

2018

# METODOLOGÍA PARA LA FELICIDAD ORGANIZACIONAL EN LOS PUESTOS DE TRABAJOS OPERATIVOS DE CARA AL CLIENTE DEL METRO DE SANTIAGO

ABARCA PEÑA, MARIO ENRIQUE

---

<http://hdl.handle.net/11673/42584>

*Repositorio Digital USM, UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA*

**UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA**

**Departamento de Ingeniería Comercial**

**MBA**

**METODOLOGÍA PARA LA FELICIDAD  
ORGANIZACIONAL EN LOS PUESTOS DE  
TRABAJOS OPERATIVOS DE CARA AL CLIENTE  
DEL METRO DE SANTIAGO**

Tesis de Grado presentada por

**Mario Enrique Abarca Peña**

Como requisito para optar al grado de

**MBA, Magíster en Gestión Empresarial**

Director de Tesis: Luis Fernández Padrones

Agosto 2018

**TÍTULO DE TESIS: “METODOLOGÍA PARA LA FELICIDAD ORGANIZACIONAL EN LOS PUESTOS DE TRABAJOS OPERATIVOS DE CARA AL CLIENTE DEL METRO DE SANTIAGO”**

**AUTOR:**

**MARIO ENRIQUE ABARCA PEÑA**

**TRABAJO DE TESIS**, presentado en cumplimiento parcial de los requisitos para el grado de MBA Magíster en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

Observaciones:

---

---

---

- Sr. Luis Fernández P.
- Sr. Juan Tapia G.
- Sr. José Miguel González P.

Santiago, Agosto de 2018

Todo el contenido, análisis, conclusiones  
y opiniones vertidas en este estudio son  
de mi exclusiva responsabilidad

Nombre: **Mario Enrique Abarca Peña**

Fecha: .....

## Resumen ejecutivo

Establecer una metodología para la felicidad organizacional en los puestos de trabajos operativos de cara al cliente del Metro de Santiago es un trabajo que está enfocado en aquellos cargos que están de cara al cliente, los cuales son considerados como personal Metro por quienes utilizan este medio de transporte público. Los trabajadores a los cuales se orienta esta Metodología son considerados en su puesto por habilidades técnicas, que si bien tienen en su formación desarrollo de habilidades blandas, estas no son reforzadas ni profundizadas en su permanencia en la Empresa.

Metro realiza gestiones mediante su Gerencia de Personas que se enfocan en poder transparentar la misión y visión de la Empresa, apalancado por los valores corporativos. Estas gestiones, hasta este momento, se han desarrollado a nivel de Directores, Gerentes, Ejecutivos y Jefaturas, pero no ha tenido un desarrollo mayor a nivel de Conductores, Jefes de estación y Vigilantes.

Para desarrollar el modelo y su aplicación, se toma como base lo realizado en un proyecto estratégico de la Empresa denominado Seguimiento y Entrenamiento de Conocimientos Operativos, el cual, hasta el momento, está enfocado en habilidades técnicas.

Ocupar las instancias creadas por el proyecto estratégico permite entregar un modelo de Felicidad Organizacional basado en el modelo PERMA, el cual tiene como desarrollo los recursos personales de Autoeficacia, Optimismo, Emociones positivas, Resiliencia, Responsabilidad y Confianza; y los recursos laborales de Autonomía laboral, Apoyo social, Contagio emocional positivo, Liderazgo positivo y Oportunidades de aprendizaje.

## Tabla de contenidos

Resumen ejecutivo .....	4
Tabla de contenidos.....	5
Índice de tablas.....	5
Índice de Ilustraciones .....	5
1. Introducción.....	6
2. Hipótesis.....	7
3. Objetivos .....	8
3.1. Objetivo General .....	8
3.2. Objetivos Específicos.....	8
4. Alcance del estudio .....	9
5. Metodología de trabajo.....	10
6. Estado del arte .....	12
6.1. Antecedentes del estado del arte.....	12
6.2. Marco teórico del estado del arte.....	21
7. Desarrollo de la propuesta .....	26
8. Conclusiones.....	29
9. Bibliografía .....	30
10. Webgrafía .....	31
11. Referencias.....	31

## Índice de tablas

Tabla 1: Estructura de adhesión.....	11
Tabla 2: Factores claves a considerar.....	28

## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Modelo operacional de verticalidad de Conductores.....	15
Ilustración 2: Modelo operacional de verticalidad de Jefes de Estación.....	15
Ilustración 3: Modelo operacional de verticalidad de Vigilantes.....	16

## 1. Introducción

Hoy en día, la mayoría de las empresas están trabajando un nuevo desarrollo en su ambiente organizacional, que, potenciado por escritores, psicólogos y aún más por las propias personas, denominan felicidad organizacional.

La implementación de sistemas o metodologías que gestionan la felicidad organizacional ha demostrado que es viable invertir por parte de las empresas en una cultura de felicidad organizacional, ya que contribuye a la rentabilidad, calidad del servicio al cliente, bienestar de los trabajadores y a la excelencia operacional. Si estos ítem se encuentran alineados a los objetivos estratégicos de la empresa genera una ventaja competitiva para la organización. El proceso continuo y permanente aumenta la posibilidad de llegar a metas organizacionales sustentables y sostenibles, lo que contribuye a un activo organizacional intangible que no se puede adquirir fácilmente.

