



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS  
Y DE ADMINISTRACIÓN

**POSGRADOS**



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
MAGÍSTER EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN**

**FELICIDAD ORGANIZACIONAL**

por

**Daniela Cedrés  
Gimena Mironi**

**TUTOR: Silvia Bortagaray**

**Montevideo  
URUGUAY  
2022**

**Página de Aprobación**

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Trabajo Final:

Título

Felicidad Organizacional

Autor/es

Daniela Cedrés

Gimena Mironi

Tutor/Coordinador

Silvia Bortagaray

Posgrado

Maestría en Gerencia y Administración

Puntaje

.....

**Tribunal**

Profesor.....

Profesor.....

Profesor.....

FECHA.....

## **AGRADECIMIENTOS**

Al centro de Posgrados de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de la República, por habernos brindado las herramientas.

A Silvia Bortagaray, por haber sido un pilar fundamental durante todo el proceso del trabajo y transmitirnos sus conocimientos.

A las empresas que colaboraron con las entrevistas y a las personas que participaron de la encuesta.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El siguiente trabajo consiste en la investigación del concepto de Felicidad Organizacional, así como la identificación y análisis de los elementos que lo componen. Se plantea el cuestionamiento de si la Felicidad Organizacional se incluye en la gestión de recursos humanos, se analiza si las organizaciones tienen conocimiento de este concepto y si lo incorporan en su estrategia y en sus acciones diarias para generar valor. También se plantea como objetivo saber cuáles son los aspectos que generan felicidad para las personas en el trabajo. El análisis de los resultados permite determinar que el concepto de Felicidad Organizacional es estudiado por la gestión de recursos humanos. A su vez, es conocido por todas las organizaciones pero no todos los elementos que componen la Felicidad Organizacional son incorporados en igual medida, dependiendo del tamaño y rubro de la empresa. Finalmente, se logra determinar la correlación entre los elementos que conforman la Felicidad Organizacional y el sentimiento de felicidad o disfrute en el trabajo de las personas respecto a la organización en la cual trabajan.

### **PALABRAS CLAVE**

Felicidad organizacional, psicología organizacional positiva, estrategia organizacional, bienestar, cultura organizacional.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>1.1 OBJETIVO GENERAL</b>	3
<b>1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	3
<b>1.3 HIPÓTESIS</b>	3
<b>2. METODOLOGÍA</b>	4
<b>3. MARCO CONCEPTUAL</b>	6
<b>3.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	6
3.2.1. - El Modelo de Comportamiento Organizacional de Robbins	8
3.2.1.1 - Variables a nivel individual	9
3.2.1.2 - Variables a nivel grupal	9
3.2.1.3 - Variables del sistema organizacional	9
3.2.2 - Trabajo en equipo	11
3.2.2.1 Distintos tipos de equipos	12
3.2.2.2 - Componentes clave de los equipos eficaces	14
3.2.3 Liderazgo	14
3.2.3.1 - Liderazgo transaccional	15
3.2.3.2 - Liderazgo transformacional	15
<b>3.3 - CAPACITACIÓN</b>	16
<b>3.4 - EL CONTEXTO ACTUAL</b>	18

3.4.1 - Reescribiendo las reglas para la era digital. Tendencias Globales en Capital Humano 2017 - Deloitte	18
3.4.2 - Liderando el cambio de sobrevivir a prosperar. Tendencias Globales en Capital Humano 2021 - Deloitte	21
<b>3.6 - FELICIDAD</b>	27
3.6.1 - Psicología positiva	31
3.6.2 - Organizaciones saludables	33
3.6.3 Felicidad organizacional	35
3.6.4 Felicidad organizacional vs. Felicidad en el trabajo	37
3.6.5 Prácticas de Felicidad organizacional	37
3.6.6 - Medición y resultados de Felicidad organizacional	39
3.6.7 Modelo de Felicidad Organizacional, Fernández, 2015	41
3.6.7.1 - Focos a gestionar	41
3.6.7.2 - Elementos del modelo	42
3.6.7.2.1 - Concepción ética del ser humano:	42
3.6.7.2.2 - Propuesta de valor	43
3.6.7.2.3 - Palancas de gestión:	44
3.6.7.2.4 - Resultados sustentables y sostenibles:	45
<b>3.7 CHIEF HAPPINESS OFFICER</b>	46
<b>4. TRABAJO DE CAMPO</b>	50
4.1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA	50
4.1.1 Estructura de quienes respondieron la encuesta:	50
4.1.2 Bienestar del colaborador	52
4.1.2.1 Condiciones de trabajo	52

4.1.2.2 Ambiente laboral	52
4.1.2.3 Cultura organizacional	53
4.1.2.4 Rol significativo	54
4.1.2.5 Liderazgo	54
4.1.2.6 Desarrollo profesional	55
4.1.2.7 Logros y reconocimiento	56
4.1.2.8 Balance entre vida laboral y personal	56
4.1.2.9 Remuneración	57
4.1.2.10 Sentido de pertenencia a la organización	57
4.1.2.11 Felicidad en el trabajo	58
<b>4.2 ANÁLISIS CRÍTICO</b>	<b>60</b>
4.2.1 Condiciones de trabajo:	60
4.2.2 Ambiente laboral:	61
4.2.3 Cultura organizacional:	62
4.2.4 Rol significativo:	63
4.2.5 Liderazgo:	63
4.2.6 Desarrollo profesional:	64
4.2.7 Logros y reconocimiento:	65
4.2.8 Balance entre vida laboral y personal:	65
4.2.9 Remuneración:	66
4.2.10 Sentido de pertenencia a la organización:	66
4.2.11 Felicidad en el trabajo:	67
<b>4.3. RESULTADOS DE ENTREVISTA</b>	<b>69</b>

4.3.1 Empresa A	69
4.3.1.1 Misión, visión y valores:	69
4.3.1.2 La gestión de las personas:	69
4.3.1.3 Selección de personal:	70
4.3.1.4 Ambiente laboral:	70
4.3.1.5 Comunicación:	71
4.3.1.6 Manejo de los errores:	71
4.3.1.7 Liderazgo:	72
4.3.1.8 Capacitación:	72
4.3.1.9 Logros y reconocimiento:	73
4.3.1.10 Beneficios:	73
4.3.1.11 Satisfacción del empleado en la estrategia:	74
4.3.1.12 Felicidad en el trabajo:	74
4.3.2 Empresa B	75
4.3.2.1 Misión, visión y valores:	75
4.3.2.2 La gestión de las personas:	76
4.3.2.3 Selección de personal:	76
4.3.2.4 Ambiente laboral:	77
4.3.2.5 Comunicación:	77
4.3.2.6 Manejo de los errores:	77
4.3.2.7 Liderazgo:	78
4.3.2.8 Capacitación:	78
4.3.2.9 Logros y reconocimiento:	79

4.3.2.10 Beneficios:	79
4.3.2.11 Satisfacción del empleado en la estrategia:	79
4.3.2.12 Felicidad en el trabajo:	80
4.3.3 Empresa C	80
4.3.3.1 Misión, visión y valores:	81
4.3.3.2 La gestión de las personas:	81
4.3.3.3 Selección de personal:	82
4.3.3.4 Ambiente laboral:	82
4.3.3.5 Comunicación:	83
4.3.3.6 Manejo de los errores:	83
4.3.3.7 Liderazgo:	83
4.3.3.8 Capacitación:	84
4.3.3.9 Logros y reconocimiento:	84
4.3.3.10 Beneficios:	84
4.3.3.11 Satisfacción del empleado en la estrategia:	85
4.3.3.12 Felicidad en el trabajo:	85
4.3.4 Empresa D	86
4.3.4.1 Misión, visión y valores:	86
4.3.4.2 La gestión de las personas:	86
4.3.4.3 Selección de personal:	87
4.3.4.4. Ambiente laboral:	88
4.3.4.5 Comunicación:	88
4.3.4.6 Manejo de los errores:	89

4.3.4.7 Liderazgo:	89
4.3.4.8 Capacitación:	89
4.3.4.9 Logros y reconocimiento:	90
4.3.4.10 Beneficios:	90
4.3.4.11 Satisfacción del empleado en la estrategia:	91
4.3.4.12 Felicidad en el trabajo:	91
<b>4.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE ENTREVISTA</b>	91
4.4.1 Gestión del personal:	91
4.4.2 Selección de personal:	92
4.4.3 Ambiente laboral:	92
4.4.4 Comunicación:	93
4.4.5 Manejo de los errores:	93
4.4.6 Liderazgo:	94
4.4.7 Capacitación:	94
4.4.8 Logros y reconocimiento:	95
4.4.9 Beneficios:	95
4.4.10 Satisfacción del empleado en la estrategia:	96
4.4.11 Felicidad en el trabajo:	97
<b>5. CONCLUSIONES</b>	99
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	103
<b>ANEXO A - PREGUNTAS DE ENCUESTA</b>	107
<b>ANEXO B - PREGUNTAS Y RESPUESTAS DE ENTREVISTAS</b>	120

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Acciones que pueden tomar las organizaciones para integrar el bienestar en el trabajo	25
Figura 2. Cuadro resumen sobre elementos del trabajo significativo	27
Figura 3. Modelo de Felicidad organizacional	46
Figura 4. Antigüedad de los encuestados en su trabajo actual	51
Figura 5. “Mi superior impulsa mi desarrollo profesional”	54
Figura 6. “Mi trabajo me permite el balance entre la vida laboral y la personal”	56
Figura 7. Mi organización es un excelente lugar para trabajar	58
Figura 8. Elementos que los encuestados consideran más importantes para sentirse feliz en su organización	59

## 1. INTRODUCCIÓN

Se ha visualizado cómo la gestión de recursos humanos y las Tendencias Globales de Capital Humano han comenzado a incorporar el concepto de bienestar, esto se ha visto marcado actualmente dada la pandemia de Covid 19. El entendimiento de que el bienestar y la felicidad del trabajador son elementos fundamentales para que una organización funcione correctamente ha llevado a la investigación sobre el tema y cuáles son las prácticas que deberían realizar las organizaciones para promover dicha felicidad en sus colaboradores.

