

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERIO SANTA MARÍA
Departamento de Ingeniería Comercial
MBA

**Modelo de Felicidad Organizacional para mejorar
indicadores de gestión en Empresa de Servicios**

María José Letelier Ruiz
MBA. Magíster en Gestión Empresarial
Marzo de 2018



Universidad Técnica Federico Santa María
Departamento de Ingeniería Comercial
MBA Gestión Empresarial

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
Departamento de Ingeniería Comercial
MBA

**Modelo de Felicidad Organizacional para mejorar
indicadores de gestión en Empresa de Servicios**

Tesis de Grado presentada por

María José Letelier Ruiz

Como requisito para optar al grado de
MBA, Magíster en Gestión Empresarial

Director de Tesis: Mg. Luis Fernández

Marzo de 2018



TÍTULO DE TESIS: “Modelo de Felicidad Organizacional para mejorar indicadores de gestión en Empresa de Servicios”

AUTOR:

MARÍA JOSÉ LETELIER RUIZ

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

Observaciones:

Dr. José Miguel González P.

.....

Dr. Juan Tapia G.

.....

Mg. Luis Fernández P.

.....

Santiago, Marzo 2018



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

Nombre: María José Letelier Ruiz

Firma.....

Fecha.....



Tabla de Contenidos

Tabla de Contenidos.....	5
Índice de tablas.....	7
Índice de gráficos.....	7
Índice de ilustraciones.....	7
Abstract (Resumen Ejecutivo).....	8
1. Introducción.....	9
2. Definición y Justificación del tema.....	10
3. Objetivos.....	11
3.1 General.....	11
3.2 Específicos.....	11
4. Alcance.....	12
4.1 Rango de Acción.....	12
4.2 Tipos de Alcance.....	12
5. Metodología.....	12
5.1 Cuestionario de Clima Organizacional (Litwin y Stringer).....	12
5.2 Cuestionario Para Medir Felicidad (Fishman, David 2010).....	21
6. Estado del Arte.....	23
6.1 Antecedentes del Estado del Arte (Situación Actual).....	23
6.2 Marco Teórico del Estado del Arte.....	23
6.2.1 Modelos de Felicidad Organizacional.....	23
6.2.2 Metodología Gung Ho.....	30
7. Desarrollo del Tema.....	32
7.1 Dimensiones del Modelo de Felicidad Organizacional.....	32
7.2 Palancas de Gestión del Modelo de Felicidad Organizacional.....	42



7.3 Propuesta Indicadores de Gestión a Mejorar.....	44
7.4 Implementación.....	46
7.5 Resumen Modelo de Felicidad Organizacional y Costos de Implementación.	47
8. Análisis de Resultados.....	51
8.1 Resultados Cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer.....	51
8.2 Resultados Cuestionario para Medir la Felicidad (Fishman, David 2010).....	52
9. Conclusiones.....	54
10. Bibliografía.....	55
11. Anexos.....	57



Índice de tablas

Tabla 1: Tabla Codificación (Marín, 2003).....	21
Tabla 2: Características de las Relaciones Impersonales v/s Confiables (Ignacio Fernández).....	37
Tabla 3: Cualidades del Estar Atento (Campayo, 2008).....	39
Tabla 4: Principales estudios de eficacia de la meditación basada en el estar atento en enfermedades psiquiátricas (Campayo, 2008).....	39
Tabla 5: Resumen Modelo Felicidad Organizacional y Costos de Implementación (Elaboración Propia).....	47
Tabla 6: Tabla Resultados Cuestionario Clima Organizacional Litwin y Stringer (elaboración propia).....	51
Tabla 7: Resultados Cuestionario Medición Felicidad Subjetiva (Elaboración propia)	52

Índice de gráficos

Gráfico 1: Resultados Clima Organizacional Global (Elaboración propia).....	52
Gráfico 2: Resultados Nivel Subjetivo de Felicidad (elaboración propia).....	53

Índice de ilustraciones

Figura 1: Resultado Primer Encuestado (elaboración propia).....	20
Figura 2: Resultados Encuesta Felicidad Subjetiva (elaboración propia).....	22
Figura 3: Modelo Felicidad Organizacional (Ignacio Fernández).....	30
Figure 4: Características del Liderazgo Efectivo (Ignacio Fernández).....	43



Abstract (Resumen Ejecutivo)

En las últimas décadas, ha habido un aumento considerable del número de empleados que renuncian dentro de una organización antes de los dos años. Cada profesional que renuncia le cuesta a la empresa el equivalente a 18 meses de sueldo, además de costos como pérdida de ventas, menor productividad, disminución calidad de servicio al cliente, entre otros. Diversos estudios han demostrado, que en las organizaciones donde se centran en el bienestar de los trabajadores, indicadores como productividad, calidad de servicio a los clientes, rentabilidad, ausentismo, rotación de personal, número de licencias y clima organizacional mejoran considerablemente.

La OMS ha reconocido el ambiente laboral como un lugar prioritario para la promoción de la salud. La mayoría de los trabajadores pasa un 70% de su día en su trabajo (o más), por lo que es fundamental que los empleadores promuevan el bienestar a beneficio de ellos y de la empresa. Las Empresas pueden realizar acciones que aumenten el bienestar de los trabajadores pudiendo reducir costos y aumentando su competitividad en el mercado.

En el presente trabajo, se estudian distintos modelos de felicidad organizacional para luego, basados en ellos, desarrollar uno adaptado a una compañía de servicios. El modelo del presente trabajo está conformado por 10 dimensiones y 3 palancas de gestión. Para cada una de ellas se explica su importancia, se proponen acciones para su implementación e indicadores para evaluar resultados. Posteriormente, se proponen indicadores de gestión globales que se pretenden mejorar con la implementación de este modelo de felicidad organizacional, se expone un plan de implementación y se entregan los costos del presente proyecto.



1. Introducción

En los últimos años se puede ver que existe una preocupación a nivel global por el tema de las buenas prácticas empresariales. Empresas tales como Microsoft, Disney, Google, BMW, Daimler, Sony, Intel, Volkswagen, Apple y Nestlé han tomado como parte de sus estrategias la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) (XIRAU, 2015). Este marco se conoce también como las 3 P: productividad, personal y planeta (Page Executive).

Según el departamento de estudios de la dirección del Trabajo la Responsabilidad Social Corporativa “es una nueva forma de hacer empresa, que se vincula en su desarrollo reciente al proceso de globalización de la economía mundial, surge del convencimiento de que la necesidad de innovación empresarial para la competitividad y la sustentabilidad del negocio, debe ir más allá de lo puramente tecnológico para instalarse definitivamente en el ámbito de la gestión y de la relación de la empresa con su entorno social y medio ambiental y, particularmente, en el espacio de lo laboral. (Dirección del Trabajo, 2005)”

Dada la importancia de incorporar como estrategia la responsabilidad social corporativa, es que a continuación nos centraremos en una de sus 3 áreas: EL PERSONAL.

A continuación se busca realizar una transformación cultural en una empresa de servicios a través de la implementación de un modelo de felicidad organizacional para beneficio de sus trabajadores y la propia empresa.

La Real Academia Española define felicidad como el “Estado de grata satisfacción espiritual y física”.

Sonja Lyubomirsky, una de las más destacadas investigadoras en Psicología Positiva, define felicidad como “la experiencia de alegría, satisfacción o bienestar positivo, combinada con la sensación de que nuestra vida es buena, tiene sentido y vale la pena”.

Joseph Campbell define felicidad como “la sensación profunda de estar presente, de hacer lo que tenemos que hacer para ser nosotros mismos. Y eso es algo que podemos hacer en cualquier momento porque, en cualquier momento, ahora mismo, nos hallamos ya al borde de lo trascendente (Campbell, 2014)”

Según el científico Mathew Killingsworth, investigador con doctorado de la Universidad de Harvard, “Ser feliz es la llave maestra para que las personas sean más productivas en la sociedad y alcancen el progreso individual”.



Las instituciones modernas están potenciando cada vez más un enfoque positivo. De esta manera lograrán que sus empleados sean positivos, esto es, sean proactivos, muestren iniciativa personal, colaboren con los demás, tomen responsabilidades en el propio desarrollo de carrera y se comprometan con la excelencia y la evolución sostenible en el planeta (Fernández, 2015).

El concepto del clima organizacional ha recibido en las últimas décadas una importante atención, esto ya que la mayoría de los modelos de comportamiento organizacional se centran en las percepciones del ambiente laboral, referido como el clima organizacional (Patterson et al., 2005). Además de que está correlacionado a una diversidad de resultados empresariales o institucionales (Mamiseishvili, 2011; Kuenzi y Schminke, 2009; Mathieu, Maynard, Rapp y Gilson, 2008).

La mayoría de las definiciones de clima organizacional lo conceptualiza como un conjunto de percepciones de los individuos con respecto a su medio interno de trabajo. Estas percepciones reflejan la interacción entre los elementos individuales y las características y procesos de la organización (Schneider, Ehrhart y Macey, 2011).

2. Definición y Justificación del tema.

Resultados de una investigación de la consultora Hay Group revelan que cerca de un tercio de los millones de empleados encuestados en el mundo planean renunciar dentro de los dos años siguientes. Estas cifras, son aproximadamente el doble de las que la mayoría de las empresas se habían habituado a ver en las últimas dos décadas.

Cada profesional que renuncia le cuesta a la empresa el equivalente a 18 meses de sueldo. Esto, no considera costos indirectos de oportunidades tales como ventas perdidas, menor productividad, disminución de clientes, entre otros. Que aunque son costos más difíciles de cuantificar, pueden ser aún más dañinos para las empresas que los costos directos de la pérdida de talentos.

Según los datos arrojados por la investigación de la consultora Hay Group “los departamentos con baja satisfacción tenían 58 % más ausentismo que los departamentos con alta satisfacción (IP Profesional, 2007)”.

Las Empresas pueden realizar acciones que disminuyan la deserción laboral, pudiendo reducir estos costos y aumentando su competitividad en el mercado.

De acuerdo al estudio “Felicidad y Trabajo” realizado por la consultora Mexicana Crecimiento Sustentable, la gente feliz presenta hasta 33% mayor energía y dinamismo, que deriva en un aumento de hasta un 88% de la eficiencia y productividad en las empresas.



La felicidad en el trabajo contribuye a una mejor comunicación, disminuye ausencias del trabajador, lo hace más leal y hasta un 50% más creativo.

Cuando un empleado es feliz, es capaz de acceder a un 30% más de su capacidad. Tiene mejor rendimiento, más compromiso, energía, creatividad y a su vez son personas sanas.

La Universidad de Warwick, en Inglaterra, demostró científicamente que la felicidad de los trabajadores no sólo tiene un efecto directo en la productividad, sino que contribuye a mejorar los resultados de las empresas. La felicidad en el trabajo ayuda a aumentar la productividad en un 12%.

En Chile, las estadísticas de la superintendencia de salud muestran que las licencias médicas tramitadas por trastornos mentales ocupan el segundo lugar en la lista (número de licencias médicas por diagnóstico) a partir del 2006 y hasta el año 2016, a excepción del año 2008 que llegaron al primer lugar. De las licencias por enfermedades psiquiátricas un 55,1% son producto de episodios depresivos, un 21,3% son por otros trastornos de ansiedad y un 15,1% por reacción al estrés grave y trastornos de adaptación. Estos datos, concuerdan con que actualmente la depresión es considerada como un problema de salud pública mundial debido a su alta prevalencia como también la importante discapacidad que causa; además de su frecuente comorbilidad, disfunción y alto costo social.

“La Calidad de Vida en el Trabajo es una filosofía, un set de creencias que engloban todos los esfuerzos por incrementar la productividad y mejorar la motivación de las personas, enfatizando la participación de la gente, la preservación de su dignidad, y por eliminar los aspectos disfuncionales de la jerarquía Organizacional” (Gibson et all, 1996).

3. Objetivos

3.1 General

Diseño y Desarrollo de un modelo de felicidad organizacional aplicado a una empresa de servicios (Enexum).

3.2 Específicos

- Estudiar distintos modelos de felicidad organizacional.
- Realizar un Diagnóstico del Clima Organizacional
- Desarrollar Modelo de Felicidad Organizacional adaptado a la compañía
- Proponer indicadores de gestión a mejorar



4. Alcance

4.1 Rango de Acción

El presente estudio estará inmerso específicamente en la Empresa de Servicios Enexum.

