Claro es un buen lugar para trabajar y me gustaría continuar trabajando aquí	12.8%	23.1%	28.2%	23.1%	15.4%	40
36.-Considero que nuestra producción depende de cuan felices nos sentimos en nuestro puesto	46.2%	46.2%	7.7%	0.0%	0.0%	40

PREGUNTA 33

El 87% considera que tiene toda la información disponible en el mes de Noviembre, esto disminuye al 80% debido a que el anterior portal de información fue modificado y reemplazado por uno nuevo con distinta interacción. Tomará tiempo para que los colaboradores se familiaricen con esta nueva plataforma.

Cuando no tienen información sobre algo específico, recurrían a la anterior plataforma, pero esta ya no está siendo actualizada.

PREGUNTA 34

Esta pregunta varia de un 60% a un 47% de colaboradores que consideran que a la empresa le importa que sus colaboradores se sientan parte de ella. Esto no cambia mucho debido a que siempre hay a nivel de Arequipa y por CACs reunión que promueven la unión y compañerismo entre el personal.

PREGUNTA 35

El 58% consideraba en Noviembre que la empresa era un buen lugar y querían seguir siendo parte de la empresa, pero en Mayo esto baja significativamente a 35%. Esto se ve reflejado en la alta rotación de personal. Como se mencionó anteriormente, es importante para la empresa analizar los cambios realizados en los últimos meses, que fueron varios, y ver el impacto que ha tenido en los colaboradores y en los antiguos colaboradores. De esa manera es posible, re direccionar las estrategias de retención de personal, lo cual es muy importante porque ninguna empresa que tiene alta rotación de personal o persona insatisfecho, consigue buena productividad y /o rentabilidad.

PREGUNTA 36

En ambos periodos más del 90% de colaboradores considera que cuando uno es más feliz en el trabajo se es más productivo. Lo cual comparado con las otras preguntas, infiere que si la empresa pone esfuerzos en la felicidad organizacional, en los aspectos que tienen oportunidad de mejora, los trabajadores van a ser más productivos.

La gran mayoría considera que la felicidad organizacional es determinante para su productividad y que a la vez es importante promoverla si la empresa desea ser eficiente y rentable.

CAPÍTULO V:

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPÍTULO V

1. CONCLUSIONES

1. Dando respuesta a nuestro objetivo general, se tuvo como resultado que la influencia organizacional tiene una correlación alta con la productividad, tomando a la felicidad org. como variable independiente y a la productividad como variable dependiente, se obtuvo 0,60 de correlación en el periodo de Noviembre y 0,62 en el periodo del mes de Mayo.

Esto confirma la hipótesis, es decir si se incrementa la felicidad organizacional, la productividad también incrementará.

2. Se realizó una investigación exhaustiva sobre los antecedentes e investigaciones pertinentes, ya que lo más difícil relacionado al tema de la felicidad organizacional, era como iba a ser medida. Se encontró información disponible de distintas empresas, y se optó por la investigación de (Dutschke, 2013) quien hizo un estudio para determinar qué factores deben entrar en la medición de estos factores.

Los dividió primeramente en factores de felicidad en la organización y factores de felicidad en función.

3. Las variables dentro de estos factores son nueve, las cuales fueron tomadas para esta investigación, luego de confirmar que el estudio cumplió con todas las condiciones mínimas exigidas para ser válido científicamente y se adecuó a la empresa investigada- América Móvil SAC.

- Importancia de Innovación e Identificación con Jerarquía y Organización
- Importancia de Reconocimiento y Desarrollo Personal

- Ambiente Interno y Relaciones Personales
- Objetivos y Éxitos Profesionales
- Importancia de la Dimensión Social
- Desarrollo Personal, Reconocimiento y Respeto
- Ambiente de Trabajo, Objetivos, Equilibrio Vida Social
- Influencia y Apoyo de Jefes
- Compromiso con la Organización y Seguridad

4. En el caso de la empresa América Móvil-Claro se determinó que los factores internos que influyen más en la felicidad organizacional de sus colaboradores son los siguientes:

- **Importancia de Innovación e Identificación con Jerarquía y Organización:** específicamente en la comunicación y la planificación de esta y el conocimiento de la empresa, sus valores, misión y visión para que así todos tengan un objetivo en común.
- **Reconocimiento y Desarrollo Personal:** En la evaluación del desempeño objetiva, el reconocimiento al que trabaja bien y en los procesos de selección para nuevos puestos.
- **Importancia de la Dimensión social:** La información en las capacitaciones y la información que se brinda en esta, el ambiente de tensión que se vive en algunas ocasiones como cuando se vienen traslados de personal.
- **Ambiente de Trabajo, Objetivos, Equilibrio Vida Social:** la percepción de los colaboradores sobre los esfuerzos de la empresa por hacerlos sentir parte de ella y el conocimiento que se les da y el impacto que tiene un su carrera profesional.
- **Compromiso con la Organización y Seguridad:** Los colaboradores ya no desean ser parte de la empresa o al menos ya no tanto como antes y la mayoría considera importante su felicidad en el trabajo para ser más productivos.

5. Se estudió de manera transversal la felicidad organizacional y la productividad y se vio que en Noviembre tanto la felicidad org. Como la productividad tenían mejores niveles que en el mes de Mayo.

En el mes de Noviembre la felicidad tenía un ponderado promedio de 131 y un porcentaje de ventas de 94.17% y en Mayo la felicidad obtuvo un promedio de 114 y unas ventas del 91.8% de la cuota.

6. De acuerdo a la información brindada por la empresa, fueron varios los cambios que se dieron en los meses de Noviembre a Mayo y fueron en rasgos generales, los siguientes:
- Rotación de personal, supervisores y jefes entre los Centros de Atención.
 - Ascensos y carreras que no fueron publicadas en su totalidad en el portal interno.
 - Cambios en las funciones de los asesores de servicios, incorporando la función de cajero.
 - Retiro de áreas tecnológicas de soporte y el servicio de Hermes (cajas).
 - Trabajo en equipos liderado por un supervisor, así como módulos de ventas por horas y por equipos.
 - Cambio de empresa aseguradora en el mes de Marzo.
 - Despidos y renuncias de personal, alta rotación de personal por ende nuevos ingresos de personal con periodo de capacitación y adaptación.

2. RECOMENDACIONES

De acuerdo a lo analizado en el capítulo anterior, la empresa tiene oportunidades de mejora en cuánto a la felicidad organizacional y por ende en su productividad.

La presente investigación logró comprobar la hipótesis definida en el primer capítulo, pero consideramos que hay aspectos que se pueden mejorar en futuras investigaciones.

Primero, se debería buscar la forma de conseguir más información sobre todos los indicadores de productividad que maneja la empresa, recopilar la información y consolidarlo en una sola variable.

Segundo, se recomienda tomando en cuenta la empresa investigada, de realizar una investigación transversal, hacerla en un periodo más corto de tiempo, tal vez tres meses ya que en seis hubo rotación de personal y los conocimientos, percepciones y nivel de satisfacción de un antiguo y nuevo colaborador son distintas, así como su productividad debido a la curva de aprendizaje.

Tercero, se recomienda realizar una entrevista más profunda a todos los colaboradores, supervisores y a la gerente de la empresa que se investigue, ya que esto permite tener una información más completa. Lamentablemente este punto no se pudo realizar por factores ajenos a las investigadoras y la disponibilidad de las personas mencionadas.

Cuarto, se recomienda realizar una investigación preliminar sobre los factores condicionantes, adaptados al país donde se realiza el estudio ya que estos pueden variar entre países.

Quinto y último, se recomienda ahondar más en el tema de la felicidad organizacional, ya que a nivel mundial hay muchas investigaciones ya que es un tema en auge. La presente investigación realizó una investigación exhaustiva pero el tiempo quedo corto comparado a toda la

información disponible, en especial de la evolución de la felicidad organizacional, más que de investigaciones precedentes.

Asimismo, a nivel organizacional se recomienda a las empresas peruanas y sobre todo a la investigada iniciar un plan para implementar la felicidad organizacional a poca escala como piloto para incrementar el nivel de felicidad org. de los colaboradores y por ende aumentar la productividad. Ya que es un tema tan interesante e investigado en la actualidad, es necesario que las empresas peruanas inicien este proceso que ya tienen muchas otras a nivel mundial y que está funcionando de maravillas.

