

UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL

MBA



MODELO DE BIENESTAR EMPRESARIAL, BASADO EN EL RR.HH.

RODRIGO EDUARDO FERNANDINO OTONDO

**TRABAJO DE EXAMEN PARA OPTAR AL GRADO DE
MBA MAGISTER EN GESTION EMPRESARIAL**

JUNIO 2017

UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL
MBA



MODELO DE BIENESTAR EMPRESARIAL, BASADO EN EL RR.HH.

Tesis de grado presentada por

RODRIGO EDUARDO FERNANDINO OTONDO

Como requisito para optar al grado de

MBA, Magister en Gestión Empresarial

Director de Tesis: Mg. Luis Fernández Padrones.

Junio 2017

TÍTULO DE TESIS:

“Modelo de Bienestar Empresarial, basado en el RR.HH”.

AUTOR:

Rodrigo Eduardo Fernandino Otondo

Trabajo de Tesis, presentado como requisito para optar el Grado de MBA, Magister en Gestión Empresarial de Universidad Técnica Federico Santa María.

Observaciones:

Comité de Examen de Grado:

Junio 2017

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

Nombre: Rodrigo Eduardo Fernandino Otondo

Firma:.....

Fecha:.....

*Dedicado a familia. Por el amor, la vida, la comprensión
y compañía incondicional en este largo camino.*

Para Karen, Amanda y Tomás.

Agradezco a mis padres por el amor y apoyo incondicional.

Para María Begoña y Luis Alfonso.

Índice de Contenidos

Resumen Ejecutivo.....	6
Abstract.....	8
1 Introducción.....	10
1.1 Origen de la palabra Felicidad.....	11
2 Origen y Propósito del Estudio.....	12
2.1 Hipótesis del estudio.....	12
2.2 Objetivos Generales.....	12
2.3 Objetivos específicos.....	12
3 Estado del Arte.....	13
3.1 Día de Internacional de la Felicidad.....	13
3.2 Día Mundial de la Amabilidad.....	13
3.3 Rol de la familia como pilar fundamental social.....	14
3.4 Estilo de Vida y Comportamientos Saludables.....	15
3.5 El Hombre más Feliz del Mundo.....	18
3.6 Neuro aprendizaje y Plasticidad Neuronal.....	19
3.7 Instituto del Bienestar.....	20
3.8 Psicología Positiva (Martin Seligman).....	21
3.9 Gung Ho, Filosofía de Cambio Empresarial.....	25
3.10 Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.....	27
3.10.1 Bienestar en países de la OCDE.....	27
3.10.2 Bienestar en 11 Dimensiones analizadas por la OCDE:.....	28
3.10.3 Resultados de Chile versus la OCDE.....	44
3.11 Pacto Global de Naciones Unidas.....	46
3.12 Norma Chilena Oficial NCH-ISO 26.000.....	47
3.13 Factores de Riesgos Psicosociales.....	48
4 Modelo de PERMA.....	50
4.1 Recomendaciones para mantener a los empleados felices y productivos.....	52
4.2 Cuestionario para medir la felicidad Laboral.....	54
5 Modelo de Bienestar Empresarial.....	56
5.1 Desarrollo del Modelo de Bienestar Empresarial.....	57
6 Conclusiones.....	72
7 Bibliografía.....	73

Resumen Ejecutivo.

La Asamblea General de la ONU declara al 20 de marzo como el "Día Internacional de la Felicidad, esta iniciativa se genera para homenajear al reino Bután, país que en 1949 se separa de India, con la particularidad que esta nación desde 1972 evalúan la Felicidad Nacional Bruta (FNB), que es un indicador que mide la calidad de vida en términos holísticos y psicológicos. Adicionalmente, la ONU el 19 de julio del 2011, se aprueba una resolución que reconoce la búsqueda de la felicidad como "un objetivo humano fundamental", e invita a los países desde las políticas públicas a "la elaboración de nuevas medidas que reflejen mejor la importancia de la búsqueda de la felicidad y el bienestar en el desarrollo".

Definir la Felicidad y el Bienestar como palabra es muy fácil pero como concepto no, debido a que hay subjetividad y va depender de cada persona. Calidad de vida, satisfacción vital, bienestar social, son todos parte de una terminología que se relaciona con la felicidad, y que pretenden adquirir una connotación física a través de la clarificación del concepto y de su capacidad para ser medido. A partir de innumerables diferencias, actualmente existen ciertos consensos:

- El bienestar tendría una dimensión básica y general que es subjetiva.
- El bienestar estaría compuesto por dos facetas básicas: una centrada en los aspectos afectivos, emocionales (como me siento interno) y otra centrada en la satisfacción de su propia vida. Ambas estrechamente relacionadas.

La Psicología como ciencia históricamente se ha enfocado en resolver aspectos negativos y patológicos del ser humano, dejando de lado el bienestar psicológico y los aspectos positivos. El responsable del impulso y creación de la Psicología Positiva es el Psicólogo estadounidense Martín Seligman de la Universidad de Pennsylvania, que a mediados de 1990 decide investigar los aspectos saludables del ser humano. La Psicología Positiva estudia aspectos del ser humano como las emociones positivas, la felicidad, la alegría y el amor, por otra parte las fortalezas como el optimismo, la creatividad, la gratitud, la bondad, la sabiduría y la resiliencia. Este autor menciona en su libro "Felicidad Auténtica" (Authentic Happiness) que la felicidad es una resultante de un conjunto de emociones positivas, tales como la comodidad, el auto realización, el cumplimiento de nuestras tareas y funciones.

La Teoría del Bienestar o Modelo PERMA es esencialmente una teoría de elección no forzada y es una descripción de lo que las personas eligen libremente para incrementar su bienestar. El propio Dr. Martin Seligman cambia el objeto de estudio con esta teoría,

pasando de estudiar la felicidad (1999) a estudiar el bienestar (2010) que es más amplio y trascendental.

De este desarrollo de Modelo de Bienestar PERMA, se ha derivado a efectuar modelos de Bienestar Empresarial, ajustándose a la empresa que lo desee, debido a que es un modelo flexible, se puede implementar como base en cualquier empresa de las más variadas industrias u organizaciones.

Abstract.

The UN General Assembly declares March 20 as the "International Happiness Day", this initiative is generated to honor the Kingdom Bhutan, a country that in 1949 separates from India, with the particularity that this nation since 1972 evaluate Happiness (FNB), which is an indicator that measures the quality of life in holistic and psychological terms. In addition, the UN on July 19, 2011, adopted a resolution that recognizes the pursuit of happiness as "a fundamental human objective," and invites countries from public policies to "develop new measures that better reflect the Importance of the pursuit of happiness and well-being in development ".

Defining happiness and well-being as a word is very easy but as a concept, not because there is subjectivity and it will depend on each person. Quality of life, vital satisfaction, and social well-being are all part of a terminology that is related to happiness, and which seek to acquire a physical connotation through the clarification of the concept and its capacity to be measured. From innumerable differences, at the moment certain consensuses exist:

- Welfare would have a basic and general dimension that is subjective.
- Welfare would be composed of two basic facets: one focused on the affective-emotional aspects (such as inner strength) and another centered on the satisfaction of one's own life. Both closely related.

Psychology as a science has historically focused on solving negative and pathological aspects of the human being, leaving aside the psychological well-being and the positive aspects. The responsible for the impulse and creation of Positive Psychology is the American Psychologist Martin Seligman of the University of Pennsylvania, who in the mid 1990s decided to investigate the healthy aspects of the human being. Positive Psychology studies aspects of the human being such as positive emotions, happiness, joy and love, on the other hand, strengths such as optimism, creativity, gratitude, kindness, wisdom and resilience. This author mentions in his book "Authentic Happiness" that happiness is a result of a set of positive emotions, such as comfort, self-fulfillment, fulfillment of our tasks and functions.

The PERMA Model of Well-Being is essentially an unconstrained theory of choice and is a description of what people freely choose to increase their well-being. Dr. Martin Seligman himself changes the object of study with this theory, moving from studying happiness (1999) to studying wellness (2010) which is more comprehensive and transcendental. From this development of the PERMA Wellness Model, it has been

derived to make Business Wellbeing models, adjusting to the company that wants it, as it is a flexible model can be implemented as a base in any company of the most varied industries or organization.

1 Introducción.

Las personas más felices son menos autorreferentes, no son hostiles, no abusan del resto y son muchas veces menos vulnerables a las enfermedades. También están más dispuestas a perdonar, a ser más generosas, tolerantes, confiables, energéticas, decididas, creativas, sociales y cooperadoras.

Se han estudiado las posibles asociaciones entre la felicidad y el bienestar económico, los ingresos personales, las relaciones afectivas cercanas y la fe religiosa. También es importante definir que hay cierta tendencia a encontrar gente más satisfecha en las naciones con más desarrollo económico como por ejemplo los países nórdicos, EE.UU y Europa, debido a que tienen acceso a bienes y servicios de mejor calidad y en más cantidad, por el contrario las personas de las naciones pobres comparan sus estilos de vida con los de las naciones más ricas, pueden darse cuenta que de su pobreza es relativa. No obstante, hay estudios donde identifican claramente que se confunde riqueza con felicidad junto con otras variables relacionadas, tales como los derechos humanos, la alfabetización y el número de años que se vive en democracia. Al preguntarse si la gente es más feliz a medida que aumenta sus ingresos, la evidencia muestra que la relación es tenue, aunque muchos se aferran a la idea de que mayores ingresos entregan mayor felicidad, los estudios son claros y han demostrado que los ingresos económicos sobre felicidad solo son relevantes hasta cubrir las necesidades básicas. A partir de un determinado nivel, mayores ingresos parecen no aportar más felicidad, por lo contrario la calidad y cantidad de relaciones interpersonales aparece como un factor que a menudo aparece asociado a un mayor bienestar psicológico percibido, con ello podemos decir que mientras más relaciones sociales independiente del nivel de ingresos las personas son más felices. Otros factores como el optimismo, la autoestima, la gratitud, la extraversión y estabilidad emocional también aparecen como factores relacionados con mayores niveles de felicidad.

De acuerdo a lo anterior, que es la felicidad en nuestros días, hablar de felicidad es algo ambiguo, inalcanzable para algunos, momentáneo, muchas veces confundido con el consumismo y el dinero disponible. Este lapso de felicidad dependerá exclusivamente del individuo, en aspectos internos y cuáles son sus motivaciones a la vida, y en segunda instancia factores ambientales que puedan cambiar su conducta, “feliz es un niño que visita un parque de diversiones junto a su familia” pero también lo es “un niño cuando recibe una ración básica de comida en África o cuando se genera cese al fuego en Siria y tienes un día más de vida”. Como podemos ver en los ejemplos anteriores, la Felicidad es Subjetiva, depende de factores internos de los individuos y de externos atribuidos al

medio ambiente, y como ambos interactúan entre sí, inclusive llevándola al origen de la palabra hay un grado de azar en ella.

Felicidad subjetiva, bienestar subjetivo, calidad de vida, satisfacción vital, bienestar social, son todos parte de una terminología que se relaciona con la felicidad, y que pretenden adquirir una connotación física a través de la clarificación del concepto y de su capacidad para ser medido. A partir de innumerables diferencias, actualmente existen ciertos consensos:

- El bienestar tendría una dimensión básica y general que es subjetiva.
- El bienestar estaría compuesto por dos facetas básicas: una centrada en los aspectos afectivos-emocionales (como me siento interno) y otra centrada en la satisfacción de su propia vida. Ambas estrechamente relacionadas.

1.1 Origen de la palabra Felicidad.

El origen de la palabra lo encontramos en casi todas las lenguas, el término felicidad se asocia con la suerte, la fortuna o el destino. “Happiness” (origen inglés) viene de Happ, que significa “ocasión” o “fortuna”, y deriva, además en “casualidad”, “Happenstance”. En francés, “Bonheur” proviene de Bon (bueno) y de heur (suerte). En alemán, “Gluck” sirve para designar felicidad y suerte. En las lenguas latinas (italiano, español y portugués), felicita, felicidad y felicidade, viene “Felix” que significa “suerte” o “destino”. La lengua nos dice que la felicidad posee sus raíces en el terreno del azar.

2 Origen y Propósito del Estudio.

La ingeniería utiliza métodos de las ciencias como matemáticas (cálculo y álgebra), química, física, electricidad, electrónica, estadística, etc., para diseñar e implementar sistemas de producción de bienes y servicios. Por otra parte, todo proceso productivo es posible de optimizar a través de tecnología y desarrollo de sistemas, mejora de procesos continuos y teorías producción exitosa.

El cuestionamiento es donde obtener más producción y se busca la respuesta a ¿cómo es posible seguir optimizando y mejorando procesos? La respuesta está en el recurso humano de la organización, un colaborador motivado es más productivo y más rentable. Como es posible llegar a motivar a toda una organización, a los empleados con sueldos más bajos, a los con jornadas laborales nocturnas o de fines de semana, a quienes que sienten que su trabajo no tiene un fin.

2.1 Hipótesis del estudio.

Con un Modelo de Bienestar organizacional, basado en el Recurso Humano, es posible aumentar la felicidad laboral y como resultado de ello mejorar la empresa.

2.2 Objetivos Generales.

Crear un Modelo de Bienestar organizacional, basado en el Recurso Humano, que tenga como objetivo aumentar la felicidad de los colaboradores y como resultado incrementar el beneficio de la empresa.

2.3 Objetivos específicos.

Los Objetivos específicos del estudio son:

- Estudiar modelo de felicidad Perma.
- Estudiar el bienestar desde distintos puntos de vista.
- Estudiar y comparar como está Chile a nivel de Bienestar con los países de la OCDE.
- Definir un cuestionario para medir felicidad.

3 Estado del Arte.

3.1 Día de Internacional de la Felicidad.

La Asamblea General de la ONU declara al 20 de marzo como el “Día Internacional de la Felicidad”. Esta iniciativa se genera para homenajear al reino Bután, país que en 1949 se separa de India y que en la actualidad tiene alrededor de 800.000 habitantes, con la particularidad que esta nación desde 1972 evalúan la Felicidad Nacional Bruta (FNB), que es un indicador que mide la calidad de vida en términos holísticos y psicológicos.

Los modelos económicos convencionales se basan en el crecimiento como objetivo principal, la gran diferencia del impuesto en Bután es la premisa que el real desarrollo de la sociedad humana se basa en crecer espiritual y materialmente en forma paralela. De esta forma los pilares principales de este modelo son: la promoción del desarrollo socioeconómico sostenible e igualitario, la preservación y promoción de los valores culturales, preservación del medio ambiente y establecer un gobierno que asegure respeto.

3.2 Día Mundial de la Amabilidad.

El 13 de Noviembre de cada año es celebrado en todo el mundo el día Mundial de la amabilidad. Este día se origina debido a un movimiento iniciado en Japón llamado “Small Kindness Movement”, ocurrido en los años 70 para honrar la amabilidad y poner en contexto el valor de los pequeños detalles del día a día. Con los años esta iniciativa se extiende a otros países con el movimiento “World Kindness Movement” y a partir de 1997 empresas y sus personas celebran el día de la Amabilidad.

La forma de esta celebración es bastante especial y consiste en contagiar amabilidad, efectuando favores al resto de la organización. Esta conducta es posible analizar científicamente y se les llama “Neuronas Espejos”, es decir, las personas tienen la capacidad de reflejar la actividad que se observa en otros, generando aprendizaje por imitación. Con estas iniciativas se busca generar relaciones saludables, amables y respetuosas.

De esta forma las organizaciones pueden reflejar en sus trabajadores y en su entorno cercano una emoción positiva, generando un círculo virtuoso de amabilidad.

3.3 Rol de la familia como pilar fundamental social.

El pilar fundamental de la sociedad es la familia, debe ser protegida por el estado ya que la función principal es la preservación de la vida humana, establecer vínculos afectivos y sanguíneos. Además la familia promueve el desarrollo y bienestar físico, psicológico, social y espiritual, a lo largo de las distintas etapas de la vida de los seres humanos, ya sea desde la función biológica que promueve la reproducción de la especie, en una función educativa donde invita a sociabilizar a los niños integrándolos a la vida escolar para que se genere la interacción con sus pares y adultos, enseñando hábitos, sentimientos, valores, conductas, conocimientos y cultura, etc.

Por otra parte, la familia cumple un rol solidario ya que es aquí donde se desarrollan los afectos que permiten valorar a las personas, generando respeto, empatía, tolerancia y solidaridad hacia el prójimo, de esta manera se logra construir una sociedad mejor. También es importante destacar el cuidado y respeto hacia el medio ambiente y naturaleza, con quienes se debe coexistir en armonía y paz. Por último, la familia tiene una función protectora y económica, ya que se encarga de brindar seguridad, satisfacer las necesidades básicas y cuidados a todos los integrantes de la familia.

La buena convivencia familiar se gesta de acuerdo a los puntos mencionados y es útil siempre observar conductas y acciones que se detallan a continuación:

- **Respeto:** consigo mismo, con la familia y los otros para poder valorar y ser aceptado por los demás.
- **Tolerancia:** ser paciente y comprensivo para vivir el día a día y aceptar las particularidades de cada miembro de la familia.
- **Comunicación asertiva:** efectiva, eficiente, adecuada, sin ofensas ni agresiones.
- **Afecto y apego seguro:** desde la gestación y principalmente los 5 primeros años de vida de la persona es fundamental el vínculo afectivo que se entrega a los niños.
- **Confianza:** debe existir lealtad, sinceridad y compañerismo entre los integrantes de una familia.
- **Perseverancia:** luchar por alcanzar las metas familiares e individuales, a pesar de la adversidad.
- **Creatividad:** crear estrategias para afrontar cada momento de la vida y evitar que la rutina o adversidad separe a los miembros de una familia.

3.4 Estilo de Vida y Comportamientos Saludables.

Los estilos de vida y comportamientos saludables implican conocer aquellas variables que mejoran o menoscaban la salud de las personas. Se entiende por conductas saludables aquellas acciones que son realizadas y que influyen en la probabilidad de obtener beneficios físicos, fisiológicos inmediatos y a largo plazo, que repercuten en el bienestar mental, físico y que impactan en la longevidad de las personas.

En la actualidad, existe un número importante de comportamientos saludables que se recomiendan a través del Ministerio de Salud de Chile, bajo el gobierno del Presidente Sebastian Piñera fue lanzado un programa llamado “Elige Vivir Sano” y consiste en “La Estrategia Nacional de Salud para el cumplimiento de los Objetivos Sanitarios para la década de 2011 al 2020”. De ellos se destacan los siguientes:

- **Práctica de Ejercicio Físico**: realizar una actividad física de modo regular (ej., dar largos paseos, trote, asistir al gimnasio, etc.) es la forma más adecuada para prevenir el inicio de las principales enfermedades físicas y psicológicas que afectan a la sociedad actual desarrollada. También es útil para atenuar el grado de severidad cuando la persona ya presenta la enfermedad, una actividad física moderada y realizada regularmente es beneficiosa para la salud física y mental. Los principales beneficios del ejercicio a la salud tienen que ver con la prevención de los problemas cardiovasculares, corriendo menos riesgo de desarrollar y de morir de una dolencia coronaria, ayuda a controlar el peso y a normalizar el metabolismo de los carbohidratos y de los lípidos.

El ejercicio físico también aporta beneficios psicológicos. En primer lugar, una actividad física enérgica practicada regularmente reduce los sentimientos de estrés y ansiedad, contribuyendo a la estabilidad emocional, en segundo lugar, agota el cuerpo por lo que produce que la persona descanse más horas o definitivamente duerma más profundo y por un tiempo mayor y en tercer lugar produce Endorfinas, que son hormonas llamadas de la “Felicidad”, debido a que son opiáceos naturales del organismo que generan un estado de bienestar general.

- **Dieta y Nutrición Balanceada**: una buena práctica nutricional se caracteriza por una dieta equilibrada, que contenga todas las sustancias nutritivas esenciales y por su puesto evitando una ingesta excesiva de alimentos. No obstante, podemos definir como una dieta balanceada saludable es aquella que minimiza el riesgo de desarrollar enfermedades relacionadas con la nutrición y dependerá de cada persona según su condición, la dieta para que sea equilibrada debe aportarnos todos los nutrientes básicos y la fibra necesaria a nuestras necesidades, a base de ingerir diversos alimentos de los cuatro grupos básicos: cereales, frutas y vegetales, productos lácteos, carnes y pescados.

- **Optimismo, buen humor y risa**: el optimismo es un rasgo de la personalidad que fluctúa entre los acontecimientos externos y la interpretación personal de los mismos y es posible afirmar que es la tendencia a esperar que el futuro depare resultados favorables. El optimismo es el valor que nos ayuda a enfrentar las dificultades con esperanza, buen ánimo y perseverancia, descubriendo lo positivo que tienen las personas y los eventos de la experiencia personal y social, confiando en nuestras capacidades y posibilidad es junto con la ayuda o apoyo social que podemos recibir. La principal diferencia que existe entre una actitud optimista y una pesimista o negativa, varia en el enfoque con que se aprecian las situaciones, no dejarse caer por las dificultades y mirar con optimismo cada situación. El optimismo supone hacer ese mismo esfuerzo para encontrar soluciones creativas, ventajas y posibilidades.

En general, las personas más optimistas tienden a tener mejor humor, a ser más perseverantes y exitosos en todos los proyectos que se proponen, incluso a tener mejor estado de salud física y psicológica. Es más, uno de los resultados más consistentes en la literatura científica, postula aquellas personas que poseen altos niveles de optimismo, esperanza y positivismo tienden a salir fortalecidos y encuentran beneficios en situaciones adversas, traumáticas y estresantes que pudieran pasar.

El humor “sirve como una válvula interna de seguridad que nos permite liberar tensiones, disipar las preocupaciones, relajarnos y olvidarnos de todo”. Se ha descubierto importantes reducciones en las concentraciones de hormonas de la tensión y un incremento en la respuesta inmune en personas sometidas a situaciones experimentales de humor y risa. Los niños están mucho más dispuestos a reírse que los adultos, ellos se ríen en promedio de 300 veces al día, mientras que un adulto lo hace entre quince y cien. La risa es una potente herramienta curativa, las buenas carcajadas fortalecen el sistema inmunológico del cuerpo y reduce las hormonas que pueden causar tensiones. La risa provoca una tremenda liberación de hormonas, las endorfinas conocidas como las hormonas de la felicidad. Además, liberamos serotonina, dopamina y adrenalina. Cuando nos invade la risa, muchos músculos de nuestro cuerpo que permanecían inactivos se ponen en funcionamiento. Es un estímulo eficaz contra el estrés, la depresión y, evidentemente, la tristeza. Las personas que tienen buen humor y sonríen más seguido, suelen ser más saludables, con mayores niveles de bienestar y felicidad personal, son más afables y tienden a establecer relaciones interpersonales satisfactorias.