4.2 Tipos de Alcance

El presente estudio tiene alcance de tipo exploratorio, ya que examina un tema relativamente poco estudiado y explicativa, ya que explica causas de relación entre variables.

5. Metodología

En primer lugar, se realizó un estudio de los distintos modelos de felicidad organizacional existentes. Teniendo claro los modelos existentes, en segundo lugar, se seleccionó la forma de realizar el diagnóstico de clima organizacional de la compañía. Para realizar un diagnóstico del clima organizacional se aplicó el cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer. Luego, para evaluar el grado de felicidad subjetivo de los trabajadores se aplicó el Cuestionario Para Medir Felicidad de Fishman, David 2010. Ambos cuestionarios fueron seleccionados porque son reconocidos y validados internacionalmente, y son de fácil aplicación.

5.1 Cuestionario de Clima Organizacional (Litwin y Stringer)

Estimado Trabajador:

Te invito a responder el presente cuestionario. Tus respuestas serán confidenciales y anónimas, y tienen por objetivo recoger tu importante opinión sobre la empresa. Esto nos ayudará a evaluar y optimizar el grado de satisfacción y de motivación de los trabajadores de esta empresa. Por esto, es muy importante que tus respuestas sean con honestidad.

Agradecemos tu participación.

Sexo: Femenino ____ Masculino ____

INSTRUCCIONES:

A continuación usted encontrará una serie de afirmaciones acerca de la Empresa en que usted trabaja. Frente a cada una de ellas tendrá cuatro alternativas de respuesta que son las siguiente: Totalmente en desacuerdo, Relativamente en desacuerdo, , Relativamente de acuerdo, Totalmente de acuerdo.



Deberá marcar con una X la alternativa que según su opinión describe con más exactitud la situación actual de la empresa. Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas.

ESTRUCTURA	Totalmente en Desacuerdo	Relativamente en Desacuerdo	Relativamente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
1- En esta organización las tareas están claramente definidas.				
2- En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.				
3- En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.				
4- Conozco claramente las políticas de esta organización.				
5- Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización				
6- En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.				
7- El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).				

ESTRUCTURA	Totalmente en Desacuerdo	Relativamente en Desacuerdo	Relativamente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
8- Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.				
9- En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.				



10- Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.				
--	--	--	--	--

RESPONSABILIDAD	Totalmente en Desacuerdo	Relativamente en Desacuerdo	Relativamente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
11- No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.				
12- A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.				
13- Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.				
14- En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.				
15- Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.				
16- En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.				
17- En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.				



RECOMPENSA	Totalmente en Desacuerdo	Relativamente en Desacuerdo	Relativamente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
18- En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.				
19- Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.				
20- Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.				
21- En esta organización hay muchísima crítica.				
22- En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.				
23- Cuando cometo un error me sancionan.				

RIESGO	Totalmente en Desacuerdo	Relativamente en Desacuerdo	Relativamente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
24- La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente.				
25- Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.				
26- En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante				



de la competencia.				
27- La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.				
28- Aquí la organización se arriesga por una buena idea.				

RELACIONES	Totalmente en Desacuerdo	Relativamente en Desacuerdo	Relativamente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
29- Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.				
30- Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.				
31- Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.				
32- Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.				
33- Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables.				

DESEMPEÑO	Totalmente en Desacuerdo	Relativamente en Desacuerdo	Relativamente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
34- En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.				
35- La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.				
36- En esta organización siempre				



presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal				
37- La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.				
38- Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.				
39- Me siento orgulloso de mi desempeño.				

COOPERACIÓN/APOYO	Totalmente en Desacuerdo	Relativamente en Desacuerdo	Relativamente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
40- Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.				
41- Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.				
42- Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.				
43- Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.				
44- La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.				

CONFLICTO	Totalmente en Desacuerdo	Relativamente en Desacuerdo	Relativamente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
45- En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar				



desacuerdos.				
46- La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.				
47- Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.				
48- Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes				
49- Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.				

IDENTIDAD	Totalmente en Desacuerdo	Relativamente en Desacuerdo	Relativamente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
50- La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización.				
51- Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.				
52- Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.				
53- En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.				

Interpretación cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer:

El instrumento está estructurado como escala tipo Lickert de 4 puntos, forzando a contestar en alguno de los dos polos. Las respuestas van desde Totalmente en Desacuerdo a Totalmente de Acuerdo.



Posee 9 dimensiones, las que se presentan junto a los ítems que la componen:

1. Estructura: Refleja la percepción de los trabajadores con respecto a las reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones.
 - Ítems Positivos: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 10.
 - Ítems Negativos: 7, 8, 9
2. Responsabilidad: Refleja la percepción de los trabajadores con respecto a su autonomía en la toma de decisiones.
 - Ítems Positivos: 12, 13, 14, 15,
 - Ítems Negativos: 11, 16, 17
3. Recompensa: Refleja la percepción de los trabajadores sobre la recompensa recibida por su trabajo.
 - Ítems Positivos: 18, 19, 20, 23.
 - Ítems Negativos: 21, 22
4. Riesgo: Refleja el sentimiento que poseen los trabajadores de los desafíos que se le imponen.
 - Ítems Positivos: 25, 26, 28
 - Ítems Negativos: 24, 27
5. Relaciones: Refleja la percepción de los miembros de la institución sobre la posibilidad de un ambiente de trabajo grato y con buenas relaciones sociales.
 - Ítems Positivos: 29, 30, 33
 - Ítems Negativos: 31, 32
6. Desempeño: Refleja la percepción de los trabajadores sobre las normas de rendimiento de la empresa
 - Ítems Positivos: 34, 35, 36, 37, 39
 - Ítems Negativos: 38
7. Cooperación/Apoyo: Refleja la percepción de los trabajadores sobre la presencia de un espíritu o filosofía de ayuda dentro de la organización.
 - Ítems Positivos: 41, 43, 44
 - Ítems Negativos: 40, 42
8. Conflicto: Refleja la percepción de la capacidad que posee la organización de aceptar las opiniones distintas, los problemas y fomentar la búsqueda de soluciones.
 - Ítems Positivos: 46, 47, 48
 - Ítems Negativos: 45, 49
9. Identidad: Refleja el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la organización.
 - Ítems Positivos: 50, 51
 - Ítems Negativos: 52, 53

Los ítems positivos se puntúan de 1 a 4 puntos, siendo la categorización:

Totalmente de Acuerdo	4
Relativamente de Acuerdo	3
Relativamente en Desacuerdo	2
Totalmente en Desacuerdo	1

Los ítems negativos se puntúan de 1 a 4 puntos, siendo la categorización:

Totalmente de Acuerdo	1
Relativamente de Acuerdo	2
Relativamente en Desacuerdo	3
Totalmente en Desacuerdo	4

Se aplicó la encuesta a los 19 trabajadores de la empresa y se realizó el análisis de los resultados.

Para el análisis de las dimensiones, la puntuación total de cada una se dividió por su número de ítems (Valor Codificado), y para el análisis del Clima Global, se sumó los Valores Codificados de todas las dimensiones y fueron divididas por 9.

[illegible]

Figura 1: Resultado Primer Encuestado (elaboración propia)

Los datos fueron interpretados de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 1: Tabla Codificación (Marín, 2003).

Tabla de Codificación	
1,0 a 1,4	Malo
1,5 a 2,4	Regular
2,5 a 3,4	Bueno
3,5 a 4,0	Excelente

5.2 Cuestionario Para Medir Felicidad (Fishman, David 2010)

En última instancia, favor responda con completa sinceridad. No hay respuestas correctas o incorrectas. Las respuestas van del 1 al 7. Encerrar en un círculo lo seleccionado.

A) En general, yo me considero...	1 Una persona NO muy Feliz	2	3	4	5	6	7 Una persona Muy Feliz
-----------------------------------	-------------------------------	---	---	---	---	---	----------------------------

B) Comprado con la mayoría de mis pares (semejantes) me considero...	1 Menos feliz	2	3	4	5	6	7 Mas Feliz
--	------------------	---	---	---	---	---	----------------

C) Algunas personas son muy felices en términos generales. Ellas disfrutan de la vida pase lo que pase, rescatando lo mejor de todo. ¿Te identificas con esta	1 En absoluto (para nada).	2	3	4	5	6	7 Mucho
---	-------------------------------	---	---	---	---	---	------------



caracterización?							
------------------	--	--	--	--	--	--	--

D) Algunas personas NO son muy felices en términos generales. Aunque no estén deprimidas, nunca parecen estar tan felices como podrían. ¿Te identificas con esta caracterización?	1 En absoluto (para nada).	2	3	4	5	6	7 Mucho
---	-------------------------------	---	---	---	---	---	------------

Interpretación Cuestionario para Medir la Felicidad (Fishman, David 2010):

El presente cuestionario revela el nivel de felicidad subjetivo siendo 7, el nivel de máxima felicidad y 1 el mínimo. Para obtener los resultados se sumó la puntuación de las preguntas a, b y c. Y para la pregunta d, se invirtió el valor de la puntuación ya que esta pregunta mide la infelicidad. Si persona marca 7, tiene 1 punto, si marco 6, tiene 2 puntos, etc.

De esta forma se sumaron los puntos de las preguntas a, b, c y d. Luego, se dividió la suma total por 4, y éste resultado es el nivel de felicidad subjetivo.

Felicidad	
A	7
B	6
C	7
D	7
4	27
	6,75

Figura 2: Resultados Encuesta Felicidad Subjetiva (elaboración propia)

Teniendo los resultados de las encuestas, se realizó el análisis de los resultados, para luego desarrollar el modelo de felicidad organizacional adaptado a la compañía.



6. Estado del Arte

6.1 Antecedentes del Estado del Arte (Situación Actual)

Contexto Empresa

Enexum, es una consultora digital que inició sus operaciones en el año 2001. Su foco de negocios es ofrecer soluciones digitales “customizadas” orientadas a potenciar el ciclo de comercialización de sus empresas clientes en sus diferentes etapas: marketing digital, ecommerce, distribución y client service.

Siendo pioneros en esta área de servicios, durante este período ha tenido un crecimiento constante logrando desarrollar una base de más de 130 clientes y ser reconocido como uno de los líderes en el segmento de empresas medianas.

El modelo de negocio busca establecer relaciones de largo plazo ofreciendo servicios complementarios que se mantengan luego de implementado los proyectos de transformación del canal digital; el objetivo es apoyar al cliente en su evolución comercial para que mantenga su posición competitiva y desde la perspectiva de Enexum, crear un “revenue stream” que permita sostener la base de gastos.

Actualmente, la empresa tiene planes de crecimiento importantes para los mercados que actualmente sirve, pretende duplicar el negocio en 2 a 3 años, de manera de alcanzar masa crítica de negocios y consolidar la posición de liderazgo en el mercado. Por esta razón, Enexum se encuentra en un proceso de re estructuración interna que busca establecer una plataforma organizacional que permita crecer de manera sustentable y rentable. Enexum está en proceso de potenciar la organización, buscando establecer un área operacional autónoma, con procesos formales que sean escalables, que aseguren excelencia operacional y de servicio al cliente. También tiene como objetivo mejorar el proceso comercial y de atención a clientes.

Para el nuevo escenario que vive Enexum, es que nace la necesidad de implementar un modelo de felicidad organizacional que mejore sus indicadores de gestión contribuyendo a los objetivos planteados por la compañía.

6.2 Marco Teórico del Estado del Arte

6.2.1 Modelos de Felicidad Organizacional

6.2.1.1 Modelo PERMA - Martin Seligman

Martin Seligman, profesor de la Universidad de Pensylvania y ex director de la Asociación Americana de Psicología, lleva más de diez años encabezando el rubro de la psicología positiva. Fue en 1998 cuando Seligman decidió dar vuelta la tendencia



de la psicología que se enfocaba solamente en las emociones negativas y en cómo tratarlas para enfocarse en cómo lograr que las personas sean felices, que su nivel de bienestar crezca. Desde entonces se ha dedicado a estudiar y a comprobar científicamente las implicancias del pensamiento y las emociones positivas y buscar cuales de las intervenciones populares en los libros de auto-ayuda realmente funciona.

Martin Seligman sostiene que los estados mentales positivos sirven como barreras protectoras para prevenir trastornos psicológicos aún ante las presiones y dificultades de la vida moderna. Al aplicar ésta psicología al ámbito empresarial encontró que aquellas organizaciones centradas en el bienestar, la calidad de vida y la felicidad de las personas, eran capaces de enfrentar y resistir las crisis.