El análisis comienza a partir del concepto de la felicidad en sí misma y cómo las personas felices obtienen mejores resultados en sus relaciones personales y en su calidad de vida. Se continúa con los conceptos de Psicología Positiva y la posterior incorporación de los conceptos de Felicidad Organizacional en las estrategias de las organizaciones. Surge así la aparición del Gerente de Felicidad como un nuevo rol que ya ha sido incorporado en organizaciones líderes de las diferentes industrias.

La investigación es relevante tanto desde el punto de vista de la organización como del trabajador. Las organizaciones pueden otorgar las herramientas para que la persona pueda desarrollarse profesionalmente en un ambiente cálido, con una labor que tenga sentido y aporte valor. Estos elementos que conforman la felicidad organizacional impactan en la vida de los trabajadores y generan bienestar en su vida diaria. A su vez, las organizaciones que cuentan con trabajadores felices tienen mejores resultados, por lo que el impacto de la felicidad

organizacional no solo implica el punto de vista ético sino también la excelencia operativa y de calidad.

En los últimos años se ha puesto el foco en la salud mental de las personas, y cómo esto se relaciona también con su salud física, su bienestar y su productividad. Se considera importante profundizar sobre la felicidad en el trabajo ya que la gestión de la felicidad organizacional puede llevar a las personas a sentirse más satisfechas y realizadas, lo cual tiene un impacto directo en la salud mental de los integrantes de la comunidad.

Es importante que las organizaciones incorporen la felicidad organizacional y la utilicen como base para encontrar el equilibrio entre sus necesidades y las de los trabajadores. Ambas partes de la relación trabajador-colaborador esperan que la otra cumpla con sus necesidades para retribuir con su parte. Se considera relevante determinar qué elementos de la felicidad pueden aplicarse a la gestión de recursos humanos para lograr dicho balance.

Se realiza un análisis conceptual de los antecedentes sobre el tema, y luego se profundiza en los puntos de vista del trabajador y de la empresa a través de encuestas y entrevistas que serán utilizadas para concluir sobre los objetivos previamente mencionados.

Se investiga cuál es el concepto de la felicidad en el trabajo, qué elementos lo componen, qué importancia le dan las organizaciones a la incorporación de dichos elementos y cómo se sienten los trabajadores al respecto.

## **1.1 OBJETIVO GENERAL**

El objetivo de este trabajo es analizar cuál es el concepto de felicidad en el trabajo, así como la consideración y valoración del mismo en la gestión de las personas en las organizaciones.

## **1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1.2.1 Investigar qué elementos conforman el concepto de felicidad.

1.2.2 Analizar en qué medida el concepto de felicidad es aplicable al trabajo.

1.2.3 Investigar si estos elementos son considerados por las organizaciones.

1.2.4 Analizar qué aspectos generan felicidad a las personas en el trabajo.

## **1.3 HIPÓTESIS**

Dado los objetivos previamente detallados se plantea la siguiente hipótesis: Los conceptos que componen la felicidad organizacional están incorporados en los temas que estudian la gestión de las personas.

## 2. METODOLOGÍA

Se comenzó con la investigación de antecedentes, verificando autores y estudios anteriormente realizados. A partir de allí, se creó el marco teórico, desarrollando los conceptos en los que se basa el análisis de resultados.

Posteriormente, se procedió a la investigación tanto desde el punto de vista del colaborador como de la organización. Se utilizó por un lado el método cualitativo para las entrevistas a las diferentes organizaciones, con el fin de obtener información particular de cada tipo de empresa. Por otro lado, el método cuantitativo fue utilizado al trabajar con encuestas para recoger la información relacionada a los colaboradores.

Se realizaron entrevistas semiestructuradas a nivel gerencial en cuatro organizaciones, donde se buscó conocer si incluían la felicidad del trabajador en su estrategia, qué importancia le daban y qué ofrecían para el bienestar de sus colaboradores. Se seleccionó a dichas organizaciones para contar tanto con el punto de vista de multinacionales de gran tamaño como de organizaciones nacionales con pocos empleados, y también de diferentes rubros. Se mantendrá la confidencialidad de las mismas asignándoles una letra entre la A y la D. Las entrevistas fueron realizadas tanto personalmente como mediante las herramientas *Microsoft Teams* y *Zoom*. Incluyeron 19 preguntas de respuestas abiertas.

Se realizó también una encuesta estructurada de opinión abierta a más de 200 personas, con preguntas enfocadas a conocer sus preferencias y cómo se sentían respecto a su trabajo actual. La misma se dividió en tres secciones, donde la primera trata sobre la estructura de los

encuestados, luego se indaga sobre su bienestar en su trabajo actual y por último sobre lo que considera necesario para mejorarlo. La encuesta se creó en *Google Forms* en español y fue distribuida de forma online por los componentes del grupo durante el mes de agosto 2022. Dicha encuesta contaba con 35 preguntas, incluyendo preguntas abiertas, de método Si/No, con escala de Likert en donde 1=Totalmente en desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3= Ni en desacuerdo ni de acuerdo, 4= De acuerdo, 5= Totalmente de acuerdo. La población objetivo de la encuesta se constituyó por 213 personas que colaboraron voluntariamente. La muestra se compone de individuos mayores de 18 años, que actualmente se encuentran trabajando. Como criterio de exclusión no se consideraron aquellas personas que prestaban sus servicios de manera unipersonal o no formaran parte de una organización formal.

Luego de recolectada la información, tanto de las entrevistas como de las encuestas, se procesaron los datos realizándose una descripción de los resultados. A partir de allí se realizó el análisis de resultados, dividiéndolos por los elementos más relevantes que influyen en la felicidad organizacional. Se contrastaron dichos resultados con los antecedentes estudiados en la investigación inicial y se analizaron respecto a los objetivos y la hipótesis planteada.

Se procedió a realizar las conclusiones a partir de la investigación y el análisis anteriormente mencionado. Se tomaron en cuenta los objetivos inicialmente planteados y se procedió a la comprobación o refutación de la hipótesis.

Debido a la forma en que se seleccionaron las empresas y las personas a encuestar, el trabajo no tiene validez estadística.

### **3. MARCO CONCEPTUAL**

Dentro de esta sección se define el concepto Administración de Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional, incluyendo el concepto de motivación. Adicionalmente, se define la Felicidad, y la Psicología Positiva. Se describen las Organizaciones Saludables y que es la Felicidad Organizacional así cómo el modelo del psicólogo Ignacio Fernández. También están expuestas las Tendencias Globales de Capital Humano 2017 y 2021, el concepto de Trabajo Significativo y el rol del *Chief Happiness Officer*. En función de estos conceptos y descripciones se estará en condiciones de interpretar y fundamentar los resultados del trabajo.

#### **3.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

La empresa debe atraer, retener y motivar a sus colaboradores. Para lograr atraerlos, debe tener en cuenta los siguientes elementos que van a definir a su compañía: el proyecto, la marca, y el paquete de retribución que se compone por el salario básico, compensación efectiva (que incluye adicionales como aguinaldo o salario vacacional) y beneficios. Para retenerlos y motivarlos deben contar con: programa mínimo de crecimiento, posición adecuada a sus conocimientos, responsabilidades desafiantes, un equipo que genere orgullo y sentido de pertenencia, y un liderazgo inteligente y comprometido (Hidalgo, 2011).

Es el departamento de recursos humanos quien ayuda al área de la gerencia a identificar, obtener, desarrollar, evaluar, mantener y retener al capital humano que tenga las características que necesitan. El propósito de la administración de capital humano es

conseguir personas que aporten a la estrategia de la organización, y logren mejorar su eficacia y eficiencia. Algunas organizaciones pequeñas puede que no tengan departamento de recursos humanos. En esos casos, las personas se centran en las actividades más esenciales y que más aporten valor (Werther y Davis, 2008).

### **3.2 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Es el estudio del desempeño y las actitudes de las personas dentro de las organizaciones. Su análisis se centra en cómo el trabajo de los empleados contribuye o disminuye la productividad de la organización (Dailey, 2012). El comportamiento organizacional retrata la interacción e influencia recíproca entre las personas y las organizaciones (Chiavenato, 2009). De acuerdo a Robbins, 2011, es una ciencia del comportamiento que se conforma con los aportes de otras disciplinas comportamentales. Las que más predominan son la Psicología, Psicología social, Sociología y Antropología.

El campo del comportamiento organizacional analiza la relación entre el comportamiento de los empleados y la productividad de la organización. A su vez, analiza cómo mejorar dicha productividad desde la perspectiva de prácticas de empleo y procesos organizacionales. La ventaja competitiva que genera un personal motivado y bien formado es más difícil de conseguir que aquella que se obtiene de la inversión directa en capital. Sin embargo, una gestión con visión de futuro suele conjugar ambas estrategias.

Las organizaciones están dispuestas a otorgar incentivos a sus empleados en la medida que ellos les proporcionen un rendimiento satisfactorio en términos de trabajo, objetivos y resultados. Por otro lado, las personas están dispuestas a hacer aportes siempre que reciban un rendimiento satisfactorio en términos de salario, trabajo, incentivos, oportunidades y calidad

de vida. Esas relaciones de intercambio deben estar equilibradas, ambas partes deben obtener un rendimiento significativo. En esto consiste el equilibrio organizacional, crea una relación prolongada entre las personas y las organizaciones. Existe una expectativa recíproca que realimenta las relaciones e interacciones entre los participantes (Chiavenato, 2009).