- **Ser Creativo**: la creatividad es la capacidad de crear, producir cosas nuevas, innovadoras y valiosas, es la capacidad del cerebro para llegar a conclusiones nuevas y resolver problemas en una forma original. La actividad creativa debe ser intencionada y apuntará un objetivo, debe tener un fin e idealmente algo benéfico para la sociedad. En su materialización puede adoptar, entre otras, forma artística, literaria o científica, si bien, no es privativa de ningún área en particular.

La creatividad es el principio básico para el mejoramiento de la inteligencia personal y del progreso de la sociedad, una de las estrategias fundamentales de la evolución natural. Es un proceso que se desarrolla en el tiempo y que se caracteriza por la originalidad, por la adaptabilidad y por sus posibilidades desde realización concreta. Creatividad es la producción de una idea, un concepto, una creación o un descubrimiento que es nuevo, original, útil y que satisface tanto a su creador como a otros durante algún periodo, que innova, mejora o beneficia algún proceso o situación. Resolver problemas personales con creatividad no solo resulta satisfactorio, sino que nos permite que logremos adaptación y ajuste a determinadas circunstancias de la vida. Es tener la habilidad para intentar otros modos no probados para resolver problemas complejos hasta los más simples.

- **Llevar un estilo de vida minimizando de emociones negativas**: los estudios concluyen que los individuos que viven bajo condiciones y situaciones estresantes es más probable que incrementen conductas de riesgo, tengan desapego a las buenas prácticas y se reduzcan las conductas saludables, como por ejemplo, en algunos estudios se ha encontrado una relación directa entre el abuso de alcohol y drogas duras con el stress, como resultado conductas agresivas y riesgosas, depresiones, suicidios y muerte. También estos efectos negativos son traspasados al núcleo familiar y social, afectando como ejemplo al laboral dejando en una posición de desmedro al trabajador rompiendo las buenas prácticas y llevando niveles crítico el rendimiento laboral, repercutiendo la organización completa.

El apoyo social puede ser un factor modulador y regulador del estrés, es importante para aquellas personas que viven bajo este tipo de situaciones como el divorcio, muerte de familiares, depresiones o drogadictos, etc., tengan una red de apoyo a nivel familiar, social y clínico, para sostener estas etapas traumáticas y de gran desgaste para el ser humano.

3.5 El Hombre más Feliz del Mundo.

El hombre más feliz del mundo es el francés Matthieu Ricard, hijo de un renombrado filósofo ateo y de una elogiada pintora, viaja a la India por primera vez a los 21 años, motivado por la lectura de grandes obras del budismo. De profesión Biólogo Molecular, Genetista Celular y escritor de amplia trayectoria, llevaba una vida común hasta presentar su tesis doctoral, donde decide dejar de lado todo para dedicarse a tiempo completo a la práctica del budismo tibetano. Tras dejar Francia y radicarse en la India, se volvió discípulo del venerado Dalai Lama Dilgo Khyentse Rimpoche.

Ricard ha hecho pruebas con su propio cuerpo con el fin de buscar respuesta a su felicidad, y ha trabajado directamente con el Laboratorio de Neurociencia Afectiva de la Universidad de Wisconsin, debido a que se ha sometido por 3 años a un estudio llamado "La Plasticidad de la Mente", encabezado por el profesor estadounidense Richard J. Davidson. Este estudio consiste en someter a sesiones de resonancia magnéticas de hasta 3 horas, colocando 256 electrodos en su cráneo, para determinar sus niveles de frustración, estrés, enojo, felicidad y satisfacción, entre otras decenas de sensaciones posibles. Durante el experimento, Ricard registró el más alto nivel de actividad en la corteza cerebral prefrontal izquierda, que se asocia a las emociones positivas, a un nivel completamente por fuera de la escala normal, nunca registrado en otro ser humano, el cerebro llegaba a producir niveles altísimos de ondas Gamma comparados con otras personas en estudio, estas ondas están relacionadas con la memoria, el aprendizaje, conciencia, etc. Los rangos del experimento iban en escala de "-0,3" (muy feliz) hasta "0,3" (muy infeliz), siendo sorprendente el resultado obtenido ya que alcanza "-0,45", sobrepasando la escala que los científicos habían fijado al comienzo del estudio, de esta forma se corona como "el hombre más feliz de la mundo."

De acuerdo a lo concluido por Ricard, "La felicidad no es sólo una sensación agradable o una buena emoción o un humor, ser feliz es un estado óptimo de existir". En este caso, el concepto de plasticidad se utiliza para decir que el sentimiento de felicidad es algo que se puede entrenar, aprender, estudiar y desarrollar, para así alcanzarlo sin ningún tipo de trabas, condiciones o inseguridades. Lo relevante, es que estas minuciosas investigaciones, demuestran que los monjes budistas son quienes registran los más altos índices de "felicidad", debido a su capacidad de aislar la mente, bloquear sentimientos negativos como la rabia, el odio o la ambición, a través de la práctica constante de la meditación.

3.6 Neuro aprendizaje y Plasticidad Neuronal.

El Neuro Aprendizaje y Plasticidad Cerebral es el potencial que posee el sistema nervioso de adaptarse y reestructurar sus conexiones en respuesta a las experiencias sensoriales, entrada a una nueva información en el proceso de desarrollo y adultez. Hasta algunos años atrás se creía que esta capacidad era solo en etapa de crecimiento (hasta la adolescencia) y se perdía con los años, pero estudios recientes desde hace una década demuestran que el cerebro puede ser modificado a nivel de red sensorial, como consecuencia de cada experiencias en su actividad motora, asociación o recompensa, como resultado el cerebro cambia constantemente (Morgado 2005). Aunque el término es utilizado hoy en Psicología y Neurociencia, no es fácil definir, comúnmente se usa para referirse a cambio de estructura molecular, expresión genética y comportamiento.

La neuro plasticidad se explica desde una mirada simple para entender y permite a las neuronas regenerarse tanto anatómica como funcionalmente y formar nuevas conexiones sinápticas, además representa la facultad del cerebro para recuperarse y reestructurarse. Este potencial adaptativo del sistema nervioso permite al cerebro reponerse a trastornos o lesiones, reducir los efectos de alteraciones estructurales producida por patologías como esclerosis, Parkinson, Alzheimer, dislexia, etc. Diferentes equipos de Neurólogos, Psicólogos y Psiquiatras han concluido y demostrado que ejercicios clínicos de estimulación cerebral ayudan a fomentar la creación de nuevas sinapsis y circuitos neuronales capaces de reorganizar y recuperar la función de la zona dañada y la transición de capacidades compensatorias.

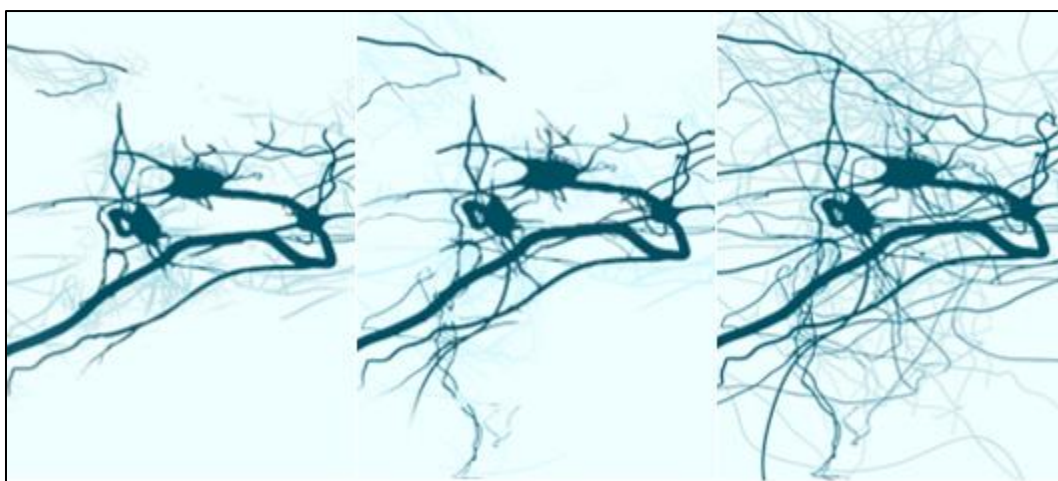


Fig. N°1, Neuronas en fase de desarrollo y estimulación.

Quando el cerebro está en un aprendizaje o tiene nueva experiencia, se establecen nuevas conexiones neuronales, estos circuitos son construidos como rutas para la inter comunicación entre las neuronas. Estas rutas se crean en el cerebro a través del

aprendizaje y práctica, ejemplificado y magnificándolo es como: “un camino o sendero en medio de un bosque, es la forma más fácil de ingresar a él y con menos resistencia”, una mejor comunicación entre las neuronas significa que las señales eléctricas viajan de manera más eficiente a lo largo del nuevo camino. De esta forma, se pueden crear caminos nuevos, libres y felices que pueden traer beneficios para el individuo, no obstante es posible bloquear conductas negativas o situaciones que no sean gratas. Al entender que el cerebro es un órgano que podemos educar, flexibilizar, bloquear, etc., se tiene un gran potencial a guiar las buenas practicas, las situaciones beneficiosas, momentos felices, además la eliminación condiciones desfavorables, momentos infelices, esto como resultado puede llevarnos a un bienestar general tal como lo hacen los monjes Budista al meditar, eliminar los sentimientos negativos y solo quedarse con lo positivo de la vida.

3.7 Instituto del Bienestar

A partir de la declaración de la Asamblea General de las Naciones Unidas (ONU) del 19 de julio del 2011, se aprueba una resolución que reconoce la búsqueda de la felicidad como "un objetivo humano fundamental", e invita a los países desde las políticas públicas a "la elaboración de nuevas medidas que reflejen mejor la importancia de la búsqueda de la felicidad y el bienestar en el desarrollo". El Instituto del Bienestar (IBE) se organiza interdisciplinariamente para pensar y desarrollar acciones para promover en el país la felicidad individual y colectiva.

Como primera actividad de formación y debate, el 1er Seminario técnico "Compartiendo Felicidades" el 14 de Diciembre del 2011 en la Universidad Católica de Chile, reflexionando en torno a 3 mesas redondas sobre la felicidad en la educación, la economía y la salud mental.

Entre el 2 y el 4 de Abril del 2012, el Instituto del Bienestar, representado por uno de sus Directores (el doctor en psicología económica: Wenceslao Unanue), participa en Nueva York a través de una invitación del Ministerio de Relaciones Exteriores, en el "Reunión de alto nivel sobre Bienestar y Felicidad: Definiendo un nuevo paradigma económico". Esta actividad fue organizada por el del gobierno de Bután y la ONU, convoco a los 60 principales expertos mundiales y a las autoridades políticas a dialogar sobre la felicidad en el mundo y la necesidad de incorporar el bienestar subjetivo en los indicadores de desarrollo de los países.

Las principales actividades que efectúa el IBE en Chile son de carácter de Encuentros entre expositores especialistas en Bienestar, Charlas, Diplomados, Cursos, etc. En estos

encuentros visitan al país importantes personalidad asociadas como Ministro de Felicidad de Bután, la Presidenta de “Action for Happiness Inglaterra” y Matthieu Ricard, monje budista llamado “el hombre más feliz del mundo”, quien ya revisamos su contribución anteriormente.

3.8 Psicología Positiva (Martin Seligman).

La Psicología como ciencia históricamente se ha enfocado en resolver aspectos negativos y patológicos del ser humano, dejando de lado el bienestar psicológico y los aspectos positivos. El responsable del impulso y creación de la Psicología Positiva es el Psicólogo estadounidense Martín Seligman de la Universidad de Pennsylvania, que a mediados de 1990 decide investigar los aspectos saludables del ser humano.

La Psicología Positiva estudia aspectos del ser humano como las emociones positivas, la felicidad, la alegría y el amor, por otra parte las fortalezas como el optimismo, la creatividad, la gratitud, la bondad, la sabiduría y la resiliencia. Este autor menciona en su libro “Felicidad Auténtica” (Authentic Happiness) que la felicidad es una resultante de un conjunto de emociones positivas, tales como la comodidad, el auto realización, el cumplimiento de nuestras tareas y funciones.

Dr. Martín Seligman, en sus estudios divide las emociones positivas en tres categorías, las que cubiertas nos llevan a un estado de felicidad plena. Estas están acotadas en el pasado, el presente y futuro y se describen cada una:

- **Emociones Positivas Pasadas:** son las que incluyen la satisfacción en logros, la alegría, el orgullo, la pertenencia y serenidad. Al ser pasado, es la cosecha que se logra tras una buena siembra.
- **Emociones Positivas Futuras:** son las que incluyen el optimismo, la esperanza y confianza a mejores condiciones de todo nivel, como por ejemplo, al estudiar un magister se espera obtener mayores conocimientos, lograr mejores condiciones en general por estar mayormente capacitado y poder optar a mejores posiciones laborales.
- **Emociones Positivas Presentes:** se dividen en dos categorías que son muy diferentes, una son los placeres que son generados por estímulos externos corporales y el segundo son las satisfacciones, que son la consecuencia del esfuerzo cumplir un objetivo por detrás de un trabajo, como por ejemplo lograr un grado académico, vencer algún miedo como de hablar en público o eliminar la timidez.

Las emociones positivas pueden ser obtenidas desarrollando la convicción, los buenos lineamientos, la fuerza y las buenas bases que cada persona dispone. Claramente hay

factores externos que influyen como país y zona donde vive, lugar de nacimiento, ingreso familiar, etc. Estas variables exógenas no las consideraremos para el análisis.

Las personas exitosas, se nutren de la buena y correcta administración de las fuerzas que dispone su personalidad para obtener el equilibrio interior y a su vez de las personas que los rodean, contribuir en conjunto al logro común, cumplir un objetivo y de esta forma a mayor nivel de una estrategia. Por ejemplo en las labores del día a día en el trabajo, podemos contribuir positivamente y arrastrar a nuestro entorno a estar en un estado de cooperación, obtener un beneficio global en la organización. Adicional a esto, si tenemos actividades creativas, estaremos aportando factores favorables para que la felicidad o Psicología Positiva se convierta en un estado profundo de nuestra manera de vivir.

Adicional, Martin Seligman postula conductas positivas que ayudan al propósito de lograr la felicidad o el bienestar subjetivo, estas se pueden agrupar de acuerdo a su origen y hay que definir qué tan desarrollada está. Las fortalezas se subdividen en seis tipos distintos que detallamos a continuación:

Fortaleza Cognitiva: esta fortaleza es aquella se relaciona al conociendo, la experiencia y como nos informamos de nuevas situaciones. Dentro de esta fortaleza encontramos características típicas de la personalidad como:

- **Interés por mayor información o curiosidad**: tener interés por lo que sucede a nuestro alrededor, buscar temas que le atraigan y especializarse en ellos.
- **Pensamiento crítico, mentalidad abierta y juicio**: analizar las situaciones y pensar las posibles interrelaciones, no tomar decisiones al azar o sin evaluar cada posibilidad u opción. Por último, ser autocrítico y poder cambiar de opinión e ideas en base a las evidencias.
- **Ingenio práctico**: creación de nuevas formas de hacer las cosas, mejorando cada vez o minimizando los riesgos.
- **Perspectiva y mirada de largo plazo**: tener la capacidad de aconsejar al resto con la finalidad de encontrar caminos en común con una mirada de largo plazo y mostrar alternativas viables.

Fortaleza Emocional: esta fortaleza implica la consecución de logros ante panoramas adversos y de dificultad.

Dentro de esta fortaleza se encuentran las características condiciones como:

- **Vitalidad y automotivación**: afrontar los desafíos con entusiasmo, convicción y energía, dar de uno lo máximo siempre. Vivir la vida con pasión, sintiéndose vivo, activo y fuerte.

- **Valentía:** ser capaz de defender una convicción propia sin dejarse intimidar por la oposición, por potente que llegara a ser. También esta característica aborda a no dejarse intimidar ante la amenaza por potente que sea, resistir al cambio e ir evolucionando con él.
- **Perseverancia:** ser capaz de terminar los procesos que uno empieza, por grandes que sean los obstáculos. Obtener satisfacción por las tareas emprendidas y que se finalizan con éxito.
- **Integridad y honestidad:** ajustarse a la verdad por sobre todo, no ser pretencioso de los logros obtenidos y ser responsable de las acciones cometidas.

Fortaleza Interpersonal: esta fortaleza implica ofrecer cuidado, protección y amistad al resto, siendo recíproco o no. Dentro de esta fortaleza encontramos las siguientes características:

- **Amor, apego, capacidad de amar y ser amado:** tener importantes y valiosas relaciones interpersonales, sobre todo con aquellas en las que el afecto y el cuidado son mutuos. Sentirse cerca y apegado a otras personas.
- **Simpatía y amabilidad:** hacer favores y buenas acciones para los demás, ayudar y cuidar a otras personas.
- **Inteligencia emocional y social:** ser consciente de las emociones y sentimientos tanto de uno mismo como del entorno, ser empático con el resto, saber cómo comportarse en las diferentes situaciones sociales independientes del ámbito.

Fortaleza Cívica: esta fortaleza con lleva a tener una vida en comunidad saludable, ordenada y de respeto mutuo al entorno. Las características principales son:

- **Lealtad, trabajo en equipo:** trabajar bien dentro de un equipo o grupo de personas, ser fiel al grupo y sentirse parte de él.
- **Sentido de la justicia y equidad:** tratar a todas las personas como iguales en relación a las nociones de equidad y justicia. No dejar que los sentimientos personales influyan en decisiones sobre los otros, dando a todos las mismas oportunidades
- **Liderazgo:** animar al grupo del que uno es miembro para hacer cosas, así como reforzar las relaciones entre las personas de dicho grupo, romper los silos del personalismo y hacer un todo dentro las organizaciones que se está presente. Organizar actividades grupales y llevarlas a buen término.

Fortaleza para no caer en excesos: esta fortaleza nos entrega los límites de la conducta orientándonos a llevar con responsabilidad nuestra vida. Las características principales son:

- **Capacidad de perdonar y misericordia:** capacidad de perdonar a aquellas personas que han actuado mal, dándoles una segunda oportunidad y mostrando el error y como nos afecta, no siendo vengativo ni buscando revancha.
- **Modestia y humildad:** dejar que sean los demás los que hablen de uno mismo, ni acaparar situaciones, no creerse más especial que los demás y no ser el centro de atención.
- **Prudencia, cautela y discreción:** ser cauteloso a la hora de tomar decisiones, no asumir riesgos innecesarios. Es importante mantener el centro y no dejarse llevar por estímulos momentáneos, que puedan cambiar en a corto plazo.
- **Auto control y regulación:** tener capacidad para regular los propios sentimientos y acciones. Tener disciplina, control y regulación sobre los impulsos y emociones.

Fortalezas que dan significado a la vida: esta fortaleza busca tener conexión con el universo y proveer significado a la vida. Las características principales son:

- **Apreciación de la belleza, capacidad de asombrarse y búsqueda de la excelencia:** saber apreciar la belleza de las cosas, del día a día, o interesarse por aspectos de la vida como la naturaleza, el arte, la ciencia.
- **Gratitud:** Ser consciente y agradecer las cosas buenas que a uno le pasan. Aprender a dar las gracias por simple que sean las situaciones.
- **Esperanza, optimismo, proyección hacia el futuro:** esperar lo mejor para el futuro y trabajar para conseguirlo. Creer que un buen futuro es algo que está en nuestras manos conseguir.
- **Sentido del humor:** gustar de reír y sonreír con frecuencia, ver el lado positivo de la vida.
- **Espiritualidad, búsqueda de la fe y sentido religioso:** pensar que existe un propósito o un significado universal en las cosas que ocurren en el mundo y en la propia existencia. Creer que existe algo superior que da forma y determina nuestra conducta y nos protege.

3.9 Gung Ho, Filosofía de Cambio Empresarial.

Aún existen organizaciones que argumentan su resistencia al cambio empresarial con algunas oraciones como las siguientes: “seguimos trabajando como en un principio, no necesitamos modificar nada”, “mis trabajadores no necesitan capacitarse, porque son los mejores”, “aquí se hace como digo yo”. La globalización nos ha permitido conocer otras técnicas para una mejora continua en la operación y desempeño de las organizacionales, como lo es la filosofía de cambio empresarial denominada Gung Ho.

Gung Ho, es una palabra china que significa “Trabajar Juntos”, el cual había sido el lema de los aviadores de asalto de Carlson durante la Segunda Guerra Mundial. Dichos aviadores se hicieron famosos por su entusiasmo, trabajo en equipo y resultados notables. La expresión “Gung – Ho” quedó incorporada en el idioma inglés para describir una actitud de entusiasmo, energía y dedicación sin límites frente a una actividad cualquiera. Sin embargo la filosofía fue adoptada en los Estados Unidos de América y documentada en el año de 1997 por Kenneth Hartley Blanchard, experto en dirección y gestión de empresas.

Gung Ho, es una técnica revolucionaria para estimular el entusiasmo y el desempeño en cualquier organización. Basados en la imitación de procesos de la naturaleza que nos permitirán obtener la calidad del servicio a los clientes y la calidad de vida a la cual pueden tener acceso los colaboradores. Los equipos de trabajo Gung Ho basan su comportamiento en:

El espíritu de la Ardilla “Trabajo que vale la pena”.

- Saber que estamos haciendo que el mundo sea un mejor lugar.
- Todos trabajan hacia una meta compartida.
- Los valores guían todos los planes decisiones y acciones.

El método del Castor “Mantener el control para alcanzar la meta”.