Referencias

1. Bibliografía

(2006). *Revista Interamericana de Psicología*, 99-106.

Adecco. (2015). *Felicidad en el Trabajo*. España.

Ader, J. (1993). *Organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.

Aranda, E. (2017). *La Gerencia de la Felicidad: Nuevo Modelo para la Gestión de Organizaciones*. Nueva Granada.

Arias, W., Arpasi, M., & Masías, M. A. (2013). Espiritualidad en el ambiente laboral y su relación con la felicidad del trabajador. *Revista de Investigación de la UCSP*, 9-33.

Baker, D., Greenberg, C., & Hemingway, C. (2006). *What Happy Companies Know*. New Jersey.

Bastos, A. (2006). *Fidelización del Cliente* (Primera Edición ed.). Madrid: Vigo.

Bennis, W. (2000). *Dirigir personas es como adiestrar gatos*. Madrid.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F: McGraw-Hill.

Davis, K., & Jay, N. (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México DF: McGraw-Hill.

Davis, K., & Newstrom, J. (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México DF: McGraw-Hill.

De Andrés, E., & Martín, A. (2010). *Felicidad en el Trabajo*.

Dutschke, G. (2013). Factores Condicionantes de la Felicidad Organizacional. *Revista de Estudios Empresariales*.

- Ferreiro, P. (2008). *Gobierno de las Persona en la Empresa*. Piura.
- Fischman, D. (2010). *La alta rentabilidad de la felicidad*. Lima: UPC Fondo Editorial.
- Fuentes, S. (s.f.). Satisfacción Laboral y su influencia en la Productividad. 2012. Guatemala, Landívar, Guatemala.
- Gamero, H. (2012). *Satisfacción Laboral y Felicidad en Arequipa*. Arequipa: Universidad Católica San Pablo.
- Gutiérrez Pulido, H. (2005). *Calidad Total y Productividad*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Hall, R., & Lieberman, M. (2005). *Microeconomía*. México DF: Thompson.
- Hannoun , G. (2011). Satisfacción Laboral. *Satisfacción Laboral*. Cuyo.
- Hernandez, R., & Seravalle, C. (2014). *Felicidad en el Trabajo*. Universidad Argentina de la Empresa.
- HOSIE, P., SEVASTOS, P., & COOPER, C. (2008). The Happy Productive Worker and Australian Managers. *Journal of Human Values*, 152.
- Janstsch, J. (2010). *Activa el boca-oreja*. Barcelona: Urano.
- Kets, M. (2015). *La Llave de la Felicidad* . Barcelona: Amat.
- Mokate, K. (1999). *Eficacia, Eficiencia, Equidad y Sostenibilidad*.
- Paz, R. (2005). *Servicios al Cliente: La Comunicación y la Calidad del Servicio en la Atención al Cliente*. Madrid: Ideas Propias Editorial S.L.
- Porter, M. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Javier Vergara.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Adminsitración*. México: Pearson Prentice Hall.

Rodríguez, A. (2013). *Técnicas de Medición de la Felicidad y su Relación entre la Productividad y Calidad de Vida de los Empleados en la Organizaciones Actuales*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.

Salanova, M. (2008). Organizaciones Saludables y Desarrollo de Recursos Humanos. *Trabajo y Seguridad Social*, 182.

Salgado , J., & Iglesias, M. (1996). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en una Pyme. *Psicothema*, 329-335.

Sandoval, M. d. (2004). Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. *Hitos de Ciencias Economico Administrativas*, 83-84.

Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2014). Positive Psychology: An Introduction. *In Flow and the Foundations of Positive Psychology*.

Serna, H. (2006). *Servicio al cliente, una nueva visión*. Bogotá: 3R.

Tito, P. (2012). *Gestión por Competencias y Productividad Laboral en Empresas del Sector Confección de Calzado de Lima Metropolitana*. Lima: Universidad Mayor de San Marcos.

Vera-Villaroel , P., Celis-Atenas, K., & Córdova-Rubio, N. (2011). *Evaluación de la Felicidad: Análisis Psicométrico de la Escala de Felicidad Subjetiva en Población Chilena*.

Yamamoto J. (2013) “Bienestar, Gestión de Recursos Humanos y Desarrollo Social”, artículo publicado por la Revista Tiempo de Opinión de la PUCP, pp. (14 – 25), Lima, Perú.

Zamora, A. (2008). *Rentabilidad y Ventaja Comparativa: Análisis de los Sistemas de producción de Guayaba* . Guayaba: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

2. WEB

3.0, I. (Octubre de 2016). *Idearium 3.0*. Recuperado el 10 de Junio de 2017, de Idearium 3.0: <https://www.idearium30.com/10-motivos-por-los-que-los-clientes-prefieren-a-la-competencia-i118>

Ayuso, J. (2010 de Octubre de 10). *La Felicidad en el trabajo, un reto para las empresas*. Recuperado el Enero de 13 de 2017, de Equipos y Talento : <http://www.equiposytalento.com/tribunas/unique/la-felicidad-en-el-trabajo-un-reto-para-las-empresas>

Beytía, P., & Calvo , E. (Octubre de 2011). *Esteban Calvo*. (I. d. Públicas, Ed.) Recuperado el Abril de 20 de 2017, de Research Gate: https://www.researchgate.net/publication/253238104_Como_medir_la_felicidad

Chiumento. (14 de Diciembre de 2012). *Chiumento*. Recuperado el 17 de Mayo de 2017, de <http://www.arboraglobal.com/documents/Happiness%20at%20Work%20Index%202007.pdf>

Contreras, A. (16 de Diciembre de 2016). *La Nueva Ruta del Empleo*. Recuperado el 20 de Junio de 2017, de <http://www.lanuevarutadeempleo.com/Noticias/rotacion-de-personal>

Fernández, I. (21 de Mayo de 2015). *Felicidad Organizacional y Gestión de Personas*. Recuperado el 10 de Marzo de 2017, de <http://ignaciofernandez.blogspot.pe/2015/05/felicidad-organizacional-y-gestion-de.html>

García, J. (N.D.). *Psicología y Mente*. Recuperado el 7 de Febrero de 2017, de <https://psicologiymente.net/psicologia/piramide-de-maslow#!>

Garrafa, K. D. (17 de Febrero de 2015). *Blog Kevin Damian Garrafa*. Recuperado el 10 de Abril de 2017, de Liderazgo Organizacional: <http://kevindamiangarrafa.blogspot.pe/>

Gestión, D. (19 de Noviembre de 2014). *Gestión*. Recuperado el 28 de Mayo de 2017, de Gestión: <http://gestion.pe/empleo-management/felicidad-trabajo-buen-negocio-empresas-2114326>

Kowitt, B. (Octubre de 2011). *CNN Expansión*. Recuperado el 27 de Mayo de 2017, de CNN Expansión: www.cnnexpansion.com/emprendedores/2011/09/01/empleados-apasionadosempresa-rentable

- Marks, N. (2015). *¿Por qué concentrarse en la felicidad?* Recuperado el 20 de Mayo de 2017, de Happiness Works: <https://happinessworks.com/#>
- Ortega, M. C. (N.D.). *El Concepto de la Felicidad en la Ilustración*. Recuperado el 05 de Mayo de 2017, de UGR: <http://www.ugr.es/~inveliteraria/PDF/Felicidad.pdf>
- Pardo, N. A. (Noviembre de 2013). *Revista Empresarial Laboral*. Recuperado el 01 de Julio de 2017, de <http://www.revistaempresarial.com/pymes/el-impactode-la-felicidad-en-la-productividad.html>
- Punset, E. (25 de Junio de 2007). *Eduard Punset*. Recuperado el 12 de Julio de 2017, de El Trabajo y la Felicidad: <https://www.eduardpunset.es/107/general/el-trabajo-y-la-felicidad>
- Pyme, E. (2017). *Emprende Pyme*. Recuperado el 12 de Abril de 2017, de <http://www.emprendepyme.net/causas-del-absentismo-laboral.html>
- Rojas, P. (2010). *Senior Manager*. Recuperado el 11 de Julio de 2017, de <http://www.seniorm.com/la-felicidad-en-el-trabajo-es-sinonimo-de-productividad-9-razone/>
- SAC, A. M. (s.f.). *Portal Claro*. Recuperado el 10 de Marzo de 2017, de <http://www.claro.com.pe/wps/portal/pe/sc/institucional/informacion-corporativa#info003-grupo-america-movil>
- Sifuentes, M., Ortega, J., & González, I. (03 de Octubre de 2012). *Investiga FCA*. Recuperado el Junio de 10 de 2017, de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvii/docs/C12.pdf>
- WorkMeter. (N.D.). *El Mayor Portal de Gerencia*. Recuperado el 30 de Mayo de 2017, de [http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/BSC/\[PD\]%20Documentos%20-%20Indicadores%20de%20productividad%20en%20una%20empresa.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/BSC/[PD]%20Documentos%20-%20Indicadores%20de%20productividad%20en%20una%20empresa.pdf)