En la Empresa Metro de Santiago S.A. se comenzó a desarrollar en el año 2015 un trabajo de felicidad organizacional, el cual fue orientado a los cargos de Directivos, Gerentes, Subgerentes y Jefes, lo que representa un porcentaje bajo de personas dentro de la organización. Este trabajo concluyó a finales del año 2017, quedando gran parte de la organización sin tener acceso a esta “herramienta”.

La idea es implementar una metodología de felicidad en otros cargos, orientado principalmente en los cargos operativos. El alcance principal son aquellos que están de cara al cliente, siendo estos los Conductores, Jefes de Estación y Vigilantes.

Para llevar a cabo tal proceso, es que se aplicará en forma conjunta con una actual herramienta de nivelación y acercamiento entre estos cargos y sus jefaturas directas, lo cual permite medir la entrega de información y posterior evolución de crecimiento personal por Jefaturas y trabajadores.

## 2. Hipótesis

Crear un ambiente laboral positivo es fundamental para obtener mejores resultados en el trabajo, ya que implica motivación y ganas de hacer bien las cosas. En el área de operaciones y servicios del Metro de Santiago existe una delgada línea entre hacer bien las cosas y provocar incidentes que afectan la calidad de vida de los miles de pasajeros que utilizan este transporte público.

Si el personal operativo se encuentra motivado, las posibilidades de tener una respuesta correcta para el cliente, tratar de manera eficiente el incidente y soportar la presión del momento será factor clave para entregar mejor servicio.

### 3. Objetivos

#### 3.1. Objetivo General

Implementar un modelo de felicidad organizacional en el puesto de trabajo que sea permanente y constante en el tiempo para los cargos operativos de cara al cliente de Metro de Santiago.

#### 3.2. Objetivos Específicos

1. Evaluar las actuales condiciones de felicidad en el Metro de Santiago y compararlo con acciones concretas que se han ido realizando en los últimos 3 años.
2. Desarrollar herramientas de felicidad social en el puesto de trabajo, dentro de la jornada de trabajo de los cargos operativos de Conductores, Vigilantes y Jefes de Estación del Metro de Santiago, basándose en los lineamientos actuales de visión y misión de la empresa, delimitado por los alcances valóricos de esta misma.
3. Diseñar el modelo específico para que sea aplicado por las Jefaturas directas de los cargos de Conductor, Vigilante y Jefe de estación, alineado con los valores de la Empresa, de tal manera de abordar y trabajar la felicidad organizacional en los puestos de trabajo.

#### 4. Alcance del estudio

Este modelo de felicidad organizacional tiene como alcance 6 cargos puntuales dentro de Metro de Santiago de Chile, lo que representa a 1911 trabajadores de un universo de 4007 personas, lo que representa a un 47,7% de la dotación total de la Empresa. Los cargos son:

- Supervisor de Gestión de Operaciones
- Supervisor de Servicios
- Inspector de Servicios de Seguridad
- Conductor
- Jefe de Estación
- Vigilante

El alcance será del tipo exploratorio, dado que es un tema nuevo en el rango de acción.

## 5. Metodología de trabajo

Poder llegar a transmitir la misión y visión de la Empresa a todos los trabajadores va más allá de simplemente publicarlas en afiches en distintos lugares físicos. Entender, comprender y aplicar lo declarado debe ser un trabajo constante por todos los trabajadores.

Con la finalidad de llevar esto a cabo, es que se propone desarrollar un modelo de gestión basado en la felicidad organizacional, la cual apalancará 4 pilares estratégicos:

- Líderes motivadores e inspiradores
- Orgullo de pertenencia
- Compromiso con los objetivos operacionales
- Mejora de beneficios

Estos 4 pilares deben conversar con los valores propuestos por la Empresa, para lo cual es necesario crear un plan de trabajo con los cargos operativos de cara al cliente. Este plan de trabajo será incorporado dentro de un proyecto estratégico que se realiza actualmente en Metro, el cual permite entregar horarios de entrenamiento operativo dentro de la jornada de trabajo. Este proyecto, que hoy en día se encuentra en su segundo ciclo, posee una orientación técnica que la realiza el Jefe directo de Conductores, Jefes de Estación y Vigilantes, y es ahí donde se encuentra la instancia de tiempo y verticalidad para incorporar un modelo de felicidad organizacional.

Las empresas que trabajan en felicidad organizacional aumentan su productividad en un 9%, la excelencia operacional en 15%, la calidad de servicio a los usuarios en 10%, reducen el ausentismo en 8%, disminuyen la accidentabilidad en un 2%, reducen la rotación en 25%, incrementan el compromiso de los colaboradores en 25%, mejoran el clima laboral en 35% y aumentan la confianza en jefaturas y compañeros en un 15%.

El modelo se acopla en tiempo, lugar, verticalidad y aplicación a lo realizado actualmente en otro proyecto estratégico de la Empresa, lo que permite agregarle un valor adicional a lo ya realizado.