- Un terreno de juego que tienen marcado el territorio con claridad.
- Los pensamientos, sentimientos, necesidades y sueños se respetan, se escuchan y se actúa al respecto.
- Capaces y consientes del reto

El Don de los gansos “Estimularse unos a otros”

- Las felicitaciones activas o pasivas deben ser ciertas.
- Sin marcador no hay juego y estimular el progreso.

- Entusiasmo es igual a la misión multiplicada por el dinero contante, sonante y las felicitaciones.

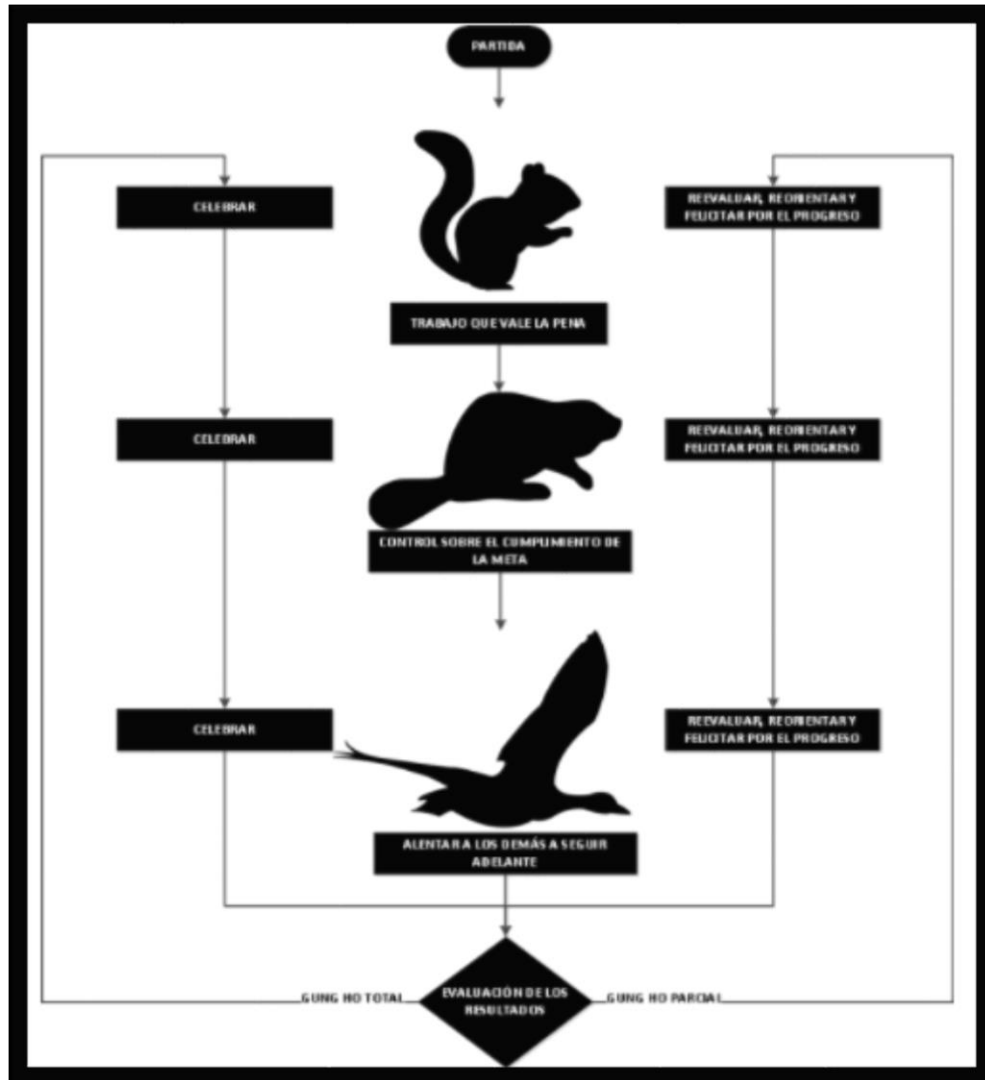


Fig.Nº2. Esquema Gung Ho.

3.10 Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) es un organismo de cooperación internacional, cuyo objetivo es coordinar y velar por políticas sociales y económicas. Sus principales funciones son:

- Contribuir a una sana expansión económica de los países miembros, además de apoyar a los países que están en vías de desarrollos.
- Favorecer el desarrollo del comercio mundial, sobre la base del mutuo acuerdo o tratados multilaterales.
- Realizar la mayor expansión económica apoyando la producción de bienes y servicios, manteniendo la estabilidad financiera a través del intercambio de información y desarrollos, colaborando y compartiendo las buenas prácticas, armonizar políticas con el objetivo de maximizar el crecimiento económico.

La OCDE en la actualidad está compuesta por 35 estados titulares y por 3 estados como candidatos. En sud américa solo Chile es miembro de la OCDE desde el año 2010 siendo el país número 31, siguiendo nuestros pasos esta Colombia como candidatos y Brasil que no pertenece pero presta cooperación con la organización.

3.10.1 Bienestar en países de la OCDE

De acuerdo al libro publicado por la OCDE “Como va la Vida”, denominado en inglés “How is Life”, la medición del bienestar tiene un rol esencial para las nuevas políticas de los países para un mejor desarrollo, podemos decir que el bienestar es multidimensional y cubre distintos aspectos de la vida, que va desde el compromiso cívico a la vivienda, desde el balance de la vida-trabajo al ingreso familiar, las competencias que desarrolla el individuo hasta la opciones de salud que tiene de acuerdo a sus ingresos, etc. La evaluación exhaustiva del mejoramiento de la vida requiere una amplia gama de medidas centradas en el ser humano y capaces de reflejar las diversas experiencias de las personas, siempre en la búsqueda de mejorar las condiciones generales de las personas para lograr un mayor desarrollo.

La OCDE propone que el Bienestar se divide en 11 dimensiones, siguiendo variados patrones desde puntos fuertes a débiles en términos de bienestar. Como son predecibles los países en el primer tercio de la OCDE, todos desarrollados y con un Producto Interno Bruto per cápita (PIB) tienden a tener muy buenos resultados económicos y por consiguiente son muy prósperos en general, particularmente en los indicadores de bienestar material, ingreso en los hogares y remuneraciones.

Muy por el contrario, independiente a este positivismo económico encontramos brechas y puntos débiles como la calidad del aire en ciudades, como Santiago, asequibilidad a la vivienda, balance de vida y trabajo o la llamada doble presencia, etc. Como se expuso en puntos anteriores no todo es PIB, dinero, etc., también hay margen a desarrollar bienestar a los ciudadanos como la seguridad en la ciudad, resguardo laboral, etc.

3.10.2 Bienestar en 11 Dimensiones analizadas por la OCDE:

- **Alojamiento:** este indicador considera el gasto de los hogares en la vivienda, el mantenimiento y reparación de ella. Incluye los arriendos reales e imputados para la vivienda, el suministro de agua, la electricidad, el gas y otros combustibles, así como los gastos en mobiliario y equipamiento de los hogares, bienes y servicios para el mantenimiento rutinario de la casa como un porcentaje del ingreso disponible ajustado bruto de los hogares. Los datos se refieren a la suma de los hogares y las instituciones sin fines de lucro que sirven a los hogares. Como resumen esta dimensión agrupa: porcentaje de vivienda sin instalaciones básicas y habitaciones por persona.

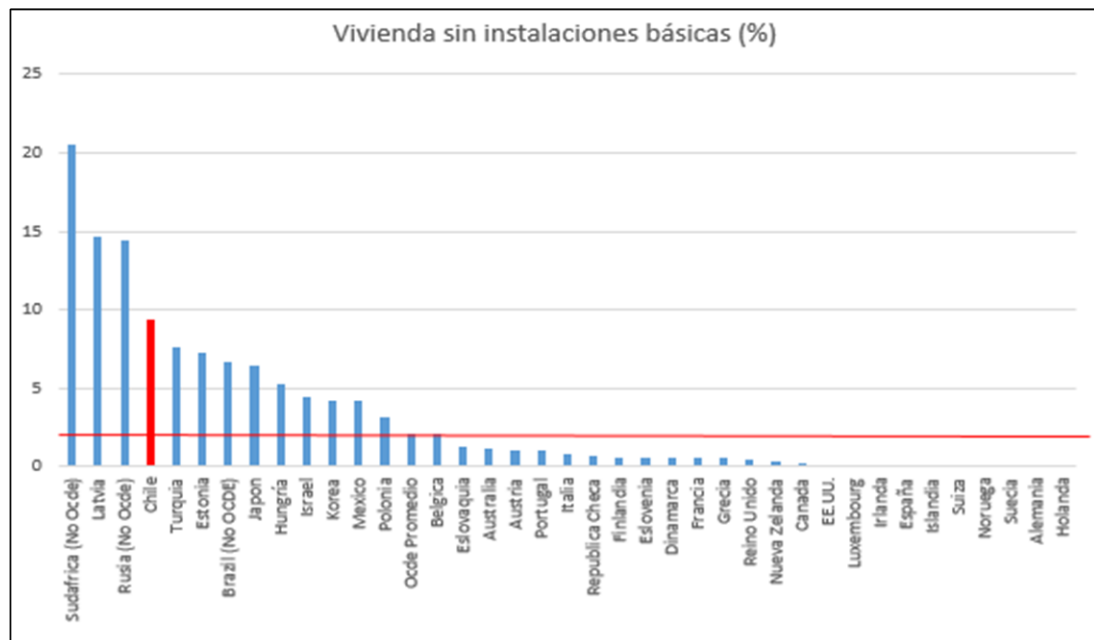


Gráfico N°1: Vivienda sin Instalaciones Básicas, medido porcentualmente (%).

Chile en esta dimensión el 4° lugar a nivel OCDE, obteniendo un 9,4% de Vivienda sin Instalaciones Básicas. El promedio OCDE es de 2,1% y los países con mejor resultado son los europeos (Holanda, Alemania, Suecia, etc.) y con peor resultado es Sudáfrica (no OCDE) Letonia y Rusia (no OCDE).

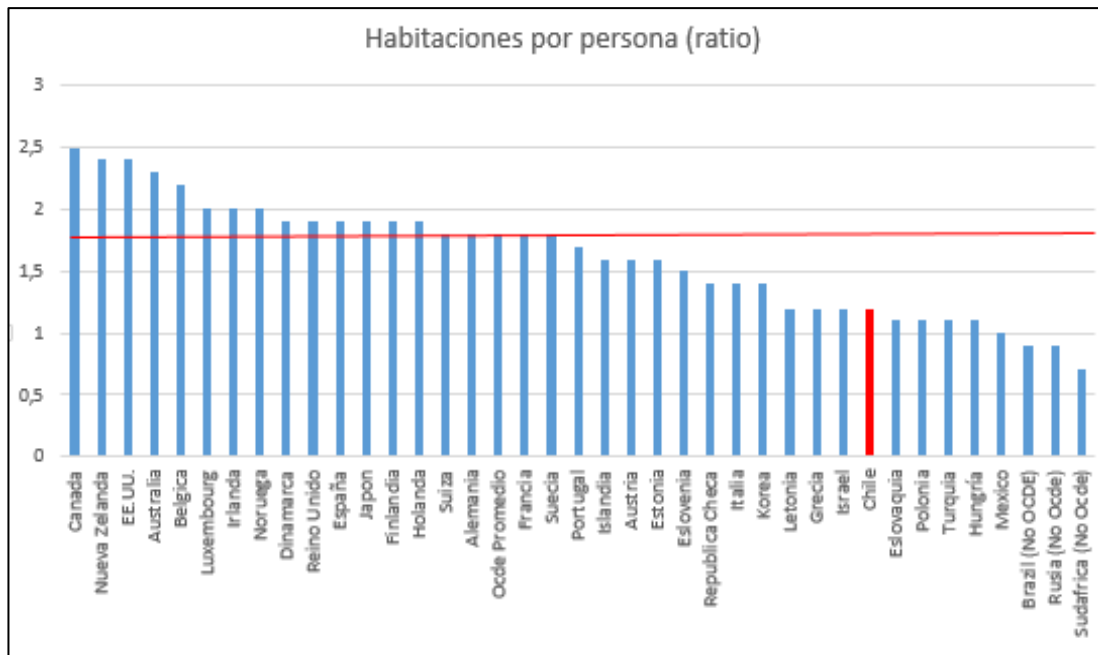


Gráfico N°2, Habitaciones por persona (ratio).

Chile en esta dimensión el 31° lugar a nivel OCDE, obteniendo un 1,2 en el ratio Habitaciones por persona. El promedio OCDE es de 1,8 y los países con mejor resultado son Canadá, Nueva Zelanda y EE.UU., con peor resultado es Sudáfrica (no OCDE), Rusia (no OCDE) y Brasil (no OCDE).

- **Ingresos por hogar:** este indicador se divide en Ingreso disponible ajustado neto (en USD) y Riqueza Financiera Neta de los hogares (USD):

Ingreso disponible ajustado neto (en USD): es la cantidad máxima que un hogar puede permitirse el lujo de consumir sin tener que reducir sus activos o aumentar sus pasivos. Se obtiene agregando al ingreso bruto de la gente (ingresos, autoempleo y renta de capital, así como transferencias monetarias corrientes recibidas de otros sectores) las transferencias sociales en especie que reciben los hogares de los gobiernos (tales como educación y servicios de salud) y luego sustrayendo los impuestos sobre la renta y la riqueza, las contribuciones a la seguridad social pagadas por los hogares, así como la depreciación de los bienes de capital consumidos por los hogares. Los datos disponibles se refieren a la suma de los hogares y las instituciones sin fines de lucro que sirven a los hogares.

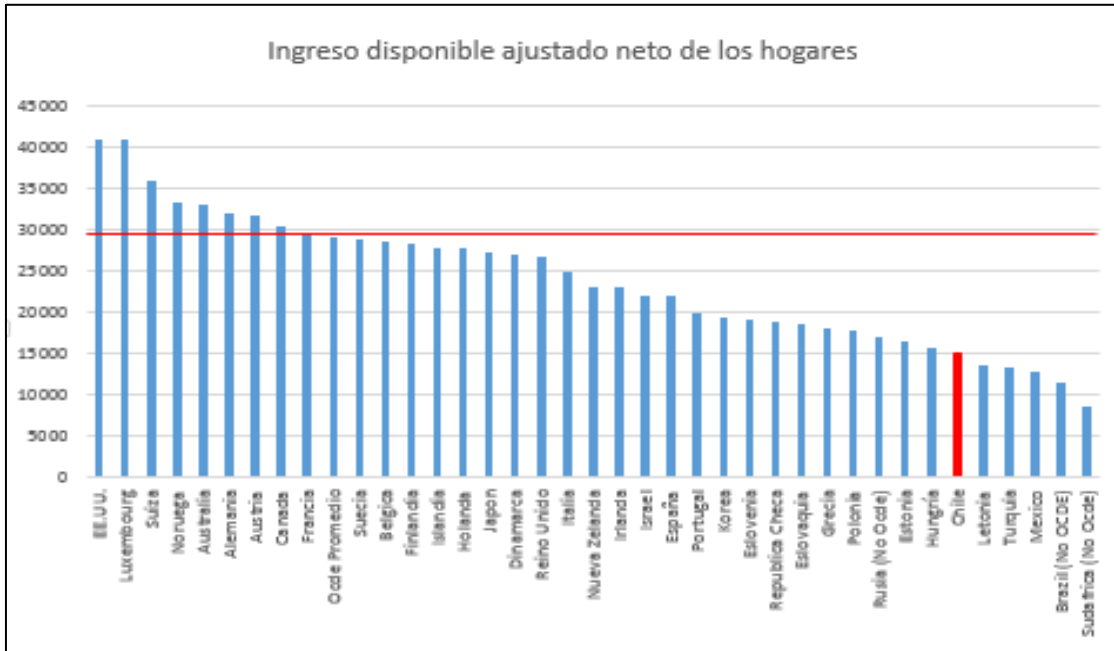


Gráfico N°3, Ingreso disponible ajustado neto de los Hogares, en USD.

Chile en esta dimensión el 34° lugar a nivel OCDE, obteniendo un USD 15.084 en Ingreso disponible ajustado neto de los Hogares. El promedio OCDE es de USD 29.016, casi duplicando el ingreso chileno. Los países con mejor resultado son EE.UU. y Luxemburgo, ambos con un ingreso sobre USD 40.000 por hogar, casi triplicando el ingreso chileno. Con peor resultado es Sudáfrica (no OCDE), Brasil (no OCDE) y México.

Riqueza Financiera Neta de los hogares (USD): el patrimonio financiero neto consiste en divisas y depósitos, valores distintos de acciones, préstamos, acciones y otras participaciones (incluidas las acciones emitidas por fondos de inversión), reservas técnicas de seguros y otras cuentas por cobrar.

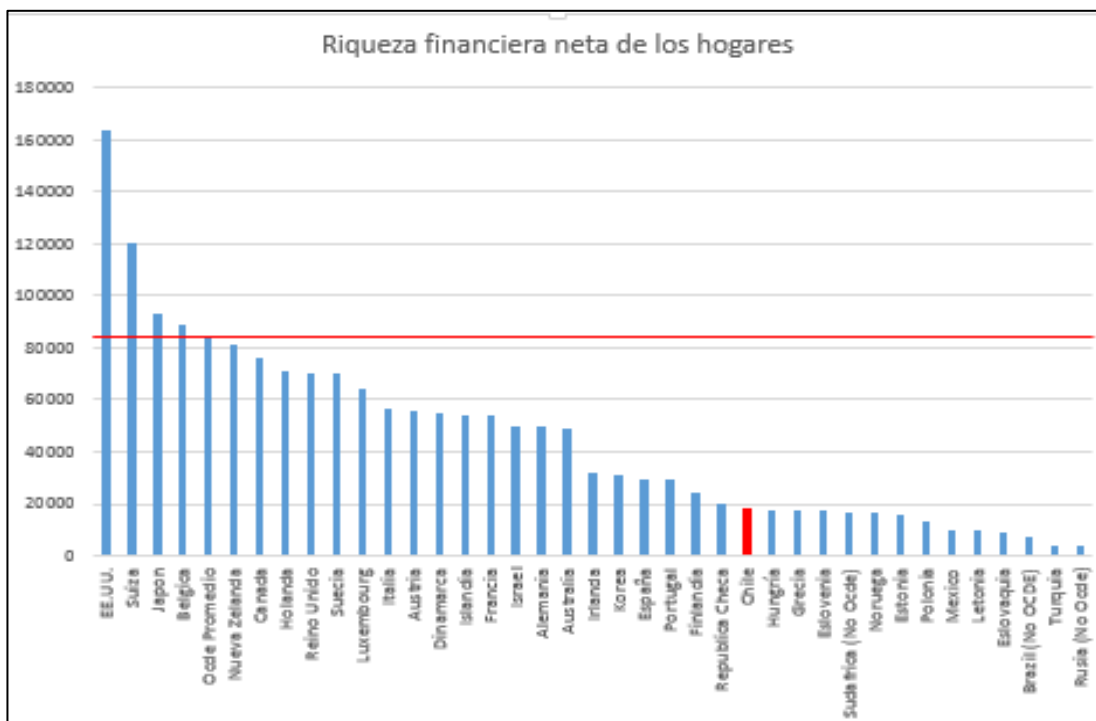


Gráfico N°4, Riqueza financiera neta de los Hogares, en USD.

Chile en esta dimensión el 26° lugar a nivel OCDE, obteniendo un USD 18.172 en Riqueza financiera neta de los Hogares. El promedio OCDE es de USD 84.547, casi cuadruplicando la riqueza chilena. Los países con mejor resultado son EE.UU. con USD 160.000, Suiza con USD 120.000 y Japón con USD 90.000. Con peor resultado es Rusia (no OCDE), Turquía y Brasil (no OCDE).

➤ **Trabajo:**

Inseguridad en el mercado laboral (%): este indicador se define en términos de la pérdida de ganancias esperada, medida como el porcentaje de los ingresos anteriores, asociado con el desempleo. Esta pérdida depende del riesgo de desempleo, de la duración prevista del desempleo y del grado de mitigación de estas pérdidas por las transferencias del gobierno a los desempleados (seguro efectivo).

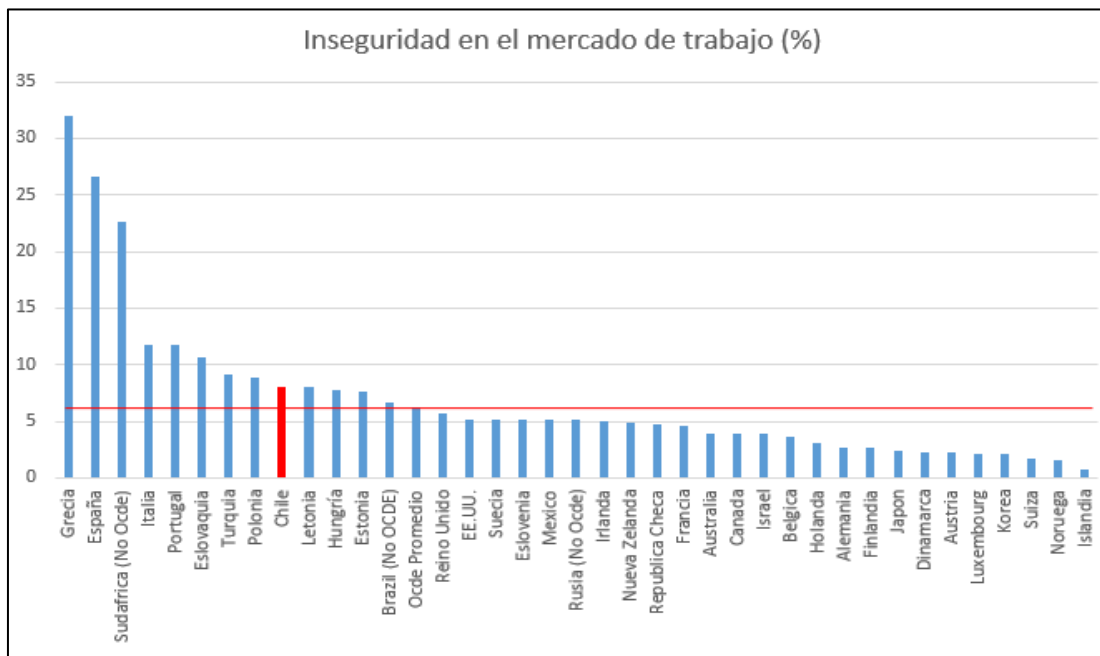


Gráfico N°5, Inseguridad en el mercado de trabajo (%).