A raíz de esto, propone un modelo llamado Teoría del Bienestar o modelo PERMA (que proviene del acrónimo en inglés) compuesto por cinco grandes áreas explicativas del bienestar personal, elementos fundamentales en la realización y análisis de la felicidad:

- ✓ P – (Positive Emotions) Emociones Positivas: se trata de desarrollar las habilidades para decididamente aumentar la cantidad de emociones positivas en relación con las negativas. Mientras mayor sea el número en relación a las emociones negativas, mayor nuestro bienestar. Estas emociones se “cultivan”, en el sentido de que necesitamos ejecutar acciones específicas para poder experimentarlas. En las organizaciones es fundamental diseñar acciones concretas que contribuyan a construir confianza y vínculos, como interesarse por el otro más allá de su rol laboral, ofrecer ayuda, agradecer, reconocer la acción positiva del otro, celebrar los logros, pensar en los errores como oportunidades para aprender y no como fuente de sanción y ver la intención positiva de los otros en lugar de asumir la voluntad de crear un problema.
- ✓ E – (Engagement) Compromiso: Se refiere a la capacidad de involucrarse de manera positiva en las actividades del día a día y entrar en lo que se conoce como “flow”. Cuanto más momentos de flow, más bienestar de manera sostenida. El concepto de flow (en castellano podría traducirse como fluir o flujo) ha sido desarrollado por el psicólogo Mihalyi Csikszentmihalyi, quien lo ha definido como un estado en el que la persona se encuentra completamente absorta en una actividad para su propio placer y disfrute, durante la cual el tiempo vuela y las acciones, pensamientos y movimientos se suceden unas a otras sin pausa. Todo el ser está envuelto en esta actividad, y la persona utiliza sus destrezas y habilidades llevándolas hasta el extremo. La persona está en flow cuando se encuentra completamente absorbida por una actividad durante la cual pierde la noción del tiempo y experimenta una enorme satisfacción.

Es importante vivir el presente, disfrutarlo y poner toda nuestra voluntad en hacer

cualquier cosa que estemos realizando, con el mayor compromiso posible. En el trabajo, esto implica hacer cualquier actividad practicando el involucramiento pleno y la conexión con la impecabilidad en el quehacer.

- ✓ R – (Relationship) Relaciones gratificantes: dedicar un tiempo a nutrir las relaciones fomenta la sensación de apoyo y compañía que influye directamente en la percepción de bienestar. Nuestra condición biológica y psicológica está cruzada por la interacción y vínculos con los demás. Ello ocurre no sólo por nuestra dependencia hacia otros para satisfacer necesidades biológicas y afectivas, sino porque lo que hacemos adquiere sentido en la medida que lo podemos poner al servicio de alguien. De ahí que la cantidad y calidad de las relaciones que establezcamos con los demás resulte tan esencial para generar bienestar.
- ✓ M – (Meaning) Sentido de la vida: El pertenecer a algo más grande que uno mismo es uno de los pasos para el bienestar. Encontrar un propósito en la vida. Quienes lo encuentran o lo van buscando gozan de mayor bienestar. No sólo se remite a hallar una actividad o profesión que nos llene el alma, sino también incluir el descubrimiento de las condiciones o ingredientes que necesitamos poner en lo que hacemos para que nos parezca significativo.
- ✓ A – (Accomplishment) Logro en sus vidas: establecer metas que nos motive conseguir. Logro y reconocimiento: alcanzar logros y entregar buenos resultados es parte importante de sentirse feliz en el trabajo. No sólo ver lo logrado, sino “saborearlo”. Implica repasar cada detalle de lo alcanzado, revisar cada una de sus aristas, visualizar con plena nitidez qué lo hizo posible y conectar con la gratitud hacia otros. Las empresas que promueven felicidad son muy activas en reconocer los logros de sus trabajadores, celebrarlos públicamente y generar ritos organizacionales permanentes de reconocimiento y promoción del orgullo personal, grupal y organizacional.

Cada factor del modelo PERMA ha de cumplir con ciertas propiedades para poder ser considerado dentro de esta teoría, así ha de cumplir las siguientes características:

- ✓ Que contribuya al bienestar personal por si mismo
- ✓ Que las personas lo elijan por su propio bien y no sólo como método para obtener cualquiera de las otras variables del modelo
- ✓ Que se defina y mida de forma independiente al resto del modelo. Es decir, que tenga su propio peso estadístico.

6.2.1.2 Modelo Felicidad Banco Estado Microempresas

En los últimos años Banco Estado Microempresas no sale de los cinco primeros



puestos del ranking de Great Place To Work, figurando el 2013 en el sitio número uno. El 2016, la entidad financiera se ubicó en el lugar número 15, mientras que la filial Microempresas alcanzó el segundo puesto. Es lógico pensar entonces; ¿Qué han hecho diferente?

El 2005 los gerentes de la empresa se sentaron en torno a la pregunta ¿Para qué trabajamos en esto? Les estaba yendo bien, pero querían que los empleados estuvieran más que bien, querían que estuvieran felices, por lo que crearon el área de gestión de felicidad.

Trabajando bajo ese concepto durante años, el 2011 se dieron cuenta que todas las gerencias de personas tenían que tener en su ADN querer que los empleados estuvieran contentos de trabajar donde estaban y por lo mismo, cambiaron el paradigma bajo el que trabajaba el área de recursos humanos. Ya no sería sólo pagar acorde a su trabajo, otorgarles beneficios, capacitarlos, etc. Ahora se trataría de atenderlos de manera integral para velar por su satisfacción personal.

Decir públicamente en una empresa que ahora las personas están en el centro de la estrategia y que se van a preocupar de que todos estén felices de trabajar ahí, es cosa seria. Mal que mal, son los trabajadores los que juzgan si eso es así o no. Por lo mismo y tal como cuenta Rodrigo Rojas, gerente de Felicidad de BEME, la declaración no se quedó sólo en palabras bonitas, sino que establecieron cuatro pilares bajo los que se regiría este nuevo giro en el área.

El modelo de felicidad organizacional se basa en cuatro pilares que conforman un modelo de gestión de personas: “El liderazgo, la participación, el sentido del trabajo y, finalmente, el equilibrio entre la vida laboral, personal y familiar” . Estos son los pilares sobre los que se redefinen todas las acciones en materia de gestión de personas, las que luego se miden para ver los resultados y evaluar si se cumple lo declarado y lo hecho realmente.

1. Liderazgo

La jefatura tiene un rol ético no sólo de cumplir con resultados, sino de velar por el cuidado de las personas que tiene a su cargo. Un jefe puede hacer la vida fácil y amable o de lo peor. Si no estás contento donde más tiempo pasas ¿Cuándo vas a ser feliz? Por eso se trabaja para que cada jefe tenga una relación a puerta abierta con el resto de sus compañeros y vele por que estos estén contentos. La relación horizontal es fundamental para que funcione este pilar. Tener la puerta abierta, reunirse constantemente a conversar sobre temas que no respectan a lo laboral, realizar evaluaciones de jefes a empleados y de empleados a jefes durante el año, tener feedback, son algunas de las practicas que permiten tener una relación horizontal.



2. Participación

Existe un Consejo Consultivo compuesto por 46 personas que no pertenecen a áreas de jefatura y que fueron escogidas por sus compañeros de trabajo para que los representaran en una reunión cada dos meses en el que se trata el tema de las personas. Ellos asesoran a los gerentes en políticas que podrían implementarse para mejorar ciertas cosas y presentar las inquietudes de los trabajadores. Esta dirección organizacional es distinta a lo que se ve en el mercado, ya que las decisiones no las toma una persona y después las informa, si no que cuando se decide cambiar algo es porque se llegó a un acuerdo entre los involucrados. Se definen reglas, quedan escritas y el resto pasa a conversaciones directas entre los pares y sus jefes respectivos.

3. Conciliación

Esto se entiende como el equilibrio entre lo personal y lo laboral. El objetivo es generar las condiciones para que un empleado no tenga que optar por su desarrollo laboral por sobre el personal. Por ejemplo, cuando se le ofrece un cargo de mayor responsabilidad, que no se vea en la encrucijada entre más horas de trabajo por menos horas con la familia. Para esto hay una serie de medidas como la flexibilidad de horario, entrenamientos para que lo que hace en dos horas lo pueda hacer en una e irse más temprano, teletrabajo, etc. "

4. Sentido del trabajo

El objetivo es que los empleados entiendan su trabajo como un aporte de valor a la gente. No se los capacita para entregar créditos, se los capacita para que microempresarios cumplan los sueños y desafíos que tienen. Banco estado microempresas se mete en la vida del cliente, entiende su negocio, entiende que con el crédito su calidad de vida puede mejorar. Es por esto que el trabajo de los empleados de BEME tiene un verdadero impacto en las vidas y ellos tratan de que se enteren de cuál es: Tener la casa propia, que el hijo termine los estudios, entrar a Fonasa, etc. Es darle un significado a ir todos los días a su oficina y de esa manera empoderarlos y sentir que lo que haces, importa.

6.2.1.3 Modelo de Felicidad Organizacional de Ignacio Fernández

Ignacio Fernández, Psicólogo de la Universidad Católica de Chile, con Magíster en Dirección de Recursos Humanos y Premiado como Psicólogo Organizacional del año 2011 por el Colegio de Psicólogos de Chile plantea que Felicidad Organizacional significa gestionar tres focos:

1. Condiciones de Trabajo: un elemento basal para la construcción de bienestar en el trabajo es contar con condiciones de trabajo adecuadas y respetuosas de la salud física y mental de los trabajadores. Cualquier



condición que no se ajuste a estos estándares promueve el malestar e incomodidad en el ejercicio de las funciones. Se deben tener el mínimo en condiciones de infraestructura, salubridad, seguridad, protección personal, ruido, temperatura, materiales e insumos, alimentación y distribución del espacio.

2. Procesos Operacionales: una de las maneras más efectivas para mejorar la calidad de vida en el trabajo es simplificando los procesos laborales, haciéndolos fáciles, fluidos, con la menor intervención posible de aprobaciones de la jerarquía y lo más dependiente de la autoridad de quien ejecuta el trabajo. La simplificación de procesos debe considerar tres niveles; el propio trabajo, los nodos de relación del flujo de procesos con las funciones anteriores y posterior en la cadena, y el proceso de coordinación entre cargos y áreas. Esta simplificación implica rediseño de los mecanismos de control y de toma de decisiones, pues los procesos simples capitalizan la delegación de funciones y la capacidad autónoma y responsable de los trabajadores.

3. Gestión de Personas: cómo gestionar personas para promover su bienestar y salud organizacional, y su balance con los buenos resultados.

El modelo consta de cuatro partes:

1. La concepción ética de ser humano que es indispensable para implementar eficazmente un sistema de gestión de felicidad organizacional: tener una visión ética del ser humano, en oposición a una visión instrumental implica gestionar personas integrales y no administrar recursos. Esta visión se caracteriza por la certeza de que el trabajo es un espacio existencial de despliegue de las capacidades de la persona, que en conjunto con otros generará una contribución social significativa. El trabajo no se entiende como separado de la vida personal. Se coloca el bienestar subjetivo de las personas en el centro de la estrategia, entendiendo que la felicidad y el florecimiento en el trabajo son la causa de los buenos procesos y los resultados sobresalientes, y no al revés.

2. Los seis componentes del modelo propiamente tal:

- a. Positividad: vivir en emociones personales positivas y en atmósferas organizacionales y de equipo marcadas por la positividad es pilar del bienestar subjetivo en el trabajo. Es esencial trabajar en espacios emocionales armónicos, estables, sin grados altos de discordia, conflicto y toxicidad, y con el foco en mantener el piso mínimo de tres actitudes positivas por cada actitud negativa.
- b. Sentido: las personas trabajamos con entrega, exigencia y voluntariedad cuando el propósito de nuestro trabajo resuena con nuestro sentido personal.
- c. Relaciones Confiables: el bienestar subjetivo en el trabajo también deriva de



una buena relación con otros. Las relaciones más relevantes son con el jefe y con el equipo de trabajo. Sin relaciones confiables no hay felicidad posible en el trabajo.