El proyecto al cual se adhiere tiene la estructura de Seguimiento y Entrenamiento de Conocimientos Operativos, donde es el Jefe Directo (Supervisor de Gestión de Operaciones, Supervisor de Servicios e Inspector de Servicios de Seguridad) quien realiza el entrenamiento a su verticalidad (Conductores, Jefes de Estación y Vigilantes respectivamente). En este proyecto, se desarrollan módulos mensuales de entrenamiento, previamente priorizados con los lineamientos operacionales de la Empresa.



Tabla 1: Estructura de adhesión.  
Fuente: Elaboración propia

## 6. Estado del arte

### 6.1. Antecedentes del estado del arte

La empresa de Transporte de Pasajeros Metro S.A. tiene por objeto la realización de todas las actividades propias del servicio de transporte de pasajeros en ferrocarriles metropolitanos u otros medios eléctricos complementarios, y servicios de transporte de superficie mediante buses o vehículos de cualquier tecnología, así como las anexas a dicho giro, pudiendo con tal fin constituir o participar en sociedades y efectuar cualquier acto u operación relacionados con el objeto social. No obstante, la sociedad, en conformidad a lo dispuesto por el artículo 2° de la Ley N°18.772, no podrá dar o ceder a ningún título el giro principal de transporte que se realice en las actuales vías del Metro de Santiago o en las que se construyan exclusivamente por esta sociedad.<sup>1</sup>

Metro tiene como misión “garantizar, como empresa protagonista del transporte público integrado, una experiencia de viaje segura y confiable, con eficiencia y sostenibilidad, contribuyendo a una mejor ciudad” y como visión “ser una empresa de la que todos los ciudadanos se sientan orgullosos”<sup>2</sup>.

Para lograr esto, Metro fomenta su código de conducta que tiene por finalidad ser una guía de los valores que orientan la tarea diaria de otorgar a los usuarios de este transporte público una experiencia de viaje segura y confiable, con eficiencia y sostenibilidad. Estas normas están dirigidas a todos quienes se desempeñan en Metro tanto en calidad de Directores, Gerentes, Ejecutivos, Jefaturas o Trabajadores.

Para llevar a cabo tal efecto, es que se definen pilares fundamentales basados en el concepto de “Valores Corporativos”, siendo estos:

---

<sup>1</sup> Objetivo y Giro de la Empresa. Página web <https://www.metro.cl/corporativo/objetivo-giro-empresa>.

<sup>2</sup> Misión y Visión. Página web <https://www.metro.cl/corporativo/mision-vision>

- Orientación al cliente: “trabajamos para ser una de las mejores empresas de servicios del país”.
- Seguridad: “tú seguridad está primero”.
- Excelencia Operacional: “transporte predecible, seguro y eficiente”.
- Colaboración: “trabajando juntos, aprendemos y avanzamos más rápido”.
- Transparencia: “orientada a todos nuestros actos”.<sup>3</sup>

Los valores previamente indicados son llevados a cabo bajo variadas instancias que se enfocan en:

- Las personas: Comportamiento personal, respeto por la dignidad de las personas, respeto por los trabajadores y su organización, comunicación y colaboración, seguridad en el trabajo, entorno pacífico y seguro, y ambiente de trabajo saludable.
- Los recursos: Manejo adecuado de la información, uso adecuado de los recursos y bienes, protección de datos personales, integridad de los antecedentes financieros y contables, y uso responsable de computadores, software y correo electrónico.
- Relaciones con terceros: Probidad y confidencialidad, ética en la interacción pública, ética en las relaciones comerciales, interacción con nuestros clientes, e interacción con proveedores.
- Conducta empresarial: Apertura y transparencia, responsabilidad para evitar conflictos de interés, contratación de familiares y otros, y prevención de delito.
- Cumplimiento y aplicación: Investigación de denuncias, reconocimientos y canal de denuncias.

A la fecha, los temas de felicidad organizacional en el Metro de Santiago fueron dirigidos a los cargos de Dirección, Gerentes, Subgerentes y de Jefatura,

---

<sup>3</sup> Valores de Metro. Página web <https://www.metro.cl/corporativo/nuestros-valores>

quedando fuera de este alcance, por ejemplo, los cargos operativos de cara al cliente de la gerencia de Operaciones y Servicios, que son los que el cliente reconoce como personal del Metro, específicamente a Conductores, Jefes de Estación, Vigilantes y sus respectivos Supervisores.

Durante el periodo 2015 – 2017 se realizaron cursos y charlas de felicidad organizacional orientada a los cargos superiores, las cuales se encontraban orientadas a 4 pilares fundamentales, siendo estos un liderazgo firme y cercano, equipos de alto desempeño, liderazgo personal, y felicidad organizacional. Este ciclo de talleres tenía como objetivo entregar herramientas para los líderes, entre las cuales estaba la indicación de realizar trabajo con los trabajadores/colaboradores traspasando y aplicando las guías de aprendizaje de cada uno de los talleres.

Por otro lado, los cargos operativos de cara al cliente de la gerencia de Operaciones y Servicios están enfocados en ser los mejores en sus áreas específicas, con orientación a metas numéricas, desarrollo de habilidades técnicas, ser alineados a procedimientos y en una parte muy menor poseer habilidades blandas “medibles”. Si bien el enfoque de estos cargos va más por el control de situaciones, manejo de grupos masivos y dar solución eficiente a trastornos operacionales, su capacitación y procesos de reentrenamiento posee un bajo valor de habilidades blandas.