El comportamiento organizacional genera en los gerentes tanto oportunidades como desafíos. Le ofrece oportunidades para mejorar sus aptitudes al momento de relacionarse con las personas, los ayuda a percibir el valor de la fuerza de trabajo diversa, los ayuda a darle poder a su personal para ser más productivos, mejorar su atención y equilibrar su vida laboral con la personal. Los límites entre el trabajo y la vida personal son cada vez más difusos, debido a las organizaciones globales que permiten el trabajo en conjunto desde cualquier parte del mundo y a la vez la tecnología con la que cuentan, que también permite realizarlo desde su casa, su auto o sus vacaciones. A la vez, las organizaciones piden a su personal que cada vez les dediquen más tiempo. Los trabajadores perciben que cada vez más el trabajo interfiere su vida personal, lo cual no les agrada. Los empleados quieren trabajos que les den flexibilidad para organizarse y poder administrar mejor los conflictos trabajo-vida, para ellos es más importante esta capacidad de lograr el equilibrio entre su vida personal y la laboral, que la seguridad en su trabajo. Aquellas organizaciones que no colaboren para que su personal equilibre su vida profesional con la personal, tendrán más dificultades para reclutar y conservar empleados capaces y motivados (Robbins, 2011).

### 3.2.1. - El Modelo de Comportamiento Organizacional de Robbins

El modelo de comportamiento organizacional se basa en tres niveles de análisis, el individual, el grupal y el organizacional, y cada uno de ellos se elabora a partir del nivel anterior. Estos niveles funcionan como variables independientes del comportamiento organizacional.

### 3.2.1.1 - Variables a nivel individual

Estas derivan de las características de las personas, como son la personalidad, grado de estudio, capacidades, actitudes, valores, motivación. Son características que ya están definidas cuando un individuo se integra a la fuerza de trabajo, y tal como menciona Robbins, 2011, hay poco que la gerencia pueda hacer para modificarlas.

### 3.2.1.2 - Variables a nivel grupal

Se observan cuando las personas trabajan en grupo. El comportamiento de las personas cuando forman parte de un grupo es diferente al que muestran cuando están solas. Los elementos que estudia esta variable a nivel de grupo son la comunicación, estructura del mismo, funcionamiento y toma de decisiones, liderazgo, confianza y manejo de conflictos. (Robbins, 2011).

### 3.2.1.3 - Variables del sistema organizacional

Es el nivel más alto de sofisticación del comportamiento organizacional. Algunos ejemplos son la cultura, el diseño organizacional y las políticas y prácticas de recursos humanos. Estas son algunas de las variables independientes, que condicionan las variables dependientes como son la productividad, el ausentismo, la rotación y la satisfacción en el trabajo. Esta última variable dependiente, la satisfacción en el trabajo, es definida por Robbins como el sentimiento positivo respecto a su trabajo, que resulta de la evaluación de sus características. Para evaluar qué tan satisfecho se encuentra un empleado con su trabajo, se deben analizar la suma de los elementos de dicho trabajo, que pueden incluir el pago, los compañeros, las

oportunidades de avance y la supervisión. Respecto al pago, se encontró una relación entre el salario y la satisfacción laboral en las personas que viven por debajo del umbral de la pobreza, pero cuando el individuo alcanza un nivel de vida confortable esta relación desaparece. Lo más importante que pueden hacer los gerentes para evaluar la satisfacción de los empleados es centrarse en las partes intrínsecas del trabajo, cómo hacer de este algo que sea desafiante e interesante. Crear una fuerza de trabajo satisfecha no es una garantía de un desempeño organizacional exitoso, pero las evidencias sugieren fuertemente que todo lo que hagan los gerentes para mejorar las actitudes de los empleados probablemente dará como resultado el incremento de la eficacia de la organización (Robbins, 2011).

La motivación se define como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo (Robbins, 2011). Llevado al ámbito organizacional, la intensidad se refiere a lo energético del esfuerzo de una persona, que debe ser canalizado en una dirección que beneficie a la organización y esté dirigido hacia sus metas y luego cuenten con persistencia, que es la medida del tiempo durante el que alguien mantiene su esfuerzo. Robbins, 1994, citado por Ramírez, Abreu y Badii, 2008, define específicamente la motivación laboral como la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

La teoría de motivación de Maslow, mencionada por Robbins, 2011, plantea la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades:

1. Fisiológicas: hambre, sed y otras necesidades corporales.
2. Seguridad: cuidado y protección contra daños físicos y emocionales.
3. Sociales: afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.

4. Estima: los internos como el autorrespeto, autonomía y logro, y los externos como el estatus, reconocimiento y atención.
5. Autorrealización: impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser (crecimiento, desarrollo de potencial).

A medida que se satisface una necesidad, la siguiente se vuelve dominante. Si bien ninguna necesidad se satisface por completo, cuando se cubre lo sustancial deja de motivar. De acuerdo a esto, si se desea motivar a alguien, se debe entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra la persona y centrarse en motivaciones superiores. Según la clasificación de Maslow, las necesidades fisiológicas y de seguridad son de orden inferior, y las sociales, de estima y autorrealización son de orden superior. Las superiores se satisfacen internamente en la persona y las inferiores externamente, como por ejemplo con el salario y la estabilidad laboral (Robbins, 2011).

### 3.2.2 - Trabajo en equipo

Las organizaciones se han reestructurado para competir con más eficacia y eficiencia, recurriendo a la formación de equipos para aprovechar los talentos de su fuerza laboral. “Los equipos son más flexibles y sensibles ante los eventos cambiantes, que los departamentos tradicionales u otras formas de grupos permanentes. Los equipos tienen la capacidad de formarse, actuar, re enfocarse y desintegrarse con rapidez. Los equipos facilitan la participación de los trabajadores en las decisiones operativas.” (Robbins, 2011). A través de los equipos se puede incrementar la motivación de los individuos, así como administrar y democratizar las organizaciones de forma eficaz. Es importante destacar que no es lo mismo un grupo que un equipo. Según Robbins, “un grupo de trabajo es aquel que interactúa principalmente para compartir información y tomar decisiones que ayuden al desempeño de

cada uno de sus miembros en su área de responsabilidad.” Mientras que, “un equipo de trabajo genera una sinergia positiva gracias al esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus integrantes dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de las aportaciones individuales.”

#### 3.2.1.1 Distintos tipos de equipos

Robbins, 2011, enumera los siguientes “cuatro tipos de equipos más comunes en una organización: equipos para resolver problemas, equipos de trabajo autodirigidos, equipos transfuncionales y equipos virtuales.”

##### a) Equipos para resolver problemas

Estos equipos están compuestos de cinco a doce empleados que cubren un horario dentro del mismo departamento, se reúnen unas horas cada semana para analizar la manera de mejorar la calidad y la eficiencia, así como el entorno laboral. Es poco frecuente que los equipos para resolver problemas tengan la autoridad para implementar en forma unilateral cualesquiera de las acciones que recomiendan.

##### b) Equipos de trabajo autodirigidos

Los equipos de trabajo autodirigidos son grupos de empleados (por lo general de diez a quince integrantes) que llevan a cabo tareas muy relacionadas o interdependientes, y que asumen muchas de las responsabilidades de sus supervisores (Robbins, 2011). Este tipo de equipo tiene como desventaja que no suelen manejar muy bien los conflictos ya que cuando surgen disputas, los miembros dejan de cooperar y comienzan las luchas de poder, y como consecuencia se reduce el desempeño.

##### c) Equipos transfuncionales

Los equipos transfuncionales, que están formados por trabajadores con un nivel jerárquico similar pero de diferentes áreas de trabajo, se reúnen para desarrollar nuevas ideas, resolver problemas y coordinar proyectos difíciles. “Desde luego, los equipos transfuncionales no son fáciles de administrar, pues es frecuente que sus primeras etapas de desarrollo consuman mucho tiempo, mientras sus integrantes aprenden a trabajar con la diversidad y la complejidad” (Robinson, 2011). Lleva tiempo cimentar la confianza y el trabajo en equipo, sobre todo entre personas que proceden de distintos campos, y cuyas experiencias y puntos de vista son diferentes (Robbins, 2011).

#### d) Equipos virtuales

Para Robbins, 2011, los tipos de equipos descritos anteriormente realizan su trabajo cara a cara. “En cambio, los equipos virtuales usan tecnología de computación para reunir a miembros que están dispersos físicamente con el propósito de alcanzar una meta común.” Los individuos colaboran en línea con medios de comunicación como redes de área extendida, videoconferencias o correo electrónico, ya sea que los separe solo una oficina o estén en distintos continentes. “Los equipos virtuales son tan ubicuos y la tecnología ha avanzado tanto, que tal vez sea un error llamarlos “virtuales”. Casi todos los equipos de hoy hacen al menos una parte de su trabajo en forma remota.” (Robbins, 2011). A pesar de su ubicuidad, pueden fallar porque implican menor empatía social y menor interacción directa entre sus miembros. “Para que los equipos virtuales sean eficaces, los gerentes deberían asegurarse de que: 1. se establezca confianza entre sus miembros, 2. el avance del equipo se vigile de cerca, y 3. los esfuerzos y productos del equipo virtual se divulguen en la organización.” (Robbins, 2011).

### 3.2.1.2 - Componentes clave de los equipos eficaces

Los componentes clave de los equipos eficaces, según Robbins, 2011, se pueden organizar en tres categorías generales. La primera son los recursos y otras influencias del contexto. La segunda categoría se relaciona con la composición del equipo. En la tercera se incluyen las variables del proceso.

- a) Contexto. Los cuatro factores contextuales que tienen una relación más significativa con el desempeño de un equipo son: disponibilidad de los recursos adecuados, liderazgo eficaz, clima de confianza, evaluación del desempeño y sistema de recompensas.
- b) Composición del equipo. Esta categoría incluye variables que se relacionan con la forma en que se debe asignar personal a los equipos, las habilidades y la personalidad de los miembros de los equipos, la asignación de roles y diversidad, el tamaño del equipo y las preferencias de sus integrantes por el trabajo en equipo.
- c) Procesos de los equipos. La última categoría son las variables del proceso como el compromiso de los miembros con un propósito común, el establecimiento de metas específicas para el equipo, la eficacia del equipo, nivel de conflicto manejable y una mínima pereza social. Se trata de aspectos especialmente importantes en los equipos grandes y donde hay mucha interdependencia.