ANEXO 1

Reporte Líneas Portadas por Operador Diciembre 2016

Cantidad de Líneas Móviles Portadas: Del 01 al 31 de diciembre de 2016

Líneas Móviles Portadas Del 01 al 31 de diciembre de 2016		Operador RECEPTOR (Gana clientes)					Total de Líneas Perdidas
		Entel	Viettel	América Móvil	Telefónica del Perú	Virgin Mobile Perú	
Operador CEDENTE (Pierde clientes)	Entel		1,969	30,628	17,124	655	50,376
	Viettel	4,345		8,421	5,291	275	18,332
	América Móvil	30,057	3,587		49,553	526	83,723
	Telefónica del Perú	49,629	4,173	39,198		553	93,553
	Virgin Mobile Perú	71	54	73	52		250
Total de Líneas Ganadas		84,102	9,783	78,320	72,020	2,009	246,234

II. Cantidad de Líneas Móviles Portadas Postpago: Del 01 al 31 de diciembre de 2016

Líneas Móviles Postpago Portadas del 01 al 31 de diciembre de 2016		Operador Receptor (Gana clientes)					Total de líneas perdidas
		Entel	Viettel	América Móvil	Telefónica del Perú	Virgin Mobile Perú	
Operador CEDENTE (Pierde clientes)	Entel		975	8,079	11,641	53	20,748
	Viettel	1,886		1,489	1,830	12	5,217
	América Móvil	16,662	1,049		11,716	48	29,475
	Telefónica del Perú	33,469	1,867	20,618		58	56,012
	Virgin Mobile Perú	0	0	0	0		0
Total de líneas ganadas		52,017	3,891	30,186	25,187	171	111,452

II. Cantidad de Líneas Fija Portadas: Del 01 al 31 de diciembre de 2016

Líneas Portadas en Telefonía Fija: Del 01 al 31 de diciembre de 2016	Operador Receptor (Gana Clientes)													Total Líneas Perdidas
	América Móvil	Americatel Perú	Anura	Convergía	Entel	Fravatel	Infoductos	Inversiones OSA	Netline	Optical Networks	Telefónica del Perú	Viettel	Winner System	
América Móvil	0	20	0	0	18	0	0	2	0	85	81	0	9	215
Americatel Perú	182	0	0	32	4	0	0	0	4	138	14	0	2	376
Convergía	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	9
Level	100	0	0	0	0	0	101	0	0	0	0	0	1	202
Entel	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
Inversiones OSA	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Telefónica del Perú	1,532	212	4	3	71	1	1	0	0	67	0	2	20	1,913
Total Líneas Ganadas	1,816	232	6	35	94	1	102	2	4	290	95	2	41	2,720

Fuente: Reporte de Portabilidad Numérica Diciembre 2016
Elaborado por: OSIPTEL

ANEXO 2

Reporte Líneas Portadas por Operador Enero 2017

Cantidad de Líneas Móviles Portadas: Del 01 al 31 de enero de 2017

Líneas Móviles Portadas Del 01 al 31 de enero de 2017	Operador RECEPTOR (Gana clientes)						Total de Líneas Perdidas
	Entel	Viettel	América Móvil	Telefónica del Perú	Virgin Mobile Perú		
Operador CEDENTE (Pierde clientes)	Entel		2,111	10,433	11,542	310	24,396
	Viettel	4,245		4,958	2,664	235	12,102
	América Móvil	26,349	4,977		23,520	509	55,355
	Telefónica del Perú	44,438	6,410	25,317		379	76,544
	Virgin Mobile Perú	122	84	1,912	69		2,187
Total de Líneas Ganadas	75,154	13,582	42,620	37,795	1,433	170,584	

II. Cantidad de Líneas Móviles Portadas de Origen Postpago*: Del 01 al 31 de enero de 2017

Líneas Móviles Portadas de Origen Postpago* del 01 al 31 de enero de 2017		Operador RECEPTOR (Gana clientes)					Total de líneas perdidas
		Entel	Viettel	América Móvil	Telefónica del Perú	Virgin Mobile Perú	
Operador CEDENTE (Pierde clientes)	Entel		1,132	6,337	8,915	55	16,439
	Viettel	1,783		814	1,101	22	3,720
	América Móvil	15,501	2,090		9,941	83	27,615
	Telefónica del Perú	30,801	3,209	15,701		71	49,782
	Virgin Mobile Perú	0	0	0	0		0
Total de líneas ganadas		48,085	6,431	22,852	19,957	231	97,556

II. Cantidad de Líneas Fija Portadas: Del 01 al 31 de enero de 2017

Líneas Portadas en Telefonía Fija: Del 01 al 31 de enero de 2017		Operador Receptor (Gana Clientes)											Total Líneas Perdidas	
		América Móvil	Americatel Perú	Anura	Convergia	Entel	Infoductos	Level 3	Netline	Optical Networks	Telefónica del Perú	Viettel		Winner System
Operador Cedente (Pierde Clientes)	Anura	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	América Móvil	0	72	5	1	16	1	0	34	50	120	0	1	300
	Americatel Perú	7	0	0	3	0	0	0	3	19	20	0	4	56
	Convergia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
	Entel	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
	Telefónica del Perú	1,362	116	1	17	73	0	17	0	71	0	1	20	1,678
	Velatel	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	10
	Winner Systems	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Total Líneas Ganadas		1,370	189	7	21	89	1	17	37	141	140	1	36	2,049

Fuente: Reporte de Portabilidad Numérica Enero 2017
Elaborado por: OSIPTEL

ANEXO 3

Reporte de Líneas Portadas por Operador Febrero 2017

Cantidad de Líneas Móviles Portadas: Del 01 al 28 de febrero de 2017

Líneas Móviles Portadas Del 01 al 28 de febrero de 2017		Operador RECEPTOR (Gana clientes)					Total de Líneas Perdidas
		Entel	Viettel	América Móvil	Telefónica del Perú	Virgin Mobile Perú	
Operador CEDENTE (Pierde clientes)	Entel		1,977	10,397	10,464	224	23,062
	Viettel	3,797		5,153	4,126	291	13,367
	América Móvil	24,091	4,571		20,706	448	49,816
	Telefónica del Perú	42,053	6,102	25,531		354	74,040
	Virgin Mobile Perú	169	98	1,302	126		1,695
Total de Líneas Ganadas		70,110	12,748	42,383	35,422	1,317	161,980

I. Cantidad de Líneas Móviles Portadas de Origen Postpago*: Del 01 al 28 de febrero de 2017

Líneas Móviles Portadas de Origen Postpago* del 01 al 28 de febrero de 2017		Operador RECEPTOR (Gana clientes)					Total de líneas perdidas
		Entel	Viettel	América Móvil	Telefónica del Perú	Virgin Mobile Perú	
Operador CEDENTE (Pierde clientes)	Entel		1,189	5,998	8,347	23	15,557
	Viettel	1,626		742	1,501	14	3,883
	América Móvil	14,993	2,044		12,549	60	29,646
	Telefónica del Perú	30,773	3,020	14,642		54	48,489
	Virgin Mobile Perú	0	0	0	0		0
Total de líneas ganadas		47,392	6,253	21,382	22,397	151	97,575