Estos cargos tienen diferentes tipos de contratos, que permite cubrir los requerimientos operacionales de acuerdo con las áreas donde se desarrollan. Metro es una empresa que funciona todos los días del año, para lo cual opera en doble turno de cara al cliente, pero internamente existe un 3er turno, en menor dotación, pero necesario para los trabajos internos.

Dentro de los 3 cargos operativos de cara al cliente, existen algunas diferencias:

**OPERACIÓN TRENES**  
MODELO OPERACIONAL DE VERTICALIDAD DE CONDUCTORES

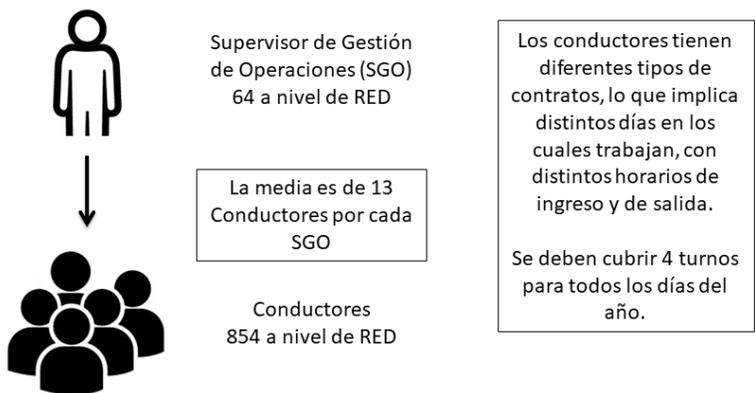


Ilustración 1: Modelo operacional de verticalidad de Conductores.  
Fuente: Elaboración propia.

**OPERACIÓN SERVICIOS**  
MODELO OPERACIONAL DE VERTICALIDAD DE JEFES DE ESTACIÓN

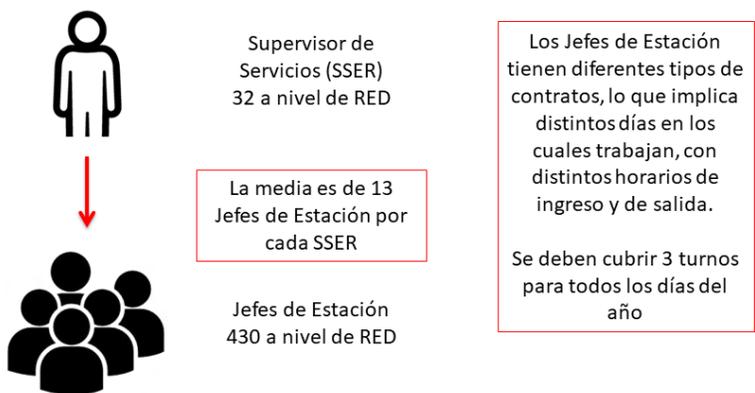


Ilustración 2: Modelo operacional de verticalidad de Jefes de Estación.  
Fuente: Elaboración propia.

OPERACIÓN SEGURIDAD  
MODELO OPERACIONAL DE VERTICALIDAD DE VIGILANTES

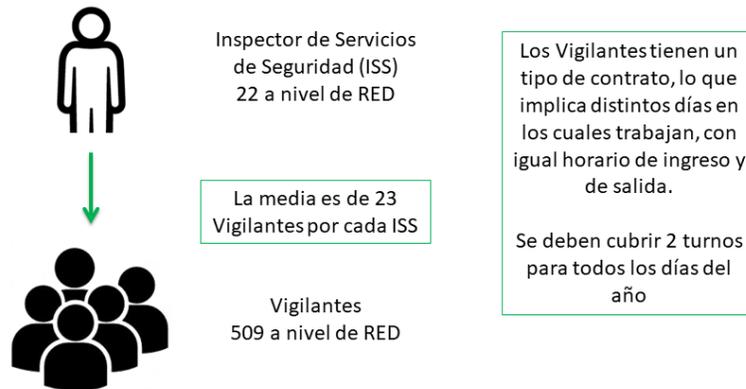


Ilustración 3: Modelo operacional de verticalidad de Vigilantes.  
Fuente: Elaboración propia.

Dada la estructura del sistema de turnos, existe un quiebre en poder realizar este traspaso de información. Adicionalmente, este traspaso de conocimientos no era un objetivo medible, por lo que depende de cada una de las Jefaturas realizarlo al siguiente nivel jerárquico.

Paralelamente, Metro publicó sus valores corporativos, fomentados mediante el código de conducta de la empresa. Estos valores corporativos están alineados con la nueva misión y visión que fue declarada en igual periodo.

Metro ha realizado importantes avances en cada uno de estos temas, mediante diferentes beneficios entregados por la empresa, como así también acuerdos con los diferentes sindicatos y políticas de equidad para aquellos trabajadores que no se encuentran sindicalizados. Parte fundamental de estos avances es lo declarado por la Gerencia Corporativa de Personas, quienes han declarado su

compromiso con 8 ítems, los cuales se describen y fundamentan específicamente:

- a. **Desarrollo:** Empresa que genera condiciones para el desarrollo de sus personas, a través de herramientas como la gestión de desempeño, planes de capacitación y el impulso de competencias para líderes, los cuales contribuyen al logro del objetivo de Metro.