### 3.2.3 Liderazgo

“El liderazgo es definido como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas.” (Robbins, 2011). El mismo puede ser formal, dada

cierta jerarquía administrativa en una organización, o informal, dada la capacidad de influir que es independiente de una estructura formal.

Actualmente se necesitan líderes que estén dispuestos a desafiar el estatus quo, que sean visionarios e inspiradores para los miembros de las organizaciones y así alcanzar esas visiones del futuro. También se necesitan gerentes que elaboren planes detallados, que creen estructuras eficientes y que supervisen las operaciones cotidianas. (Robbins, 2011).

Si bien existen varias teorías de estilos de liderazgo, con propósito del presente trabajo, se detalla el liderazgo transaccional y el transformacional. Ambos inciden de forma particular en los colaboradores.

#### 3.2.3.1 - Liderazgo transaccional

Estos líderes guían a sus equipos hacia metas establecidas ya que dejan claros los requisitos de cada rol y las tareas. Se trata de un intercambio de recompensas entre el líder y su grupo, el líder promete una recompensa a cambio del esfuerzo o buen rendimiento que tengan. Gestiona por excepción, interviene sólo si es necesaria su presencia, es decir que tendrá una gestión activa cuando deba corregir desviaciones o cuando no se cumplan los estándares establecidos.

#### 3.2.3.2 - Liderazgo transformacional

Este tipo de liderazgo inspira a sus seguidores para que trasciendan sus intereses personales por el bien de la organización. Invita a seguir la misión de la empresa dándole un sentido conjunto. El liderazgo transformacional es más directo ya que inspira a través de la

motivación (comunicando altas expectativas, apoyando el esfuerzo y expresando los propósitos comunes) y estimulación (promoviendo la inteligencia, la racionalidad e intentando solucionar los problemas).

Ambos estilos no son opuestos, se complementan entre sí para lograr que las cosas se hagan. “El liderazgo transformacional se construye sobre el transaccional, y produce mayores niveles de esfuerzo y desempeño en los seguidores, que los que el liderazgo transaccional puede lograr por sí mismo. Sin embargo, lo contrario no ocurre. Por tanto, si es un buen líder transaccional pero carece de cualidades transformacionales, lo más seguro es que solo sea un líder promedio. Los mejores líderes son tanto transaccionales como transformacionales.” (Robbins, 2011). Los líderes deben ser flexibles y poder adaptarse a las necesidades del grupo.

### **3.3 - CAPACITACIÓN**

Es necesario aprender habilidades nuevas ya que con el pasar del tiempo éstas se deterioran y se pueden volver obsoletas. La capacitación incluye desde habilidades básicas hasta cursos avanzados. Robbins, 2011, menciona cuatro categorías generales de habilidades: conocimientos básicos, habilidades técnicas, habilidades interpersonales y habilidades de solución de problemas, así como la capacitación en ética. En el pasado, capacitación significaba “capacitación formal”, es decir era planeada de antemano y tenía un formato estructurado. Sin embargo, actualmente el aprendizaje en el sitio de trabajo se lleva a cabo por medio de la capacitación informal -no estructurada, no planeada y que se adapta con facilidad a las situaciones y a los individuos, para enseñar habilidades y mantener actualizados a los trabajadores. La capacitación informal implica mayoritariamente que los individuos se ayuden

entre sí, compartan información y resuelvan juntos problemas relacionados con su trabajo. (Robbins, 2011). Los métodos de capacitación en las organizaciones incluyen: rotación de puestos, programas para aprendices, programas para capacitar al personal suplente y programas formales de tutoría. Estos métodos con frecuencia interrumpen las actividades laborales, por lo que las compañías también invierten en capacitación fuera del trabajo. Quizás el medio de capacitación con mayor crecimiento sea el que se basa en computadoras o capacitación asincrónica. La capacitación electrónica tiene ventajas como son aumentar la flexibilidad, ya que permite que las organizaciones entreguen los materiales en cualquier parte y en cualquier momento, rapidez y eficiencia.

Actualmente, sobre todo luego de la pandemia, las habilidades llamadas blandas (aptitudes no técnicas relacionadas a cómo las personas se manejan en su entorno) han cobrado mayor importancia. Según el artículo de la BBC *Worklife* por Kate Morgan, 2022, “los empleadores están considerando cada vez más las habilidades sociales de un candidato tanto como su experiencia y especialidades técnicas explícitas, dicen los expertos.” Estas habilidades pueden ser innatas, como ser un comunicador natural o un pensador analítico. Sin embargo, las habilidades blandas también pueden desarrollarse y perfeccionarse, son habilidades que se pueden aprender. “Tendemos a ser conscientes de nuestras fortalezas, pero para perfeccionar las habilidades interpersonales hay que comenzar por solicitar comentarios para identificar debilidades y puntos ciegos.” (BBC *Worklife*, 2022). Mejorar las habilidades blandas implica salir de la zona de confort, se puede mejorar el pensamiento imaginativo o la resolución de problemas participando en sesiones de lluvias de ideas, o aumentar la inteligencia emocional desarrollando conciencia social o aprendiendo a regular los sentimientos y siendo empático. Incrementar estas habilidades tiene beneficios adicionales además de mejorar las perspectivas laborales, las personas con una alta inteligencia emocional tienen menos posibilidades de sufrir estrés y ansiedad.

### **3.4 - EL CONTEXTO ACTUAL**

#### 3.4.1 - Reescribiendo las reglas para la era digital. Tendencias Globales en Capital Humano 2017 - Deloitte

Este informe realizado por Deloitte destaca cómo los líderes recurren a nuevos modelos organizacionales que muestran la naturaleza en red del mundo laboral, recursos humanos basados en innovación, aprendizaje y programas de carrera utilizando tecnologías innovadoras, y estrategias de experiencia del empleado que ponen el foco en los recursos humanos.

De acuerdo a Schwartz, Collins, Stockton, Wagner, y Walsh, 2017, las organizaciones enfrentan un fuerte cambio en el contexto de la fuerza laboral, el lugar de trabajo y el mundo laboral. Todos los líderes de negocio han experimentado estos cambios, para bien o mal, tanto en su vida laboral como en su vida personal. Estos deben adoptar nuevas maneras de pensar sobre sus empresas, su talento y su rol en los problemas sociales globales. Se desarrollaron una serie de “nuevas reglas” para darle sentido a este escenario en cambio. Estas reglas muestran cómo debe cambiar la forma de pensar y los comportamientos que son requeridos para liderar, organizar, motivar, gestionar y comprometer a la fuerza laboral del siglo XXI.

Las tendencias del reporte identifican 10 áreas en las cuales las organizaciones necesitarán cerrar la brecha entre el ritmo de cambio y los retos en la gestión del trabajo y del talento que se desarrollan a continuación:

#### “Tendencia 1. La organización del futuro: llegando ahora”

Debido al ritmo de cambio y la presión para adaptarse, los ejecutivos identifican que construir la organización del futuro es un reto fundamental. En la encuesta realizada por Deloitte, cerca del 90% de los participantes clasificaron este problema como importante o muy importante. Las nuevas organizaciones deben ser ágiles y lograr reemplazar jerarquías estructurales por redes y equipos preparados para la toma de acciones.

#### “Tendencia 2. Carrera y aprendizaje: en tiempo real, todo el tiempo”

Carrera y aprendizaje tuvo como resultado el segundo lugar en la clasificación de importancia para los ejecutivos. El aprendizaje debe ser continuo para el trabajador, permitiéndole construir habilidades en sus propios términos, de forma rápida y fácil. Las carreras de los colaboradores ya no son estáticas y los equipos de recursos humanos deben ayudarlos a crecer y desarrollarse.

#### “Tendencia 3. Adquisición de talento: introduciendo al reclutador cognitivo”

La selección de personal se ha vuelto cada vez más importante. Las organizaciones líderes están utilizando nuevas herramientas como las redes sociales y tecnologías cognitivas para encontrar a las personas y atraerlas.

#### “Tendencia 4. La experiencia del empleado: cultura, compromiso y más allá”

Siendo la cultura y el compromiso dos aspectos claves para la experiencia del empleado, las organizaciones están expandiendo el foco, rediseñando el lugar de trabajo, creando programas

de bienestar y sistemas de productividad laboral basados en las necesidades de su fuerza laboral.

“Tendencia 5. Gestión del desempeño: jugando una mano ganadora”

Los nuevos enfoques de gestión de desempeño se basan en la retroalimentación continua y coaching, reduciendo el foco en la valoración. La implementación de estos nuevos modelos está incrementando la productividad y cambiando la cultura organizacional.

“Tendencia 6. Liderazgo disruptivo: desafiando los límites”

Las organizaciones necesitan líderes más ágiles y diversos, con nuevos modelos de liderazgo que incluyan el modo digital para administrar el negocio y así puedan crecer y desarrollarse en una red en constante cambio.

“Tendencia 7. RH Digital: plataformas, personas y trabajo”

Cuando una empresa se digitaliza, el departamento de recursos humanos debe convertirse en el líder de la organización digital. No solo implica digitalizar las plataformas, sino que deben desarrollarse fuerzas laborales digitales, con tecnologías que logren cambiar la manera en que los empleados trabajan y cómo se relacionan entre ellos.

“Tendencia 8. Analítica de talento: recalculando la ruta”

La analítica de talento era una disciplina técnica de los especialistas de datos, pero se ha convertido en una disciplina de negocio, que apoya desde el sector de operaciones y gestión hasta la adquisición de talento y desempeño de la organización. La analítica de talento sigue siendo un desafío para las organizaciones ya que de acuerdo a la encuesta realizada por Deloitte, solo el 8% cuenta con datos útiles.