II. Cantidad de Líneas Fija Portadas: Del 01 al 28 de febrero de 2017

Líneas Portadas en Telefonía Fija: Del 01 al 28 de febrero de 2017	Operador Receptor (Gana Clientes)													Total Líneas Perdidas
	América Móvil	Americatel Perú	Anur a	Convergi a	Entel	Fravate l	Inversiones OSA	Level 3	Netline	Optical Networks	Telefónica del Perú	Viettel	Winner System	
América Móvil	0	4	7	30	19	1	0	0	0	35	232	0	0	328
Americatel Perú	109	0	7	0	3	0	0	0	6	110	2	0	1	238
Level 3	0	1	0	0	0	0	0	0	0	191	0	0	1	193
Entel	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Telefónica del Perú	1,446	79	4	31	117	0	3	1	32	59	0	3	4	1,779
Velatel	0	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9
Winner Systems	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30	0	13	43
Total Líneas Ganadas	1,556	84	18	70	139	1	3	1	38	395	264	3	19	2,991

Fuente: Reporte de Portabilidad Numérica Febrero 2017

Elaborado por: OSIPTEL

ANEXO 4

Reporte de Líneas Portadas por Operador Marzo 2017

Cantidad de Líneas Móviles Portadas: Del 01 al 31 de marzo de 2017

Líneas Móviles Portadas Del 01 al 31 de marzo de 2017	Operador RECEPTOR (Gana clientes)					Total de Líneas Perdidas	
	Entel	Viettel	América Móvil	Telefónica del Perú	Virgin Mobile Perú		
Operador CEDENTE (Pierde clientes)	Entel		2,366	12,220	12,166	253	27,005
	Viettel	5,082		6,516	4,246	331	16,175
	América Móvil	30,048	4,805		20,310	393	55,556
	Telefónica del Perú	51,272	7,963	30,550		376	90,161
	Virgin Mobile Perú	198	107	1,474	79		1,858
Total de Líneas Ganadas	86,600	15,241	50,760	36,801	1,353	190,755	

I. Cantidad de Líneas Móviles Portadas de Origen Postpago*: Del 01 al 31 de marzo de 2017

Líneas Móviles Portadas de Origen Postpago* del 01 al 31 de marzo de 2017		Operador RECEPTOR (Gana clientes)					Total de líneas perdidas
		Entel	Viettel	América Móvil	Telefónica del Perú	Virgin Mobile Perú	
Operador CEDENTE (Pierde clientes)	Entel		1,398	7,708	9,522	43	18,671
	Viettel	1,837		884	1,278	11	4,010
	América Móvil	17,634	2,147		10,966	63	30,810
	Telefónica del Perú	34,832	4,318	17,654		48	56,852
	Virgin Mobile Perú	0	0	0	0		0
Total de líneas ganadas		54,303	7,863	26,246	21,766	165	110,343

II. Cantidad de Líneas Fija Portadas: Del 01 al 31 de marzo de 2017

Líneas Portadas en Telefonía Fija: Del 01 al 31 de marzo de 2017		Operador Receptor (Gana Clientes)												Total Líneas Perdidas	
		América Móvil	Americatel Perú	Anura	Convergía	Entel	Fravatel	Inversiones OSA	Level 3	Netline	Optical Networks	Telefónica del Perú	Viettel		Winner System
Operador Cedente (Pierde Clientes)	América Móvil	0	77	0	2	35	1	0	0	10	470	963	2	2	1,562
	Americatel Perú	28	0	0	2	1	0	0	0	0	50	266	0	0	347
	Convergía	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
	Level 3	100	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	102
	Entel	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
	Telefónica del Perú	1,893	189	7	5	155	0	2	15	7	173	0	5	28	2,479
	Winner Systems	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Total Líneas Ganadas		2,025	267	7	9	191	1	2	15	18	694	1,230	7	30	4,496

Fuente: Reporte de Portabilidad Numérica Marzo 2017

Elaborado por: OSIPTEL

ANEXO 5

Reporte de Líneas Portadas por Operador Abril 2017

Cantidad de Líneas Móviles Portadas: Del 01 al 30 de abril de 2017

Líneas Móviles Portadas Del 01 al 30 de abril de 2017		Operador RECEPTOR (Gana clientes)					Total de Líneas Perdidas
		Entel	Viettel	América Móvil	Telefónica del Perú	Virgin Mobile Perú	
Operador CEDENTE (Pierde clientes)	Entel		2,308	10,781	9,813	188	23,090
	Viettel	6,054		5,548	4,005	127	15,734
	América Móvil	31,530	4,544		16,625	293	52,992
	Telefónica del Perú	50,884	6,675	28,317		295	86,171
	Virgin Mobile Perú	216	91	709	91		1,107
Total de Líneas Ganadas		88,684	13,618	45,355	30,534	903	179,094

I. Cantidad de Líneas Móviles Portadas de Origen Postpago*: Del 01 al 30 de abril de 2017

Líneas Móviles Portadas de Origen Postpago* del 01 al 30 de abril de 2017		Operador RECEPTOR (Gana clientes)					Total de líneas perdidas
		Entel	Viettel	América Móvil	Telefónica del Perú	Virgin Mobile Perú	
Operador CEDENTE (Pierde clientes)	Entel		1,328	6,288	7,245	31	14,892
	Viettel	2,436		819	1,232	5	4,492
	América Móvil	18,892	2,124		8,471	36	29,523
	Telefónica del Perú	34,687	3,604	16,106		44	54,441
	Virgin Mobile Perú	0	0	0	0		0
Total de líneas ganadas		56,015	7,056	23,213	16,948	116	103,348

II. Cantidad de Líneas Fija Portadas: Del 01 al 30 de abril de 2017

Líneas Portadas en Telefonía Fija: Del 01 al 30 de abril de 2017		Operador Receptor (Gana Clientes)											Total Líneas Perdidas	
		América Móvil	Americatel Perú	Anura	Convergía	Entel	Fravatel	Inversiones OSA	Netline	Optical Networks	Telefónica del Perú	Viettel		Winner System
Operador Cedente (Pierde Clientes)	América Móvil	0	7	8	6	39	0	1	0	235	45	1	0	342
	Americatel Perú	10	0	1	3	5	0	0	0	15	7	0	10	61
	Anura	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
	Netline	0	1	0	0	0	0	0	0	9	0	0	0	10
	Fravatel	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
	Level 3	98	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	99
	Entel	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Telefónica del Perú	1,634	117	3	27	189	1	2	32	50	0	3	5	2,063
	Winner Systems	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	3
Total Líneas Ganadas		1,748	126	12	36	233	1	3	32	310	62	4	15	2,572

Fuente: Reporte de Portabilidad Numérica Abril 2017
Elaborado por: OSIPTEL

ANEXO 6

Reporte de Líneas Portadas por Operador Mayo 2017

Cantidad de Líneas Móviles Portadas: Del 01 al 31 de mayo de 2017

Líneas Móviles Portadas Del 01 al 31 de mayo de 2017		Operador RECEPTOR (Gana clientes)					Total de Líneas Perdidas
		Entel	Viettel	América Móvil	Telefónica del Perú	Virgin Mobile Perú	
Operador CEDENTE (Pierde clientes)	Entel		2,941	16,114	11,040	43	30,138
	Viettel	8,000		7,839	4,311	16	20,166
	América Móvil	40,194	4,729		16,817	45	61,785
	Telefónica del Perú	65,470	7,125	43,238		43	115,876
	Virgin Mobile Perú	243	95	389	64		791
Total de Líneas Ganadas		113,907	14,890	67,580	32,232	147	228,756

I. Cantidad de Líneas Móviles Portadas de Origen Postpago*: Del 01 al 31 de mayo de 2017

Líneas Móviles Portadas de Origen Postpago* del 01 al 31 de mayo de 2017		Operador RECEPTOR (Gana clientes)					Total de líneas perdidas
		Entel	Viettel	América Móvil	Telefónica del Perú	Virgin Mobile Perú	
Operador CEDENTE (Pierde clientes)	Entel		1,765	9,186	8,248	14	19,213
	Viettel	3,024		1,233	1,483	2	5,742
	América Móvil	23,273	2,132		9,327	13	34,745
	Telefónica del Perú	40,904	3,092	21,829		10	65,835
	Virgin Mobile Perú	0	0	0	0		0
Total de líneas ganadas		67,201	6,989	32,248	19,058	39	125,535