Desarrollo de KPI de evaluación que mezclan indicadores operacionales con el desarrollo laboral, en los cuales se puede ver una clara tendencia a que los KPI de equipos de trabajo tienen relación con los KPI empresariales.

Planes de capacitación orientada a las nuevas tecnologías y habilidades técnicas, incorporación de nuevos modelos de enseñanza y desarrollo del área de capacitación, área que se encuentra debilitada con el paso de los años.

Competencias para líderes, orientado a habilidades blandas y desarrollo del proyecto de felicidad organizacional para cargos de Dirección, Gerentes, Subgerentes y de Jefatura.

- b. **Calidad de vida:** Empresa que reconoce la calidad de vida laboral como un valor, promoviendo y entregando beneficios a sus trabajadores en forma equitativa y solidaria.

Beneficios relacionados con propuestas de “horario de verano” para cargos administrativos, “día libre” cuando el trabajador se encuentra de cumpleaños, “jornada de trabajo parcial” para aquellos trabajadores que están pronto a cumplir sus años de servicio, etc.

- c. **Confianza y colaboración:** Empresa que busca construir a través de sus líderes, un ambiente laboral basado en relaciones de confianza y colaboración a través de un dialogo permanente con trabajadores y sindicatos.

Desarrollo de políticas de “puerta abierta” por parte de las Jefaturas hacia los trabajadores, rediseño de oficinas permitiendo que tanto Jefaturas como trabajadores se encuentren a un mismo nivel, espacios comunes habilitados para la conversación, y transparencia entre los sindicatos y la empresa para tratar temas de contingencia y actualidad.

- d. **Bienestar y felicidad:** Empresa que reconoce en el bienestar y felicidad de las personas el éxito y sostenibilidad de Metro.

Ejecución de diferentes actividades que involucran a los trabajadores y a sus familiares, considerando actividades tales como vacaciones de verano para hijos de trabajadores, “un día como” donde los hijos van a ver el trabajo de sus padres, celebración de fiestas patrias, navidad, actividades de fin de año, etc.

- e. **Seguridad y salud:** Empresa que sitúa la seguridad y la salud de las personas en el centro de las tareas.

Desarrollo de protocolos de seguridad en beneficio de los trabajadores debido a alta afluencia de público, condiciones de seguridad para esperas por radio taxi fuera de recintos de metro, etc.

Reembolso médico, seguro complementario, plan de atención de salud de emergencia, centros de salud preferencial tanto para el trabajador como para sus cargas, etc.

- f. **Igualdad, Diversidad, Inclusión, Equidad:** Empresa que promueve la igualdad de oportunidades, la diversidad, la inclusión y la equidad de género.

Declaración abierta en el último año que en Metro se acepta de Igualdad y diversidad, mediante gigantografías y folletería entregada en forma masiva.

Inclusión con nuevos accesos para personas de movilidad reducida, espacios de trabajos adecuados para su ubicación y traslados.

Políticas de equidad de sueldos, transparencia de bandas y videos explicativos mediante plataforma interna de comunicación que transparenta el proceso.

- g. **Relación con contratistas:** Empresa que resguarda el cumplimiento de las exigencias laborales para los trabajadores contratistas, promoviendo una relación participativa con las empresas colaboradoras.

Disposición de hitos para el cumplimiento de seguridad en faenas, revisión de contratos y pagos a trabajadores de empresas contratistas, exigencia de protocolos por parte de personal Metro cuando se realizan trabajos en vías dentro y fuera del horario de explotación.

- h. **Compensación y Reconocimiento:** Empresa que compensa a sus personas sobre la base de la equidad interna y competitividad externa, reconociendo la contribución a los objetivos de Metro.

Adecuación de sueldos en referencia al mercado, transparencia en concursos internos de “banda monetaria” en el cual se ofrecen las vacantes, premiación por evaluación de desempeño, publicación de logros personales y empresariales mediante revista de publicación interna.

- i. **Valores corporativos:** Empresa que orienta el comportamiento de sus trabajadores a través de conductas guiadas por sus principios y valores corporativos.

Entrega de folletería que hacer referencia a los valores corporativos de orientación al cliente, seguridad, excelencia operacional, colaboración y transparencia.

Charlas grupales y transversales donde se explican condiciones de los valores, y como declarar si estos no se están cumpliendo por parte de trabajadores y jefaturas.

- j. **Excelencia Operacional:** Empresa que fomenta la excelencia operacional a través de la mejora continua, siempre con el cliente en el centro.

Se han desarrollado campañas de entrega de indicadores para todo el personal operativo ya sea mediante correos o paneles visuales que se deben ir actualizando/rellenando por el mismo personal en terreno. Se realizan campañas informativas en estaciones, entrega de mensajería por sonorización y creación de videos educativos por redes sociales que invitan al público a tener conductas adecuadas y responsables, lo que permite apalancar indicadores y mejorar la calidad de servicio.