“Tendencia 9. Diversidad e inclusión: la brecha en la realidad”

El nuevo enfoque que están adoptando las organizaciones relacionado a la responsabilidad, transparencia y diversidad busca reducir el sesgo inconsciente dentro de toda la comunidad de negocios. Sin embargo, todavía la brecha con la realidad sigue siendo grande. Los temas relacionados a la diversidad e inclusión continúan siendo un reto para muchas organizaciones.

“Tendencia 10. El futuro del trabajo: la fuerza laboral aumentada”

Las tendencias de la inteligencia artificial, la robótica, los sensores y la computación cognitiva se encuentran cada vez más en las organizaciones. Esto puede llevar al rediseño de la mayoría de los trabajos y a una nueva manera de pensar en el planeamiento de la fuerza laboral y la naturaleza del trabajo (Schwartz et al, 2017).

#### 3.4.2 - Liderando el cambio de sobrevivir a prosperar. Tendencias Globales en Capital Humano 2021 - Deloitte

De acuerdo al informe realizado por los autores de Deloitte, Volini et al, 2021 la pandemia por Covid 19 llevó a que las organizaciones tuvieran que reevaluar y adoptar nuevas formas de operar y trabajar. Tuvieron que adaptarse a una nueva realidad cambiante dada la crisis repentina que representó la pandemia. Esto dejó en evidencia la mentalidad fundamental de algunas organizaciones, por lo que era necesario pasar de “un enfoque en sobrevivir a la búsqueda de prosperar”. (Volini et al, 2021). Si las organizaciones tienen una mentalidad de supervivencia su objetivo es lidiar con la realidad que están enfrentando, intentando hacer lo que esté a su alcance para tener éxito. En cambio si buscan prosperar se enfocan en darle la

bienvenida a la realidad y se basan en ella para reinventar normas e impulsar la organización hacia adelante.

En el informe Tendencias Globales de Capital Humano 2021 se exponen las siguientes cinco tendencias o características que pueden ayudar a las organizaciones a cambiar el enfoque de sobrevivir a prosperar.

- “Integración de la salud física, mental, financiera y social de los colaboradores en el diseño del trabajo en sí, en lugar de abordar el bienestar con programas adyacentes.” (Volini et al, 2021). Es beneficioso tanto para las organizaciones como para los colaboradores experimentar el bienestar mientras realizan su trabajo y no sólo cuando no están en él. Esto puede motivar que las personas den lo mejor de sí cuando están trabajando.
  
- “Capitalización de la oportunidad de elección por parte del colaborador como un medio para impulsar el aprendizaje, la adaptabilidad y el impacto”. (Volini et al, 2021). El dar más control a los trabajadores sobre las tareas que realizan puede aumentar el compromiso que tienen con la organización ya que se les da la posibilidad de enfocar sus esfuerzos en oportunidades que son importantes para ellos. Lograr alinear los intereses de los colaboradores con las necesidades de las organizaciones puede llevar también a un mejor desempeño de ésta ya que los colaboradores están más comprometidos.

- “Configuración de equipos y súper-equipos que utilizan la tecnología para mejorar las formas naturales del trabajo humano.” (Volini et al, 2021). La utilización de la tecnología permite que se mejore el trabajo, repercute en la toma de decisiones y estimula a que los equipos busquen mejores resultados a mayor velocidad y escala.
  
- “Desarrollo y trabajo sobre perspectivas de futuro utilizando datos en tiempo real para sacar partido del potencial de la fuerza laboral.” (Volini et al, 2021). Para lograr la alineación entre organización y colaboradores es importante comprender a los mismos y conocer qué trabajo se está haciendo y cómo lo están haciendo para alcanzar el objetivo de la organización. A partir de esto las organizaciones pueden diseñar nuevas formas de trabajo para potenciar a los trabajadores.
  
- “El cambio del rol de RR.HH. de estandarizar y hacer cumplir las políticas de la fuerza laboral a una nueva responsabilidad de reconfigurar el trabajo en toda la empresa”. (Volini et al, 2021). Es el departamento de RR.HH, quién debe tomar la iniciativa de incorporar en toda la organización, consideraciones humanas en todos los aspectos.

El informe menciona también como la pandemia de Covid 19 ha hecho énfasis en el bienestar del trabajador, ya que se necesitó priorizar la salud mental y física de los colaboradores. Reconocer el vínculo entre el bienestar, el trabajo y la vida de los colaboradores, ha llevado a las organizaciones a pensar cómo podrían diseñar el bienestar en el trabajo para que tanto los trabajadores como las organizaciones puedan avanzar hacia el futuro.

Para integrar el bienestar en el trabajo, las organizaciones deben considerar acciones y políticas en tres niveles: individual, de equipo y organizacional.

- Individual: los colaboradores deben establecer sus propios límites y dar a entender sus necesidades.
- Equipo: para lograr aprovechar las capacidades colectivas, requiere que los miembros del equipo entiendan las necesidades de bienestar de cada individuo, para poder crear un entorno de máximo rendimiento.
- Organizacional: los líderes deben comprometerse con el diseño del bienestar y otorgarle importancia

Realizando esfuerzos en estos tres niveles, las organizaciones podrán aprovechar el bienestar para obtener resultados en satisfacción al cliente, la marca, la reputación y la innovación.

A su vez, las organizaciones deben tener en cuenta el entorno cultural, lo relacional, lo operacional, lo físico y lo virtual, para que los líderes puedan realizar cambios hacia el bienestar en el trabajo (Volini et al, 2021).

**Figura 1. Acciones que pueden tomar las organizaciones para integrar el bienestar en el trabajo.**

	Organizacional	Equipo	Individual
 <b>Cultural</b> <i>Construcción del bienestar en comportamientos y normas sociales</i>		Modele comportamientos de bienestar como tomar micro pausas o solo hacer que ciertas reuniones se centren en el video.	Sea proactivo y exprese las necesidades de bienestar.
 <b>Relacional</b> <i>Fomento del bienestar en las relaciones entre colegas</i>	Configure equipos según las preferencias de los trabajadores, los estilos de trabajo y las necesidades personales.		Revise con frecuencia, proactivamente y de manera consistente con colegas sus necesidades y preferencias de bienestar.
 <b>Operativo</b> <i>Inclusión del bienestar en las políticas, procesos y programas de gestión</i>	Incorpore criterios de bienestar en la programación del trabajo, los procesos de gestión del desempeño, las evaluaciones de liderazgo y los programas de recompensas y reconocimiento.	Brinde la oportunidad de elegir al equipo y permita que ellos adopten las prácticas de bienestar que consideren más adecuadas.	
 <b>Físico</b> <i>Diseño del espacio físico de trabajo para facilitar el bienestar</i>	Diseñe ambientes de trabajo para apoyar las necesidades de salud física, mental y emocional de los colaboradores.	Aproveche los espacios físicos de trabajo que promueven la colaboración y el rendimiento del equipo.	
 <b>Virtual</b> <i>Diseño de nuevas tecnologías y espacios de trabajo virtuales para el bienestar</i>		Utilice nuevas tecnologías, como la realidad virtual, para capacitar a los miembros del equipo para manejar situaciones estresantes (por ejemplo, interactuar con un cliente frustrado).	Aproveche las aplicaciones y tecnologías móviles para ayudar a manejar las distracciones, aumentar la conciencia plena y reducir la ansiedad.

Fuente: Tendencias Globales de Gestión Humana 2021

### 3.5 - TRABAJO SIGNIFICATIVO

Lo complejo de definir el trabajo significativo es que es un concepto subjetivo que depende de la persona. Por lo general, se piensa en trabajos orientados a la comunidad como psicólogos,

médicos, educadores o bomberos, pero también hay otras labores que tienen valor social como un barrendero.

*Harvard Business Review* ha realizado un estudio que comprueba que 9 de cada 10 personas estarían dispuestas a obtener un salario un 23% menor al que tendrían si su trabajo fuese más significativo, desde el punto de vista personal y de la comunidad.

En el artículo de Cános, 2020, se destacan como trabajos significativos los siguientes:

- Tener un trabajo en el que eres bueno: hacer uso de las habilidades adquiridas hace que el trabajo tenga un significado
- Tener un trabajo en el que colabores en un grupo o te sientas parte de una red o conjunto: conectar el trabajo con un propósito mayor es fundamental para sentir que el trabajo es significativo
- Tener un trabajo que encaja con tus valores y principios
- Tener un trabajo atractivo

El trabajador debe sentirse conectado con su tarea y tener un propósito. Estas características de su trabajo están ligadas al bienestar del colaborador y como consecuencia a la felicidad. Tener un trabajo significativo genera que los niveles de motivación crezcan, las personas están más inspiradas y se sientan mejor consigo mismas.

Los autores Steger, Dik y Duffy, 2012, incluso crearon una escala para medir el trabajo significativo, su nombre original en inglés es “*WAMI*”, “*The Work and Meaning Inventory*” .

Estos autores también destacan que el trabajo significativo es importante para el bienestar, el *engagement* y la satisfacción del empleado en la organización.

**Figura 2. Cuadro resumen sobre elementos del trabajo significativo.**

Modelo Organización Simplemente Irresistible™				
				
Trabajo significativo	Gestión de apoyo	Ambiente laboral positivo	Oportunidad de crecimiento	Confianza en el liderazgo
Autonomía	Objetivos claros y transparentes	Ambiente de trabajo flexible	Capacitación y apoyo en el trabajo	Misión y propósito
Escoger, encajar y adaptarse	<i>Coaching</i>	Lugar de trabajo humanista	Facilidades de movilidad de talento	Inversión continua en personas
Equipos pequeños y empoderados	Inversión en desarrollo de gerentes	Cultura de reconocimiento	Auto dirigido, aprendizaje dinámico	Transparencia y honestidad
Tiempo para relajarse	Ágil gestión del desempeño	Ambiente de trabajo diverso, incluyente y justo	Cultura de aprendizaje de alto impacto	Inspiración
Colaboración y comunicación a través de la organización				

Fuente: Tendencias Globales de Gestión Humana 2017

### 3.6 - FELICIDAD

El concepto de felicidad ha sido tratado por muchos autores, filósofos e investigadores desde hace miles de años. Muchos lo identifican como una emoción, un estado de ánimo o un

sentimiento. Buscar la felicidad ha sido el centro de atención de las personas desde los inicios de la humanidad, se ha vuelto una meta fundamental para los seres humanos, por la sensación que genera “estar felices” y lo que se puede lograr a partir de allí.