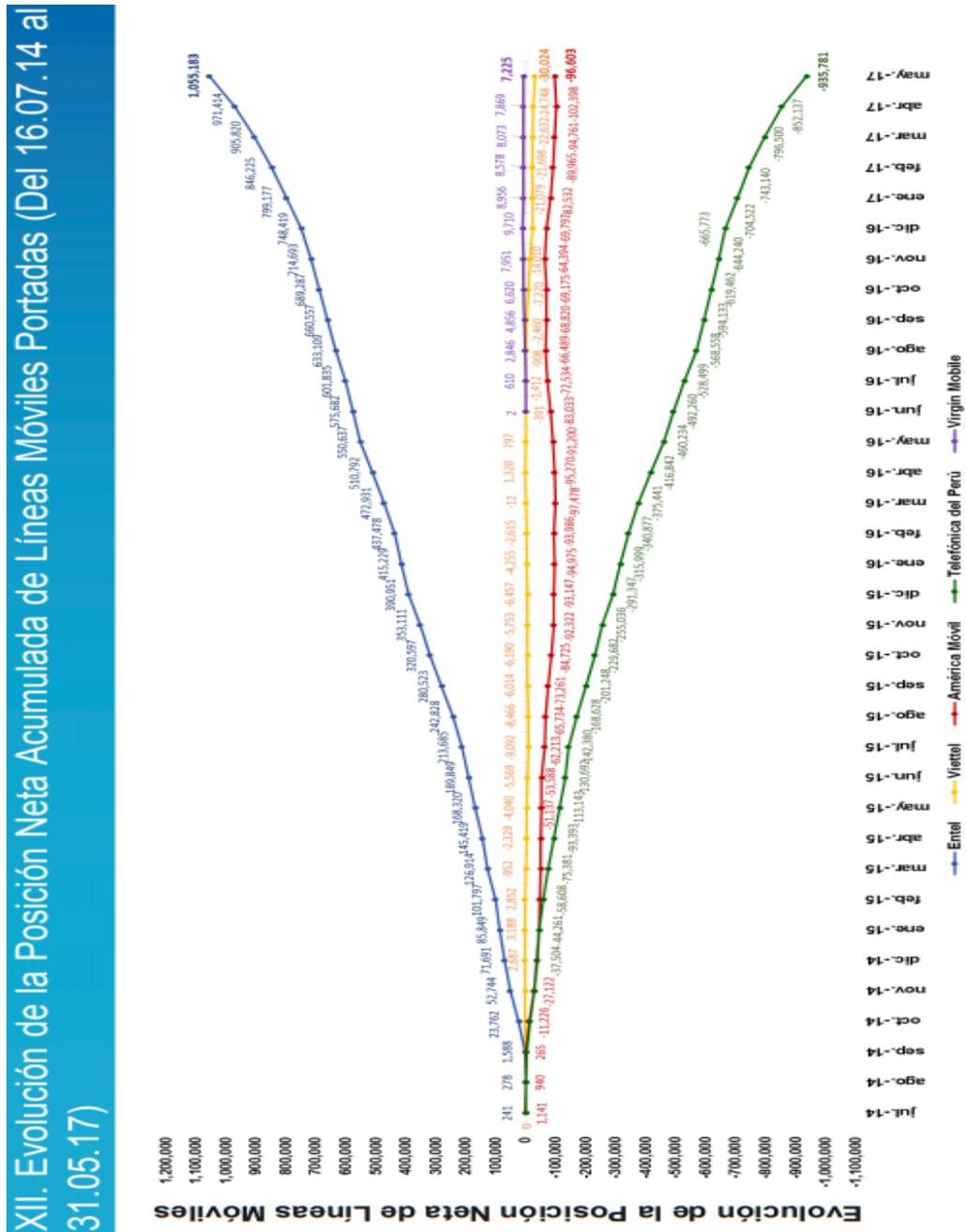
II. Cantidad de Líneas Fija Portadas: Del 01 al 31 de mayo de 2017

Líneas Portadas en Telefonía Fija: Del 01 al 31 de mayo 2017	Operador Receptor (Gana Clientes)											Total Líneas Perdidas				
	América Móvil	Americatel Perú	Aura	Convergía	Entel	Fravatel	Inversiones OSA	Infoductos y Telecomunicaciones	Level 3	Moche Inversiones	Netline		Optical Networks	Telefónica del Perú	Vetel	Winner Systems
América Móvil	0	40	5	14	55	0	1	0	0	0	6	7	68	2	2	209
Americatel Perú	5	0	6	7	8	0	0	0	0	0	0	10	5	0	2	43
Aura	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Convergía	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Entel	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fravatel	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversiones OSA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Infoductos y Telecomunicaciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Level 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moche Inversiones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Netline	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	0	0	0	6
Optical Networks	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	12	0	0	14
Telefónica del Perú	1,662	66	9	7	273	0	3	0	32	1	0	60	0	4	5	2,122
Vetel	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Winner Systems	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100	0	0	0	200
Total Líneas Ganadas	1,667	115	20	28	336	1	4	1	32	1	6	284	85	6	9	2,395

Fuente: Reporte de Portabilidad Numérica Mayo 2017
Elaborado por: OSIPTEL

ANEXO 7

Evolución de la Posición Neta Acumulada de Líneas Móviles Portadas



Fuente: Reporte de Portabilidad Numérica Mayo 2017
Elaborado por: OSIPTEL

ANEXO 8:

Encuesta para evaluar nivel de felicidad organizacional

ENCUESTA

Buenos días/tardes, somos alumnas de la Universidad Católica San Pablo y estamos realizando una encuesta para evaluar el nivel de felicidad organizacional dentro de la empresa donde labora.

Les agradeceremos responder a las siguientes preguntas:

Edad: _____

Sexo: F - M

Importancia de Innovación e Identificación con Jerarquía y Organización	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
1.-Nuestros compañeros hablan bien de la organización o superiores.					
2.-Claro innova y mejora continuamente para ser el líder del rubro					
3.-Es inusual que tengamos problemas por la circulación de información inexacta.					
4.-La comunicación interna en Claro es una actividad permanente y Planificada					
5.-Los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a esta organización.					
6.-Conozco la misión, la visión y los valores de Claro y trabajo para ser parte de esto					
Reconocimiento y Desarrollo Personal	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
7.-En esta institución se recompensa y estimula al que trabaja bien.					
8.-El desempeño de las funciones es correctamente evaluado					
9.-Considero que los ascensos son objetivos					
10.-Considero adecuados los criterios de evaluación de mi desempeño en Claro					
Ambiente Interno y Relaciones Personales	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca

11.-En general el trabajo se hace mejor o más eficiente mientras más tiempo de antigüedad tiene el trabajador.					
12.-Me siento parte de la empresa, integrado con el resto de colaboradores					
13.-Las personas con las que me relaciono en Claro actúan con respeto y de manera ética					
Objetivos y Éxitos Profesionales	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
14.-Me preocupo por lo que acontece en el ámbito externo, aspectos que puedan influir en la empresa					
15.-Nuestras tareas, decisiones y obligaciones laborales las realizamos en equipo					
16.-Actualmente estoy feliz con mi trabajo en Claro					
Importancia de la Dimensión Social	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
17.-Se respira un ambiente tranquilo en la compañía					
18.-Siento que para hacer mi trabajo no dependo de lo que otros compañeros tengan que cumplir					
19.-Desde mi entrada a Claro pienso que la compañía se ha vuelto un mejor lugar para trabajar					
20.-Actualmente estoy feliz con mi trabajo en Claro					
Desarrollo Personal, Reconocimiento y Respeto	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
21.-Creo que tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente en Claro					
22.-Tengo autonomía para llevar a cabo mi trabajo					
23.-Los planes de capacitación de Claro se adecuan a mis necesidades de desarrollo profesional en la compañía.					
24.-Tengo disponible información sobre los puestos vacantes en la compañía					
Ambiente de Trabajo, Objetivos, Equilibrio Vida Social	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
25.-Recibo capacitación para actualizar los conocimientos de mi trabajo					
26.-Considero que recursos humanos cubre nuestras necesidades como colaboradores					
27.-Recibo la ayuda que necesito del departamento de servicio técnico					