- d. Desarrollo profesional y personal: las personas felices en su trabajo sienten la preocupación de su organización por su desarrollo profesional y personal. La empresa se hace cargo de generar estrategias y prácticas que permitan el crecimiento y desarrollo de sus colaboradores, como una preocupación ética, además de la necesaria capacitación en las competencias propias del trabajo específico que se realiza.
- e. Engagement: los trabajadores felices muestran un alto grado de involucramiento emocional con su trabajo, su equipo y su organización. La empresa debe fomentar el alto nivel de compromiso, mediante la participación, inclusión y consideración afectiva permanente.
- f. Logro y reconocimiento: Cumplir las tareas, alcanzar los resultados y mostrar buenos indicadores es importante para sentirse feliz. Las empresas deben ser muy activas en reconocer los logros de los trabajadores, celebrarlos públicamente, generar permanente reconocimiento y promoción del orgullo personal, grupal y organizacional.

3. Las tres palancas de gestión que permiten que el modelo opere en la práctica:

- a. Jefaturas que muestren estilo de liderazgo firme y cercano, exigente con las tareas y preocupado de las personas.
- b. Gestión Participativa: fundamental que la empresa involucre activamente a sus trabajadores en la marcha de la empresa, los mejoramientos de procesos, el diseño de nuevas políticas organizacionales y el logro de resultados.
- c. Gerencia de la Felicidad: juega un rol articulador de las prácticas de felicidad organizacional. Es la empresa la que implementa y monitorea el sistema de gestión de felicidad organizacional.

4. Resultados sustentables y sostenibles que genera: gestionar la felicidad organizacional produce cuatro grandes conjunto de resultados;

- Rentabilidad económica o social: aumento del retorno sobre los activos, mejoramiento comparativo del valor bursátil de la acción y aumento de las ventas.
- Calidad de servicio al cliente: mejora la relación con el cliente y el nivel de servicio aumenta significativamente.
- Excelencia operacional: impacto en el aumento de la impecabilidad de ejecución de procesos en la cadena de valor de una organización, en la coordinación de acciones, en el trabajo en equipo y en el impulso a la innovación hacia mejores o nuevos procesos de trabajo.
- Bienestar Subjetivo: aumenta la percepción de bienestar y felicidad en el trabajo, impulsando personas satisfechas, comprometidas, con sentido,

alta motivación de logro, generadoras de relaciones confiables, en permanente desarrollo profesional y personal, orgullosas de su trabajo y organización.

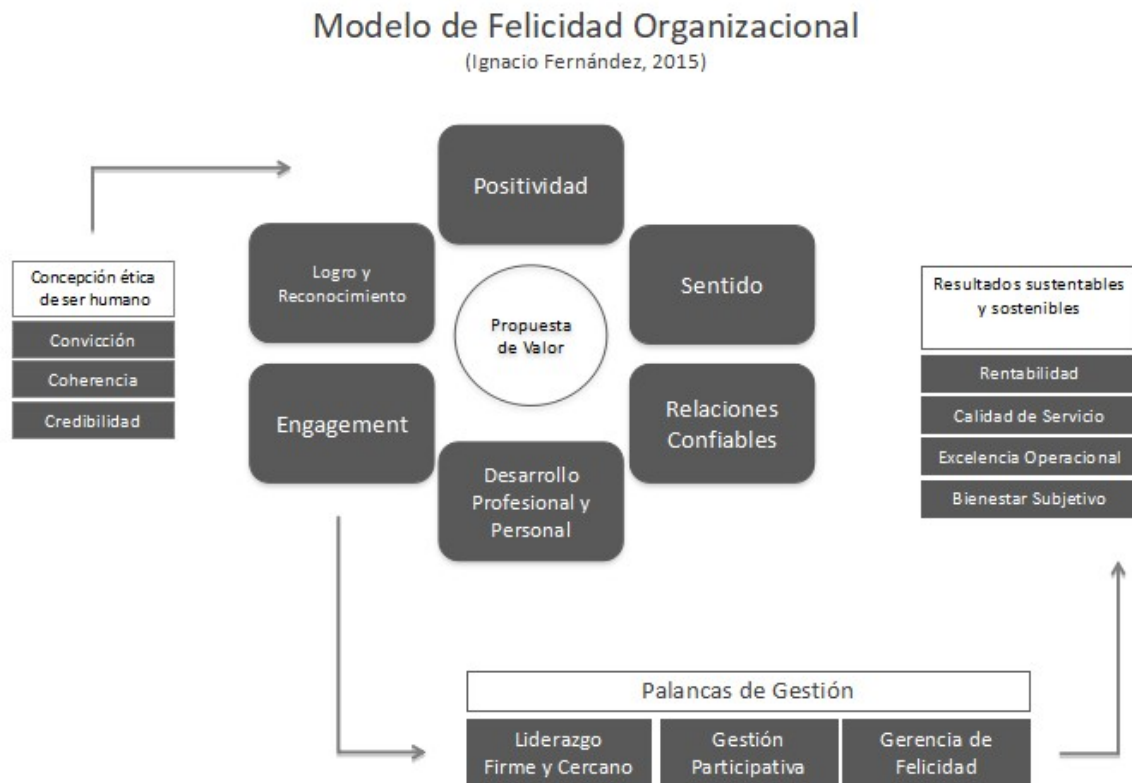


Figura 3: Modelo Felicidad Organizacional (Ignacio Fernández).

6.2.2 Metodología Gung Ho

Gung Ho, significa “El arte de trabajar juntos” y es una metodología que implica todas las estrategias, tácticas y comportamientos que se practican para llevar a un equipo a la máxima expresión de alto desempeño (Resultados con pertenencia).

El estado de Gung Ho se sostiene por tres grandes pilares:

1. El espíritu de la Ardilla = Trabajo que vale la pena

Este pilar implica:

- Saber que contribuimos a mejorar el mundo.
- Trabajamos juntos para lograr una meta compartida.
- Los valores son la guía de todos los planes, las decisiones y las actuaciones.



Un trabajo que vale la pena implica comprender la manera como dicho trabajo contribuye a mejorar el mundo y es además trabajo que ayuda a alcanzar una meta clara y compartida.

Para alcanzar el espíritu de la ardilla se debe trabajar a favor de una meta compartida y establecida en equipo. Estos planes solo se llevan a cabo a través de los valores. Éstos son guía del plan de trabajo. Estos elementos son los que logran que el trabajador se sienta importante realizando su actividad y que valore lo que hace, de tal forma que adquiera sentido de pertenencia y “el amor propio”.

2. El estilo del Castor = ejercer el control sobre el cumplimiento de la meta.

Este pilar implica:

- Un campo de juego con el territorio claramente demarcado.
- Los pensamientos, las necesidades y los sueños son respetados, escuchados y llevan a la acción
- Capaces pero conscientes del reto.

Implica ejercer el control de manera independiente para alcanzar las metas, es hacer lo correcto de la forma correcta.

Para obtener el estilo del castor, las metas y los valores definen el territorio y las reglas, y los gerentes deben asignar las posiciones de manera correcta a los trabajadores y dejar que estos se encarguen de su labor. La organización debe dar apoyo a los trabajadores y valorarlos como tal, de esta manera ellos asumirán el control. La organización debe exigir a los trabajadores teniendo en cuenta sus capacidades y destrezas, y asignar funciones que les exijan lo mejor y les permita aprender. Por último los gerentes no deben decir cómo hacer las cosas si no que deben hacer fluir la información, de tal manera que haya acceso total a esta.

3. El don del ganso = Alentar a los demás a seguir adelante.

Este pilar implica:

- Las congratulaciones, activas o pasivas, deben ser VERDADERAS.
- Si no hay anotación no hay juego, y felicitar por el progreso.
- $E = mc^2$ - El entusiasmo es igual a la misión multiplicada por el circulante y las congratulaciones.

Es alentar a los demás a seguir adelante, apoyo mutuo e incondicional.

Para lograr el don del ganso, es necesario satisfacer las necesidades básicas del individuo con una justa remuneración y es necesario fomentar este espíritu por medio de las felicitaciones, las cuáles deben ser verdaderas. El don del ganso implica otorgar



premios a los que han trabajado de forma sobresaliente, exige dar oportunidad para que un miembro del equipo lleve a cabo un proyecto de importancia sin ejercer control sobre éste, y exige reconocer y felicitar por el progreso. Por último, se debe dar ánimo mutuamente para llenar el trabajo de entusiasmo y positivismo.

7. Desarrollo del Tema

A continuación se desarrollará un modelo de felicidad organizacional adaptado para una empresa de servicios.

El presente modelo está compuesto por 10 dimensiones y 3 palancas de gestión para su implementación.

7.1 Dimensiones del Modelo de Felicidad Organizacional

Las 10 dimensiones que se presentan a continuación implican diversas acciones y poseen sus respectivos indicadores:

1. Concepción Ética del ser Humano

La ética es la disciplina filosófica que estudia el bien y el mal y sus relaciones con la moral y el comportamiento humano. Una concepción ética del ser humano implica gestionar personas integrales y no administrar recursos. La persona, a través del trabajo, puede desplegar sus capacidades, las cuales se suman en el equipo de trabajo y generan una contribución social significativa. El trabajo se complementa con la vida personal, no debemos separarlos. El foco de esta concepción es poner como centro de la estrategia el bienestar subjetivo de las personas.

Acciones para implementar una Concepción Ética del ser Humano

- Educación de las Jefaturas a través de charlas sobre la importancia de esta concepción y lo que implica gestionar personas integrales.
- Actividades que promuevan la sociabilización, creación de lazos y conocimiento entre los trabajadores (Amigo secreto, almuerzos, actividades entretenidas como karting, bowling, etc).

Indicadores: Porcentaje asistencia charlas de educación, Porcentaje asistencia actividades.

2. Positividad

Las emociones positivas son fundamentales para el bienestar de las personas, mientras mayor cantidad de emociones positivas por sobre las negativas se tengan durante el día, mayor es el bienestar de la persona. Las emociones positivas se contagian entre las personas, los estados anímicos de los que nos rodean influyen en nuestro humor y



perspectiva frente a la vida. En el ámbito laboral esto también ocurre, si se comparte un pensamiento positivo, los trabajadores tendrán mayor probabilidad de éxito en sus tareas porque creerán y estarán motivados por cumplir sus objetivos. Los trabajadores enfrentarán los problemas y situaciones del día a día de mejor manera lo que contribuye también a crear relaciones de confianza y vínculos más estrechos entre ellos. La felicidad es una opción personal, pero las empresas pueden contribuir y facilitar esta decisión proporcionando formas de elevar la positividad en el lugar de trabajo, crear compromisos sociales y elogiar sinceramente a las personas.

Acciones para implementar la positividad en el trabajo

- A. Actividades para entrenar al cerebro a alcanzar niveles más altos de Felicidad
Todos los trabajadores deben diariamente realizar lo siguiente:
 - Anotar tres cosas por las cuales están agradecidos.
 - Escribir un mensaje positivo a alguien en su red de apoyo social.
 - Meditar en su escritorio por dos minutos.
 - Describir en un diario la experiencia más significativa de las últimas 24 horas (en 2 minutos).
- B. Charlas educativas sobre la psicológica positiva y cómo aplicar esos principios en el trabajo.
- C. Actividad para promover el contagio de la positividad. Esta actividad se divide en 4 pasos:
 - Comprender el Panorama: consiste en entender cuál es el sentimiento general en el equipo de trabajo (Negativo o Positivo). Organizar reuniones trimestrales entre equipos de trabajo y conversar sobre cómo se sienten con su papel dentro de la empresa, su grado de satisfacción y expectativas o planes a futuro.
 - Identificar: identificar quiénes son más pesimistas y/o están desmotivados y quiénes optimistas y/o entusiastas. Las personas optimistas serán claves para contagiar la positividad.
 - Motivación: a las personas que consideramos más positivas y/o optimistas, hacerles saber que la organización comparte su manera de pensar y decirles que pueden contar con la organización. Dar sentimiento de compañía les ayudará a motivarse a compartir y expresar sus estados de ánimo, comenzando a contagiar al resto.
 - Activación del Contagio de la Positividad: establecer canales para que puedan contagiar positividad: incluir dentro de la agenda programada minutos para terminar ciertas reuniones compartiendo un logro en el que se vea cuál era el obstáculo y qué soluciones funcionaron, animar al equipo a compartir por correo electrónico los logros de la semana, definir días para realizar actividades extra-laborales tales como almuerzos o comidas que fomenten el compartir (Universidad Tecmilenio, 2016).