Muchas prestigiosas universidades han estudiado la felicidad desde diferentes puntos de vista. Uno de esos casos es el de la Universidad de Harvard, que desarrolló el estudio más largo de la vida adulta de la historia, estudiando durante 75 años la vida de 724 hombres año tras año. Desde 1938 se rastrearon las vidas de dos grupos de personas, el primer grupo empezó el estudio cuando eran estudiantes de segundo año de la Universidad de Harvard, todos terminaron la universidad durante la segunda guerra mundial y la mayoría luego se fue a la guerra. El segundo grupo estaba compuesto por chicos de los barrios más pobres de Boston, elegidos específicamente provenientes de familias problemáticas o desfavorecidas. Cuando estos ingresaron al estudio eran adolescentes, luego fueron formando su propia vida, teniendo diferentes carreras y oficios, algunos siendo realmente exitosos trepando desde la base hasta la cumbre y otros fueron en sentido contrario. Cada dos años, el personal de investigación llamaba a estos hombres y les preguntaba si podían hacerles una serie de preguntas sobre sus vidas, muchos de estos hombres se cuestionaban por que aun querían seguir estudiando su vida si no era muy interesante. La investigación se volvió aún más personal, teniendo conversaciones en sus propias casas, incluso con sus familias, a quienes luego les ofrecieron unirse también al estudio. El mensaje más claro que se obtuvo de estos años de estudio fue que las buenas relaciones nos hacen más felices y más saludables. A partir de allí, surgieron tres conclusiones sobre las relaciones. La primera es que las conexiones sociales hacen bien a las personas y por el contrario la soledad se vuelve tóxica, haciendo que las personas sean menos sanas y vivan menos. La segunda tiene que ver con la importancia de la calidad de las relaciones cercanas, no de la cantidad ni el tiempo que duren. El grado de satisfacción con sus

relaciones, permite predecir a sus 50 años cómo será la salud de estos individuos cuando tengan 80. La tercera lección demuestra que las buenas relaciones no solo protegen la salud del cuerpo sino también del cerebro, ya que los recuerdos de los individuos que tenían relaciones sanas eran más claros y nítidos que aquellos que tenían vínculos conflictivos. Se suele creer que es la riqueza, la fama, los grandes logros lo que se necesita para tener una saludable y longeva vida, pero este estudio ha demostrado que son las personas con mejores relaciones con su familia, amigos y comunidad las que lograron los mejores resultados. (Waldigner, 2015)

Shawn Achor sostiene, debido a que el 90% de la felicidad proviene internamente de nosotros, que el cerebro puede ser entrenado para encontrar lo positivo y de esta manera aprender a ser felices. Se genera entonces lo que se denomina como un “Efecto Tetris”, pensamientos positivos, eliminar lo negativo, y ser conscientes de lo positivo para que luego el cerebro logre este mecanismo de manera inconsciente. Un cerebro positivo libera dopamina y serotonina, estos neurotransmisores provocan placer y mejoran el humor. La felicidad es una forma de vida que se aprende y se ejercita. Pensar y escribir mensajes positivos, meditar, ejercitarse, agradecer, son algunos ejemplos para ejercitar la felicidad. Luego de hacerlo por 3 semanas el cerebro ya comienza a entrenarse y logra generar cambios a largo plazo, aumentando así la satisfacción y el optimismo del individuo. Las personas que logran tener una mente positiva, se enfrentan mejor a los cambios y desafíos que se les presenten, esto se debe a la ventaja de la felicidad, que demuestra que un cerebro positivo tiene la capacidad de influir positivamente en nuestras acciones. (Achor, 2019). Cada persona intenta buscar la felicidad según la situación en la que se encuentre, teniendo en cuenta sus preferencias, el trabajo es una de ellas (Silva, 2018). Es así como la felicidad ha logrado llegar al entorno organizacional y vincularse directamente con la productividad de las personas.

Seligman, quien es uno de los precursores de la Psicología positiva, integró el trabajo a la definición de felicidad, ya que considera a la misma como “la identificación y el cultivo de las fortalezas más importantes de la persona y de su uso cotidiano en el trabajo, el amor, el ocio y la educación de los hijos” (2003). Su colega Sonja Lyubomirsky la definió 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 (2009).

De acuerdo a Ignacio Fernández, 2015, la felicidad es la percepción subjetiva del propio bienestar. La misma no se puede estandarizar, ya que cada persona construye sus propios estándares y determina qué la hace feliz. Cuando el individuo se encuentra por encima de la línea de la pobreza, está demostrado que las circunstancias externas impactan solo 10% en la felicidad. Adicionalmente, Sonja Lyubomirsky agrega que el 50% de la felicidad está ligada al ADN, 40% depende de las acciones intencionales que hacemos día a día para sentirnos bien y el restante 10% proviene de situaciones externas. Por eso se destaca la importancia de lo que los individuos pueden hacer por su propia felicidad y los beneficios que esto conlleva. Hablar de felicidad no debería ser una moda, ya que basado en evidencia científica se puede visualizar el impacto en la vida de las personas.

La felicidad es disfrutar el presente y a la vez saber que se tiene un sentido a largo plazo , la combinación de ambos elementos temporales es lo que permite sentirse feliz. Llevándolo al terreno organizacional, se puede visualizar que estas dos características son las que impactan en la felicidad de los individuos. El disfrute del trabajo actual, los beneficios que se perciben en el presente, y a la vez que tenga un sentido en el futuro, que nos haga ser parte de un objetivo a largo plazo (Tal Ben-Shahar, 2013). Thivissen, 2018, citado por Sanchez-Vázquez

y Sánchez-Ordóñez, 2019, también destaca que el camino de la felicidad parece tener dos direcciones: evitar el malestar y conseguir un propósito, un sentido de la vida. En este último factor es donde se ubica todo lo relacionado con la vida laboral.

### 3.6.1 - Psicología positiva

Desde el comienzo, la Psicología se ha centrado en los aspectos negativos de la conducta humana, cubriendo así solo la mitad del espectro de la Psicología organizacional. Por lo tanto, surge la necesidad de tener un enfoque más positivo, que se pueda centrar en las fortalezas del individuo.

De acuerdo a Martin Seligman, 1999, la Psicología positiva es el estudio del ser humano desde las emociones y fortalezas positivas. Busca hacer a las personas más felices, enfocándose en potenciar el crecimiento personal y bienestar emocional. Se enfoca en tres objetivos básicos; la psicología debe ocuparse tanto de las debilidades humanas como de las fortalezas, debe concentrarse tanto en construir estas fortalezas como reparar el daño, y debe interesarse en hacer más plena la vida de las personas normales estimulando los talentos extraordinarios. Esta ciencia ha creado lo opuesto a la psicología enfocada en enfermedades, logrando clasificar las virtudes y llegar a descubrir que la felicidad tiene ciertas causalidades. Cualquier persona puede ingresar al sitio web [www.authentichappiness.org](http://www.authentichappiness.org) y realizar los test de felicidad, conocer sus fortalezas y enfocarse en ellas para llevar adelante su día a día.

Seligman plantea que hay tres tipos distintos de vidas felices: la primera vida feliz es la vida placentera, la segunda es una vida de compromiso y la tercera la vida significativa. La vida placentera consiste en experimentar todos los placeres que se puedan, toda la emoción

positiva que se pueda y aprender las habilidades que las amplifican, que las extienden en el tiempo y espacio. Ésta tiene tres inconvenientes: alrededor del 50% es hereditaria, se habitúa realmente rápido y es muy maleable. Esto lleva al segundo tipo, la vida de compromiso, que considera que hay una receta para ésta, conocer las mayores fortalezas propias y con eso se puede recomponer la vida para usarlas tanto como sea posible. Recomponer el trabajo, el amor, la amistad, la crianza de los hijos. Y el tercero es la significación, es, tradicionalmente, la más venerada de las felicidades. De la misma forma que la anterior consiste en conocer las fortalezas propias y utilizarlas para “pertenecer a” y “en servicio de” algo más grande. Cuando se hace algo filantrópico para ayudar a otra persona la sensación dura mucho tiempo. La búsqueda de significación es la más potente. La búsqueda de compromiso también es muy fuerte. El placer importa si ya se tiene tanto compromiso como significación. Lo que lleva a Seligman a cuestionarse: ¿se cumple la misma relación para la salud física, para la morbidez, para cuánto se vive y cuán productivo se es? Es decir, en una empresa ¿es la productividad una función de la emoción positiva, del compromiso y la significación? Y considera que hay razones para pensar que la respuesta podría ser que sí.

En el ámbito laboral, se define a la Psicología positiva como el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas en el trabajo, cuyo objetivo es optimizar la calidad de vida en las organizaciones. Busca descubrir las características de la vida organizacional plena, optimizar el funcionamiento de las personas en el trabajo y construir entornos laborales para poder desarrollarse existencialmente (Salanova, Acosta, Cruz-Ortiz y Llorens, 2015).