28.-Recibo la ayuda que necesito de los otros departamentos ante cualquier eventualidad					
Influencia y Apoyo de Jefes	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
29.-Mantengo una buena relación con mi supervisor					
30.-Puedo tomar decisiones propias sin necesidad de consultar con mi jefe					
31.-Se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo.					
32.-El comunicarme con mis superiores me resulta fácil porque me dan Confianza					
Compromiso con la Organización y Seguridad	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
33.-Tengo disponible información sobre los productos y servicios que ofrece Claro					
34.-A Claro le importa mucho que sus colaboradores se sientan parte de la empresa.					
35.-Pienso que Claro es un buen lugar para trabajar y me gustaría continuar trabajando aquí					
36.-Considero que nuestra producción depende de cuan felices nos sintamos en nuestro puesto					

ANEXO 9

FACTORES Y VARIABLES FELICIDAD ORGANIZACIONAL (Dutschke, 2013)

I.-Importancia de Innovación e Identificación con Jerarquía y Organización

- Sostenibilidad e innovación
- Procesos de trabajo bien organizados
- Dirección comunica objetivos de la organización
- Organización tiene capacidad para desarrollar proyectos innovadores
- Colaboradores conocen y están de acuerdo con la visión de la organización
- Liderazgo honesto e inspirador
- Distancia adecuada entre diferentes niveles jerárquicos
- Organización tiene proyectos
- Organización tiene preocupación con responsabilidad social
- Estoy identificado con valores de la organización

- Siento orgullo en trabajar para la organización
- Organización me proporciona seguridad y estabilidad
- Jefes proporcionan bien estar a sus colaboradores
- Organización permite el aprendizaje continuo
- Tengo los recursos adecuados para desarrollar con éxito mi trabajo

II.-Importancia de Reconocimiento y Desarrollo Personal

- Soy reconocido por mis méritos
- Soy respetado como individuo y por mi trabajo
- Organización permite ser emprendedor
- Remuneración es adecuada
- Puedo contribuir a la estrategia de la organización
- Organización demuestra confianza en mi trabajo
- Condiciones financieras (remuneración más otros beneficios) son buenas
- Organización es justa
- Tengo autonomía y responsabilidad
- El tiempo disponible para tomar de decisiones es suficiente
- Organización es honesta
- Estoy realizado pues soy útil para la organización
- Organización permite la rotación entre funciones.

III.-Ambiente Interno y Relaciones Personales

- Mis colegas tienen energía y son profesionales buenos
- Considero mis colegas como amigos
- Hay un buen espíritu de equipo en organización
- Hay humor durante la jornada de trabajo
- El ambiente de trabajo es bueno
- La comunicación en organización es fácil.

IV.-Objetivos y Éxitos Profesionales

- Busco hacer diferencia a través del desempeño en el trabajo

- Busco cumplir con mis objetivos para que la organización cumpla con los suyos
- Tengo objetivos bien definidos.

V.- Importancia de la Dimensión Social

- Todos tengo satisfacción al ir a trabajar
- Organización permite hacer lo que más me gusta como profesional
- Tengo equilibrio entre profesión y vida personal
- Organización permite cumplir mis obligaciones como individuo (en familia y sociedad).

VI.-Desarrollo Personal, Reconocimiento y Respeto

- La función me permite participar en la estrategia de la organización
- La función me permite desarrollar como individuo y profesional
- La función me permite ser emprendedor
- La organización me permite tener nuevos retos
- La función es en mi área de conocimiento
- La función permite el aprendizaje continuo
- Soy reconocido por el mérito en el desarrollo de la función
- Tengo las condiciones físicas para desarrollar con dignidad la función
- Intento cumplir, siempre, con los objetivos de la función
- La función me da placer.

VII.-Ambiente de Trabajo, Objetivos, Equilibrio Vida Social

- Hay buena integración entre departamentos que facilita el desarrollo de la función
- Tengo autonomía y responsabilidad en mi función
- La mayoría de colegas está motivado en su función
- Las condiciones financieras son adecuadas a la función
- Hay un buen ambiente de trabajo que facilita el trabajo en la función
- La función permite sentirme respetado como persona
- La función me permite ser creativo
- Los objetivos de la función son justos y atendibles

- El estilo de liderazgo de mi jefe es inspirador para el buen desarrollo de la función
- La función permite el estímulo intelectual
- Tengo los recursos necesarios para el desarrollo de la función.

VIII.-Influencia y Apoyo de Jefes

- Tengo la confianza de mi jefe para el bueno desempeño en la función
- La función me proporciona estabilidad y seguridad
- Tengo, siempre que necesario, el apoyo de mi jefe.

IX.-Compromiso con la Organización y Seguridad

- Los objetivos definidos para la función son claros y atendibles
- El buen desarrollo de la función es importante para que la organización pueda cumplir con los objetivos
- La organización tiene capacidad para tener nuevos proyectos que garantizan la continuidad de la función
- La función es importante para la organización.

ANEXO 10

REPORTE DE VENTAS			
NOVIEMBRE 2016			
Mínimo indispensable	CUOTA	160	ALTAS

Reporte Ventas	Cuota Región Sur	Cuota Cumplida	%
Región Sur	10080	9492	94.17%

Reporte Ventas Arequipa			
CAC	Cuota por CAC	Cuota Cumplida	%
CAC Arequipa	5120	4765	93.1%
CAC Porongosche	2560	2480	96.9%
CAC Cerro Colorado	2400	2262	94.3%
Total General	10080	9507	94.3%

PROMEDIO POR ASESOR AREQUIPA

OFICINA	NOMBRE	Prepago	Renovación Prepago	Portabilidad d Prepago	Portabilidad d Postpago	Alta Post	Renovación Postpago	Renovación Corporativa	Alta Voz Corporativa	HFC CORPORATI VO	HFC	TOTAL VENTAS
CAC AREQUIPA	R.R.C.	65	3	4	4	6	18	0	0	0	0	100
CAC AREQUIPA	Y.P.G.	90	5	5	4	11	26	12	9	4	3	169
CAC AREQUIPA	R.S.E.	112	9	1	7	12	28	4	3	0	3	179
CAC AREQUIPA	M.G.A.	76	4	6	7	12	22	3	3	0	5	138
CAC AREQUIPA	C.C.A.	89	3	6	7	11	26	3	5	2	3	155
CAC AREQUIPA	I.R.F.	114	4	5	5	9	24	2	0	0	2	165
CAC AREQUIPA	P.N.D.C.	80	2	4	6	4	18	13	7	6	0	140
CAC AREQUIPA	S.L.V.	109	1	6	8	5	24	3	3	0	0	159
CAC AREQUIPA	G.B.A.G.	82	3	5	7	7	18	3	2	0	2	129
CAC AREQUIPA	P.B.C.S.	104	1	2	5	10	27	1	1	0	4	155
CAC AREQUIPA	V.R.L.G.	89	2	5	4	8	20	4	3	2	2	139
CAC AREQUIPA	M.S.C.	79	3	5	6	10	19	3	3	0	6	134
CAC AREQUIPA	F.O.G.	81	3	1	6	6	24	1	1	2	0	125
CAC AREQUIPA	S.M.L.J.	95	2	4	6	8	23	2	3	0	5	148
CAC AREQUIPA	A.V.P.	110	0	4	5	11	32	1	1	0	0	164
CAC AREQUIPA	M.P.J.	100	0	4	7	15	21	0	0	0	2	149
CAC AREQUIPA	T.R.R.	83	2	3	9	9	16	2	1	0	10	135
CAC AREQUIPA	V.P.A.J.	95	1	3	9	7	15	1	0	0	1	132
CAC AREQUIPA	N.R.C.	79	3	6	4	12	26	3	3	0	4	140
CAC AREQUIPA	R.C.N.A.	110	2	5	5	7	29	1	1	0	0	160
CAC AREQUIPA	M.F.M.C.	90	1	4	7	8	25	3	2	0	4	144
CAC AREQUIPA	M.D.P.	130	2	4	3	9	30	0	0	0	2	180
CAC AREQUIPA	D.G.P.	100	0	3	3	5	20	0	1	2	8	142
CAC AREQUIPA	S.R.J.A.C.	110	2	5	4	9	25	0	0	0	1	156
CAC AREQUIPA	R.CH.L.	96	0	3	6	6	26	3	2	2	1	145
CAC AREQUIPA	D.C.J.	97	9	3	6	8	21	1	1	0	1	147
CAC AREQUIPA	V.C.M.	94	2	2	5	13	25	3	2	1	4	151
CAC AREQUIPA	CH.O.C.M.	78	3	6	6	7	22	5	6	5	4	142
CAC AREQUIPA	C.P.R.	112	2	3	6	11	29	2	2	0	1	168
CAC AREQUIPA	N.V.C.E.	105	1	3	3	14	22	2	0	0	3	153
CAC AREQUIPA	A.G.S.	103	2	7	2	9	27	1	3	0	5	159
CAC AREQUIPA	E.S.M.A.	108	2	5	10	9	28	0	0	0	1	163