Chile en esta dimensión el 9° lugar a nivel OCDE, obteniendo un 8,1% en Inseguridad en el mercado de trabajo. El promedio OCDE es 6,3%, muy cercano al chileno y no teniendo un valor tan desviado de la media. Los países con peor resultado son Grecia, España, Italia, Portugal y Eslovaquia (Europa) como eje y en segundo lugar Sudáfrica. Europa gatillado por la crisis Sub prime. Con mejores resultados países Nórdicos como Islandia, Noruega y Suiza.

Tasa de Empleo: es el número de personas ocupadas entre 15 y 64 años de edad sobre la población de la misma edad. Las personas empleadas son aquellas de 15 años o más que informan haber trabajado durante al menos una hora en la semana anterior, según lo define la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

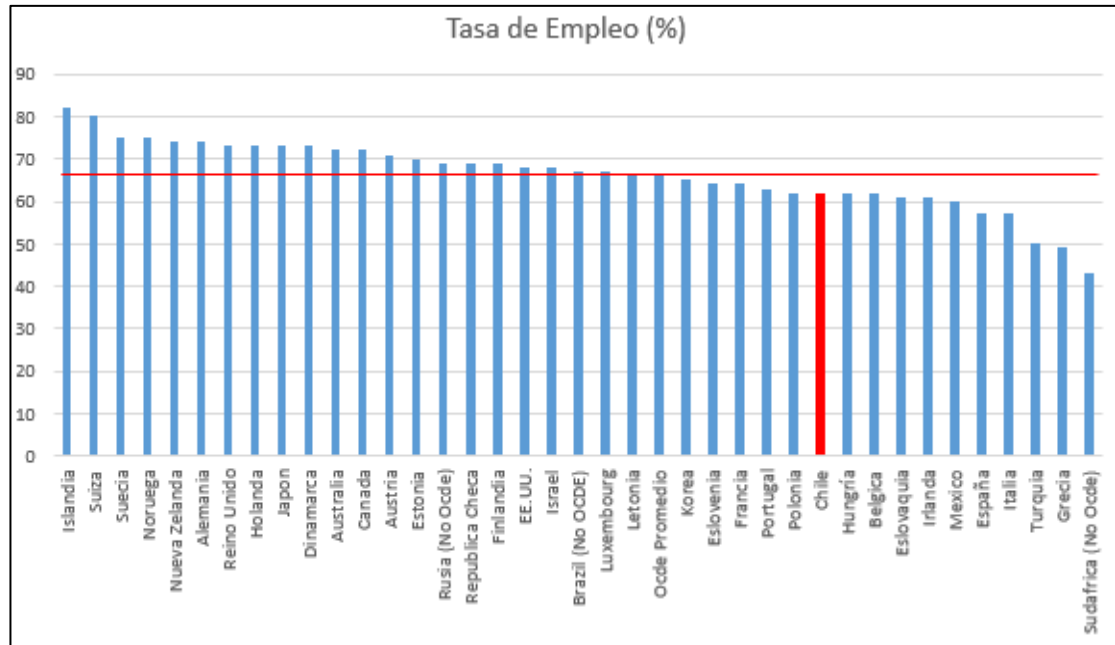


Gráfico N°6, Tasa de Empleo (%).

Chile en esta dimensión el 29º lugar a nivel OCDE, obteniendo un 62 % en Tasa de Empleabilidad. El promedio OCDE es 66%, muy cercano al chileno y no teniendo un valor tan desviado de la media. Los países con mejor resultado son Islandia, Suiza y Suecia. Con peor resultados Sudáfrica, Grecia, Turquía y España. Mismo efecto del punto anterior, referente a la inestabilidad post crisis.

Tasa de Desempleo a Largo Plazo: este indicador se refiere al número de personas que han estado desempleadas durante un año o más como porcentaje de la fuerza de trabajo (la suma de las personas empleadas y desempleadas). Las personas desempleadas se definen como aquellas que actualmente no están trabajando, pero están dispuestas a hacerlo y buscan activamente el trabajo.

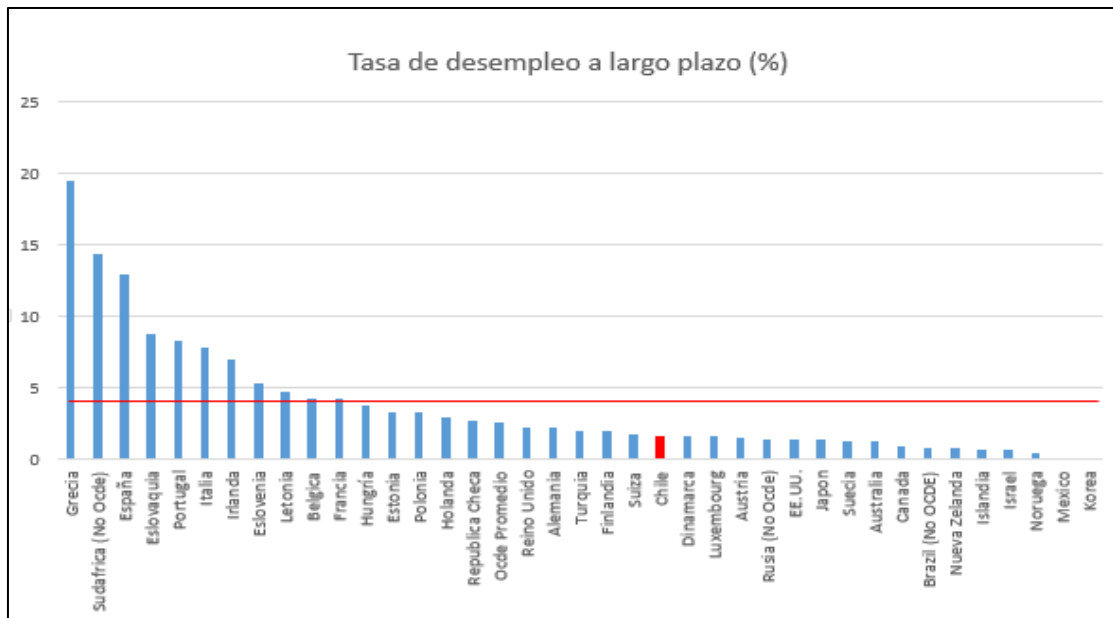


Gráfico N°7, Tasa de desempleo a largo plazo (%).

Chile en esta dimensión el 23° lugar a nivel OCDE, obteniendo un 1,7 % en Tasa de desempleo a largo plazo (%), comparado con el promedio OCDE Chile está bajo 1 punto porcentual lo que los deja a nivel de países desarrollado, esto plasmado por la estabilidad y orden de las instituciones chilenas. Los países con mejor resultado son Corea, México, Noruega. Con peor resultados Grecia, Sudáfrica y España. Mismo efecto del punto anterior, referente a la inestabilidad post crisis.

Ingreso por Persona: este indicador se refiere a los salarios anuales medios por empleado equivalente a tiempo completo, que se obtienen dividiendo la masa salarial total basada en las cuentas nacionales por el número medio de empleados en la economía total, que se multiplica por la proporción del promedio Las horas semanales habituales por empleado a tiempo completo a las horas semanales promedio generalmente para todos los empleados. Considera la remuneración bruta de los empleados, es decir, el total antes de que el empleador efectúe cualquier deducción por concepto de impuestos, contribuciones de los empleados a los regímenes de seguridad social y pensiones, primas de seguro de vida, cuotas sindicales y otras obligaciones de los empleados.

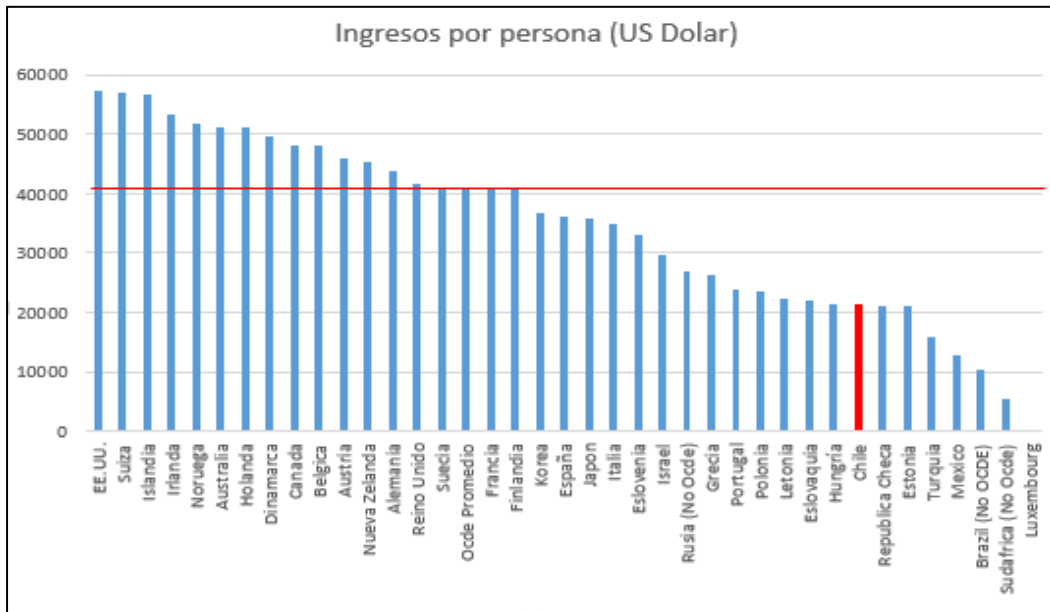


Gráfico N°8, Ingreso por Persona (USD).

Chile en esta dimensión el 33° lugar a nivel OCDE, obteniendo un Ingreso por Persona USD 21.370, comparado con el promedio OCDE Chile está bajo mitad. Los países con mejor resultado son EE.UU., Suiza e Islandia, todos con el triple del ingreso chileno. Con peor resultados Sudáfrica, Brasil y México

➤ **Comunidad:**

Calidad de Redes de Apoyo: es una medida de apoyo a la red social percibida. El indicador se basa en la pregunta: "Si tuviera problemas, ¿tiene familiares o amigos con los que puedas contar cuando usted los necesites o no?" y considera a los encuestados que responden positivamente.

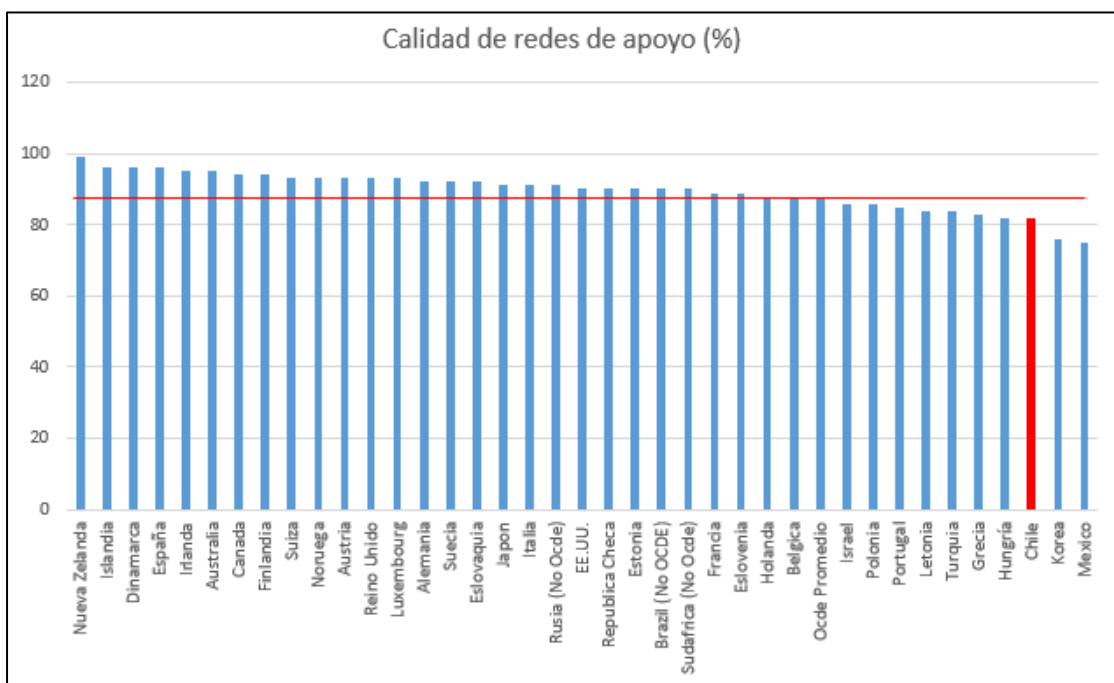


Gráfico N°9, Calidad de Redes de Apoyo.

Chile en esta dimensión el 37° lugar a nivel OCDE, obteniendo un 82 % en Calidad de Redes de Apoyo, muy próximo al promedio OCDE de 88%. Los países con mejor

resultado son Nueva Zelanda, Islandia y Dinamarca. Muy por el contrario con peor desempeño México, Corea y sorpresivamente Chile.

➤ **Educación:**

Logro Educativo: el nivel educativo considera el número de adultos de 25 a 64 años que poseen por lo menos un título secundario superior sobre la población de la misma edad, tal como se define en la clasificación de la OCDE-CINE (CINE es Clasificación Internacional Normalizada de la Educación).

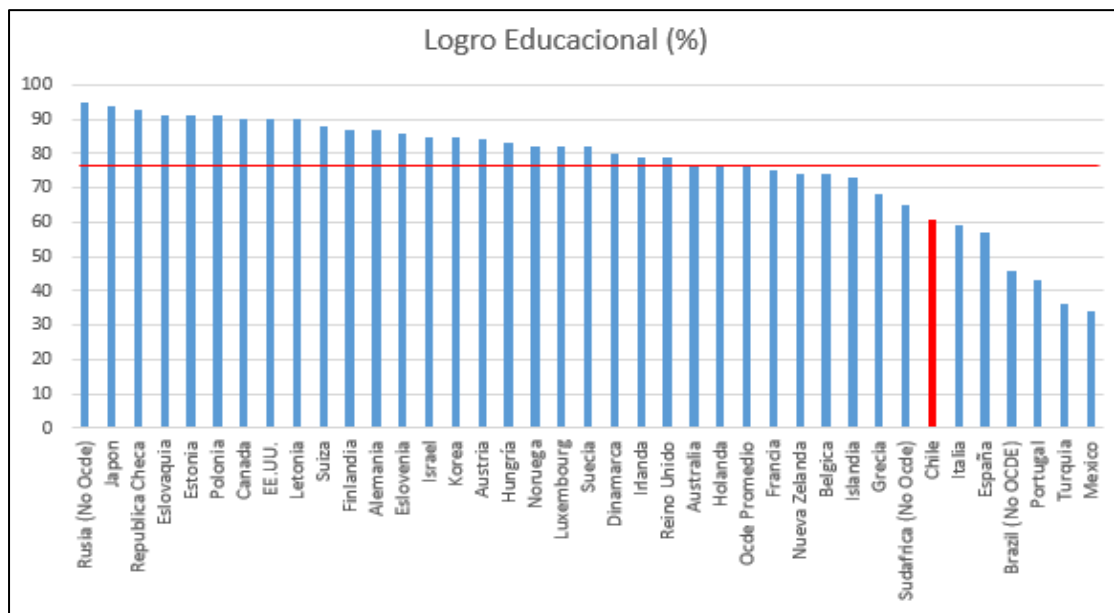


Gráfico N°10, Logro Educativo (%).

Chile en esta dimensión el 37° lugar a nivel OCDE, obteniendo un 61 % en Logro Educativo, bajo 15 puntos porcentuales que el promedio de la OCDE. Los países con mejor resultado son Rusia (no OCDE), Japón, República Checa y con menor desempeño México, Turquía y Portugal. Chile está sobre países de la comunidad europea como España, Italia, Portugal y Turquía, y en sud américa por sobre Brasil, situación destacable.

Habilidades del estudiante: la puntuación media de los estudiantes en lectura, matemáticas y ciencias, según lo evaluado por PISA (Programa de Evaluación Internacional de Estudiantes de la OCDE).

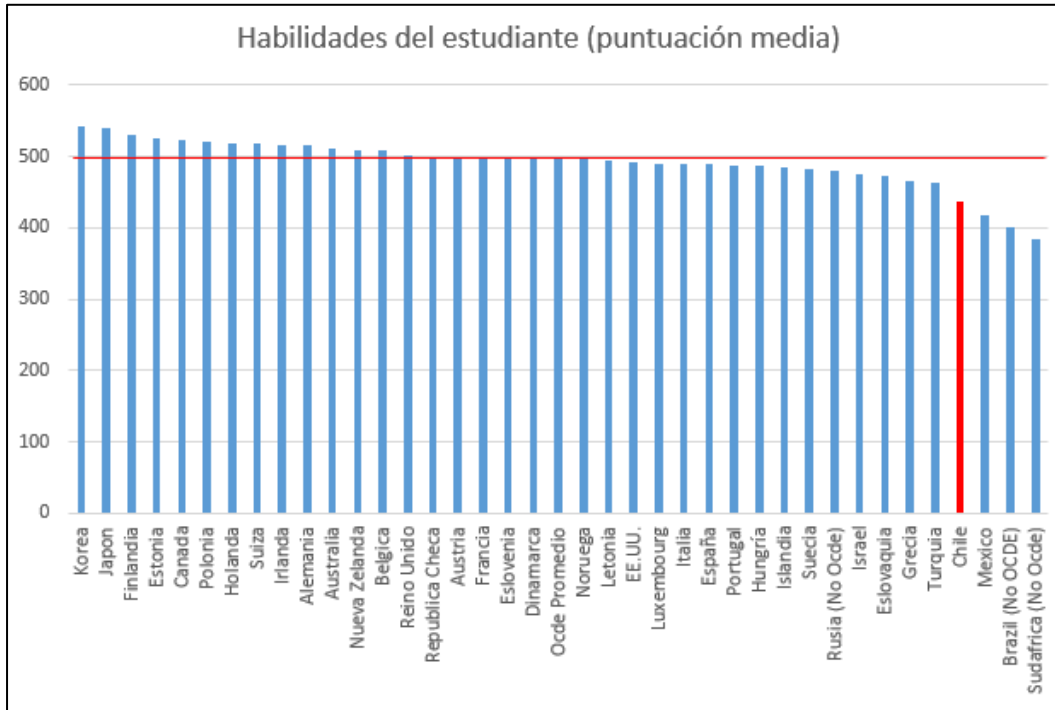


Gráfico N°11, Habilidades del Estudiante.

Chile en esta dimensión el 36° lugar a nivel OCDE, obteniendo 436 puntos en Habilidades del estudiante, muy por debajo del promedio OCDE. Los países con mejor desempeño son Corea, Japón y Finlandia. Muy por el contrario, los países con menor desempeño son Sudáfrica, Brasil y México, en el siguiente peldaño esta Chile, situación que no es alentadora.

Años de Estudio: este indicador es la duración media de la educación en la que un niño de 5 años puede esperar inscribirse durante su vida hasta la edad de 39 años. Se calcula bajo las condiciones actuales de inscripción agregando las tasas netas de matrícula para cada año de edad a partir de los cinco años.

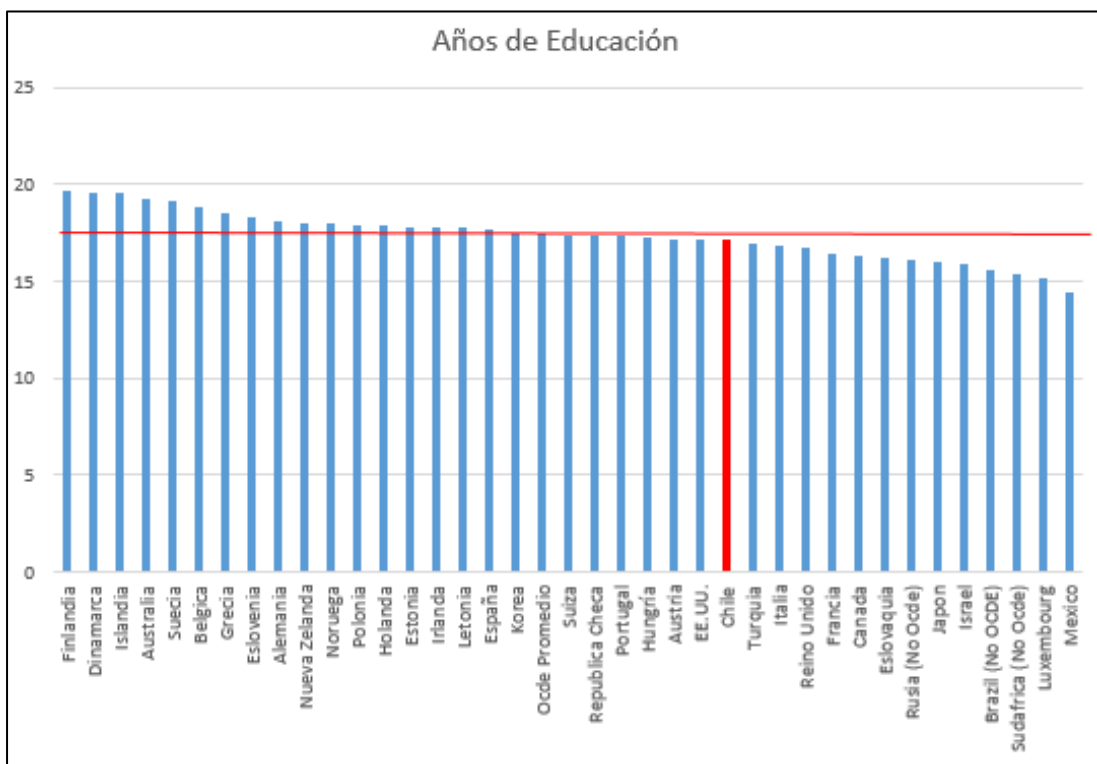


Gráfico N°12, Años de Educación.