Indicadores: Porcentaje participación de los trabajadores, Porcentaje trabajadores que transmiten sentimientos de positivismo en las reuniones.

3. Sentido

Dave y Wendy Ulrich (The Why of Work) plantean que “Las organizaciones no sólo son entornos para la realización de tareas, sino que también sirven para encontrar un sentido duradero de la vida”. Friedrich Nietzsche, filósofo, poeta, músico y filólogo alemán, considerado uno de los pensadores contemporáneos más influyentes del siglo XIX plantea que “El que tiene un por qué para vivir puede soportar casi cualquier cómo”. Encontrar un propósito y una razón del por qué realizar las cosas que sean significativos es fundamental ya que impacta en la motivación, en la facultad para la búsqueda de soluciones y une el equipo de trabajo. La organización debe velar por que los trabajadores entiendan la importancia de su puesto de trabajo y el valor que entrega su función tanto en la organización como para el resto de las personas.

El líder es el principal responsable de la generación de sentido en su equipo. Es él, quién debe tener claridad del porqué del equipo, y como ellos impactan dentro de la organización y finalmente en el mundo. Líder debe comprender muy bien la organización y el sentido, para luego traspasar el sentido a su equipo de trabajo.

Acciones para implementar el sentido en el trabajo

- A. Reuniones con alta gerencia para entender la organización y su relevancia en el mercado.

Responder las siguientes preguntas (Cordero, 2012):

- ¿Cómo es la organización? ¿Por qué existe?
- ¿Cuál es la razón de mi cargo o equipo? ¿Dónde impacto?
- ¿Cuál es nuestra marca? ¿Nuestra identidad?
- ¿Cuáles son nuestras competencias? ¿Cómo las potencio?
- ¿Cuáles son nuestros objetivos?
- ¿Qué debemos hacer?

- B. Aplicar espíritu de la ardilla - Metodología Gong Hu.

- Fijación de Valores de la compañía
Estos valores los debe fijar el directivo y declararlos a los empleados, no sólo se deben dar a conocer si no que se deben cumplir en todo momento. También en esta instancia se debe realizar la fijación de metas de la compañía. Las



metas fundamentales las define el Directivo, las siguientes nacen del trabajo del equipo logrando el involucramiento de todos.

Valores recomendados: honestidad, bienestar común, confianza, respeto, aceptar a cada cuál como es.

Se recomienda que los valores y metas de la Compañía sean difundidos y conocidos por todos, utilizar canales abiertos de información. Y lo más importante hacer partícipe a las personas, logrando el compromiso de cada uno

- Trabajo que vale la pena

En esta etapa, se deben realizar reuniones donde se explique semana a semana y se trabaje sobre la importancia de como el trabajo de cada una de las áreas contribuye a mejorar el mundo y es además el trabajo que ayuda a alcanzar una meta clara y compartida por todos (establecidas anteriormente).

Indicadores: Evaluación de desempeño a Jefaturas, Número reuniones y Porcentaje participación de reuniones realizadas al mes para entender la organización y su relevancia en el mercado, Porcentaje Logro Evaluación Subjetiva sobre el cumplimiento del Espíritu de la Ardilla (Anexo 1).

4. Compromiso

Es la capacidad de involucrarse de manera positiva con lo que se hace, un trabajador comprometido realiza sus actividades involucrándose plenamente en ellas. Las empresas deben fomentar el nivel de compromiso a través de la participación, la inclusión y consideración afectiva permanente. Una persona feliz, comparada con una persona que no se siente feliz, demuestra un grado mucho mayor de involucramiento emocional con su trabajo, su equipo y su organización.

Los trabajadores deben tener un plan de acción para mantener los compromisos dentro de la empresa. El equipo debe comprometerse con metas o tareas a realizar, y se debe evaluar si esa meta o tarea es un compromiso que se desea por parte de la compañía y si se puede cumplir. Es importante ser realista a la hora de comprometerse, también es importante y muestra real compromiso, saber poner límites.

Acciones para implementar Compromiso

A. Implementar el estilo del castor = ejercer el control sobre el cumplimiento de la meta.

En esta etapa se debe trabajar para que los miembros del equipo ejerzan control sobre el cumplimiento de sus metas; “Hacer el trabajo correcto de la forma correcta”

Para esto:

- Debe haber respeto entre todos
- No deben haber secretos



- Se debe analizar si cada persona se le están asignando trabajos que está en capacidad de hacer (si no es así se debiera re-asignar trabajo acorde a sus capacidades).
- Exigir a cada persona lo mejor de sí mismo y que le permita aprender y avanzar.
- En esta etapa se deben demarcar claramente los límites y reglas de la compañía, para que los trabajadores puedan operar de forma libre dentro de estos límites.
- Los pensamientos, las necesidades y los sueños de cada trabajador son escuchados, respetados y llevados a la acción.
- Cada trabajador es capaz y consciente del reto

Indicadores: Porcentaje Logro Evaluación subjetiva sobre el cumplimiento del estilo del castor (Anexo 2), Porcentaje Cumplimiento de Metas Propuestas por Equipo, Cuestionario de Clima Organizacional dimensión Estándares, Conflicto, Identidad y Responsabilidad.

5. Reconocimiento de Logros

El Reconocimiento de logros de los empleados ayuda a mejorar la satisfacción de los empleados y mejorar la productividad. Cuando se reconoce a una persona, se está reforzando aquellos comportamientos y acciones que están bien, y promueve que se sigan realizando. Por esto, es muy importante crear en la empresa una política de reconocimiento de logros. Ésta, es una herramienta de gestión empresarial que refuerza la relación e integración de los trabajadores con la empresa, y de ésta con ellos.

Acciones para implementar el Reconocimiento de Logros

- A. Creación Políticas de Reconocimiento de Logros
- B. Implementación del don del ganso = Alentar a los demás a seguir adelante
En esta etapa se debe promover el refuerzo positivo en el equipo de trabajo, y darse ánimo entre todos. Las felicitaciones al equipo deben ser oportunas, en respuesta a algo concreto, incondicionales y entusiastas. Intentar que siempre sean espontáneas, individuales, específicas y únicas. Se debe felicitar por el progreso, no solo por el resultado y se debe generar un plan de reconocimientos no monetarios, donde las personas puedan sentirse partícipes de los logros e identificados con la empresa.

Indicadores: Cuestionario de Clima Organizacional dimensión Recompensa, Porcentaje Logro Evaluación subjetiva sobre el cumplimiento del Don del Ganso (Anexo 3).

6. Relaciones Confiabiles

Buenas relaciones en el trabajo, contribuyen a la sensación de bienestar. Si tenemos mala relación o una relación impersonal con quiénes trabajamos (que normalmente son con los que pasamos la mayor cantidad de tiempo) la percepción de bienestar y felicidad que emerge y los resultados alcanzados, serán significativamente diferentes.

Las relaciones confiables “son aquellas que nacen de mi convicción de ser un legítimo otro igual a los otros (más allá de las diferencias accidentales) y que se revelan en el respeto, el genuino interés por los demás, el diálogo y la horizontalidad relacional. Aunque sea obvio, el sentimiento base es la confianza, en oposición al miedo (Fernández, 2015)”.

Ignacio Fernández, en su libro “Felicidad Organizacional” expone una comparación entre las relaciones impersonales (lo que debemos evitar) y las relaciones confiables (lo que queremos lograr):

Tabla 2: Características de las Relaciones Impersonales v/s Confiabiles (Ignacio Fernández)

	Relaciones Impersonales	Relaciones Confiabiles
Foco existencial	Ego	Nosotros, la filiación
Noción del otro	Ilegítimo otro: inferior o superior	Legítimo otro, igual por naturaleza
Tipo de relación	Verticalidad	Horizontalidad
Sensación del otro	Irrespeto, desconsideración o maltrato	Respeto y cuidado
Tipo de comunicación	Irrespeto, desconsideración o maltrato	Diálogo y feedback apreciativo
Sentido de la relación	Hacer que trabajes para mis metas	Sentido compartido trascendente
Emocionalidad Predominante	Miedo, negatividad	Confianza, positividad
Foco Relacional	Relación funcional e instrumental	Construcción de vínculos

Dinámica de relación	Desconexión	Conectividad
Tipo de escucha	Diálogo interno, no escucha a otros	Escucha empática e indagación
Impacto emocional del líder	Distancia y autoprotección	Cercanía
Efecto del líder en el equipo	Exclusión, competencia, individualismo	Inclusión, unión, engagement
Tipo de liderazgo	Firme	Firme y cercano
Desarrollo emocional del líder	Analfabetismo Emocional	Autogestión y madurez emocional
Relación con el líder	Descreimiento e invalidación	Credibilidad
Concepción de la felicidad	Utilitaria e Instrumental	Finalidad de la propia vida

Acciones para implementar Relaciones Confiables

- A. Entrevistas Apreciativas con los Trabajadores: idealmente realizadas por las Jefaturas, se pone atención a la persona, se está con ella, se destaca lo positivo del trabajador. La conversación debe centrarse en el trabajador, el entrevistador debe lograr identificar las fortalezas, valorarlas y permitir una mayor aplicación de ellas en el trabajo.
- B. Acciones de Escucha Organizacional:
 - Estar atentos a cualquier incidente personal o grupal que afecta a una persona o equipo.
 - Realizar listado de incidentes, priorizar y tomar acciones como empresa para los cuáles se crea pertinente.
- C. Promover Café o almuerzo entre compañeros de trabajo
- D. Evaluación Ascendente de la Jefatura
- E. Integración de la Familia al Trabajo: fiestas de navidad con familia, visita familiares a la empresa, etc.

Indicadores: Número entrevistas apreciativas realizadas por cada Jefe, Porcentaje acciones realizadas v/s incidentes detectados, Porcentaje trabajadores que suelen salir a tomarse un café o almorzar en equipo 1 vez por semana, Porcentaje de actividades con la familia al año, Cuestionario de Clima Organizacional dimensión Calidez.

7. Meditación

Principalmente esta dimensión del modelo se centra en intervenciones basadas en “Mindfulness”. Mindfulness o Estar atento es la acepción inglesa del término pali Pati. El pali es el lenguaje en el que se transmitieron las enseñanzas budistas y mindfulness constituye uno de sus conceptos nucleares. Podemos definir Mindfulness como el “mantener viva la propia conciencia focalizada en la realidad presente” (Campayo, 2008), esto implica concentrarse en la tarea que se está realizando en el momento, sin pensar en otra cosa, y sin sensación de apego o rechazo. Lograr este estado, logra en el individuo producir energía, claridad de mente y alegría. Estar atento es una cualidad que puede desarrollarse mediante el entrenamiento adecuado e incluye las siguientes cualidades:

Tabla 3: Cualidades del Estar Atento (Campayo, 2008)

1. <i>No conceptual</i> : es estar despierto, pero sin estar absorto en el proceso de pensamiento
2. <i>Centrada en el presente</i> : no hay pensamientos sobre el pasado o el futuro, pero tampoco en lo que nos ocurre en el presente, porque nos aleja de él
3. <i>Ausente de juicio</i> : si pensamos que nuestra experiencia puede ser diferente de la que es (mejor o peor, es decir, comparándola) hemos perdido la concentración
4. <i>Intencional</i> : «estar atento» exige una intención continuada del sujeto para dirigir la atención hacia algo, en este caso, hacia el presente
5. <i>Basada en la observación participante</i> : no consiste simplemente en ser testigo, sino que incluye una experiencia de comprensión profunda del cuerpo y la mente
6. <i>Exploratoria</i> : está siempre investigando niveles más sutiles de percepción
7. <i>No verbal</i> : es una experiencia que no puede ser descrita con palabras, porque ocurre antes de que éstas surjan
8. <i>Liberadora</i> : cada momento de «estar atento» (<i>mindfulness</i>) es una experiencia de alegría, ausente de sufrimiento

Existen múltiples estudios sobre la eficacia del Estar Atento, a continuación se adjuntan principales estudios de eficacia en enfermedades psiquiátricas:

Tabla 4: Principales estudios de eficacia de la meditación basada en el estar atento en enfermedades psiquiátricas (Campayo, 2008)