OFICINA	NOMBRES	Prepago	Renovación Prepago	Portabilidad Prepago	Portabilidad Postpago	Alta Post	Renovación Postpago	Renovación Corporativa	Alta Voz Corporativa	HFC CORPORATIVO	HFC	TOTAL VENTAS
Cac Porongoche	LL.P,N.	115	2	4	8	7	27	2	0	2	0	167
Cac Porongoche	R.B,V.	117	3	4	6	9	26	3	3	0	2	173
Cac Porongoche	Z.F,F.	101	0	3	4	11	23	5	2	0	3	152
Cac Porongoche	A.V,A.C.	104	4	3	9	13	24	2	2	0	3	164
Cac Porongoche	C.CH,C.	115	2	3	5	11	25	4	4	0	3	172
Cac Porongoche	C.C,A.C.	106	0	4	6	5	22	4	2	0	2	151
Cac Porongoche	Z.C,G.F.	113	2	4	3	6	22	2	0	0	0	152
Cac Porongoche	R.M,D.	75	2	4	5	5	21	3	2	0	2	119
Cac Porongoche	F.V,D.	124	1	3	5	9	31	3	0	2	1	179
Cac Porongoche	C.B,P.	131	2	3	4	6	32	0	1	0	0	179
Cac Porongoche	C.S,A.	106	2	2	3	8	24	2	2	0	0	149
Cac Porongoche	M.U,I.	124	0	2	3	10	34	2	1	0	2	178
Cac Porongoche	Z.R,C.	79	1	2	2	6	19	1	0	0	0	110
Cac Porongoche	R.CH,I.	85	4	3	6	6	15	4	4	2	4	133
Cac Porongoche	F.M,A.	96	2	4	4	8	25	2	3	0	6	150
Cac Porongoche	D.M,C	110	1	3	5	6	24	1	1	0	1	152

OFICINA	NOMBRES	Prepago	Renovación Prepago	Portabilidad Prepago	Portabilidad Postpago	Alta Post	Renovación Postpago	Renovación Corporativa	Alta Voz Corporativa	HFC CORPORATIVO	HFC	TOTAL VENTAS
Cac Cerro Colorado	V.V,S.	94	2	4	6	10	28	4	3	0	3	154
Cac Cerro Colorado	F.R,H.	107	3	3	4	9	27	3	2	2	4	164
Cac Cerro Colorado	A.O,S.	112	5	4	5	10	25	3	5	0	0	169
Cac Cerro Colorado	R.P,L.	89	4	4	5	11	22	2	3	2	4	146
Cac Cerro Colorado	CH.M,A.	79	4	2	6	8	16	1	3	4	2	125
Cac Cerro Colorado	Q.E,O.	80	2	8	5	9	19	5	6	2	4	140
Cac Cerro Colorado	V.P,L.	89	2	3	4	7	26	3	4	0	1	139
Cac Cerro Colorado	L.P,S.	105	0	1	5	8	26	2	5	0	0	152
Cac Cerro Colorado	N.R,A.	88	2	4	4	11	23	3	4	0	0	139
Cac Cerro Colorado	P,I,S	105	1	3	6	8	24	0	1	0	0	148
Cac Cerro Colorado	N,I,K.	113	2	4	3	4	34	1	1	1	3	166
Cac Cerro Colorado	G.V,J.	100	1	3	3	7	27	1	1	0	1	144
Cac Cerro Colorado	S.C,J.	115	0	2	1	8	30	0	0	0	1	157
Cac Cerro Colorado	B.S,D.	121	1	3	4	7	31	2	2	0	0	171
Cac Cerro Colorado	L.L,O.	102	1	4	6	7	26	1	0	0	1	148

Edad	Sexo		Puntaje Felicidad Organizacion	Meta=160
29	Masculino	J.M	128	149
25	Femenino	GY	138	169
27	Masculino	R.T	129	135
28	Femenino	AM	127	138
25	Masculino	A.V	123	132
24	Femenino	AC	135	155
27	Masculino	J.D	130	147
36	Masculino	M.V	133	151
28	Femenino	CM	127	134
30	Masculino	C.CH	129	142
25	Femenino	GF	124	125
30	Masculino	R.C	136	168
25	Femenino	LS	129	148
23	Femenino	CN	125	140
25	Masculino	C.C	148	172
29	Masculino	G.Z	130	152
26	Masculino	D.F	152	179
28	Femenino	AR	116	160
24	Femenino	MM	122	144
27	Femenino	SA	133	159
21	Femenino	ME	133	163
20	Femenino	NLL	136	167
22	Masculino	C.D	123	152
28	Femenino	VR	140	173
23	Femenino	FZ	133	152
27	Femenino	AC	131	149
26	Femenino	CZ	126	110
30	Masculino	A.CH	121	125
23	Masculino	O.Q	144	140
29	Femenino	JR	125	133
26	Masculino	J.G	127	144
25	Masculino	J.S	138	157
24	Femenino	AF	129	150
24	Femenino	SV	125	154
27	Femenino	HF	135	164
35	Femenino	SA	125	169
26	Femenino	LR	133	146
27	Femenino	AN	134	139
25	Masculino	O.L	126	148
26	Femenino	DB	144	171
			131	150

ANEXO 11

Mínimo indispensable	CUOTA	178 ALTAS										
Reporte Ventas	Cuota Región Sur	Cuota Cumplida	%									
Región Sur	12638	11599	91.8%									
Reporte Ventas Arequipa												
CAC	Cuota por CAC	Cuota Cumplida	%									
CAC Arequipa	6764	6181	91.4%									
CAC Porongoché	3204	3065	95.7%									
CAC Cerro Colorado	2670	2448	91.7%									
Total General	12638	11694	92.5%									