Chile en esta dimensión ocupa el 26° lugar a nivel OCDE, obteniendo 17,1 años de educación, muy cercano al promedio de la OCDE (17,5 años). A nivel países de la OCDE los años de estudio son muy parejos y sólo las diferencias son en ambos extremos. Los países con mayores años de educación son Finlandia, Dinamarca e Islandia, por el contrario los países con menores años de educación son México, Luxemburgo y Sudáfrica.

➤ **Medio Ambiental:**

Calidad del Agua: el indicador refleja la apreciación subjetiva de la población sobre el medio ambiente en el que viven, en particular la calidad del agua. Se basa en la pregunta: "En la ciudad o área donde vives, ¿estás satisfecho o insatisfecho con la calidad del agua?" Y considera que las personas que respondieron están satisfechas.

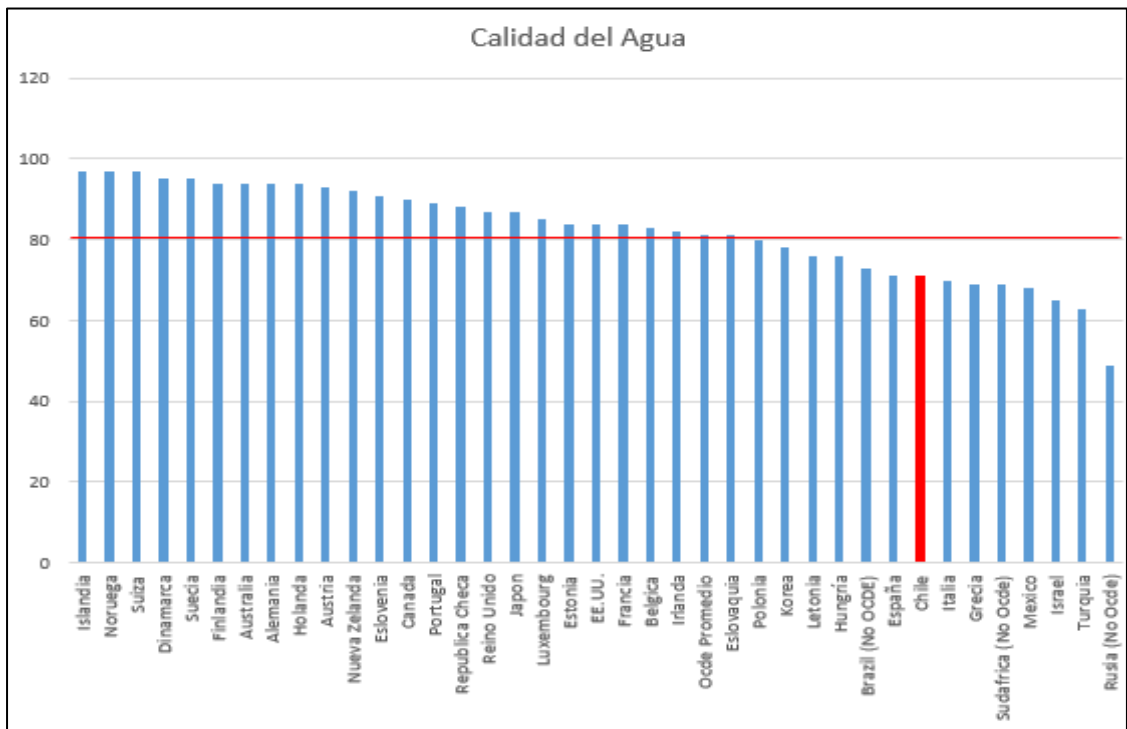


Gráfico N°13, Calidad de Agua.

Chile en esta dimensión ocupa el 31° lugar a nivel OCDE, obteniendo 71% de aprobación de la calidad del agua. Los países con mayor calidad son Islandia, Noruega y Suiza. Por el contrario los países con menor calidad del agua son: Rusia (No OCDE), Turquía e Israel.

Contaminación del Aire: el indicador es el promedio ponderado de concentraciones anuales de partículas de menos de 2.5 micrómetros de diámetro (PM2.5) en el aire.

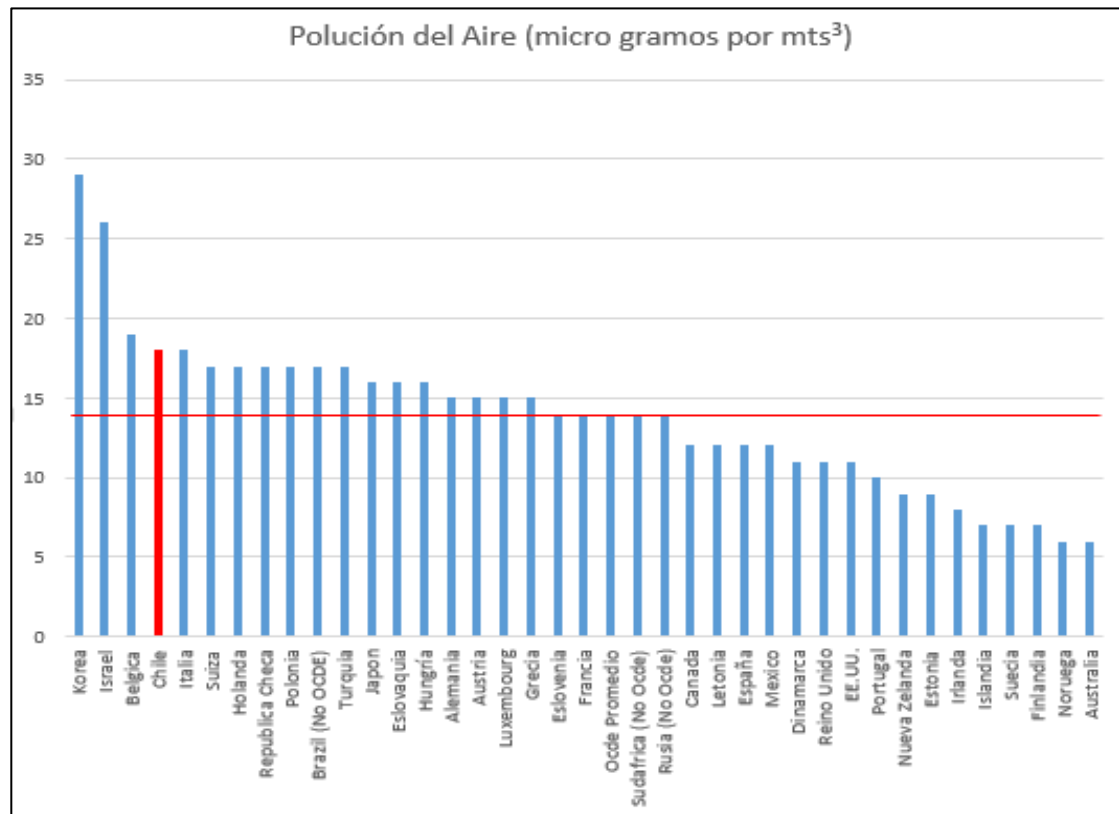


Gráfico N°14, Polución del Aire.

Chile en esta dimensión ocupa el 4° lugar a nivel OCDE, obteniendo 18 % Polución del Aire (Micro gramos por mts³). Los países con mayor polución son Corea, Israel y Bélgica, a continuación es Chile y los que menor Polución del Aire son Australia, Noruega y Finlandia.

➤ **Compromiso Civil de la Población del País:**

Participación de las partes interesadas en la elaboración de reglamentos: este indicador describe el grado en el cual la participación formal de las partes interesadas se construye en el desarrollo de leyes primarias y regulaciones subordinadas.

Participación Electoral: la participación de votantes se define aquí como la proporción entre el número de individuos que votaron durante una elección (sea ésta válida o no) a la población registrada para votar. Dado que las características institucionales de los sistemas de votación varían mucho entre países y entre diferentes tipos de elecciones, el indicador se refiere a las elecciones (parlamentarias o presidenciales) que han atraído al mayor número de votantes en cada país.

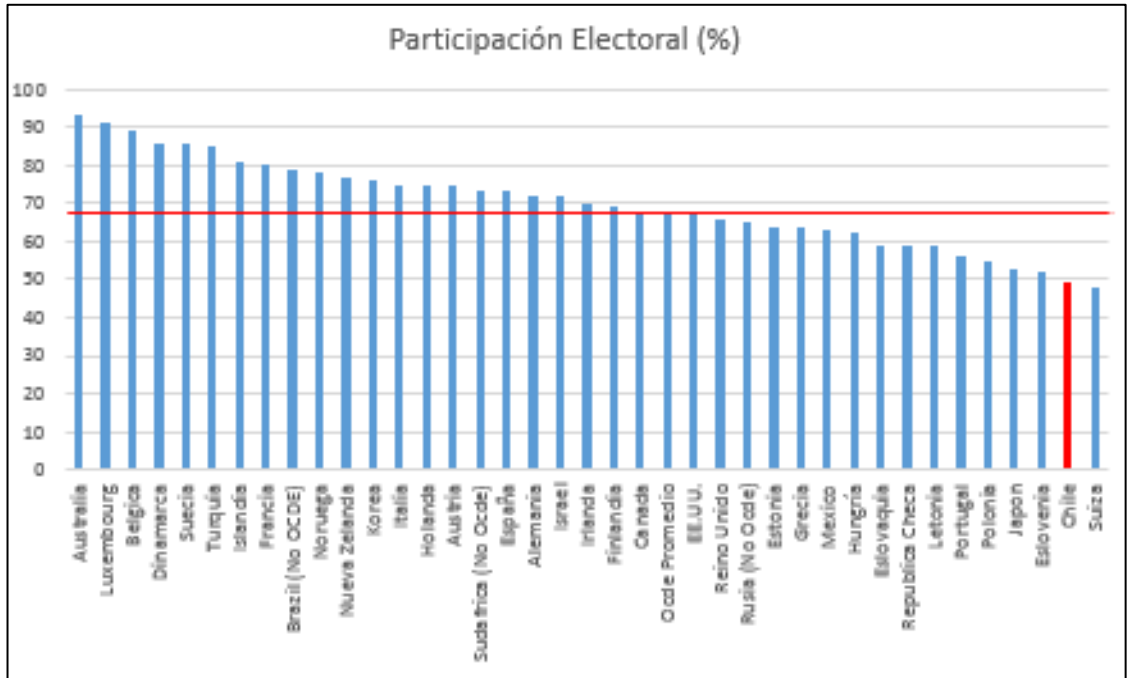


Gráfico N°15, Participación Electoral.

Chile en esta dimensión ocupa el 38° lugar a nivel OCDE, obteniendo 49 % de Participación Electoral, muy por debajo del promedio de la OCDE que es de 68%. Australia lidera las votaciones con 95% de adhesión, muy por el contrario Suiza, Chile y Eslovenia son los países que tienen menor nivel de votación.

Salud, Expectativa y esperanza de vida: la esperanza de vida mide cuánto tiempo en promedio las personas podrían esperar vivir sobre la base de las tasas de mortalidad por edad específicas que prevalecen actualmente. Esta medida se refiere a las personas nacidas hoy en día y se calcula como un promedio ponderado de la esperanza de vida para hombres y mujeres.

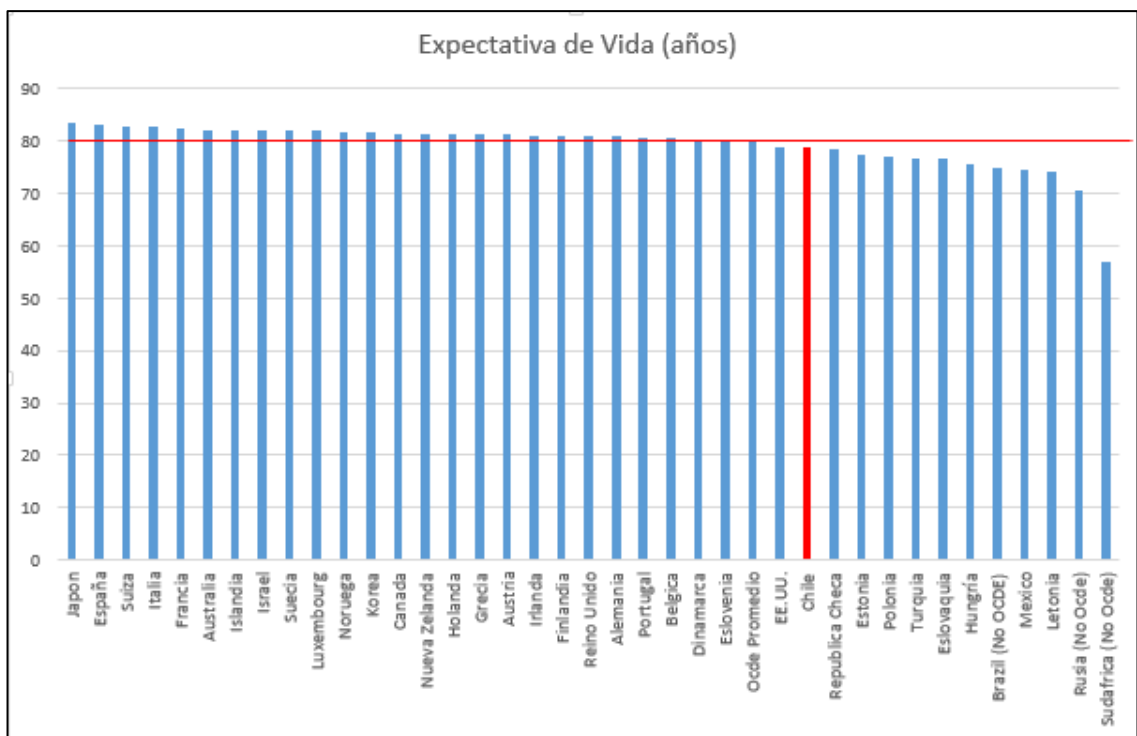


Gráfico N°16, Expectativa de vida.

Chile en esta dimensión ocupa el 28° lugar a nivel OCDE, con 78,8 años de expectativa de vida, el promedio OCDE es de 79,9 años. En esta dimensión todos los países tienen un rango de años muy similar entre 85 a 78 años. Solo Sudáfrica tiene una expectativa de vida bajo los 60 años. Muy por el contrario, Japón, España y Suiza lideran la expectativa de vida a nivel OCDE.

Percepción de buena salud: este indicador se refiere al porcentaje de la población de 15 años de edad o más que reporta una salud "buena". La OMS recomienda utilizar una encuesta estándar de entrevista de salud para medirla, formulando la pregunta como "¿Cómo es su salud en general?" Con la escala de respuesta "Es muy buena, buena, normal, mala, muy mala".

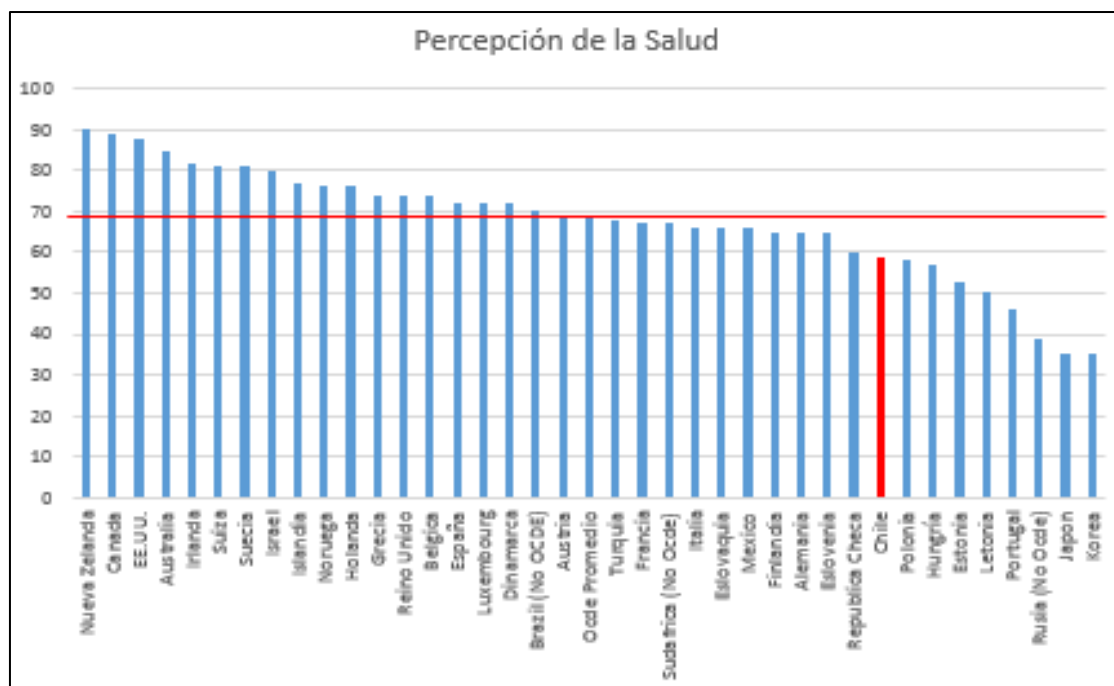


Gráfico N°17, Percepción de la Salud.

Chile en esta dimensión ocupa el 31° lugar a nivel OCDE, con 59% de percepción de la salud, el promedio OCDE es de 69%. En esta dimensión los países con menor percepción a la salud es Corea, Japón y Rusia, países desarrollados pero con un alto grado de presión hacia los trabajadores. Los países con mejor percepción se encuentran Nueva Zelanda, Canadá y EE.EE., con valores cercanos 90%.

- **Satisfacción a la vida:** el indicador considera la evaluación de las personas de su vida como un todo. Se trata de una suma ponderada de diferentes categorías de respuestas basadas en las tasas de las personas de su vida actual en relación con las mejores y peores vidas posibles para ellos en una escala de 0 a 10, utilizando El Patrón de Preocupaciones Humanas.

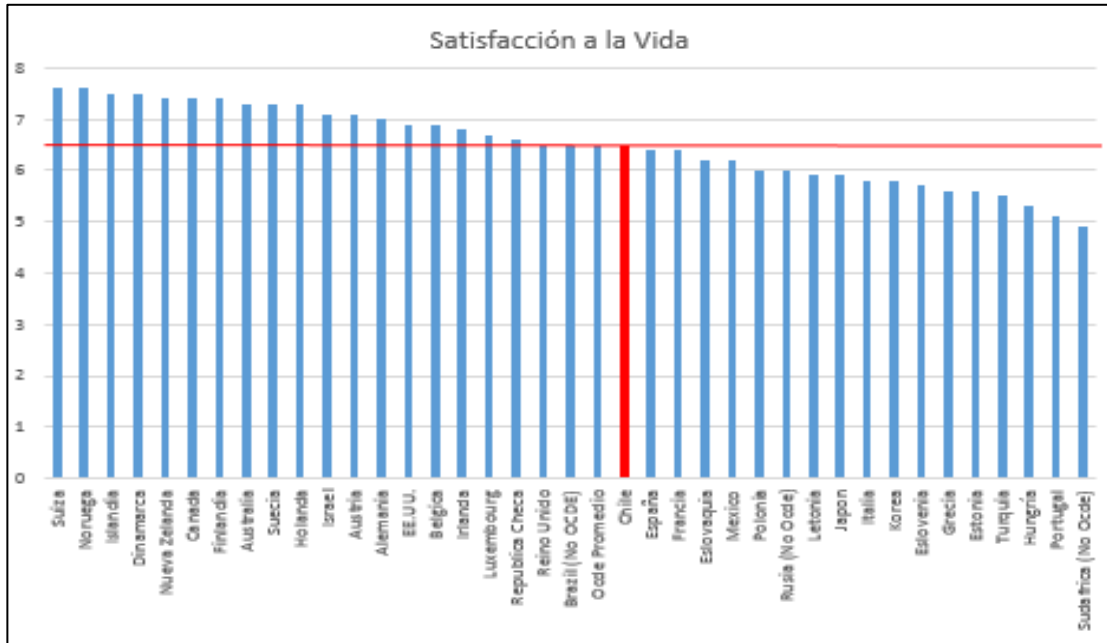


Gráfico N°18, Satisfacción a la Vida.

Chile en esta dimensión ocupa el 22° lugar a nivel OCDE, con 6,5. Iguala el promedio de la OCDE en esta Dimensión. Por otra parte: Suiza, Noruega e Islandia son quienes tiene los mejores rendimientos sobre esta dimensión. Sudáfrica, Portugal y Hungría, bordean el número 5.

➤ **Seguridad:**

Sentirse seguro caminando solo por la noche: el indicador se basa en la pregunta: "¿Te sientes seguro caminando solo por la noche en la ciudad o área dónde vives actualmente?" Y muestra a las personas que declaran que se sienten seguros.

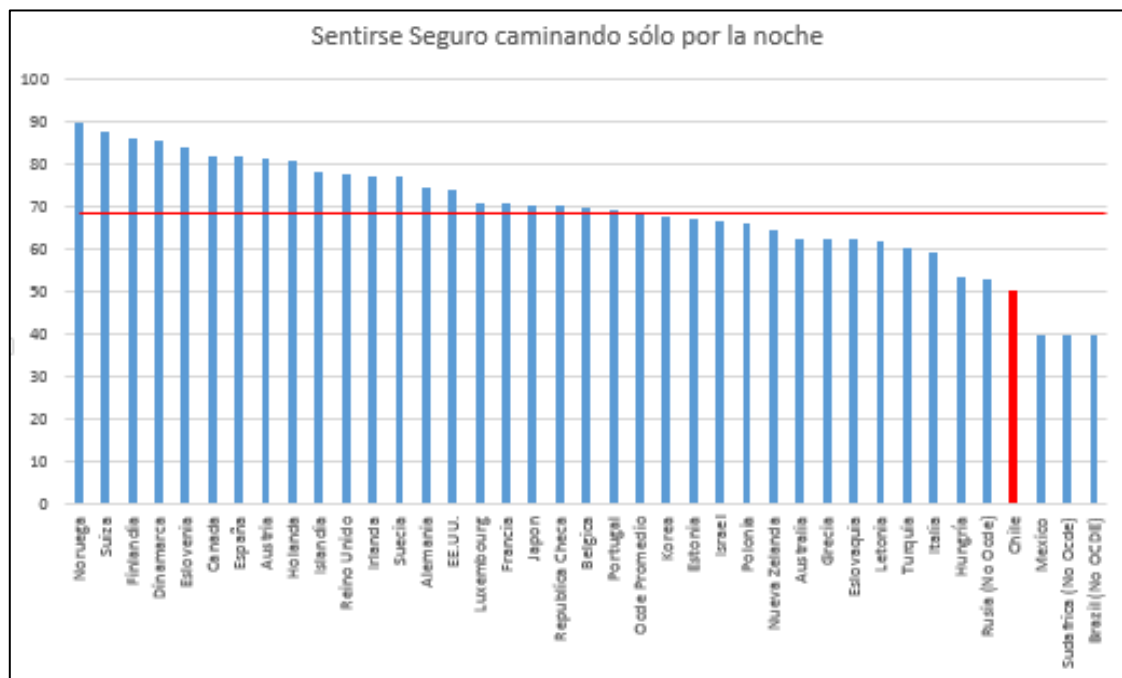


Gráfico N°19, Sentirse seguro caminando por la noche.