Autor y año	Tipo de estudio	N.º de pacientes	Diana terapéutica	Resultados
Evans et al (2007) ¹⁹	Abierto	11	Trastorno de ansiedad generalizada	Reducción de síntomas de ansiedad y depresión
Kingston et al (2007) ²⁰	Complejo mixto	19	Trastorno depresivo	Reducción de síntomas de depresión y rumiación
Finucane et al (2006) ²¹	Complejo mixto	13	Trastorno depresivo y de ansiedad	Reducción de síntomas de ansiedad y depresión
Barnhofer et al (2007) ²²	Controlado y aleatorizado	22	Suicidio	No se deteriora la activación frontal izqda. en el EEG de reposo
Specia et al (2000) ²³	Controlado y aleatorizado	90	Depresión y estrés en cáncer	Reducción del 65% en depresión y del 35% en estrés
Bowen et al (2006) ²⁴	Controlado y aleatorizado	38	Adicciones en presidiarios	Reducción del consumo de alcohol, marihuana y crack
Singh et al (2003) ²⁵	Caso clínico	1	Agresión en el retraso mental	Reducción de conductas agresivas, rápido retorno a la comunidad
Singh et al (2007) ²⁶	Abierto	3	Agresión en enfermedades psiquiátricas	Reducción de conductas agresivas, rápido retorno a comunidad
Morone et al (2008) ²⁷	Controlado y aleatorizado	37	Dolor de espalda crónico	Mejoría de la función física y aceptación del dolor
Kingston et al (2007) ²⁸	Controlado y aleatorizado	42	Dolor en estudiantes sanos	Aumento de tolerancia al dolor
Pradhan et al (2007) ²⁹	Controlado y aleatorizado	63	Artritis reumatoide	Disminuye el malestar psicológico y aumenta el bienestar
Grossman et al (2007) ³⁰	Cuasiexperimental	58	Fibromialgia	Mejoran el dolor, calidad de vida, síntomas somáticos, ansiedad, depresión (ME = 0,4-1,1) a 3 años de seguimiento, ME = 0,5-0,65
Sephton et al (2007) ³¹	Controlado y aleatorizado	91	Depresión en fibromialgia	Reducción de síntomas depresivos

EEG: electroencefalograma; ME: magnitud del efecto.



Acciones para implementar el “Estar Atento”

- A. Ejercicios Básicos de Meditación: consisten en sesiones de meditación, realizadas de forma regular (mínimo de 20-30 minutos/día) sobre:
 - 1. La respiración. Constituye el objeto clásico
 - 2. El cuerpo. Se realiza sobre la postura, la tensión o el dolor. Es también un objeto clásico, como la respiración.
- B. Ejercicios específicos de Meditación: se adaptan a los problemas del individuo se basan en:
 - 1. Los pensamientos. Típicamente utilizado en trastornos depresivos, ansiosos, obsesivos, duelos, etc. El objetivo es no quedarse «enganchado» al pensamiento (generalmente negativo), sino aceptar que estos pensamientos existen (sin luchar contra ellos o culpabilizarse) y dejarlos pasar
 - 2. El dolor. El objetivo es concentrarse en él, sin rechazarlo, observando los pensamientos negativos que surgen (p. ej., ¿por qué a mí?, es horrible, cuándo se acabará) y no aferrarse a ellos.
- C. Estrategias para aumentar la mindfulness en la vida diaria: fomentar la aplicación de estos ejercicios básicos cuando realicen actividades automáticas (p. ej., andar, hacer deporte, conducir, esperar en una cola, etc.).

Indicadores: Porcentaje participación empleados a los ejercicios, Porcentaje empleados que practican las estrategias en su vida cotidiana.

8. Ejercicio

Diversos estudios demuestran el sin fin de beneficios que posee el realizar ejercicio con regularidad. Es parte muy importante de un estilo de vida saludable. Las personas con vida activa suelen enfermarse menos, tienen mayores probabilidades de vivir más, poseen un mejor estado físico y además contribuye a la salud mental y sensación general de bienestar.

En un informe de Health America publicado por Trust for America's Health se encontró que una pequeña inversión estratégica en la prevención de enfermedades podría resultar en un ahorro significativo en los costos de atención médica de los E.E.U.U. En su informe, titulado Prevención para una América más saludable, se concluye que una inversión de \$10 por persona por año en programas para aumentar la actividad física, mejorar la nutrición y evitar fumar podría ahorrarle \$ 5.60 por cada \$ 1.



El ambiente laboral se ha reconocido por la OMS como un lugar prioritario para la promoción de salud, es por esto, la importancia de que en las organizaciones se fomente el Ejercicio.

Acciones para implementar el Ejercicio

- A. Ejercicios de pausa activa
- B. Fomentar el transporte al trabajo realizando actividad física: caminando, en bicicleta, subir por las escaleras, etc.
- C. Fomentar que empleados asistan a eventos deportivos: partidos de fútbol, trekking, corridas, etc.

Indicadores: Porcentaje de trabajadores que participa en las pausas activas, Porcentaje trabajadores que se transporta en bicicleta o caminando al trabajo, Porcentaje trabajadores que suben por las escaleras (6 pisos), Número de eventos deportivos que empresa fomenta a sus trabajadores y Porcentaje asistencia trabajadores.

9. Condiciones Físicas de Trabajo

Esta dimensión es un elemento basal para el bienestar de los trabajadores. Es necesario cumplir con las condiciones físicas de trabajo favorables para el desarrollo de un ambiente grato, y respetar la integridad física y mental de los trabajadores.

Acciones para implementar Condiciones Físicas de Trabajo Adecuadas

- A. Evaluación ergonómica de los puestos de trabajo y aplicación de reglas ergonómicas a los trabajadores (uso de apoyos muñecas, uso adecuado de sillas, posiciones computadores, etc)
- B. Evaluación y Mejoras entorno: iluminación, buen estado baños, colores oficinas armoniosos, decoración oficina que motive.

Indicadores: Porcentaje trabajadores que cumplen las recomendaciones ergonómicas, Número de evaluaciones ambientales al año y Porcentaje de arreglo de las solicitudes mejoras ambientales.

10. Procesos Operacionales

Parte del bienestar en el trabajo, tiene relación con los procesos operacionales de la compañía. Para que los trabajadores se sientan cómodos, se debe orientar los procesos hacia la aplicación de una autonomía responsable. Esto implica simplificar los procesos, evitar que se exijan variadas aprobaciones de las jefaturas y en resumen, promover la autogestión y responsabilidad de cada persona en su cargo sin tanto control.



Acciones para Implementar Procesos Operacionales pro-felicidad

- A. Simplificar Procesos Operacionales: procesos claros, esquematizados y lo más simples posibles.
- B. Procesos Fluidos: definir mecanismos de control claros, promover la buena coordinación entre trabajadores.
- C. Procesos autónomos: fomentar la responsabilidad de cada trabajador, simplificar la toma de decisiones, capitalizar la delegación de funciones.
- D. Procesos Coherentes: van alineados a las estrategias y valores de la compañía, contribuyen a los objetivos propuestos.

Indicadores: Cuestionario de Clima Organizacional dimensión Estructura.

7.2 Palancas de Gestión del Modelo de Felicidad Organizacional

La implementación de este modelo, se realiza a través de tres palancas de gestión:

1. Liderazgo

Es muy importante para la implementación del modelo poseer buenos líderes. El líder tiene el deber ético de cumplir con resultados para la compañía, y su vez, promover el bienestar de las personas que tiene a su cargo. El líder es la cara visible de la forma en que se gestionan las personas. Son quienes traspasan los valores de la compañía a sus trabajadores y quienes impulsan los cambios en la cultura organizacional. El líder define las metas, promueve el sentido del trabajo, estimula la ejecución de las tareas, evalúa con indicadores y entrega retroalimentación para generar los cambios necesarios. Un liderazgo efectivo es aquel que posee un rol firme, pero con una actitud cercana.

Ignacio Fernández, en su libro de felicidad organizacional, define las características de un buen liderazgo. Son éstas características las que queremos lograr en nuestras jefaturas:

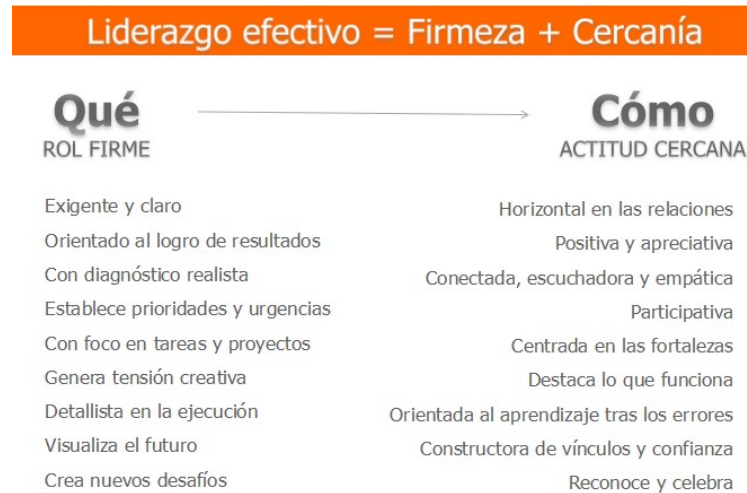


Figure 4: Características del Liderazgo Efectivo (Ignacio Fernández)

Acciones para implementar el Liderazgo Efectivo

- A. Coaching Jefaturas sobre Liderazgo Efectivo
- B. Evaluación Ascendente
- C. Medición de Clima Organizacional

Indicadores: Cuestionario Clima Organizacional, Porcentaje participación Coaching, Percepción de los trabajadores de sus jefaturas (mediante evaluación ascendente).

2. Gestión Participativa

La Organización de las Naciones Unidas para la educación, ciencias y la cultura (UNESCO) define la gestión participativa como “el sistema de administración o gestión basado en la participación activa de una comunidad local”. En las empresas, es fundamental incorporar a los trabajadores en el avance de la compañía, en el mejoramiento de procesos, en el diseño de políticas de la organización y el logro de resultados.

Acciones para Implementar la Gestión Participativa

- A. Creación Consejo Consultivo: representantes de cada equipo de trabajo (elegidos por los compañeros), que no son parte de la jefatura y deben asistir a reuniones cada dos o tres meses donde se tratan temas del personal (contribuyen a generar nuevas políticas de empresa, presentan inquietudes trabajadores).
- B. Reuniones Trimestrales Equipos de Trabajo: cada equipo de trabajo se reúne trimestralmente para comentar como se sienten en sus puestos de trabajo, presentar inquietudes, etc.



Indicadores: Encuesta Clima Laboral, Número reuniones del Consejo Consultivo, Porcentaje participación y Porcentaje políticas o ideas implementadas propuestas por ellos, Porcentaje participación a reuniones de equipos de trabajo.

3. Gerencia de Felicidad

Es la empresa la que debe promover el modelo de felicidad organizacional, es la empresa la que debe implementar el método de gestión de personas y procurar por que se cumplan y den resultados.

Acciones Implementación

A. Persona o Equipo encargado de la gestión del personal profelicidad

Indicadores: Evaluación de desempeño gerencia de felicidad por parte de los colaboradores.

7.3 Propuesta Indicadores de Gestión a Mejorar

Existe una evidencia empírica de que trabajar las dimensiones expuestas anteriormente, y en general, la aplicación de modelos de felicidad organizacional mejora los indicadores de gestión.

Shawn Achor, investigador de la felicidad estadounidense, orador conocido por su defensa de la psicología positiva, autor de “La felicidad como ventaja” y fundador de “GoodThink Inc.” Es el autor más vendido del New York Times de “La felicidad como ventaja” y “antes de la felicidad”. En su libro “The Happiness Advantage” realiza una investigación sobre el hecho de que la mayor ventaja individual en la economía moderna es una fuerza de trabajo con mente feliz y comprometida. Una década de investigación demuestra que la felicidad aumenta casi todos los negocios y resultados: aumenta las ventas en un 37%, la productividad en un 31%, la precisión en las tareas en un 19%, hay 40% más de probabilidades de obtener un ascenso, se es un 23% menor propenso a mostrar síntomas relacionados con el estrés y hay una gran cantidad de mejoras de salud y calidad de vida.

Una vez aplicado este modelo en la empresa de servicios “Enexum”, se propone mejorarán los siguientes indicadores de gestión:

- Productividad = $\text{Producto (total bienes y servicios)} / \text{Insumo (Total recursos utilizados)}$
- Calidad de servicio a los clientes = Grado Satisfacción según NPS
- Rentabilidad = Promedio utilidades generadas en los últimos 6 meses.
- Ausentismo = Promedio del número de ausencias mensuales en los últimos 6 meses.