PROMEDIO POR ASESOR AREQUIPA

OFICINA	NOMBRE	Prepago	Renovación Prepago	Portabilidad d Prepago	Portabilidad d Postpago	Alta Post	Renovación Postpago	Renovación Corporativa	Alta Voz Corporativa	HFC CORPORATI VO	HFC	TOTAL VENTAS
CAC AREQUIPA	M.D.P.	121	4	6	8	13	35	2	5	0	6	200
CAC AREQUIPA	P.C.B.	101	2	4	6	8	24	1	2	0	2	150
CAC AREQUIPA	C.C.M.	103	2	5	7	5	22	2	1	0	2	149
CAC AREQUIPA	S.R.J.A.C.	111	1	3	5	8	23	0	0	0	1	152
CAC AREQUIPA	R.CH.L.A.	122	0	3	3	5	29	2	2	0	2	168
CAC AREQUIPA	D.C.J.	120	8	2	4	9	21	2	1	0	0	167
CAC AREQUIPA	V.C.M.	134	4	1	5	11	24	1	1	0	1	182
CAC AREQUIPA	CH.O.C.M.	146	2	5	4	9	31	2	5	0	2	206
CAC AREQUIPA	C.P.R.	105	1	5	6	9	28	2	2	0	2	160
CAC AREQUIPA	N.V.C.E.	97	2	4	4	6	29	2	2	0	3	149
CAC AREQUIPA	A.G.S.	110	1	5	3	13	32	3	2	0	3	172
CAC AREQUIPA	E.S.M.A.	95	4	4	9	9	23	2	7	0	2	155
CAC AREQUIPA	R.C.L.A.	99	2	5	4	7	24	3	2	0	2	148
CAC AREQUIPA	V.P.G.	102	1	2	2	6	23	4	1	0	2	143
CAC AREQUIPA	A.C.J.	89	3	6	5	11	18	4	4	0	3	145
CAC AREQUIPA	L.M.P.G.	143	3	5	9	14	31	4	5	2	4	220
CAC AREQUIPA	S.G.U.	103	4	3	5	9	28	6	4	0	2	164
CAC AREQUIPA	M.M.J.J.	76	3	5	7	6	21	5	2	0	4	129
CAC AREQUIPA	M.M.M.C.	104	0	3	3	11	31	4	5	3	5	169
CAC AREQUIPA	R.C.N.A.	92	4	6	7	9	24	2	1	0	2	147
CAC AREQUIPA	A.E.J.C.	102	3	4	5	12	33	3	2	3	2	169
CAC AREQUIPA	N.R.C.	119	3	3	5	11	33	4	4	0	3	185
CAC AREQUIPA	V.P.A.J.	136	3	5	9	12	38	3	5	0	4	215
CAC AREQUIPA	T.R.R.	109	1	3	4	9	28	2	3	0	8	167
CAC AREQUIPA	M.P.J.	98	2	4	5	16	24	2	2	0	3	156
CAC AREQUIPA	A.V.P.	104	3	6	3	9	39	3	2	2	0	171
CAC AREQUIPA	S.V.P.	127	0	4	6	12	38	3	6	0	5	201
CAC AREQUIPA	F.O.G.	98	3	6	9	8	30	4	3	3	4	168
CAC AREQUIPA	M.S.C.	71	1	4	3	6	22	2	1	0	0	110
CAC AREQUIPA	P.B.C.S.	82	2	5	7	9	29	2	1	0	3	140
CAC AREQUIPA	G.B.G.A.	85	3	4	6	13	27	3	2	2	4	149
CAC AREQUIPA	S.L.V.	98	1	5	8	9	34	1	2	0	2	160
CAC AREQUIPA	P.N.D.C.	102	1	3	6	8	28	6	8	4	2	168
CAC AREQUIPA	I.R.F.	100	2	2	8	11	33	2	3	0	3	164
CAC AREQUIPA	R.S.E.	100	10	4	5	9	36	6	2	0	3	175
CAC AREQUIPA	Y.P.G.	88	3	4	5	8	28	8	4	4	2	154
CAC AREQUIPA	R.R.C.	79	2	5	7	8	22	2	2	0	3	130
CAC AREQUIPA	V.R.L.G.	74	2	4	5	7	25	2	3	0	2	124

OFICINA		Prepago	Renovación Prepago	Portabilidad d Prepago	Portabilidad d Postpago	Alta Post	Renovación Postpago	Renovación Corporativa	Alta Voz Corporativa	HFC CORPORATI VO	HFC	TOTAL VENTAS
Cac Porongoche	L.P,N.	114	3	3	3	7	33	6	2	1	3	175
Cac Porongoche	R.B,V.	99	1	2	5	6	31	1	0	0	1	146
Cac Porongoche	Z.F,F.	109	0	3	5	8	37	2	2	0	3	169
Cac Porongoche	G.D,F.	101	1	2	4	9	36	1	3	2	0	159
Cac Porongoche	A.V,A.C.	129	2	4	4	12	39	5	2	0	2	199
Cac Porongoche	C.CH,C.	135	0	5	6	10	38	3	3	2	4	206
Cac Porongoche	C.C,A.C.	105	1	3	4	7	26	2	3	0	2	153
Cac Porongoche	Z.C,F.G.	129	2	3	7	9	33	2	2	2	2	191
Cac Porongoche	R.M,D.	122	1	3	4	7	28	3	4	0	3	175
Cac Porongoche	F.V,D.	113	2	4	5	10	31	2	1	0	1	169
Cac Porongoche	C.B,P.	116	1	3	5	9	29	1	4	0	2	170
Cac Porongoche	C.S,A.	104	2	3	3	8	30	2	1	0	1	154
Cac Porongoche	M.U,I.	103	1	4	4	8	22	5	7	2	2	158
Cac Porongoche	Z.R,C.	112	2	3	4	4	26	3	4	0	2	160
Cac Porongoche	R.CH,J.	114	2	4	6	9	27	1	2	0	3	168
Cac Porongoche	F.M,A.	118	0	5	6	13	31	3	1	0	1	178
Cac Porongoche	B.B,J.L.	131	0	3	3	9	33	1	0	0	0	180
Cac Porongoche	D.M,C.	98	2	4	3	8	32	3	2	0	3	155
OFICINA	NOMBRE	Prepago	Renovación Prepago	Portabilidad d Prepago	Portabilidad d Postpago	Alta Post	Renovación Postpago	Renovación Corporativa	Alta Voz Corporativa	HFC CORPORATI VO	HFC	TOTAL VENTAS
Cac Arequipa Cerro Colorado	V.V,S.	138	2	5	6	9	38	1	1	0	2	202
Cac Arequipa Cerro Colorado	F.R,H.	130	1	3	4	5	33	2	2	0	0	180
Cac Arequipa Cerro Colorado	A.O,S.	103	1	2	3	6	22	3	2	0	3	145
Cac Arequipa Cerro Colorado	R.P,L.	137	0	2	3	3	28	1	2	0	2	178
Cac Arequipa Cerro Colorado	CH.M,A.	98	2	4	5	8	29	2	1	0	1	150
Cac Arequipa Cerro Colorado	Q.E,O.	95	1	4	5	6	33	3	2	2	1	152
Cac Arequipa Cerro Colorado	V.P,L.	98	3	5	4	6	28	2	1	0	2	149
Cac Arequipa Cerro Colorado	L.P,S.	104	1	2	5	5	26	3	2	0	2	150
Cac Arequipa Cerro Colorado	N.R,A.	90	3	5	3	9	29	1	0	0	0	140
Cac Arequipa Cerro Colorado	P.J,S.	105	2	3	0	3	33	2	2	0	1	151
Cac Arequipa Cerro Colorado	N.I,K.	112	1	4	4	12	24	2	1	0	0	160
Cac Arequipa Cerro Colorado	G.V,J.	128	2	5	6	7	33	3	2	0	4	190
Cac Arequipa Cerro Colorado	S.C,I.	106	3	4	3	9	29	2	0	0	2	158
Cac Arequipa Cerro Colorado	B.S,D.	109	2	3	6	8	35	2	0	0	2	167
Cac Arequipa Cerro Colorado	L.L,O.	111	1	4	3	7	36	4	6	0	4	176

Edad	Sexo	Asesor	Puntaje Felicidad Organizacional	Ventas
27	FEMENINO	A.SR	114	152
29	MASCULINO	B.P	117	150
28	FEMENINO	C.N	101	149
25	MASCULINO	L.R	108	168
29	FEMENINO	S.A	104	172
27	MASCULINO	M.V	110	182
36	MASCULINO	C.CH	137	206
25	FEMENINO	M.E	82	155
30	MASCULINO	L.R	116	148
25	FEMENINO	U.S	122	164
24	MASCULINO	G.V	114	143
25	FEMENINO	M.M	100	169
26	FEMENINO	A.R	130	147
25	FEMENINO	C.N	113	185
25	FEMENINO	L.S	133	201
26	FEMENINO	G.F	107	168
28	FEMENINO	N.LL	118	175
30	FEMENINO	V.R	97	146
27	FEMENINO	F.Z	118	169
20	FEMENINO	A.A	120	199
25	MASCULINO	P.L	130	220
26	FEMENINO	A.C	101	153
26	FEMENINO	A.S	114	154
27	FEMENINO	I.M	116	158
26	FEMENINO	S.V	132	202
30	MASCULINO	A.V	133	215
27	MASCULINO	R.T	114	167
29	FEMENINO	H.F	106	180
26	MASCULINO	C.C	141	206
25	MASCULINO	G.Z	130	191
28	FEMENINO	S.A	81	145
36	FEMENINO	L.R	126	178
25	FEMENINO	L.V	102	149
35	FEMENINO	S.L	117	150
26	MASCULINO	D.F	147	175
27	FEMENINO	A.N	91	140
25	FEMENINO	D.B	98	167
26	MASCULINO	C.D	88	155
34	MASCULINO	J.G	107	190
			114	170