La salud ocupacional comenzó ocupándose de las enfermedades y accidentes laborales, luego fue evolucionando hacia un enfoque más preventivo buscando reducir el riesgo de estas enfermedades. Es así como las empresas comienzan a estar más involucradas y notan que estas acciones preventivas tienen efectos positivos en la productividad, entendiendo entonces

que promover la salud y el bienestar del empleado impacta positivamente en los resultados de la organización. Surge de esta manera la Psicología Ocupacional Positiva (POP), que une el enfoque curativo con el preventivo llevando a promover, aumentar y mejorar la salud y el bienestar de los empleados. Es el enfoque científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como su gestión efectiva. Esta psicología intenta definir las características que debería tener un empleado saludable y cómo deberían ser los ambientes de trabajo, entendiendo que la salud no es únicamente la ausencia de enfermedades, sino que abarca el completo bienestar físico, social, psicológico, económico y financiero de los individuos. (Salanova, Schaufeli, 2009)

### 3.6.2 - Organizaciones saludables

Las organizaciones han comenzado a considerarse tanto fuente de salud como de enfermedad, de sus trabajadores y las condiciones laborales son un elemento crítico a la hora de valorar un empleo por parte de los individuos. Esto ha llevado a que las organizaciones comiencen a prestar atención a sus características de entorno laboral, cultura y clima organizacional, y busquen potenciar las organizaciones saludables para convertirlo en una ventaja competitiva. Las organizaciones que invierten en salud para sus empleados, y en procesos de trabajo saludables orientados a resultados de excelencia se denominan organizaciones saludables y resilientes.

El modelo HERO, *Healthy & Resilient Organization*, fue creado con el objetivo de medir el bienestar organizacional, caracterizado por tener efectos positivos tanto en la salud psicosocial de los colaboradores, como en las finanzas de la organización.

Este modelo integra resultados empíricos y teóricos basados en la evidencia proporcionada desde diferentes áreas.

“Las organizaciones saludables y resilientes son aquellas que hacen esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar procesos y resultados tanto de los empleados como de la organización. Estos esfuerzos se relacionan con los recursos y prácticas organizacionales, y con las características del trabajo a tres niveles: (1) nivel de tarea (por ejemplo, rediseño de deberes para mejorar la autonomía, *feedback*), (2) nivel del ambiente social social (por ejemplo, liderazgo), y (3) nivel organizacional (por ejemplo, estrategias para la mejora de la salud, la conciliación trabajo-familia)” (Salanova et al citados por Fernández, 2015).

Este tipo de organizaciones combina tres elementos clave que interactúan entre sí: recursos y prácticas organizacionales saludables, empleados saludables y resultados organizacionales saludables. De acuerdo a los estudios realizados por los creadores del modelo, las características de los empleados saludables son la confianza, el *engagement*, las emociones positivas, desarrollo de competencias y creencia de autoeficacia. Este tipo de organizaciones debe priorizar los recursos interpersonales, el buen clima laboral, liderazgo positivo y coordinación.

La promoción de prácticas organizacionales saludables y los trabajadores felices tienen un impacto positivo en la calidad del servicio, la excelencia operacional, el compromiso y los niveles de desempeño. Implementar acciones para generar felicidad organizacional tiene dos elementos claves: decisión intencional de gestionar la felicidad organizacional como parte de la estrategia y prácticas concretas que hagan operativa aquella decisión. Dichas prácticas deben ser sostenidas en el tiempo, mínimamente tres años, para que los trabajadores entiendan que no se trata de una moda, sino que vino para quedarse. (Fernández, 2015).

La principal fortaleza de estas organizaciones es un estado psicológico positivo de los empleados, con relación a su trabajo, llamado *engagement*. Este se caracteriza por un alto nivel de energía y vigor, por una identificación adecuada con el trabajo que garantiza su dedicación y entusiasmo y por la absorción y concentración total en las actividades que realizan. Una organización saludable asume la salud psicosocial de sus empleados como un valor estratégico central en la consecución de sus propios objetivos, por ello realiza esfuerzos sistemáticos planificados y proactivos, cuyo objetivo es mejorar la salud de los empleados y la salud financiera de la organización. Maximizan los recursos para enfrentar las altas demandas, obteniendo mejores resultados sin comprometer su salud y bienestar. Al disponer de buenos recursos, el empleado tendrá no solo motivación extrínseca, en la medida que ese entorno fomentará su voluntad de dedicarse más al trabajo, podrá también desarrollar su motivación intrínseca al satisfacer sus necesidades básicas de ser competente, autónomo y poder relacionarse con otros. Debido a esto, varios estudios han corroborado que cuanto más y mejores recursos laborales ofrezca una organización, mayor será el *engagement* de los trabajadores. Deben entonces promover los recursos personales de los trabajadores utilizando la estrategia organizacional, y gestionar los recursos laborales para generar “espirales de ganancia” que otorguen beneficios para todas las partes. (Salanova, Schaufeli, 2009)

### 3.6.3 Felicidad organizacional

La Felicidad organizacional es función de compromiso afectivo con la organización, bienestar en la función y la satisfacción en el trabajo (Hosie et al 2006, citado por Dutschke, 2013). Para Fernández, 2015, la felicidad organizacional es la capacidad de una organización para ofrecer y facilitar a sus trabajadores las condiciones y procesos de trabajo que permitan el despliegue de sus fortalezas individuales y grupales para conducir el desempeño hacia metas

organizacionales sustentables y sostenibles, construyendo un activo intangible difícilmente imitable.

Baker, Greenberg y Hemingway (2006, citado por Dutschke, 2013) consideran a la felicidad como un comportamiento organizacional (no emociones) y resultado de una visión estratégica. También definen a la organización feliz como aquella donde cada individuo, en todos los niveles jerárquicos, tiene fortalezas, trabaja en equipo hacia un objetivo común, obtiene satisfacción al desarrollar nuevos productos o servicios y, a través de estos nuevos productos o servicios, suele proporcionar una diferencia positiva en la vida de otras personas. Indican que en este tipo de organizaciones, los trabajadores son más creativos y capaces de crear cambios, están orientados a hacer más de lo posible y no solo a la solución de problemas, los líderes motivan un entorno que fomenta la colaboración, cooperación y responsabilidad de innovar, se incentiva el trabajo en equipo y el positivismo, los colaboradores intentan transformar las posibilidades en soluciones reales que contribuyan a una organización sostenible.

Algunos de los factores que se encuentran en las empresas que entran en el concepto de Felicidad Organizacional son los siguientes: los directivos se ocupan del bienestar de los trabajadores, tienen diversidad, cuentan con flexibilidad, se tiende a la innovación, se impulsa el trabajo en equipo y la comunicación, los criterios de selección y promoción se basan en el talento, se valoran los logros, hay ética y transparencia y los factores motivacionales son la promoción, los incentivos, la conciliación, el agradecimiento y la confianza (Sanchez, 2018).

#### 3.6.4 Felicidad organizacional vs. Felicidad en el trabajo

Diferentes autores distinguen la felicidad en el trabajo y la satisfacción laboral de la Felicidad organizacional. Fisher, 2010, citado por Dutschke, 2013 señala que el concepto de Felicidad organizacional incluye la satisfacción en el trabajo, pero es mucho más amplio. Considera estar involucrado con la organización y función, y el compromiso positivo con ambas. Fernández, 2015, define la felicidad en el trabajo como las acciones individuales y relacionales que las personas hacen en el trabajo para mejorar su bienestar o la percepción de felicidad que tienen en su organización. A su vez, define las prácticas de felicidad organizacional, como aquellas articuladas desde la estrategia de la organización para fomentar el bienestar de los trabajadores, y las diferencia de las prácticas de felicidad en el trabajo, que son aquellas que los trabajadores pueden realizar individualmente para aumentar su felicidad personal, como agradecer, pensar con optimismo o afrontar sus dificultades personales. Menciona también que dicha felicidad organizacional es una co-responsabilidad entre empresa y trabajador. La organización debe tener las condiciones organizacionales para el despliegue del bienestar psicológico y las fortalezas de las personas y equipos, y los trabajadores deben hacerse cargo de su felicidad. La felicidad organizacional, propicia un clima laboral de innovación, comunicación constructiva y emociones positivas, mientras la felicidad laboral es el conjunto complejo de satisfacciones y significados vitales de implicación, compromiso, confianza, cultura de equipo y desarrollo (Sánchez, 2018).

#### 3.6.5 Prácticas de Felicidad organizacional

Fernández, 2015, realizó un estudio sobre las prácticas que promueven el bienestar, salud y felicidad en 25 importantes empresas. Dichas prácticas deben ser sostenidas en el tiempo y estar integradas en la estrategia de la organización.

- Prácticas de positividad organizacional: se destacan las reuniones y entrevistas apreciativas con los trabajadores para identificar fortalezas, valorarlas y darles mayor aplicación en el trabajo.
- Prácticas de sentido organizacional: asociar el plan estratégico con el sentido organizacional, bajando a la práctica sus dimensiones; difundir la propuesta de valor a los trabajadores, contribuir a que encuentren su sentido en la organización.
- Prácticas de relaciones confiables: aquellas que generen un comportamiento abierto, disponible y cercano; incluir la evaluación ascendente de manera de crear conversaciones legítimas para mejorar el comportamiento de los líderes; generar equipos de trabajo interfuncionales para romper los silos entre las diferentes áreas de la organización.
- Prácticas de desarrollo profesional y personal: aquellas que otorguen mayor flexibilidad al trabajador, incentivos no monetarios que se asocien a oportunidades de desarrollo, beneficios que mejoren la relación entre la vida laboral y personal.
- Prácticas de *engagement*: generar un desarrollo de carrera, destacando el talento de los empleados; reubicación del trabajador, en caso de que fuera necesario, hacia donde utilice mejor sus fortalezas y aptitudes.
- Prácticas de logro y reconocimiento: reconocimientos públicos, que pueden ser a equipos, por categorías, u otras que no generen competencia sino colaboración; incentivos no monetarios que se asocien a las características del trabajo y la organización, generando un mayor *engagement* con las tareas personales.
- Prácticas de liderazgo firme y cercano: formar y desarrollar líderes, acompañarlos en el camino y otorgarles las herramientas necesarias.
- Prácticas de gestión participativa: crear jornadas de integración, actividades de servicio y voluntariado que ayuden a las comunidades cercanas.