- Rotación de personal = proporción de personas que salen de una organización, sobre el total del número de personas promedio de esa compañía en 6 meses.

$$IRP = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$$

A: Número de personas contratadas durante el período considerado.

D: Personas desvinculadas durante el mismo período.

F1: Número de trabajadores al comienzo del período considerado

F2: Número de trabajadores al final del período.

- Licencias = Promedio número de Licencias presentadas mensualmente en los últimos 6 meses.

- Clima Organizacional = Encuesta Clima Organizacional Litwin y Stringer.

- Índice Promedio de Felicidad Subjetiva = Cuestionario para medir felicidad de Fishman, David.

Hoy en día, la empresa posee los siguientes valores para sus indicadores (los cuáles deberían ser mejorados):

- Productividad
 - o De los servicios mensuales: 130 sitios/19 trabajadores : 6,8
 - o Proyectos: 3 mensuales/19 trabajadores: 0,16
- Calidad de Servicio a los clientes: aún no se tiene resultados del NPS ya que el modelo aún no se aplica, pero antes de realizar su implementación se realizarán estas encuestas.
- Rentabilidad: se tiene este valor por parte de gerencia (por lo que podemos evaluarlo), pero es información confidencial por lo que no se pueden exponer aquí estos valores.
- Ausentismo: 6,8.
- Rotación de Personal:

$$IRP = \frac{\frac{6 + 4}{2} * 100}{\frac{19 + 20}{2}} = 25,64$$

- Licencias: 1,3.
- Clima Organizacional: Bueno.



- Índice promedio de Felicidad Subjetiva: 5,9.

7.4 Implementación

1. Crear necesidad de cambio: en primer lugar, se debe convencer a la empresa de la necesidad de cambio, partiendo por los niveles más altos para luego transmitirlo a la totalidad de empleados. Es necesario dar a entender la situación actual de la empresa, y porque urge el cambio en la organización.
 - a. Presentar situación actual de la empresa y sus Indicadores que deben ser mejorados
 - b. Presentar Beneficios de la Felicidad en el Trabajo
 - c. Presentar Modelo de Felicidad Organizacional adaptado a la empresa
 - d. Presentar valores de la implementación para ser aprobados
2. Formar Equipo Encargado de la Transformación Cultural de la empresa para asegurarse que el cambio no dependerá de una persona.
3. Comunicar la nueva visión, nuevas metas y objetivos: es importante que todos los miembros de la organización tengan claro el propósito del cambio.
4. Realizar evaluación inicial, estos indicadores serán parámetro para evaluar la implementación del modelo
5. Comienzo de todas las actividades propuestas por el modelo
6. Se debe realizar evaluación de resultados (KPI de las dimensiones) en donde se evalúa como se han puesto en práctica todo lo aprendido, se analizan los resultados de esta transformación en la organización. Si la transformación de la organización es total, se celebra y se sigue reforzando el trabajar de aquella forma. Si aún no hay 100% de transformación cultural, se analiza en que puntos se está fallando y se sigue aplicando el plan intensivamente para generar la transformación total. El objetivo es que se inicie un trabajo de mejora continua, para esto, el plan debe ser revisado permanentemente. Se debe identificar las desviaciones y tomar acciones para que permita alinearse según los objetivos planteados. Se debe luchar por tener la participación de todos los colaboradores. "Sin Participación no hay compromiso", además debe darse un ambiente colaborativo de tal manera que los puntos más bajos sean conocidos, abordados y apoyados por todos. El Líder debe guiar y ser capaz de transmitir confianza, exigir cuando corresponda y generar instancias formales de reconocimiento cada vez que se avance al objetivo.
7. Cada Seis meses, realizar evaluación de los indicadores de gestión propuestos a mejorar.

7.5 Resumen Modelo de Felicidad Organizacional y Costos de Implementación.

Tabla 5: Resumen Modelo Felicidad Organizacional y Costos de Implementación (Elaboración Propia)

Dimensión	Acciones para Implementación	Indicadores	Costos Implementación
Concepción Ética del ser Humano	Charlas de Educación a las Jefaturas	Porcentaje asistencia charlas de educación	Frecuencia: 1 al mes. Costo Horario Laboral: 20 minutos mensuales.
	Actividades que promuevan sociabilización y creación de lazos entre trabajadores	Porcentaje asistencia actividades trabajadores	Frecuencia: 1 al mes. Costo Horario Laboral: 2 horas mensuales Costo Monetario: \$100.00 mensuales
Positividad	Actividades para entrenar al cerebro a alcanzar niveles más altos de Felicidad	Porcentaje participación de los trabajadores actividades	Frecuencia: a Diario. Costo Horario Laboral: 6 minutos diarios x 5 días x 4 semanas = 2 horas mensuales
	Charlas educativas sobre la psicología positiva y cómo aplicar esos principios en el trabajo	Porcentaje trabajadores que transmiten sentimientos de positivismo en las reuniones	Frecuencia: 1 cada tres meses. Costo Horario Laboral: 30 minutos trimestrales
	Actividad para promover el contagio de la positividad	Porcentaje participación de los trabajadores actividades	Dentro de la Jornada Laboral
Sentido	Reuniones con alta gerencia para entender la organización y su relevancia en el mercado	Número reuniones y Porcentaje de participación reuniones realizadas al mes para entender la organización y su relevancia en el mercado	Frecuencia: 2 al mes. Costo Horario Laboral: 3 horas mensuales
	Aplicar espíritu de la ardilla (Metodología Gong Hu)	Evaluación Subjetiva sobre el cumplimiento del Espíritu de la Ardilla	Dentro de la jornada laboral



Compromiso	Implementar el estilo del castor	Evaluación subjetiva sobre el cumplimiento del estilo del castor Porcentaje Cumplimiento de Metas Propuestas por Equipo Cuestionario de Clima Organizacional dimensión Estándares, Conflicto, Identidad y Responsabilidad.	Dentro de la jornada laboral
Reconocimiento de Logros	Creación Políticas de Reconocimiento de Logros	Cuestionario de Clima Organizacional dimensión Recompensa	Horas consideradas dentro de las reuniones del consejo consultivo
	Implementación del don del ganso	Evaluación subjetiva sobre el cumplimiento del Don del Ganso	Dentro de Jornada Laboral
Relaciones Confiabiles	Entrevistas Apreciativas con los Trabajadores	Número entrevistas apreciativas realizadas por cada Jefe al trimestre	Frecuencia: una entrevista trimestral a todos los trabajadores Costo Horario Laboral: 20 minutos por trabajador (7 horas al trimestre)
	Acciones de Escucha Organizacional	Porcentaje acciones realizadas VS incidentes detectados	Frecuencia: Todos los días Costo Horario Laboral: 5 minutos x 5 días x 4 semanas = 100 minutos mes.
	Promover Café o almuerzo entre compañeros de trabajo	Porcentaje trabajadores que suelen salir a tomarse un café o almorzar en equipo	
	Evaluación Ascendente de la Jefatura	Porcentaje de actividades con la familia al año	
	Integración de la Familia al Trabajo	Cuestionario de Clima Organizacional dimensión Calidez.	\$500.000 anuales



Meditación	Ejercicios Básicos de Meditación	Porcentaje participación empleados a los ejercicios	Frecuencia: 2 por semana 20 minutos día x 2 días x 4 semanas = 2 horas 40 minutos mes
	Ejercicios Específicos de Meditación	Porcentaje participación empleados a los ejercicios	Frecuencia: 1 por semana 20 minutos día x 4 semanas = 1 hora 20 minutos mes
	Estrategias para aumentar la mindfulness en la vida diaria	Porcentaje empleados que practican las estrategias en su vida cotidiana	
Ejercicio	Ejercicios de pausa activa	Porcentaje trabajadores que participa en las pausas activas	Frecuencia: a diario Costo Horario Laboral: 15 minutos diarios x 5 días x 4 semanas = 300 minutos mes Costo Kinesiólogo: \$20.000 semanales - \$80.000 mes
	Fomentar el transporte al trabajo realizando actividad física	Porcentaje trabajadores que se transporta en bicicleta o caminando al trabajo Porcentaje trabajadores que suben por las escaleras (6 pisos)	
	Fomentar que empleados asistan a eventos deportivos	Número de eventos deportivos que empresa fomenta a sus trabajadores y Porcentaje asistencia trabajadores.	Utilizar convenios con Cámara de Comercio de Santiago
Condiciones Físicas de Trabajo	Evaluación ergonómica de los puestos de trabajo y aplicación de reglas ergonómicas a los trabajadores	Porcentaje trabajadores que cumplen las recomendaciones ergonómicas.	Frecuencia: 1 año. \$30.000 por cada evaluación ergonómica
	Evaluación y Mejoras en entorno	Número de evaluaciones ambientales al año Porcentaje de arreglo de las solicitudes mejoras ambientales	Frecuencia: 1 año. \$45.000 por evaluación



Procesos Operacionales	Simplificar Procesos Operacionales	Cuestionario de Clima Organizacional dimensión Estructura	
	Procesos Fluidos		
	Procesos autónomos		
	Procesos Coherentes		

Palancas de Gestión	Acciones para Implementar	Indicadores	Costos Implementación
Liderazgo	Coaching Jefaturas sobre Liderazgo Efectivo	Porcentaje participación Coaching	Frecuencia: 1 vez al año. \$150.000 por persona
	Evaluación Ascendente	Percepción de los trabajadores de sus jefaturas	
	Medición de Clima Organizacional	Cuestionario Clima Organizacional	
Gestión Participativa	Creación Consejo Consultivo	Encuesta Clima Laboral Número reuniones del Consejo Consultivo Porcentaje participación Porcentaje políticas o ideas implementadas propuestas por ellos	Frecuencia: 1 vez al trimestre Costo Horario Laboral: 1 hora trimestral
	Reuniones Trimestrales Equipos de Trabajo	Porcentaje participación a reuniones de equipos de trabajo	Frecuencia: 1 vez al trimestre. Costo Horario Laboral: 30 minutos trimestrales
Gerencia de Felicidad	Persona o Equipo encargado de la gestión del personal pro felicidad	Evaluación de desempeño gerencia de felicidad por parte de los colaboradores	\$800.000 mensuales

A modo de resumen los costos de implementación son:

- Costos Horario Laboral: 13 horas al mes.
- Costos Monetarios: \$1.200.000 al mes más \$675.000 al año para los eventos anuales.

8. Análisis de Resultados

8.1 Resultados Cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer

En la tabla a continuación se muestran los resultados de los 19 trabajadores encuestados. En la parte superior se puede ver si el encuestado es del sexo femenino (F) o masculino (M), y por cada encuestado, se ven los resultados de cada dimensión y del clima global. En las columnas de la derecha, se pueden ver en rosado el promedio de las dimensiones de las 8 mujeres encuestadas y su resultado de clima global, en verde el promedio de las dimensiones de los 11 hombres encuestados y su resultado de clima global y en amarillo resultado total de las dimensiones y el clima global.