## 6.2. Marco teórico del estado del arte

Varios autores han manifestado que trabajar en un ambiente laboral positivo se logra apalancando el “engagement” con el trabajo, tal como lo indica Seligman & Csikszentmihalyi “El engagement se relaciona con el movimiento de la psicología positiva el cual se centra en el estudio del funcionamiento óptimo de las personas, considerando sus fortalezas y virtudes”. Salanova & Schaufeli indican que “Al centrarnos en el funcionamiento óptimo de las personas en las organizaciones, entendemos que los cambios constantes en los que se ven inmersas las organizaciones modernas requieren de empleados motivados y que tengan un desempeño más allá de lo que supone los acuerdos establecidos entre empleador y empleado”.

Para entender mejor que es “engagement”, tomamos la definición de Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker que lo definen como “un estado mental positivo, de plenitud, relacionado con el trabajo, y caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción”.

Schaufeli & Bakker profundizan un par de años después sobre un nivel de comportamiento dual en el trabajo, el cual se puede resumir en la siguiente ilustración:

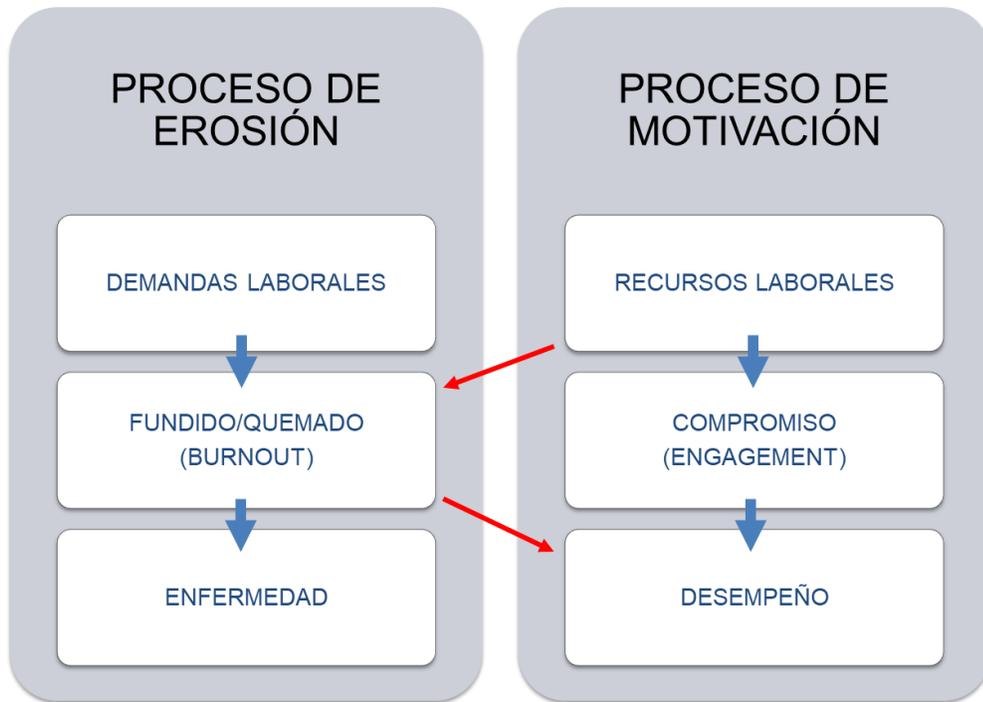


Ilustración 4: Comportamiento dual en el trabajo.  
Fuente: Elaboración propia

En el proceso de erosión, al tener un aumento de demandas laborales, se corre el riesgo de que exista un burnout con la persona, y si este aumenta, termina con enfermedad. En el proceso de motivación, si hay aumento de recursos laborales, hay un mayor compromiso, y al haber mayor compromiso, aumenta el desempeño. Si bien ambos procesos pueden correr de forma paralela, existe la posibilidad de pasar de un proceso a otro, ya sea para bien o para mal. Si existe una disminución de los recursos laborales, la persona puede entrar en una etapa de burnout. Ahora bien, si esta persona se le baja su nivel de burnout, puede pasar a tener un mejor desempeño.

Para lograr esto, se debe potenciar los recursos personales y los recursos laborales, enfocado en tener personas positivas y un ambiente laboral positivo.

Los recursos personales se enfocarán en:

- Autoeficacia
- Optimismo
- Emociones positivas
- Resiliencia
- Responsabilidad
- Confianza

Y los recursos laborales a implementar son:

- Autonomía laboral
- Apoyo social
- Contagio emocional positivo
- Liderazgo positivo
- Oportunidades de aprendizaje

Para abarcar todos los puntos anteriores, es necesario contar con un modelo a seguir, para lo cual se opta tomar el modelo PERMA de Martín Seligman, adecuado específicamente a los cargos operativos del alcance de esta tesis. El modelo PERMA que busca establecer los criterios de efectividad personal, indica la aplicación de 5 pilares:

- P – (Positive Emotions) Emociones Positivas: Se refleja en la cantidad de emociones positivas que sentimos y provocamos durante el día. Mientras mayor sea el número en relación a las emociones negativas, mayor nuestro bienestar. Comer un pastel, que nos hagan un masaje, que nos dé el sol, ver una comedia entraría aquí. Vivir en emociones personales positivas y en atmósferas organizacionales y de equipo marcadas por la

positividad es pilar del bienestar subjetivo en el trabajo. Todos queremos estar contentos, pasarlo bien, disfrutar de lo que hacemos, vivir en un estado de flujo en el ejercicio de mi trabajo y alcanzar logros poderosos y que contribuyan. Para ello es esencial trabajar en espacios emocionales armónicos, estables, sin grados altos de discordia, conflicto ni toxicidad, y con el foco de mantener el piso mínimo de tres actitudes positivas por cada actitud negativa.