Chile en esta dimensión ocupa el 36° lugar a nivel OCDE, con 50,2%. Muy por debajo del promedio de la OCDE, este ocupa el puesto 22 con 68,3%. Los países mayor seguridad para los habitantes son Noruega, Suiza y Finlandia. Lamentablemente a nivel sudamericano es muy crítico el ranking, en la peor posición esta Brasil, México y Chile.

Tasa de Homicidio: este indicador se basa en muertes por agresión física, Tasa estandarizada por edad por 100.000 habitantes.

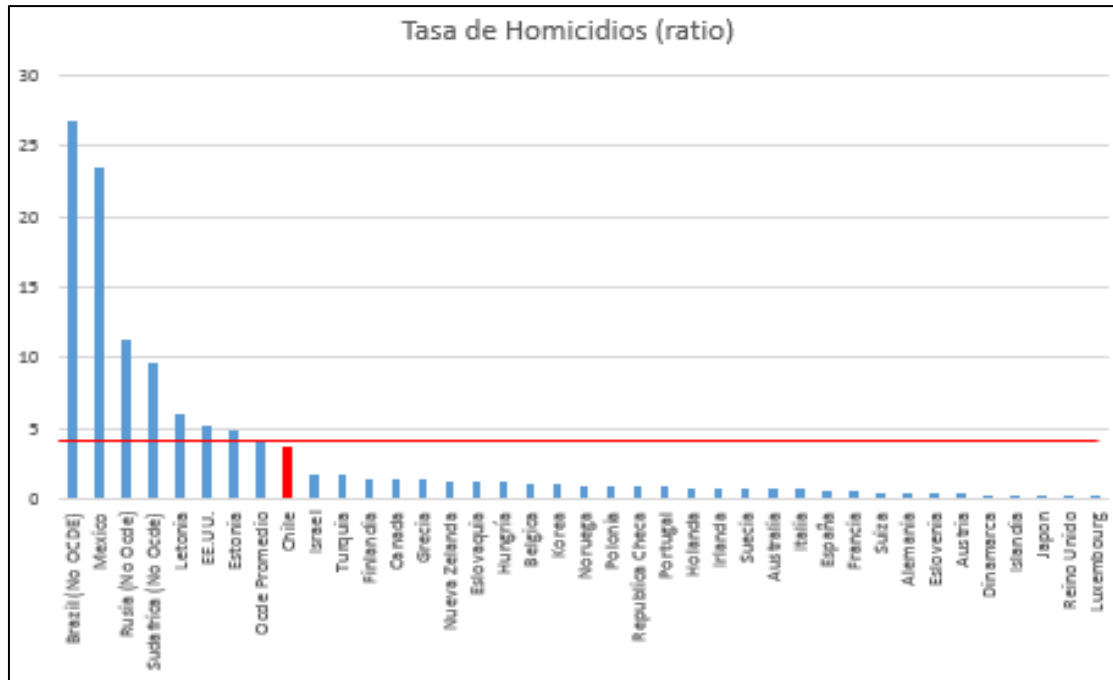


Gráfico N°20, Tasa de Homicidios.

Chile en esta dimensión ocupa el 9° lugar a nivel OCDE, con un ratio 3,8 en la tasa de homicidios sobre una base de 100.000 habitantes. El promedio de la OCDE ocupa el lugar 8° con un ratio de 4,1. Los países con el mayor ratio es Brasil con un 26, a continuación con México con un ratio de 24 y Rusia con un ratio de 12. Por el contrario, Luxemburgo, Reino Unido y Japón, tiene ratios que tienden a cero, casi no presentándose homicidios.

➤ **Balance entre Vida y Trabajo:**

Empleados que trabajan muchas horas: este indicador mide la proporción de empleados dependientes cuyas horas habituales de trabajo por semana son 50 horas o más.

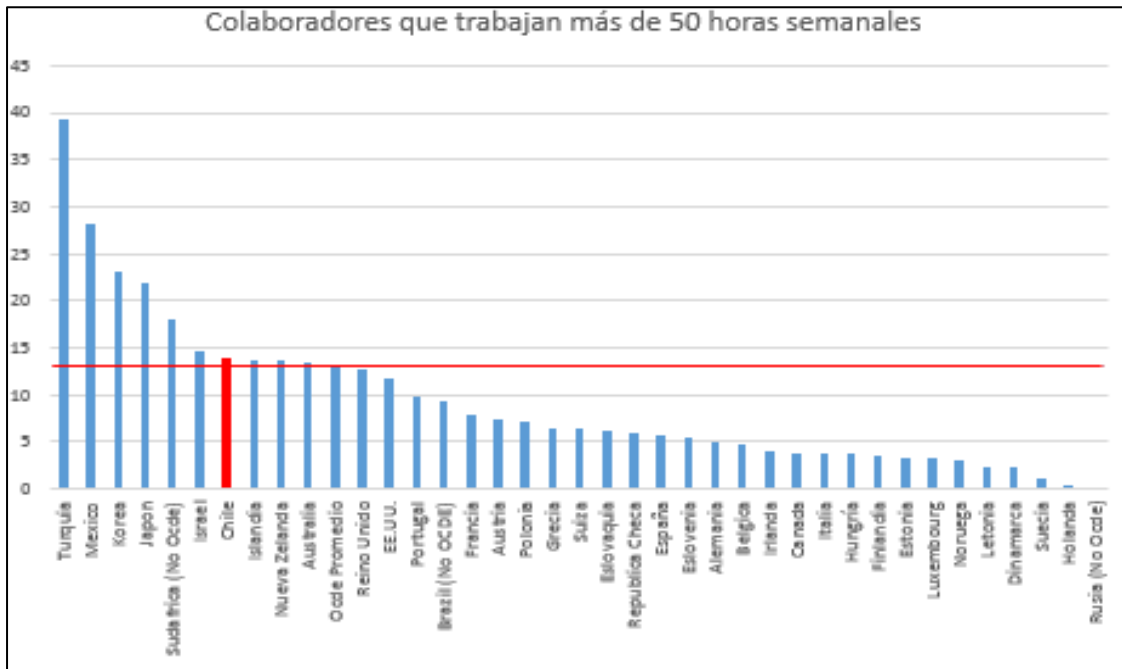


Gráfico N°21, Colaboradores que trabajan más de 50 horas semanales.

Chile en esta dimensión ocupa el 7º lugar a nivel OCDE, con 13,8 %. El promedio de la OCDE es de 13,02 % muy cercano al de Chile, por lo tanto los trabajadores de Chile tienen prácticamente las mismas extensas jornadas de trabajo. Los países con más horas trabajadas por sobre tiempo son Turquía, México y Corea. Por el contrario, Holanda, Suecia y Dinamarca, son países que cumplen con los horarios establecido.

Tiempo dedicado al ocio y cuidado personal: este indicador mide la cantidad de minutos (u horas) por día que en promedio, los empleados dedican a tiempo completo al ocio y a las actividades de cuidado personal. Ocio incluye una amplia gama de actividades de interior y al aire libre, como caminar, senderismo o trekking, deportes, entretenimiento y actividades culturales, reuniones sociales con amigos y familiares, ofrecerse en actividades de voluntariado, tomar una siesta, jugar, ver televisión, usar el computador para distintas actividades, jardinería recreativa, etc. Las actividades de cuidado incluyen dormir (pero no tomar una siesta), comer y beber, y otros servicios domésticos o médicos o personales (higiene, visitas al médico, peluquería, etc.) consumidos por el entrevistado. El tiempo de viaje relacionado con el cuidado personal también está incluido. La información se recoge generalmente a través de encuestas nacionales de uso del tiempo, en las que los encuestados llevan un diario de sus actividades durante uno o varios días representativos durante un período

determinado. Este indicador mide la proporción de personas a cargo cuyas horas de trabajo semanales son de 50 horas o más, con ello se contrarresta ambos indicadores.

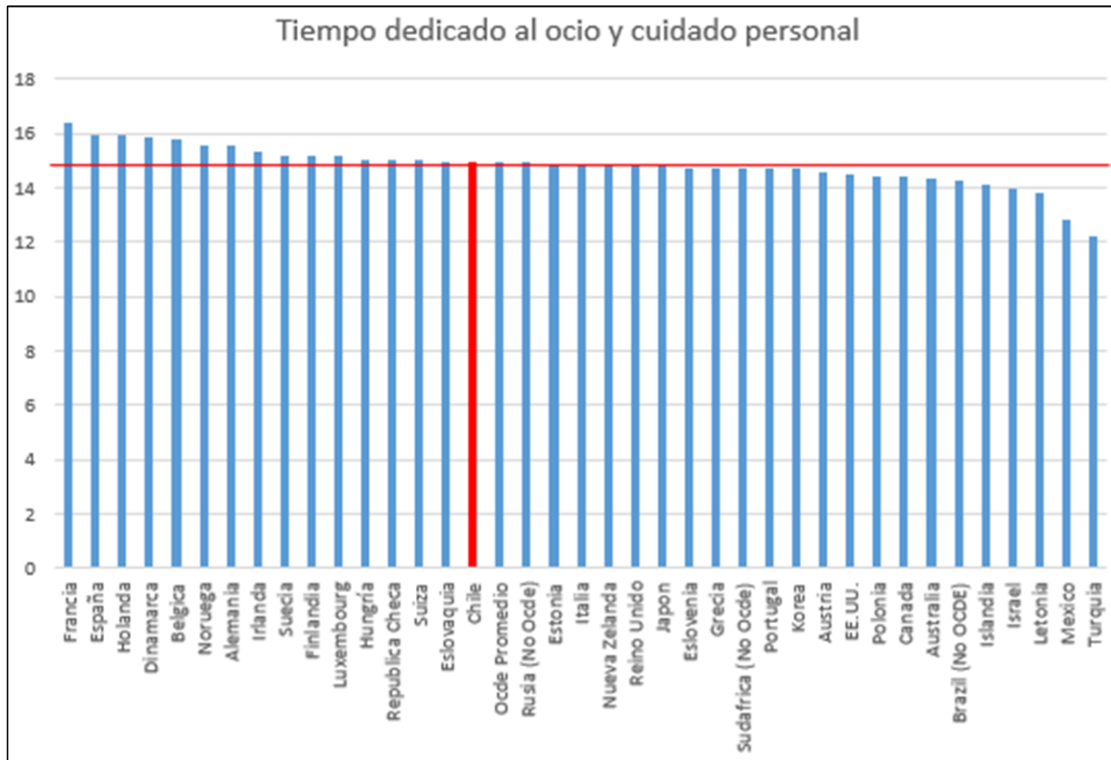


Gráfico N°22, Tiempo dedicado al Ocio y Cuidado Personal.

Chile en esta dimensión ocupa el 16° lugar a nivel OCDE, con 14,9 horas dedicadas al ocio y cuidado personal, igualando al promedio OCDE. Los países con más horas libres dedicadas al Ocio son Francia, España y Holanda, por el contrario Turquía, México y Letonia son los países con menos horas, la diferencia es aproximadamente de 4 horas.

3.10.3 Resultados de Chile versus la OCDE.

Chile es miembro de la OCDE desde el año 2010 y con ello ha se generado planes de expansión, desarrollo y cooperación con el resto de los integrantes. Compararnos con países desarrollados es una medida ambiciosa y muchas veces dura, lo importante es cómo país acotar las brechas y comenzar a reducirlas. Si bien en algunos casos estamos sobre el promedio o muy cercano al promedio de la OCDE, los países desarrollados nos sobrepasan y aventajan muchas veces duplicando los valores, como ejemplo y sólo para demostrarlo el ingreso disponible ajustado neto de los hogares en Chile es de U\$D 15.000 y el promedio de la OCDE lo duplica, muy por el contrario en el resto de las dimensiones como niveles de educación, salud, satisfacción a la vida y balance entre vida y trabajo, Chile está en el promedio de todos los países de la OCDE. Situaciones importantes que hay que revisar y que nos deben preocupar es la baja Participación Electoral que llega a un sólo un 49%, la Percepción a la Salud es de un 59% muy por debajo del promedio OCDE.

A nivel más Holístico, la Satisfacción a la Vida y Tiempo dedicado al Ocio, Chile tiene la misma puntuación que los países de la OCDE, situación que refirma que no todo es dinero, aunque nuestros ingresos sean más vas bajos, en Chile las personas están satisfechas con la vida.

Dimensión	Sub Dimensión	Rango	Valor Chile	Ranking Chile	Valor OCDE	Ranking OCDE
Alojamiento	Viviendas sin instalaciones básicas	%	9,4%	4	2,1%	7
	Gasto en vivienda	%	18%	36	21%	18
	Hab. Por personas	Ratio	1,2	31	1,8	17
Ingresos	Ingreso disponible ajustado neto de los hogares	US Dolar	15.084	34	29.016	10
	Riqueza financiera neta de los hogares	US Dolar	18.172	26	84.547	5
Trabajo	Inseguridad en el mercado de trabajo	%	8,1%	9	6,30%	14
	Tasa de Empleo	%	62%	29	66%	22
	Tasa de desempleo a largo plazo	%	1,7%	23	2,58%	0,81
	Ingresos Por persona	US Dolar	21.370	33	40.974	16
Comunidad	Calidad de redes de apoyo	%	82%	37	88%	29
Educación	Logro Educativo	%	61%	37	76%	26
	Habilidades del estudiante	Puntuación Media	436	36	497	20
	Años de Educación	Años	17,10	26	17,5	19
Medio Ambiente	Polución del Aire	Micro gramos por metro cubico	18%	4	14%	20
	Calidad del Agua	%	71%	31	81%	25
Compromiso Civil	Participación de las partes interesadas en la elaboración de reglamentos	Puntuación Media	1,5	29	2,4	13
	Participación Electoral	%	49%	38	68%	23
Salud	Expectativa de Vida	Años	78,8	28	79,9	26
	Percepción de la salud	%	59%	31	69%	20
Satisfacción	Satisfacción a la vida	Puntuación Media	6,5	22	6,5	21
Seguridad	Sentirse seguro caminando sólo por la noche	%	50,2%	36	68,3%	22
	Tasa de Homicidio	Ratio	3,8	9	4,1	8
Balance entre vida y trabajo	Empleados que trabajan muchas horas	%	13,84%	7	13,02%	11
	Tiempo dedicado al ocio y cuidado personal	Horas	14,91	16	14,91	17

3.11 Pacto Global de Naciones Unidas.

El Pacto Mundial (Global Compact) es un instrumento de la ONU anunciado en el Foro Económico Mundial (Foro de Davos). Surge como iniciativa para incorporar la dimensión social de la globalización y “dar una cara humana al mercado global”. Funciona como una red donde participan empresas, gobiernos, organizaciones de empleadores y trabajadores, ONG, redes de instituciones académicas y otras organizaciones que promueven la Responsabilidad Social Empresarial. Es una iniciativa voluntaria de las empresas cuyo compromiso debe ser consecuente con la realización de sus actividades económicas; se apoya en la rendición pública de cuentas y de transparencia e incorpora la participación de todos los interlocutores sociales.

Este pacto es promotor del mejoramiento de las prácticas empresariales en áreas Fundamentales como derechos humanos, estándares laborales, medioambiente y anticorrupción, mediante la aplicación de los siguientes diez principios universales.

Derechos Humanos:

- Principio 1: Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.
- Principio 2: Las empresas deben asegurarse que no son cómplices de la vulneración de los derechos humanos.

Estándares Laborales:

- Principio 3: Las empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
- Principio 4: Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o trabajo realizado bajo coacción.
- Principio 5: Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.
- Principio 6: las empresas deben apoyar la abolición de prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.

Medioambiente:

- Principio 7: Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medioambiente.
- Principio 8: Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
- Principio 9: Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medioambiente.

Anticorrupción:

- Principio 10: Las empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

3.12 Norma Chilena Oficial NCH-ISO 26.000.

Las normas ISO contienen criterios de estándares de calidad, no solo para el producto, sino también en orden de mantener y mejorar la calidad de vida de los trabajadores. El cumplimiento de estas normas es voluntario, ya que las normas en Chile no son vinculantes como una ley o compromiso internacional, mejora la calidad del trabajo y hace más competitivas, en el concierto mundial, a las empresas que las cumplen. Muchas dicen relación con diversos mecanismos directamente relacionados con buenas prácticas, como por ejemplo: jornadas de trabajo, relaciones interpersonales, productividad, calidad de los productos y servicios, entre otros aspectos.

La Norma ISO 26.000 es una guía elaborada por expertos a partir de un amplio consenso internacional y con representantes de distintos sectores, lo que incluye visiones de más de 90 países, así como de organizaciones internacionales y regionales. Su objetivo es estimular la aplicación de buenas prácticas de Responsabilidad Social en el mundo y está orientada a todo tipo de organizaciones, tanto privadas como públicas, de diferentes tamaños y sectores económicos.

La Responsabilidad Social se define como los impactos y actividades que generan las empresas en la sociedad y el medioambiente, debe ser guiado mediante un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad, tomando en consideración las expectativas de sus partes interesadas, cumplir con la legislación vigente, que sea coherente con la normativa internacional de comportamiento y esté integrada en toda la organización. Además, se establecen las siguientes líneas directrices para las empresas que las asuman:

- Deben rendir cuentas por los impactos que su actividad tiene en distintos aspectos de la sociedad, la economía y el medio ambiente.
- Su comportamiento debe basarse en valores de honestidad, equidad e integridad.
- Deben promover activamente el comportamiento ético.
- Deben respetar, considerar y responder a sus partes interesadas, dueños, colaboradores o socios.

- Deben actuar de acuerdo con la legislación vigente, actualizando periódicamente su cumplimiento.
- Deben respetar las normas internacionales de comportamiento, especialmente cuando no exista regulación legal para la materia en cuestión, o cuando las leyes locales entren en conflicto con dicha normativa internacional.
- Deben respetar los derechos humanos, reconociendo su importancia y universalidad.

3.13 Factores de Riesgos Psicosociales.

Los factores psicosociales corresponden a las condiciones presentes en una situación laboral relacionadas con la organización del trabajo, el contenido del puesto, la realización de la tarea y con el entorno, que tienen la capacidad de afectar al desarrollo del trabajo y la salud de los trabajadores. Las expresiones organización del trabajo y factores organizativos se utilizan muchas veces de manera intercambiable con factores psicosociales para hacer referencia a las condiciones laborales que pueden conducir al estrés (Cox y Grifits, 1996)

El ambiente psicosocial laboral es considerado como un factor relevante del trabajo, por su impacto en la salud física y mental de las personas, incidiendo en el bienestar y la vida cotidiana. En la actualidad, los riesgos psicosociales en el trabajo constituyen una importante causa de enfermedades y de accidentes laborales. Los principales factores de riesgo psicosocial corresponden a sobrecarga de trabajo, carencia de control y autonomía del trabajo, falta de seguridad en el trabajo, problemas en las relaciones laborales, y exposición a situaciones de acoso, maltrato y violencia.

Factores	Ejemplos de Riesgos Psicosociales
Desarrollo de carrera Profesional	Falta de promoción y formación profesional.
Contenido del trabajo	Falta de variedad en el trabajo, monotonía laboral, aturdimiento de los colaboradores por bajo uso de habilidades.
Sobrecarga	Exceso de trabajo, alta presión, exigencia.
Control	Poca participación en la organización del trabajo, baja comunicación con los trabajadores y lineamientos pocos claros.
Condiciones y medio ambiente de trabajo	Condiciones precarias, no cumplimiento de las normas básicas de higiene y seguridad, falta de mantenimiento a equipos y herramientas, exposición a ruidos, no entrega de elementos de protección personal.
Cultura organizacional y funciones	Cultura centralizada, hermética, poco participativa, falta de definición de objetivos y tareas, sin misión y visión clara, estilos de comunicación deficientes.
Relaciones Interpersonales	Clima laboral negativo y pesimista, poco compañerismo, falta de apoyo social, acoso y conflictos internos.
Rol de la Organización	Conflictos y poca claridad de rol, organigrama difuso.
Conciliación trabajo y familia	Demandas y exigencias laborales incompatibles entre responsabilidades laborales y vida familiar, falta de apoyo para el cuidado infantil.
Condiciones relacionadas con el contrato de trabajo	Incumplimiento de contrato, atraso en el pago de remuneraciones, incertidumbre sobre continuidad del empleo.

4 Modelo de PERMA

La Teoría del Bienestar (o Modelo PERMA) es esencialmente una teoría de elección no forzada y es una descripción de lo que las personas eligen libremente para incrementar su bienestar. El propio Dr. Martin Seligman cambia el objeto de estudio con esta teoría, pasando de estudiar la felicidad (1999) a estudiar el bienestar (2010) que es más amplio y trascendental.

Cada elemento del Modelo PERMA debe cumplir tres propiedades para contar como elemento dentro de la teoría:

- Debe Contribuir al bienestar.
- Debe ser elegido por propia voluntad.
- Debe ser definido y medido en forma independiente al resto de las variables del modelo.

PERMA es un acrónimo que agrupa 5 factores: Positive Emotions, Engagement, Relationship, Meaning y Accomplishment, las que en español se entienden como: Emociones Positivas, Compromiso, Relaciones Positivas, Significado y Logros. Cada uno se desarrolla de acuerdo a la siguiente descripción:

Emociones Positivas (Positive Emotions): este elemento es el que más se asocia a la definición de felicidad que socialmente se maneja en la actualidad. Esta referida a la mayor experimentación de emociones positivas que se viven durante el día, una persona que declara ser feliz vive emociones como la alegría, capacidad de amar, optimismo, esperanza y otros sentimientos placenteros. Es importante tener en cuenta que existe relación entre las emociones positivas y emociones negativas, al ir balanceando ambas y al cargar hacia una u otra, la percepción sobre el bienestar de la persona definirá cual predomina, a mayor positivos mayor es el bienestar y mejor calidad de vida.