Tabla 6: Tabla Resultados Cuestionario Clima Organizacional Litwin y Stringer (elaboración propia)

Sexo	F	M	F	M	M	M	M	M	M	M	M	M	F	F	F	F	F	F	M			
Encuestado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	F	M	Todos
Estructura	3,4	2,8	3,4	3,2	2,8	3,0	3,0	2,6	2,8	2,9	2,5	3,6	2,2	2,2	2,6	2,8	3,5	3,2	3,0	2,9	2,9	2,92
Responsabilidad	3,1	2,3	3,1	3,3	3,4	3,0	3,7	3,0	3,0	2,7	3,1	2,7	2,7	1,4	2,4	2,9	2,7	2,1	2,9	2,6	3,0	2,83
Recompensa	2,5	2,2	2,7	2,2	1,7	1,3	1,3	1,5	1,5	1,5	1,5	2,2	1,5	1,2	1,3	1,7	1,7	2,5	1,3	1,9	1,7	1,75
Riesgo	3,2	3,0	2,6	2,8	1,4	2,6	2,8	3,0	2,8	2,2	2,8	2,6	3,0	2,6	2,8	2,8	3,4	3,2	2,2	3,0	2,6	2,73
Relaciones	3,0	3,6	3,0	4,0	3,0	3,0	3,4	3,0	3,4	2,8	2,8	3,2	2,4	2,2	2,4	2,2	3,4	4,0	3,8	2,8	3,3	3,08
Desempeño	3,8	2,7	3,5	3,7	3,5	3,2	3,2	3,2	3,0	3,2	2,8	3,7	3,0	3,0	3,2	3,8	3,5	3,0	3,5	3,4	3,2	3,28
Cooperación	2,4	3,4	3,0	3,4	1,8	2,2	2,6	2,4	2,6	2,6	3,2	2,8	2,0	1,2	1,4	1,8	2,8	3,4	3,0	2,3	2,7	2,53
Conflicto	3,2	2,6	2,8	2,6	2,2	3,0	1,8	2,2	2,4	2,0	2,8	2,4	2,4	1,8	2,2	1,0	2,8	3,0	2,2	2,4	2,4	2,39
Identidad	2,4	3,2	2,4	2,6	2,2	1,4	2,4	2,0	3,0	2,2	2,2	3,0	1,8	2,0	2,4	1,0	2,4	2,0	2,2	2,1	2,4	2,25
Clima Global	3	2,9	2,9	3,1	2,4	2,5	2,7	2,5	2,7	2,5	2,6	2,9	2,3	2	2,3	2,2	2,9	2,9	2,7	2,58	2,7	2,64

Para analizar mejor los resultados, en el siguiente gráfico podemos observar que las dimensiones de estructura, responsabilidad, riesgo, relaciones, desempeño y cooperación caen dentro de la categoría “Bueno” (2,5 a 3,4) y que las dimensiones de recompensa, conflicto e identidad caen dentro de la categoría “Regular” (1,5 a 2,4). El clima organizacional global queda clasificado como “Bueno”.



Gráfico 1: Resultados Clima Organizacional Global (Elaboración propia)

8.2 Resultados Cuestionario para Medir la Felicidad (Fishman, David 2010)

De un total de 19 encuestados, mujeres obtuvieron en promedio un nivel de 6,2 de felicidad subjetiva, hombres un 5,7 y en total se obtuvo un nivel de felicidad subjetiva de 5,9.

Tabla 7: Resultados Cuestionario Medición Felicidad Subjetiva (Elaboración propia)

Encuestado	Felicidad Subjetiva
1	6,8
2	5,8
3	6,3
4	7,0
5	6,3
6	7,0
7	4,3
8	5,3
9	6,3
10	3,3
11	5,3
12	6,3
13	4,8
14	5,8
15	6,5
16	6,8
17	6,8
18	6,5
19	6,0
F	6,2
M	5,7
Total	5,9

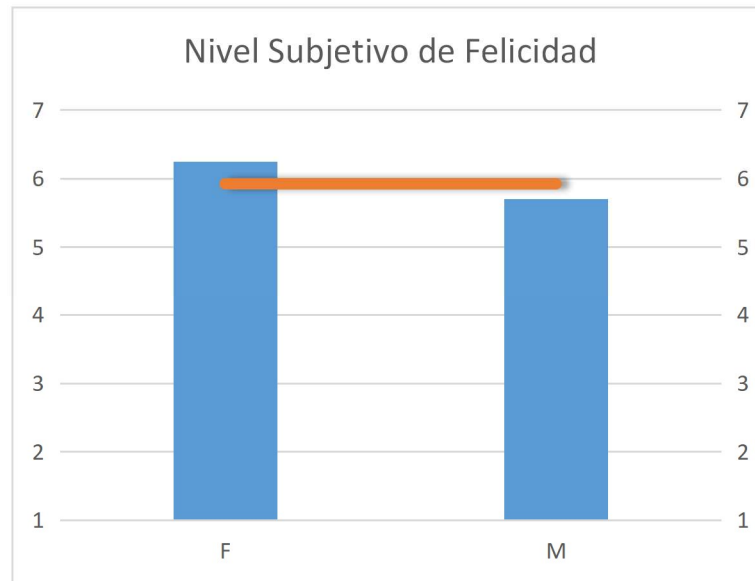


Gráfico 2: Resultados Nivel Subjetivo de Felicidad (elaboración propia)



9. Conclusiones

No hay una definición exacta de felicidad, ni instrucciones determinadas para obtenerla. La felicidad es difícil de definir y cada persona posee un concepto diferente de lo que es la felicidad. En los últimos años se ha puesto más énfasis en el estudio de la felicidad, tanto en el ámbito personal como laboral. Se ha podido correlacionar los niveles altos de felicidad con buenos resultados empresariales por lo que poco a poco se han ido confeccionando modelos de felicidad organizacional que buscan englobar una serie de valores, prácticas y principios por los cuáles regirse, poniendo todos los esfuerzos en el bienestar de los trabajadores y, en consecuencia, de la empresa.

La mayoría de los chilenos, pasan el 70% o más de su día en el trabajo, es por esto que es fundamental para el país que las empresas promuevan el bienestar de sus trabajadores. Trae consigo un sinnúmero de beneficios: mejora el estado de salud y el bienestar de las personas, mejora los ambientes laborales, la forma de ver la vida, la forma de relacionarse y también influye en la productividad, rentabilidad y sustentabilidad de las empresas.

En el presente estudio, se buscó crear un modelo de felicidad organizacional adaptado a una empresa pequeña de servicios. En este momento, no se puede validar concretamente que éste modelo mejora los indicadores de gestión propuestos, esto se puede demostrar una vez que éste haya sido implementado, pero por los fundamentos teóricos y estudios realizados con modelos similares la probabilidad de generar buenos resultados es alta.

Considerando el estudio realizado a los distintos modelos de felicidad organizacional, se puede concluir que las prácticas que potencian el bienestar de los trabajadores se relacionan con que la organización promueva instancias para compartir, haga parte a sus trabajadores de la empresa, realice reconocimiento de los logros de la organización y los haga sentir parte de ellos, además debe darle sentido a sus trabajadores en lo que hacen, y hacerles ver la importancia que tiene su desarrollo y éxito personal y profesional dentro de la organización.

Por último, no basta con estar conscientes de la importancia de la felicidad, si no la aplicamos en nuestras organizaciones. Para implementar un modelo de felicidad organizacional con éxito es necesario que la organización sienta necesidad del cambio y sea ella quién se encargue y promueva internamente las prácticas para cambiar la forma de gestionar a las personas.



10. Bibliografía

- Departamento de Investigación Dirección del Trabajo. (2005). *RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL ALCANCES Y POTENCIALIDADES EN MATERIA LABORAL*. Dirección del Trabajo.
- Achor, S. (2011). The Happiness Dividend. *Harvard Business Review*.
- Achor, S. (2012). Positive Intelligence. *Harvard Business Review*.
- Alejandro Orgambidez-Ramosa, P. J.-M.-A. (2015). Estrés de rol y satisfacción laboral: examinando el papel mediador del engagement en el trabajo. *Elsevier*.
- Arménio Rego, N. R. (2010). How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship. *Elsevier*.
- Bowles, K. B. (2004). *¡A la carga! (Gung ho!)*. Editorial Norma.
- Campayo, J. G. (2008). La práctica del «estar atento» (mindfulness) en medicina. Impacto en pacientes y profesionales. *Departamento de Psiquiatría. Universidad de Zaragoza.*, 363.
- Campbell, J. (2014). *En busca de la felicidad: Mitología y transformación personal*. Editorial Kairós.
- Cordero, G. (junio de 2012). Darle sentido a los días, darle sentido al trabajo. *newfield*.
- Dirección del Trabajo. (2005). *RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL ALCANCES Y POTENCIALIDADES EN MATERIA LABORAL*. Chile: Departamento de Estudios.
- EEUU, G. o. (2017). *WORLD HAPPINESS REPORT 2017*. EEUU.
- Fernández, I. (2015). *Felicidad Organizacional*. Chile: Ediciones B.
- G., L. S. (2014). Magnitud, impacto y estrategias de enfrentamiento de la depresión, con referencia a Chile. *Revista Médica Chile*.
- Great Place to Work. (2011). *TRANSFORMING INTO A GREAT WORKPLACE: A CASE STUDY OF SCRIPPS HEALTH*. *Great Place to Work*.
- Guadalupe Vila Vázquez, C. C. (2015). Antecedentes del compromiso afectivo de los empleados de pymes. *European Research on Management and Business Economics*.
- IP Profesional. (2007). *¿Por qué se van de la empresa los empleados productivos?*
- Jiménez, A. L. (2014). Promoción de hábitos saludables en el trabajo para el bienestar de la población trabajadora. *Revista Colombiana de Cardiología*.
- José Luis Duque Ceballosa, M. G. (2017). Influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales: un estudio empírico con empleados del nivel administrativo. *Elsevier*.
- José Luis Duque Ceballosa, M. G. (2017). Influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales: un estudio empírico con empleados del nivel administrativo. *Elsevier*.



- Krause, A. (2013). Don't worry, be happy? Happiness and reemployment. *Journal of Economic Behavior & Organization*.
- Martín Nadera, S. P.-B. (2014). Predicción de la satisfacción y el bienestar en el trabajo: hacia un modelo de organización saludable en Colombia. *ESTUDIOS GERENCIALES*.
- Page Executive. (s.f.). *Tendencias clave para directivos y altos ejecutivos a nivel mundial*. Page Group.
- Sanz-Vergel, A. R.-M. (2013). Happiness and well-being at work: A special issue introduction. *Elsevier*.
- Superintendencia de Salud. (2016). *Estadísticas de licencias médicas y subsidio por incapacidad laboral 2015*. Chile: Superintendencia de Salud.
- Universidad Tecmilenio. (2016). ¿CÓMO CONTAGIAR LA POSITIVIDAD EN EL TRABAJO? *III Foro Internacional de Ciencias de la Felicidad*. México: Universidad Tecmilenio.
- Vizcaíno, V. M. (2015). *Actividad Física y Ejercicio: una inversión segura*. Chile: Universidad de Santiago de Chile.
- Warr, P. (2013). Fuentes de felicidad e infelicidad en el trabajo: una perspectiva combinada. *Elsevier*.
- XIRAU, M. (21 de Abril de 2015). Las 10 empresas con mejor RSC del mundo. *Forbes*.

11. Anexos

Anexo 1. Evaluación Subjetiva sobre el cumplimiento del Espíritu de la Ardilla.

Todos los trabajadores deberán contestar la siguiente encuesta:

A continuación usted encontrará tres afirmaciones, frente a cada una de ellas tendrá una escala del 0% al 100% para calificar si lo ha logrado o no. Deberá marcar con una X la alternativa que según su opinión describe con más exactitud la situación actual. Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas.

Evaluación Espíritu de la Ardilla	0% Logrado	25% Logrado	50% Logrado	75% Logrado	100% Logrado
1. Saber que contribuimos a mejorar el mundo					
2. Trabajamos juntos para lograr una meta compartida					
3. Los valores son la guía de todos los planes, las decisiones y las actuaciones.					

Anexo 2. Evaluación subjetiva sobre el cumplimiento del estilo del castor

Todos los trabajadores deberán contestar la siguiente encuesta:

A continuación usted encontrará tres afirmaciones, frente a cada una de ellas tendrá una escala del 0% al 100% para calificar si lo ha logrado o no. Deberá marcar con una X la alternativa que según su opinión describe con más exactitud la situación actual. Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas.

Evaluación Estilo del Castor	0% Logrado	25% Logrado	50% Logrado	75% Logrado	100% Logrado
1. Tengo claras las reglas de la empresa					



2. Mis pensamientos, necesidades y sueños son respetados, escuchados y se llevan a la acción en la empresa					
3. Tengo claras las metas y me siento capaz de ellas					

Anexo 3. Evaluación subjetiva sobre el cumplimiento del Don del Ganso.

Todos los trabajadores deberán contestar la siguiente encuesta:

A continuación usted encontrará tres afirmaciones, frente a cada una de ellas tendrá una escala del 0% al 100% para calificar si lo ha logrado o no. Deberá marcar con una X la alternativa que según su opinión describe con más exactitud la situación actual. Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas.

Evaluación Don del Ganso	0% Logrado	25% Logrado	50% Logrado	75% Logrado	100% Logrado
1. Las congratulaciones son verdaderas					
2. Se felicitan los progresos					
3. Se fijan metas y nos entusiasman por cumplirlas					



Universidad Técnica Federico Santa María
Departamento de Ingeniería Comercial
MBA Gestión Empresarial