- E – (Engagement) Compromiso con la tarea (involucramiento): Se refiere a la capacidad de involucrarse de manera positiva en las actividades del día a día y entrar en lo que se conoce como “flow”. Aprender una habilidad nueva y llegar al punto de que requiere cierto esfuerzo por nuestra parte nos llevaría a entrar en flow, como aprender a tocar un instrumento, a patinar o a cocinar un plato nuevo. Cuanto más momentos de flow, más bienestar de manera sostenida. Los trabajadores felices muestran un alto grado de involucramiento emocional con su trabajo, con su equipo y con su organización. Es responsabilidad de la empresa fomentar este alto nivel de compromiso en el trabajo, mediante la participación, inclusión y consideración afectiva permanente.
- R – (Relationship) Relaciones gratificantes: si hay un factor clave es este. Más relaciones, más amigos, más conocidos, más red social nos ayuda de manera directa a mantener nuestro nivel de bienestar alto. No significa caer en una dependencia de los otros, si no en nutrir nuestra vida de personas que nos aporten, en ayudar a los otros, en ser generosos. Relaciones confiables: el bienestar subjetivo en el trabajo también deriva de una buena relación con otros. Nadie es feliz en el trabajo con relaciones malas o conflictivas con los demás. Las relaciones más relevantes son con el jefe y con el equipo de trabajo. El combustible de los equipos de alto desempeño es la confianza. Es esa la emoción

que necesitamos construir, sostener y trabajar bien con otros. Sin relaciones confiables, no hay felicidad posible en el trabajo.

- M – (Meaning) Sentido de la vida: El pertenecer a algo más grande que uno mismo es uno de los pasos para el bienestar. Por ejemplo el ayudar a alguien entrega más felicidad según Seligman que comprarse un regalo a uno mismo. Esto va relacionado con encontrar un propósito en la vida. Quienes lo encuentran o lo van buscando gozan de mayor bienestar. Las personas trabajamos con entrega, exigencia y voluntariedad cuando el propósito de nuestro trabajo resuena con nuestro sentido personal y “me hace sentido”. Construir un sentido social o trascendente del propio trabajo y un sentido compartido inspirador en mi equipo y en mi empresa son impulsores existenciales para desplegarlos en el trabajo. ¿A qué trabajador lo motiva existencialmente que su empresa alcance rentabilidad?
- A – (Accomplishment) Logro en sus vidas: El sentir que se pueden hacer las cosas es uno de los pasos, asociado a quienes realmente tienen éxito son quienes tienen mayor capacidad de bienestar. Conseguir, superarse, lograr: a las personas nos gusta conseguir, y no solo referido a cosas materiales. Logro y reconocimiento: alcanzar logros y entregar buenos resultados es parte importante de sentirse feliz en el trabajo. Cumplir las tareas, alcanzar los resultados y mostrar buenos indicadores son actos observables de mis logros en el trabajo. Son una consecuencia natural de mi estado de bienestar subjetivo. Las empresas que promueven felicidad son muy activas en reconocer los logros de sus trabajadores, celebrarlos públicamente y generar ritos organizacionales permanentes de reconocimiento y promoción del orgullo personal, grupal y organizacional.

## 7. Desarrollo de la propuesta

Para implementar esta metodología se debe realizar un trabajo previo el cual consiste en:

1. Conformación de un equipo de arranque, integrado por una dupla de representantes de cada una de las tres áreas a abordar (Tráfico – Estaciones – Seguridad).
2. Actualización de datos a la fecha de los últimos resultados de encuestas de clima laboral
3. Adecuar la metodología del modelo PERMA a un lenguaje acorde y transversal para los cargos operativos.
4. Solicitud de información a la Gerencia de Personas respecto al actual plan de trabajo de la empresa:
  - a. Definir alcances
  - b. Definir límites.
5. Diseño de malla de aplicación del modelo:
  - a. Prioridades
  - b. Necesidades
6. Validación de información con las Jefaturas correspondientes
7. Diseño de estructura del modelo
  - a. Generación de documentación
  - b. Generación de evaluación

El plan de implementación consiste en realizar una prueba piloto con un “n” de personas de cada cargo, para lo cual se debe:

1. Coordinar los tiempos disponibles con el desarrollo actual del Seguimiento y Entrenamiento de Conocimientos Operativos.
2. Nivelar a los Supervisores que participarán en el piloto, realizarles medición de conceptos aprendidos, resultado en el que debe obtener un 100%.
3. Definir fechas que durará el piloto.
4. Acompañamiento al Supervisor que está aplicando la metodología en su primera oportunidad.
5. Realizar encuesta de satisfacción al personal que participó del piloto.
6. Realizar confirmación de procesos al personal que participó en el piloto.
7. Si no existen desviaciones en lo realizado en el piloto, se desarrolla con el resto del personal. Si existieran desviaciones, se corrigen antes de desarrollarlo en forma masiva.