El objetivo principal de esta dimensión es encontrar formas de atraer emociones positivas y disfrutarlas en la rutina del día a día, asegurarse de no dejarlas para después con pequeñas acciones a diario, rodearse de personas positivas y de mente amplia.

Compromiso (Engagement): este elemento se relaciona con la capacidad de adquirir compromisos en diferentes eventos cotidianos, sean éstos placenteros o no. Además está asociado al concepto reconocido en psicología positiva llamado “flow” (fluir). Cuando una persona fluye realiza lo que le gusta, al hacer un pasatiempo se

dedica tiempo, esfuerzo y compromiso, se disfruta cada evento de la vida, identifica las propias fortalezas y después de distinguir dichas pasiones se dedica a ellas con compromiso y volcando toda su vida en ello. El compromiso o involucramiento es poner parte de la persona en todo aquello que hace y la clave del logro es poder llevarlo a la rutina del trabajo diario, cuando las personas encuentran un significado a esto fluye. Para incrementar el compromiso laboral se deberá minimizar las distracciones y mejorar la concentración, esto lleva a un estado pleno de satisfacción y donde muchas veces se cuestiona que el “tiempo pasa volando” y como síntesis lo que sucede es que la persona se siente plena en el desarrollo de la actividad que está ejecutando.

Relaciones Positivas (Relationship): por el hecho de ser individuos sociables comúnmente se establecen relaciones con otras personas como: familia, amigos, comunidad y colegas de trabajo. Cuando la interrelación es manejada de forma constructiva, esta favorece el nivel de bienestar, cultivar relaciones positivas con otros integrantes permite sentir compañía, gratificaciones y a la vez son un apoyo, sobre todo en momentos adversos, probablemente se pasan muchas horas en el trabajo por lo que es vital construir buenas relaciones y redes de apoyo. Las relaciones positivas no sólo nutren la vida social, sino que también la vida interior.

Significado (Meaning): el dar significado a los eventos o situaciones por distintas que sean, permite sentir bienestar personal, cuando se es parte de algo más grande que uno mismo, permite experimentar el bienestar. El significado da propósito, sentido de pertenencia e incentivos a la vida, nutre las relaciones interpersonales.

Es importante encontrar sentido a la vida personal y laboral, hay actividades que se desarrollan como voluntariados, actos de beneficencias y apoyos a la comunidad, que dejan satisfacción por la contribución a causas con fin mayor y profundo.

Logro (Accomplishment): los logros son un elemento que no funcionan aislados, sino que van de la mano de los elementos antes señalados. Antes de ver el resultado o la consecuencia de los actos, es fundamental sentir que se pueden hacer las cosas, creer en sí mismo. Cuando los deseos se miran con prosperidad, se cumplen, ya que la disposición psicológica positiva se vuelve un requisito para el cumplimiento de lo que se desea.

Síntesis de Modelo PERMA:

Significado	¿En qué Consiste?
Emociones Positivas (P)	Reconocer los beneficios de las emociones positivas y el impacto en la salud de las personas y en la calidad de sus relaciones. Se trata de desarrollar las habilidades para decididamente aumentar la cantidad de emociones positivas en relación con las negativas.
Compromiso (E)	Búsqueda de experiencias óptimas, alcanzar mayor bienestar y placer por la actividad a realizar.
Relaciones Positivas (R)	Aumentar la habilidad para interrelacionar con las demás personas, agregando la variante que sea una relación en contexto agradable para obtener un bienestar.
Significado (M)	Se refiere a la búsqueda del sentido, significado y propósito de nuestra vida. Pertenecer a algo más grande que uno mismo.
Logro (A)	Se refiere al crecimiento persona y desarrollo de las capacidades humanas.

4.1 Recomendaciones para mantener a los empleados felices y productivos

El profesor de gestión y desarrollo organizacional de Northeastern University de Boston, Leonard J. Glick, describió una serie de consejos para mantener a la fuerza laboral contenta y a la vez, productiva.

- **Que se sientan propietarios de la empresa:** hay que conseguir que los empleados se sientan dueños de la organización, en lugar de pensar que sólo es meramente un puesto de trabajo. El hecho de que el personal se sienta responsable de participar en el producto o servicio final que el cliente compra, hace que no sólo esté más satisfecho, sino también más comprometido. Una de las maneras de hacerlo es asegurar que todos sepan qué se hace en cada etapa de la producción, lo que permite participar con propuestas de mejora en cualquier fase.
- **Otorgarles confianza para salir de su zona de confort:** es poco probable que los empleados quieran hacer una tarea específica y repetitiva por tiempos muy

prolongados. Se debe otorgar nuevas responsabilidades que les permita crecer y tener más confianza, al mismo tiempo les den más valor a la organización. “El mayor riesgo es tener gente aburrida y desmotivada en una organización”.

- **Mantenga información fluida en el equipo de trabajo:** como es lógico, la alta dirección suele tener una perspectiva más amplia y más clara de la empresa que los colaboradores. Es importante compartir información con los empleados, sobre todo antes de que sepan las cosas por terceras personas. Saber cómo van los estados de la empresa y cuáles serán los próximos desafíos, esto los invita a participar más activamente de la empresa.
- **Trate a los trabajadores como adultos:** si tiene que informarles de una mala noticia, hágalo sin disimulos. Los trabajadores no son niños a los que hay que camuflarles las malas noticias; y si se dan cuenta que se les trata así, el efecto es mucho peor que la mala noticia en sí. “Por norma general, los empleados son capaces de digerir la información, y de hacerlo mucho mejor si se les demuestra que se los tiene en cuenta”. Adicional, es importante no olvidarse de la jerarquía, uno de los principales problemas de la relaciones abiertas entre jefe y colaborador es caer en el error de que se trata de una relación de igualdad”.
- **El dinero importa pero no tanto como parece:** los colaboradores suelen tener muy en cuenta la remuneración al aceptar una oferta de trabajo, pero una vez alcanzado el acuerdo, la fuente de estímulo cambia rápidamente y la motivación viene de la oportunidad de aprender, de contribuir a la organización.
- **Las comodidades en la oficina importan no tanto como parece:** algunas empresas se han hecho conocidas por la cantidad de beneficios que les ofrecen a los colaboradores en las oficinas, donde existen desde salas de descanso, masajes programados y hasta mesas de ping pong. Sin embargo, esto no tiene ningún valor si no se acompaña con una política de compensaciones robusta que se centre en los colaboradores. Puede que sea más fácil que la gente venga a trabajar, pero no significa que trabajen más ni mejor por tener esas facilidades.

4.2 Cuestionario para medir la felicidad Laboral.

El siguiente cuestionario tiene como finalidad medir la felicidad, como hemos revisado en los textos disponibles, la felicidad es subjetiva y dependerá del individuo, del estado de ánimo de ese momento y su percepción general a las preguntas a contestar.

La encuesta tiene 20 preguntas, todas orientadas al ámbito laboral y su percepción general. Cada una de ellas se puede responder bajo la escala de 1 a 7, donde el 1 y 2 son “Menos Feliz”, 3-4-5 es “Felicidad Normal” y 6-7 son “Muy Feliz”.

Preguntas como medir la Felicidad Laboral	
1	¿Las personas pueden mostrar abiertamente sus emociones y sentimientos?
2	¿La risa y las muestras de alegría están bien vistas en la empresa?
3	¿Son frecuentes las muestras de afecto entre los empleados?
4	¿Las personas pueden hablar abiertamente de sus miedos y sus fracasos?
5	¿La empresa apoya y promueve el equilibrio entre la vida laboral y la vida personal?
6	¿Existe y se aplica de forma justa, un programa de reconocimiento?
7	¿Los equipos de trabajo acostumbran a utilizar el humor en las reuniones de trabajo?
8	¿La espontaneidad y la creatividad forman parte de las competencias valoradas en la organización?
9	¿Los cambios son aplicados y asumidos con facilidad?
10	¿Los empleados están orgullosos de pertenecer a la organización?
11	¿Existen programas que promueven el desarrollo de la autoestima y la asertividad?
12	¿El sentido del humor es un valor fundamental de la organización a todos los niveles?
13	¿Son frecuentes las muestras de simpatía, amabilidad y generosidad?
14	¿Es representativa la capacidad de dar una segunda oportunidad y aprender de los errores?
15	¿Se fomenta la visión positiva de futuro y se anima al personal para conseguirlo?
16	¿Se fomenta ver el lado positivo de las cosas, aceptar los errores y los fracasos buscando las causas basales?

17	¿Se aprecia la belleza de lo cotidiano y se promueve el disfrute de las relaciones?
18	¿La organización se preocupa en diseñar que los puestos de trabajo sean atractivos y divertidos?
19	¿Se selecciona al personal teniendo en cuenta su capacidad de simpatía y sentido del humor?
20	¿La organización invierte tiempo, recursos en la promoción y práctica de actividades lúdicas?

Para calcular la medida de Felicidad Subjetivo se debe sumar el total de nota de cada pregunta y dividirlo por 20, de esta forma se obtiene una nota sobre la escala de 1 a 7.

5 Modelo de Bienestar Empresarial.

Los modelos de Bienestar Empresariales se deben crear y proponer desde la mirada interna del Recurso Humano, se debe tener claro que el objetivo final es tener trabajadores felices y como resultado obtener mayor productividad.

El Bienestar Empresarial, se define como “la capacidad que tiene la organización para ofrecer y facilitar a los colaboradores las condiciones, procesos de trabajo y herramientas que permitan el despliegue de fortalezas individuales, grupales y beneficio psicológico, siempre orientando el desempeño hacia metas organizacionales sustentables y sostenibles, construyendo un activo intangible difícilmente imitable que genera ventaja competitiva”.

Las ventajas cuantitativas de incorporar una Estrategia de Bienestar Organización tienen impacto a nivel transversal en la empresa. Estudios efectuados por consultora G.P.T.W. (Great Place To Work) afirman que a las empresas que logran aplicar una Estrategia de Bienestar han obtenido los siguientes resultados:

- Aumentar la productividad de 31 % a 40%.
- Incrementar la eficiencia operacional de 30% a 45%.
- Mejorar la calidad de servicio a los usuarios de 15% a 25%.
- Mejora el valor accionario y rentabilidad de 15% a 28%.
- Reduce el ausentismo laboral de 51% a 43%.
- Disminuye la accidentabilidad de 50% a 48%.
- Reduce la rotación de personal de 58% a 33%.
- Incrementa el compromiso de los colaboradores de 30% a 50%.
- Mejora el clima laboral de 55% a 90%.
- Aumenta la confianza en los equipos de trabajo de 40% a 50%.

Cada persona y cada organización es distinta, lo que a una colaborador le parece bien al otro le es indiferente o definitivamente no está de acuerdo. Debido a esto, los modelos de Bienestar pueden y son distintos, estos se ajustan a la configuración de cada empresa, según la visión que le den los decisores, el tipo de industria, el rango jerárquico del cargo, etc.

El modelo que se presenta a continuación, tiene como base los fundamentos del modelo PERMA, hay que dejar claro que ha sido la base de muchos modelos de Bienestar, es mas muchos se parecen y esto es solo una aproximación a modo de ejemplo.

5.1 Desarrollo del Modelo de Bienestar Empresarial

Todo modelo de Bienestar Empresarial debe tener una base de conductual al aplicarlo, se debe explicar claramente cómo funciona a los colaboradores, para esto hay que trabajar bajo tres dimensiones.

- **Involucrar a la organización**: se debe involucran y es muy bien aceptado efectuar consultas a los trabajadores de la empresa sobre sus preferencias, los mejoramientos de procesos y el diseño de nuevas políticas organizacionales. Se generan instancias formales como reuniones con alto impacto en lo visual y relajo para que la participación de las personas sea activa y se considera la opinión de ellos.
- **Liderazgo**: para activar el plan de bienestar se requiere un estilo de liderazgo orientado a la tarea u objetivo pero cercano y confiable, exigente pero preocupado de las personas. El jefe es el líder y en el recae todos los compromisos y valores de la empresa. Debe ser coherente con los valores de la empresa y actuar en consecuencia a ellos, de lo contrario pierde credibilidad. El Jefe o Líder debe por sí mismo ser un ejemplo a seguir. Es estratégico para la empresa cultivar y desarrollar a sus líderes, debe implementar estrategias de acompañamiento para su desarrollo buscando prácticas para: acompañar a los colaboradores, crear conexión grupal, reconocer los logro, Invitar a participar, construir sentido y sostener conversaciones valientes sobre el desempeño individual.

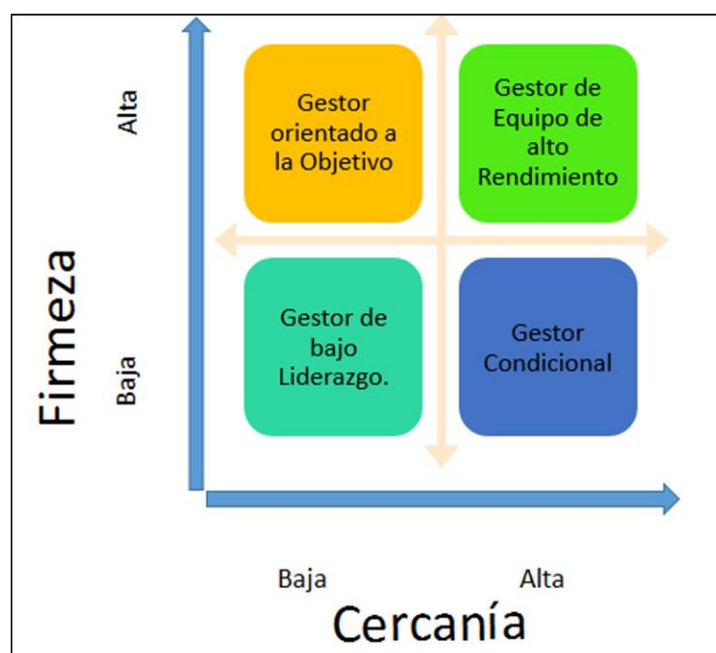


Fig. N°3, Cuadro Estilo Liderazgo.

- **Coordinación desde la Alta Dirección y RR.HH:** la alta dirección y RR.HH. de la empresa debe administrar el modelo de Bienestar. Ellos son quienes evalúan las acciones, lideran el cambio y ejecutan el plan, siempre coordinando con la gerencia general de la empresa. Debe ser un objetivo común y transversal a la empresa la Felicidad Organizacional.

Algunas de las medidas más usadas por las gerencias al aplicar programas de Bienestar Empresarial son:

- Generación sostenida en Liderazgo cercano y firme.
- Diseño y acompañamiento a la estructura de creación de líderes.
- Medición de clima laboral.
- Evaluación de competencias 360°.
- Elección de personal efectiva y ajustada al cargo.
- Elección de personal con rasgos de personal positiva a nivel psicológico, complementando las competencias para cada cargo.
- Comunicación corporativa activa, intranet, revistas, etc. Mostrando la empresa.
- Talleres de auto cuidado y apoyo. Financiero, familiar, apoyo a padres en separación o divorcios, etc.
- Incentivo económicos apoyado a indicadores de Clima laboral.
- Mejoras de layout de oficinas, casino, salas de recreación, etc. Mejoras de instalaciones como casas de cambio, camarín, duchas y baños.
- Prácticas de justicia laboral como promoción de cargos, equidad laboral y de sueldos, acoso laboral y apoyo en doble presencia.

Las dimensiones que tiene el Modelo de Bienestar se dividen en siete que son las siguientes:

- **Ser Positivo.**
- **Dar sentido.**
- **Relaciones Confiables y Recíprocas.**
- **Desarrollo Profesional.**
- **Desarrollo Personal.**
- **Logro y Reconocimiento.**
- **Compromiso Laboral.**



Fig. N°4, Esquema de Modelo de Bienestar Empresarial.

Cada una de ellas se explica a continuación:

Ser Positivo: la positividad es una actitud que adoptamos ante la vida, con una mirada alta, plena y llena de optimismo. En el día a día se deben construir atmosferas gratas y hasta en los obstáculos se debe impregnar de buenos deseos, respeto hacia las personas y entorno. En el terreno laboral se hace vital mantener un clima alegre, de cooperación y como pilar fundamental el respeto mutuo, tanto a la persona como al trabajo que ejecutan. El foco principal del positivismo laboral, es pasarlo bien en las horas de trabajo, tener reciprocidad con los colegas, trabajar en un ambiente grato y por supuesto lograr rentabilidad sostenida en el tiempo.

Las actividades y acciones que contribuyen al positivismo laboral son: actuar de buena fe, saludar a las personas por su nombre, cooperar, usar lenguaje adecuado y de respeto, sin ser formal a no ser que la actividad lo requiera, inspirar estas actitudes positivas con graficas alusivas, usar leyendas acordes que inspiren felicidad, mencionar frases de celebres autores o personajes influyentes que sean focos de inspiración (Gandhi, John Lennon, Martin Luther King etc.).

Por otro lado, es vital alejar las acciones o sentimientos negativos, o en su defecto darles una rápida solución pero desde la mirada del positivismo y de acuerdo a la investigadora Sonja Lyubomirsky que demuestra que pese a lo que solemos pensar, la felicidad personal no depende de factores como el dinero, el trabajo, la pareja o la juventud. En realidad, sólo un diez por ciento en términos de felicidad se apoya en circunstancias externas. La capacidad para la felicidad es innata en un cincuenta por ciento, pero el cuarenta por ciento restantes se atribuye a lo que hacemos y a lo que pensamos; esto es, a nuestras actividades intencionadas y a nuestras estrategias mentales. Por eso, todos y cada uno de las personas poseen un amplio potencial para la dicha y el bienestar al que podemos acceder si se pone en práctica los ejercicios y las estrategias para conseguirlo. Los principales de estas acciones son las siguientes:

- Cultivar el positivismo, gratitud y amabilidad.
- Evitar la comparación social y cuidar estas relaciones.
- Desarrollar estrategias para afrontar los problemas.
- Aprender a perdonar.
- Vivir el presente y fluir con él.
- Saborear las alegrías de la vida.
- Comprometerse con los objetivos.

No obstante, es importante atacar y eliminar la negatividad en el día a día, para ello es útil efectuar las siguientes medidas:

- Contradecir los propios pensamientos negativos con cosas positivas. Por cada actitud negativa es vital crear tres positivas.
- Evita juicios, críticas, comentarios y condenas.
- No quedarse con las ideas y emociones negativas, estas deben ser eliminadas
- Llega a ser más “abierto de mente”.
- Desentierra las propias minas anti-personales de negatividad. Negatividad gratuita.
- Evalúa tu consumo de medios y rediseñalo.
- Encuentra sustitutos para los pelambres y el sarcasmo.
- Elimina a la gente negativa del círculo de contacto y si no es posible mira su lado positivo, aunque se difícil todos tienen un lado mejor.
- Tres mecanismos básicos frenar la negatividad: modificar la situación social, el contexto, Administrar la propia atención y ponerla en focos diferentes. Cambiar los significados, modificando las propias interpretaciones.

Por último y muy importantes es meditar, pensar y hacer ejercicio, los beneficios son impresionantes a nivel corporal y mental:

- Llega a un patrón de ondas mentales al estado alfa, la cual promueve la curación.
- Disminuye la presión sanguínea, baja el consumo de oxígeno.
- Disminuye los dolores relacionados a la tensión tales como: dolores de cabeza por tensión, úlceras, insomnio, problemas musculares y de articulaciones
- Aumenta la producción de serotonina, dopamina, endorfina que mejora el humor y el comportamiento, por lo tanto la felicidad aumenta.
- Mejora el sistema inmunológico, incrementa el enfoque y la concentración.
- Transforma a tu cuerpo en un generador, incrementa la tolerancia en actividades físicas.
- La ansiedad disminuye, remueve miedos y fobias.
- Aumenta la habilidad de aprendizaje y la memoria.

Dar Sentido: el dar sentido en el trabajo o en una labor se va a lograr cuando la persona cree fielmente que está haciendo algo con un objetivo superior y este fin es gratificante para él. Adicional a esto, cuando hay un equipo de trabajo bien conformado y motivado, el sentido tiene mayor peso y predominancia. Saber que somos parte de algo importante y con un fin es gratificante, esta condición laboral hace ir al trabajador motivado y con ganas. Como se ha revisado anteriormente, no todo es dinero, también es saber que hay un fin, un objetivo mayor y una trascendencia.

Para aterrizar el “Dar Sentido” en la organización se utilizará la técnica ya explicada anteriormente llamada Gung Ho, con esto se busca el desarrollo de equipos de trabajo y los valores corporativos. El estilo que se debe reforzar en esta dimensión es el de “Espíritu de Ardilla” bajo las siguientes premisas:

- Saber que estamos haciendo que el mundo sea un mejor lugar.
- Toda la organización trabaja hacia una meta compartida.
- Los valores guían todos los planes, decisiones y acciones.

Es importante mencionar que la empresa debe tener definida la “Misión y Visión Corporativa y debe ser el pilar donde se sustenta el sentido de empresa, en ellas se debe exponer claramente que es lo que se quiere llegar a ser y como se lograra.

Para evaluar cada área, trabajador o sucursal, se confecciona encuesta para validar en qué nivel se percibe entrega el servicio interno, con los resultados se deben efectuar

plan de reforzamiento de cada uno de los valores y dependiendo del nivel se debe intervenir con mayor o menor intensidad.

Plan de implementación de Gung Ho Espíritu de Ardilla.

Este plan corporativo de difusión del “Gung Ho Espíritu de Ardilla” debe ser difundido a todos los niveles de la compañía y debe bajar desde el Directorio o Gerencia General hasta el último nivel corporativo. Esta internalización debe ser impulsada a través de charlas masivas, comunicación vía correo electrónico, reuniones de trabajo específicas, publicación en las instalaciones de la compañía como salas de reuniones, oficinas y páginas web.