La aplicación del modelo debe estar enfocada en que la realice el Supervisor Jefe del Conductor, Jefe de Estación o Vigilante, ya que esto crea lazos de cercanía y un mejor ambiente laboral basado en la confianza.

Los factores claves que se deben considerar son:

Ítem generales	Recursos personales	Recursos laborales	¿Cómo? PERMA
Desarrollo Calidad de Vida Confianza y colaboración Bienestar y felicidad Seguridad y salud Igualdad, Diversidad, Inclusión, Equidad Relación con contratistas Compensación y reconocimiento Valores corporativos Excelencia Operacional	Autoeficacia Optimismo Emociones positivas Resiliencia Responsabilidad Confianza	Autonomía laboral Apoyo social Contagio emocional positivo Liderazgo positivo Oportunidades de aprendizaje	P – (Positive Emotions) Emociones Positivas E – (Engagement) Compromiso con la tarea (involucramiento) R – (Relationship) Relaciones gratificantes M – (Meaning) Sentido de la vida A – (Accomplishment) Logro en sus vidas

Tabla 2: Factores claves a considerar.  
Fuente: Elaboración propia

El trabajo debe ser llevado en los actuales grupos que se desarrolla el proyecto al cual se acopla, permitiendo realizar trazabilidad de los temas tratados.

Así mismo, debe quedar registro de la actividad aplicada por el Supervisor, en los actuales registros de información de la Empresa.

La periodicidad de la actividad no debe tener fecha límite, ya que debe ir volcándose a una actividad de mejora continua por parte de quienes realizan y quienes participan de esta actividad.

Se debe medir al cabo de cada ciclo del proyecto al cual se acopla, lo que permite orientar al equipo de arranque en el diseño de las nuevas etapas.

## 8. Conclusiones

La implementación de una metodología para la felicidad organizacional en los puestos de trabajos operativos de cara al cliente del Metro de Santiago es posible de llevar a cabo. El lineamiento de la Empresa es mejorar los indicadores de los últimos años, para lo cual se encuentra trabajando un equipo especializado de la Gerencia de Personas, los cuales han mejorado los códigos de Conducta y han transparentado los Valores para tener un mejor entendimiento de la misión y visión. Esto se encuentra validado en el interés que actualmente realizan con la encuesta de clima laboral, y campañas orientadas a la Felicidad.

El desarrollo de herramientas de felicidad en el puesto de trabajo puede ser llevado a cabo dado la instancia que permite el acoplamiento al proyecto de Seguimiento y Entrenamiento de Conocimientos Operativos, para lo cual se aplica la misma metodología de traspaso de información que ocupa dicho proyecto. Esto permite que se trabaje con Líderes motivadores e inspiradores, un Orgullo de pertenencia, un Compromiso con los objetivos operacionales y una Mejora de beneficios.

El desarrollo del modelo específico basado en la metodología PERMA, el cual tiene como base los factores claves de recursos personales, recursos laborales e ítem generales, puede ser desarrollado por el equipo de arranque propuesto, teniendo precaución de hacer una buena nivelación a los Supervisores.

## 9. Bibliografía

1. Fernández, I. (2015), “Felicidad organizacional”, Chile, Ediciones b.
2. Fredrickson, B. (2009), “Positivity”, Estados Unidos, Crown publishing group
3. Lyubomirsky, S. (2008), “La ciencia de la felicidad”, Estados Unidos, Ediciones Urano.
4. Lyubomirsky, S. (2014), “Los mitos de la felicidad”, Estados Unidos, Ediciones Urano.
5. Salanova, M., y Schaufeli, W. (2004). “El engagement de los empleados: Un reto emergente para la dirección de recursos humanos”. España, Estudios financieros.
6. Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V., y Bakker, A. (2002). “The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach”. Journal of Happiness Studies.
7. Seligman, M. (2011), “La vida que florece”, Estados Unidos, Ediciones b.
8. Seligman, M., y Csikszentmihalyi, M. (2000). “Positive psychology: An introduction”, Estados Unidos, American Psychologist.

## 10. Webgrafía

1. <https://www.metro.cl/corporativo/objetivo-giro-empresa>, visitado el 01 de febrero 2018 a las 20:00 Hrs.
2. <https://www.metro.cl/corporativo/mision-vision>, visitado el 01 de febrero 2018 a las 20:10 Hrs.
3. <https://www.metro.cl/corporativo/nuestros-valores>, visitado el 01 de febrero 2018, a las 20:15 Hrs.
4. <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/209.pdf>, visitado el 01 de marzo de 2018 a las 18:15 Hrs.

## 11. Referencias

1. Fernández, L. (2017). “Felicidad y productividad”, apunte de electivo Felicidad y Productividad, MBA Universidad Técnica Federico Santa María.
2. Fernández, L. (2017). “Esquema Tips para ser Feliz”, apunte de electivo Felicidad y Productividad, MBA Universidad Técnica Federico Santa María.
3. Fernández, L. (2017). “introducción al coaching”, apunte de electivo Introducción al Coaching, MBA Universidad Técnica Federico Santa María.