➤ Gung Ho Espíritu de Ardilla (mejorar el mundo)	
Saber que estamos haciendo que el mundo sea un mejor lugar	Transferir e interiorizar cuales es la contribución al bienestar global por parte de cada integrante de la organización.
	Demostrar mediante ejemplos gráficos como cada área contribuye al logro global de la organización.
	Demostrar que el trabajo final contribuye a mejorar el país, a la sociedad y a los ambientes donde se desenvuelve la empresa.
➤ Gung Ho Espíritu de Ardilla (Un solo Objetivo Común)	
Toda la organización trabaja hacia una meta compartida.	El Directorio de la empresa por medio del Gerente General deben exponer claramente cuál es la "Misión y Visión" de la empresa. Esta será la carta de navegación a seguir por todos los colaboradores.
	Cada Gerencia debe tener metas claras, objetivos exigentes pero cumplibles y a sus equipos de trabajo informados.
	Cada colaborador deberá comprometerse al objetivo y meta individual para en conjunto lograr la meta global empresarial.

➤ Gung Ho Espíritu de Ardilla (Valores Corporativos).	
Los valores guían todos los planes, decisiones y acciones.	El Directorio de la empresa por medio del Gerente General, debe exponer cuales son los "Valores Corporativos". Estos deben quedar expuestos juntos a la declaración de "Misión y Visión" y deben ser de conocimiento de todos en la organización.
	Todos los trabajadores de la compañía deben ser ejemplo de los valores corporativos, esta declaración de principios debe ser la base de la esencia de los colaboradores, debe ser promulgada mediante el ejemplo en todos los niveles de empresa.

Relaciones Confiables y Recíprocas: como seres humanos las buenas relaciones sociales es un pilar fundamental del bienestar general. Las buenas relaciones al interior de una compañía, empresa u otros organismos es vital para lograr equipos de alto rendimiento, estas relaciones se basan en la confianza y la cohesión de todos los miembros, independiente de la jerarquía, tipo de industria u otra variable, todas las personas quieren estar en un ambiente grato y en atmosferas positivas, independiente de la carga de trabajo o exigencia que se tenga.

Para mantener una relación laboral confiables se debe seguir conductas que se detallan a continuación:

- **Conocerse así mismo:** el conocimiento personal a través del propio auto observación es vital para tener relaciones duraderas. Esto se puede llevar a cabo analizando las relaciones con los propios integrantes del equipo de trabajo y se debe poner énfasis en canalizar los factores que hacen que la persona se encuentre bien, cuales actitudes de terceros molestan y en qué condiciones se bloquea, que motiva a la persona y en que circunstancia es más plena la cooperación al equipo.
- **Comunicación efectiva:** en las empresas y organizaciones la comunicación es lo que hace posible el trabajo en conjunto y es vital que los miembros se comuniquen de manera eficaz ya que de esto dependerán los resultados. Los elementos positivos que hacen una comunicación efectiva son: debe ser bilateral, se debe escuchar y entender la idea de fondo, ampliar información con preguntas que generen dialogo y sintetizar ideas para una mejor concepción del fondo.
- **Utilizar correctamente la retro alimentación:** la retro alimentación debe ser específica sobre la conducta o situación que se quiere corregir, al efectuar un

comentario en general no tiene impacto y pierde el fin. También es importante que sea en positivo, en este caso no es lo mismo decir “lo has hecho mal” que decir “podemos mejorar esto”, siempre calificando objetivamente. Otro punto relevante es que debe ser corregido en el momento que se observa la situación, no es posible dejarlo pasar en el tiempo y debe ir unido al factor que se observó como causa justificando.

- **Gestionar correctamente los conflictos:** un conflicto no gestionado correctamente llevará al mal clima y a las hostilidades, pérdida de equipo y comienza a reinar la individualidad y lo peor es que se pierde eficacia y eficiencia laboral. Para tener una adecuada actitud frente a un conflicto se requiere mantener una postura abierta al diálogo y resolución, buscar causa basal del problema y no culpar a la persona, dedicar tiempo y reflexionar sobre lo sucedido.
- **Actuar con respeto y educación:** las relaciones interpersonales positivas deben ser basadas en el respeto mutuo y confianza. Para mantener relaciones de este tipo se deberá demostrar una actitud hacia los demás que se puede confiar en uno, que se respetan a las personas, y que las palabras son acordes a los actos. Adicional al círculo cercano laboral es importante estrechar lazos con otros miembros de la empresa y de distintas áreas, mientras más círculos de confianza se generen mejor resultado tiene la persona y la empresa.

Desarrollo Profesional: el desarrollo profesional es un pilar fundamental de las empresas que gestionan la felicidad y el bienestar de los colaboradores, ellos deben ser constantemente motivados y desafiados a desarrollar actividades dentro de la empresa para maximizar su potencial y lograr llegar a su nivel óptimo de conocimientos para desarrollarse en su área de interés. Además, es vital visualizar nuevas posiciones dentro de la organización, se genere cambios hacia otra posición y concluya con el auto realización. Las empresas deben tener estrategias y prácticas que permitan el crecimiento, desarrollo y generar competencias para cada cargo.

Albert Einstein dijo “Si continúas haciendo las cosas como siempre las has hecho, obtendrás los mismos resultados”, para tener un desarrollo profesional hay que evolucionar capacitándose, estudiando, formando redes y principalmente tener metas alcanzables y claras. Las empresas deben tomar estas inquietudes de los colaboradores y aprovecharlas para avanzar y potenciar sus equipos de trabajo y convertirlos en motores del cambio.

Las actividades que se pueden implementar a nivel de empresa para fomentar el desarrollo profesional son las siguientes:

- Horarios flexibles de trabajo para compatibilizar estudio y trabajo.
- Co-financiar o becar a los colaboradores con mejores evaluación anual de desempeño, debe ser un premio y reconocimiento.
- Desarrollo, sucesión de posiciones críticas en la empresa.
- Retención de talentos.
- Políticas de compensación.
- Evaluación anual de desempeño sobre objetivos individuales y corporativos, esto asociado a bono por metas cumplidas.

Desarrollo Personal: el desarrollo personal incluye actividades para mejorar la conciencia e identidad de cada persona, impulsan el desarrollo de las habilidades personales y de los propios potenciales, contribuyen al capital humano y facilitan la empleabilidad, mejoran la calidad de vida y concreción de sueños y aspiraciones. Claramente son actividades que el colaborador efectúa fuera del horario de trabajo pero es importante tener claro que hay una vida fuera que se debe respetar y buscar el bien común, estas actividades son de amplio aspectos como deportivas, culturales, de esparcimiento, etc.

Para poder apoyar a los colaboradores es posible implementar un Programa de Desarrollo Extra-laboral que consiste acciones recreativas, culturales y orientadas a mejorar esta dimensión y beneficios en situaciones especiales:

- Horario flexibles a trabajadores con hijos menores de edad en situaciones como enfermedad o actividades importantes (día padre o madre, cumpleaños, etc.).
- Teletrabajo en cargos que efectivamente sea posible ejecutarlo.
- Día administrativo en forma semestral, con la salvedad que no puede estar seguido a un feriado, vacaciones del trabajador o licencias.
- Cursos extra programáticos de yoga, Pilates, gimnasio. Cuerpo sano, mente sana.
- Apoyo a días inter feriados con turnos en la empresa.
- Seguro colectivo de salud.
- Días libres con goce de sueldo al ser padre, abuelo o matrimonios, lo mismo al tener un fallecimiento de familiar cercano.

Logro y Reconocimiento: el logro y el reconocimiento es una herramienta de gestión que refuerza la relación de la empresa con los colaboradores y origina cambios positivos. Cuando un colaborador es reconocido por eficiente, eficaz y es buen promotor de los valores de la empresa, se está reforzando las acciones y comportamientos que la organización desea promover dentro de los empleados.

Las empresas que promueven las actividades y el logro por la meta cumplida, reconocen abiertamente a sus colaboradores destacados y van por la senda del

bienestar, con esto desarrollan conductas que impactan directamente en la felicidad laboral y como consecuencia mejora el rendimiento general empresarial.

Como toda buena práctica laboral, el logro y el reconocimiento debe ser difundido desde la alta dirección hacia los peldaños más bajos de la organización. Para esto, el gerente general, cada gerente de línea y jefes deben ser promotores de levantar, comunicar los logros y reconocer a las personas que ejecutan un buen trabajo. Por supuesto que hay actividades como la fiesta de fin de año donde se celebra la trayectoria por años de servicio, los mejores colaboradores e hitos importantes, pero encontramos situaciones como el día de cumpleaños, el nacimiento de un hijo u otra actividad extra como al cerrar un buen contrato o ganar algún cliente nuevo.

Plan de implementación de Gung Ho “El Don de Ganso”.

Este plan corporativo de difusión del “Gung Ho Don de Ganso” debe ser difundido a todos los niveles de la compañía y debe bajar desde el Directorio o Gerencia General hasta el último nivel corporativo. La base de este de este espíritu es “Estimularse unos a otros para concretar el objetivo”.

➤ Gung Ho Don de Ganso (Estimularse unos a otros)	
Las felicitaciones activas o pasivas deben ser ciertas	El gerente de cada área debe proponer un colaborador destacado por trimestre, para luego efectuar un desayuno con todos los destacado inter áreas y sus respectivos gerentes.
	Se propondrá colaboradores “Espíritu de Ganso” cada año y será quien llevara un incentivo por su contribución a la empresa. Este será elegido por todos los colaboradores destacados en los trimestres.
	Cuando hay una contribución importante al logro corporativo, el Gerente General vía correo electrónico lo deberá comunicar a toda la organización, expresando cual es y los beneficios que traerá esto. Adicional debe felicitar al equipo que lidera el proyecto.

➤ Gung Ho Don de Ganso (Hay que estimular el progreso)	
Sin marcador no hay juego y estimular el progreso.	Cada gerente debe hacer bajada de información general de la empresa, como van sus indicadores económicos macros y de cada área. El objetivo es saber el estado real de la compañía. Debe ser trimestralmente.
	Cada jefe de área deberá informar a su personal a cargo y su respetivo jefe, avances de los indicadores de su área y velar por el cumplimiento de estos (mensual).
	Se deberá revisar por cada jefe los objetivos de la evaluación de desempeño a lo menos 2 veces al año, sin considerar la reunión de inicio y termino, esto debe ser un hito para ir corrigiendo desviaciones y enmendar rumbo o mantener la senda del éxito.

➤ Gung Ho Don de Ganso ($E = mc^2$)	
Entusiasmo es igual a la misión multiplicada por el dinero contante, sonante y las felicitaciones	Se premiaran a las áreas que cumplan sus objetivos. En retribución se les darán días libres, salidas recreacionales grupales, tickets de descuento en eventos, ropa corporativa, etc.
	Se evaluará el servicio prestado por cada área de la empresa, esta evaluación será efectuada por sus pares, de esta forma se podrá medir como se percibe internamente cada área, impactos y posibles correcciones de procesos.
	La empresa deberá distribuir bonos de desempeño en forma escalonada (dependiendo del resultado operacional de empresa). Por ejemplo si el colaborador tiene nota de evaluación 100% en sus objetivo puede optar a un bono de 1 renta bruta adicional, s tiene entre 101% a 110% puede optar a bono de un 1.5 renta bruta adicional y si superar el 111 % en la evaluación puede optar a 2 rentas. Esta medida es desafiante para los colaboradores y genera movilidad al empujar a cumplir por encima el objetivo.

Compromiso Laboral: el compromiso laboral o “Engagement” como lo plantea Martin Seligman, es la capacidad de adquirir compromisos en diferentes eventos cotidianos, cuando estamos comprometidos con la actividad que se realiza la persona

ingresa en un estado de flujo y es posible interpretarlo como felicidad. Tener un objetivo claro, cuestionarlo, recibir retroalimentación es la clave para poder fluir en ambiente laboral.

No obstante, la empresa debe crear el compromiso por el trabajo, debido a esto hay que ejecutar planes de desarrollo de apego, buenas prácticas, participación e inclusión en todos los aspectos. De ellas podemos mencionar los aspectos que debe tener este plan:

- **Satisfacción:** medida básica de la opinión del trabajador, es un estado pasivo no conectado con conductas productivas.
- **Implicancia:** es la medida de alineación del trabajar con los valores y cultura de la organización y con la consecución de la visión. Una actitud fuertemente vinculada con la lealtad de los trabajadores y excelencia en el servicio interno y hacia nuestros clientes.
- **Orgullo de pertenecer a una gran empresa:** es la medida como el trabajador refleja satisfacción con el éxito de la organización.
- **Vinculación:** es la medida que se da cuando los trabajadores manifiestan en público un alto concepto sobre su empresa, sus productos, sus servicios y su marca.

Plan de implementación de Gung Ho “Método de Castor”.

Este plan corporativo de difusión del “Gung Ho Método de Castor” debe ser difundido a todos los niveles de la compañía y debe bajar desde el Directorio o Gerencia General hasta el último nivel corporativo. La base de este método es “Mantener el control para alcanzar la meta”.

➤ Gung Ho Método del Castor (Marcar el campo de batalla)	
Un terreno de juego que tienen marcado el territorio con claridad	Cada integrante de la compañía debe tener claramente su descripción de cargo, responsabilidad, ámbito de acción y decisión. Saber cuál es su función.
	La empresa a través de su directorio debe transmitir a todos los niveles de la organización en que esta, hacia donde va y cuáles son los objetivos a corto y mediano plazo. Lo importante es que la información fluya y genere estados de compromiso general.
	Se debe cultivar un ambiente de responsabilidad por el trabajo personal, no es necesario que el jefe este recordando los plazos o compromisos. Debe fluir la responsabilidad, trabajo personal, cumplimiento, con estas actitudes se logra el objetivo personal y como resultado el global

<p>➤ Gung Ho Método del Castor (Marcar el campo de batalla)</p>	
<p>Los pensamientos, sentimientos, necesidades y sueños se respetan, se escuchan y se actúa al respecto.</p>	<p>Es vital para los colaboradores tener reuniones de trabajo, coordinación, comunicación y experiencias. Muchas veces de estas reuniones aparecen soluciones a problemas, nuevas formas de hacer el trabajo y acercamiento entre colegas que lleva a beneficios globales corporativos.</p>
	<p>Todos los colaboradores deben ser respetados y escuchados. Es fundamental que los jefes tengan un trato cercano pero a su vez entreguen claramente lo que se espera de ellos.</p>
	<p>Cada colaborador debe exponer sobre su trabajo en reuniones de control, antes de partir el trabajo día a día si es operativo o en reuniones de coordinación si es ejecutivo. Cada colaborador tiene algo que entregar a la organización y esta información debe fluir a través de ella.</p>

<p>➤ Gung Ho Método del Castor (Marcar el campo de batalla)</p>	
<p>Capaces y consientes del reto</p>	<p>La base del cumplimiento de los objetivos es que cada colaborador y cada área lo tome como un desafío y es vital tener convicción al logro y poner el esfuerzo en cumplirlo.</p>
	<p>Es responsabilidad de cada líder de área marcar el ritmo de trabajo, los colaboradores deben sentir la presión del cumplimiento pero sin hostigar. Situación muchas veces difícil ya que no todos perciben esto de igual forma.</p>
	<p>Los retos que se le entregue a cada colaborador deben ser acordes a sus capacidades y funciones, gran parte del logro de una meta es cuanto sabe o experiencia tiene el colaborador en la misión entregada.</p>

Plan para Desarrollo de actividad por Dimensión:

Dimensión	Actividades a desarrollar	Indicadores propuestos
Ser Positivo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Exteriorizar actitudes y palabras positivas. ➤ Saludar a las personas. ➤ Tratar a las personas por su nombre. ➤ Dar las gracias. ➤ Participar en actividades de voluntariado a nombre de la empresa ➤ Eliminar las actitudes negativas del entorno. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Encuesta mensual de valor de Positividad. ➤ Tasa de Positividad / Negatividad.
Dar Sentido	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trabajar en forma colaborativa, apoyando la gestión del equipo. ➤ Buscar apoyo de los equipos hacia una meta común, independiente del camino como se logra. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tasa de colaboradores que comparte el sentido colaborativo Gunh Ho
Relaciones confiables y reciprocas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Encuesta 360° a jefaturas y gerencias. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ajuste al estilo de liderazgo según empresa. ➤ % de validación de pares y líderes.
Desarrollo Profesional	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Permitir a los colaboradores horarios flexibles para estudiar. ➤ Co-financiar estudios o cursos en forma anual. ➤ Desarrollo de sucesión de cargos críticos. ➤ Política de compensación, retención de talentos y movilidad interna. ➤ Evaluación de desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ % Colaboradores que tienen continuidad de estudios. <ul style="list-style-type: none"> ➤ % de cupos de cofinanciamiento tomados. ➤ Mapa de sucesión de cargos y desarrollo de estos. <ul style="list-style-type: none"> ➤ % de cupos vacantes llenados por colaboradores. ➤ Evaluación anual de desempeño.

<p>Desarrollo Personal</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Doble presencia vida laboral y personal. ➤ Aporte complementarios al sueldo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Horario flexible vida personal y laboral. ➤ Seguro de salud, bono por desempeño, compensaciones, etc.
<p>Logro Y Reconocimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluación de desempeño. ➤ Celebración de logros o hitos importantes y trascendentales. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluación anual de desempeño asociado a un bono. ➤ Comunicación oficial de logros o hitos.
<p>Compromiso Laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cumplir meta principal e involucrarse con la función. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ %de cumplimiento de objetivo

6 Conclusiones.

Hoy en día con los estudios nos damos cuenta como la Felicidad ha pasado de ser algo lejano, inalcanzable, tácito, esquivo, asociado al azar como lo dice la palabra, a ser un "Objetivo Humano Fundamental" del ser humano. De acuerdo a la aprobación de resolución de la Asociación General de Naciones Unidas (ONU) en Julio del 2011, invita a los países desde las políticas públicas a "la elaboración de nuevas medidas que reflejen mejor la importancia de la búsqueda de la felicidad y el bienestar en el desarrollo. También importante definir que la palabra Felicidad como tal ha sido reemplazada por el Bienestar y se puede definir como un estado de plenitud del ser humano.

Es importante acotar que el Bienestar es subjetivo, lo que es bueno para un individuo no lo es para el otro, esta afirmación declara que dependiendo de la persona y sus condiciones generales a la vida va a tener mayor o menor regocijo a una acción, condición, momento, beneficios, situaciones traumáticas, etc. Por lo tanto, mientras mayor regocijo y comodidad tiene la persona y es más feliz mejores resultados tiene en la vida.

Al incorporar políticas de Bienestar al recurso humano en las organizaciones, se obtiene un beneficio múltiple a la sociedad donde este inserta (empresa, proveedores, clientes, comunidad y colaboradores) y transversal (en toda la estructura de la organización). Un colaborador que trabaja contento es más productivo, tiene mayor capacidad de resolver problemas tanto internamente como hacia los clientes, tiene una mejor relación con sus pares, es más aceptado e ingresa a un estado de Bienestar y Plenitud, que podemos definir que "se siente feliz".

Como conclusión final, podemos decir que un buen desarrollo de Modelo de Bienestar Empresarial, basado en el RR.HH., aumenta la felicidad de los trabajadores y como consecuencia la empresa tiene mejor resultado tanto en de producción, ventas, ingresos, servicios, etc.

7 Bibliografía.

- OIT. Factores psicosociales en el trabajo: reconocimiento y control. Ginebra: OIT. 1986.
- TORO F., LONDOÑO, M.E., SANÍN, A., VALENCIA M. (2010). Modelo analítico de factores sicosociales en contextos laborales. Revista Interamericana de psicología ocupacional.
- OECD (2014), How's Life? 2015: Measuring Well-being, OECD Publishing. doi: 10.1787/how_life-2015-en.
- Varian, Hal R, UC Berkeley, How to Build an Economic Model in Your Spare Time.
- OCDE (2014). "Panorama de la educación 2014". Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico.
- ESTRATEGIA NACIONAL DE SALUD Para el cumplimiento de los Objetivos Sanitarios de la Década 2011-2020, Inscripción No 211.726, Registro de Propiedad Intelectual ISBN: 978-956-348-005-4.
- Lyubomirsky, S. y H. Lepper. 1999. "A Measure of Subjective Happiness: Preliminary Reliability and Construct Validation." Social Indicators Research 46:137-55.
- OECD.2011a "BetterLifeInitiative."
- Beytia Pablo, Calvo Esteban, ¿Cómo medir la felicidad?, Instituto de Políticas Públicas de la UDP.
- Seligman, Martin (2011). Florecer: "La Nueva Psicología Positiva Y La Búsqueda Del Bienestar". Editorial Oceano.Mexico.
- Seligman, M. E. P., y Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. American Psychologist, 55, 5-14.
- Lyubomirsky, S. (2009). "The How, Why, What, When, and Who of Happiness: Mechanisms Underlying the Success of Positive Activity Interventions". (en Línea). USA, Disponible en: <http://www.sonjalyubomirsky.com/wp-content/themes/sonjalyubomirsky/papers/LLinpress.pdf>
- Leonard J. Glick 2013, 7 Ways To Keep Your Employees Happy (And Working Really Hard). [Http://Www.Forbes.Com/Sites/Karstenstrauss/2013/09/08/7-ways-to-keep-your-employees-happy-and-working-really-hard/](http://Www.Forbes.Com/Sites/Karstenstrauss/2013/09/08/7-ways-to-keep-your-employees-happy-and-working-really-hard/)
- Humana, Volumen 1 Número 2, Diciembre 2008. Universidad Adolfo Ibáñez.
- Fernández, Ignacio (2013). "El modelo de Felicidad aplicado al Trabajo". Clases y casos Publicados en La tercera. Clase La Tercera 03.08.2013.
- Cox T, Griffiths A, Rial-González E (2000). "Research on Work-related Stress". European Agency for Safety And Health at Work.
- Jose Angel Leyra Perez, Psicología de la Felicidad, Universidad Intercontinental, ISSN: 1870-8218.
- AVIA, M. D., VAZQUEZ, C. (1999). Optimismo Inteligente. Madrid: Alianza Editorial, S.A.

- CAMPBELL, A. (1981).The sense of well – being in America. (New York: McGraw-Hill).
En: Csikszentmihalyi, 1999.
- Cuadra Haydee, El Bienestar Positivo: hacia una Psicología Positiva. Revista de Psicología de la Universidad de Chile, Vol. XII, Nº 1: Pág. 83-96. 2003.