- Prácticas de gerencia de felicidad: realizar actividades que generen justicia organizacional; medir la felicidad y el bienestar de los trabajadores; asegurar infraestructuras adecuadas; otorgar compensaciones equitativas y competitivas para cada trabajador.

### 3.6.6 - Medición y resultados de Felicidad organizacional

Desde 1999, las encuestas a empleados registraban que deseaban tener un sentido y crecimiento personal en sus trabajos, además de disfrutar del mismo y utilizarlo para socializar (Avolio & Sosik, citados por Harter, Schmidt, y Keyes, 2003). El *engagement* del empleado es un indicador de cuánto él mismo pretende quedarse en la organización. Para aquellos empleados que tienen menos *engagement* la remuneración económica puede ser un factor crítico, que podría llevarlos a querer irse o bajar su productividad, pero aquellos a quienes les gusta su trabajo ponen un peso diferente sobre el pago. Por lo tanto, depender únicamente de lo económico como un elemento de felicidad o satisfacción no cumple con las necesidades que necesita satisfacer el trabajador, como el sentimiento de impacto y contribución a la organización. (Harter et al, 2003). El estudio realizado por Dutschke, 2013, ha comprobado que la remuneración no es el factor más importante para que un profesional se sienta feliz. Son más importantes el reconocimiento, la posibilidad de desarrollo personal y profesional y el ambiente interno.

La felicidad organizacional produce cuatro grandes conjuntos de resultados: rentabilidad económica o social, calidad de servicio al cliente, excelencia operacional y bienestar subjetivo. La felicidad organizacional impulsa la vida plena y el florecimiento de las personas en el trabajo. Las personas felices por lo general llevan una vida más saludable, generando así

un estado emocional positivo y sostenido, acompañado de emociones positivas diarias. Este alto nivel de felicidad, se contagia y se irradia en el ambiente de trabajo y en las relaciones con sus pares, jefes, supervisados, clientes y proveedores. Las emociones positivas disminuyen el ausentismo laboral, mejoran la salud de los trabajadores y aumentan los comportamientos de seguridad y autocuidado, llevando a las organizaciones a disminuir los accidentes, costos de selección y capacitación. Los trabajadores felices son más creativos e innovadores, tienen mayor responsabilidad y sus relaciones interpersonales se ven mejoradas, aumentando la calidad de las mismas, fortaleciendo sus vínculos y el trabajo en equipo. Tienden a gustarles su trabajo y lo pasan bien en él, llevando un ambiente social inspirador y de buenas relaciones. El involucramiento, los deseos de permanecer y crecer en la empresa, la lealtad y confianza con clientes externos e internos y la experiencia de un grupo emocional positivo son elementos centrales de la satisfacción en el trabajo (Fernández, 2015). Los estudios de Anchor han demostrado que un trabajador feliz, motivado y satisfecho con su trabajo aumenta un 37% de las ventas, el 31% de la productividad y del 19% de la eficacia, siendo que los empleados infelices tienen un promedio de 15 días más de baja por enfermedad. El trabajo realizado en el 2015 por Oswald, Proto y Sgroi, en la Universidad de Warwick evaluando a 713 individuos ha demostrado que los empleados felices aumentan su productividad entre el 10 y el 12%.

Actualmente en Barcelona se ha desarrollado una aplicación llamada “*Happyforce*” que mide la felicidad de las empresas. Detrás de esta aplicación están Sergio Cancelo (*Chief Happiness Officer*), Daniel Castro (CTO) y Alex Ríos (CEO). En un artículo publicado en la página web La Vanguardia en 2016, Alex Ríos asegura que la conversación que se genera dentro de la plataforma “es como tener una cámara en la máquina de café, pero con la ventaja del anonimato, con lo que los empleados se sueltan más a hablar y participar”. Desde *Happyforce*

indican que un equipo que trabaja satisfecho “no sólo hace más fácil la actividad de la empresa, sino que reduce costes”. Los responsables de la aplicación aseguran que ésta es la principal razón por la que sus clientes confían en la herramienta, con índices de participación superiores al 80%. “Las empresas están dispuestas a escuchar y a hacer las cosas de otra forma, poco a poco estamos ayudándoles a construir una cultura laboral más sólida y abierta”, insiste el CEO de *Happyforce*.

### 3.6.7 Modelo de Felicidad Organizacional, Fernández, 2015

El autor ha desarrollado un modelo de Felicidad organizacional, a partir de sus estudios en el tema, con el fin de poder utilizarlo como herramienta para vincular dicha felicidad a la estrategia de las organizaciones. Cada organización, de acuerdo a su negocio y su mercado, debe definir sus prioridades estratégicas y ver en qué parte del modelo se enfocará.

#### 3.6.7.1 - Focos a gestionar

Para lograr Felicidad organizacional se deben gestionar tres focos:

- Condiciones de trabajo: es un elemento básico para construir bienestar en el trabajo, contar con condiciones respetuosas de la salud física y mental de los trabajadores. Los estándares mínimos de lo humano en las organizaciones son el respeto, mantener el equilibrio entre la vida personal y laboral, conservar la salud física y psicológica, el cuidado de la vida y seguridad personal, tanto en el corto como en el largo plazo (Fernández, Sanhueza, 2009). Contar únicamente con condiciones mínimas o incluso insuficientes, se opone al bienestar en el trabajo, genera malestar, estrés, accidentes, poco compromiso y minimiza los desempeños. Como primer paso para la felicidad

organizacional, se debe tener un diseño deliberado de las condiciones de trabajo, en función del bienestar de los trabajadores.

- Procesos operacionales: los procesos mal diseñados, complejos, sin autonomía responsable de los trabajadores, generan malestar. Simplificar los procesos de trabajo, haciéndolos más sencillos, fluidos y autónomos, mejora la calidad de vida en el trabajo.
- Gestión de las personas: luego de haber tratado los puntos anteriores, es posible concentrarse en el punto más crítico, que es la gestión humana para promover bienestar y salud organizacional y su balance con los buenos resultados. Para esto se utiliza el Modelo de Felicidad Organizacional.

### 3.6.7.2 - Elementos del modelo

El modelo desarrollado por el autor cuenta con cuatro partes: la concepción ética del ser humano, la propuesta de valor, las palancas de gestión para que el modelo opere y los resultados sustentables y sostenibles que genera.

#### 3.6.7.2.1 - Concepción ética del ser humano:

Las empresas que han implementado prácticas de bienestar lo hacen inicialmente como intuición de que es una forma necesaria para que las personas se sientan satisfechas con su trabajo. Luego esto se convierte en una certeza, cuando las capacidades y fortalezas de las personas se reflejan en compromiso y alegría con su trabajo, impactando directamente en los resultados, obteniendo mejoras en los servicios, clientes satisfechos, mayor productividad e innovación. Cuando se producen estos resultados, cambia el paradigma con el que los

ejecutivos miran la gestión de personas, pasando desde un enfoque más instrumental a un enfoque ético, en donde la implementación de la gestión de la felicidad se visualiza como lo que cualquier persona necesita para llegar a ser la mejor versión de sí misma, en ambientes de positividad. Para implementar este modelo los directivos y altos ejecutivos deben tener la convicción de ir por este camino, para lograr prácticas sostenidas en el tiempo y generar coherencia en sus acciones y credibilidad.

#### 3.6.7.2.2 - Propuesta de valor

En algunos casos, el uso instrumental y funcional de las prácticas de felicidad puede llevar a que se despierte la conciencia hacia un nuevo sistema de valores inclusivos que genera tanto el efecto de mantener buenos resultados como mejorar el bienestar subjetivo de los trabajadores.

- Positividad: trabajar en espacios armónicos, estables, sin altos grados de conflictos y negatividad genera una emocionalidad colectiva positiva. Es la condición mínima necesaria para lograr el despliegue de las capacidades colectivas y personales.
- Sentido: construir un sentido que inspire a las personas, un motivo trascendente tanto del trabajo propio como del compartido, en donde el empleado se sienta inspirado. Es clave gestionar el sentido de las personas y lograr internalizarlo como motivación intrínseca.
- Relaciones confiables: nadie es feliz en el trabajo con relaciones malas o conflictivas con los demás. Construir y mantener la confianza en el equipo lleva a trabajar bien con otros, sin relaciones confiables no es posible la felicidad en el trabajo.

- Desarrollo profesional y personal: la inversión de la empresa debe ser tanto en capacitación profesional como en los aspectos personales de los trabajadores, promoviendo el autocuidado.
- *Engagement*: es el vínculo emocional que las personas establecen con sus tareas, equipos y con la organización. Promover el *engagement* requiere la convicción organizacional de que uno de los mejores predictores del desempeño sostenible es el involucramiento emocional del trabajador.
- Logro y reconocimiento: es importante reconocer los logros de los trabajadores y celebrarlos públicamente para promover el orgullo personal, grupal y organizacional. Este factor es fundamental para construir la sensación de satisfacción en el trabajo como indicador de felicidad personal. Se incluyen tanto los aspectos monetarios como los no monetarios.

#### 3.6.7.2.3 - Palancas de gestión:

- Liderazgo firme y cercano: es aquel exigente con las tareas y preocupado por las personas. El foco estratégico de la empresa debe estar en el desarrollo permanente de líderes y acompañarlos para su desarrollo como firmes y cercanos.
- Gestión participativa: permite también generar un mayor sentido con el trabajo y aumentar el *engagement*, dando lugar a la participación activa de los trabajadores en las conversaciones fundamentales para la empresa. Involucrar a los trabajadores lleva a tomar decisiones más exitosas.
- Gerencia de la felicidad: se trata de ampliar la Gerencia de Recursos Humanos, con un rol articulador de las prácticas de felicidad organizacional.

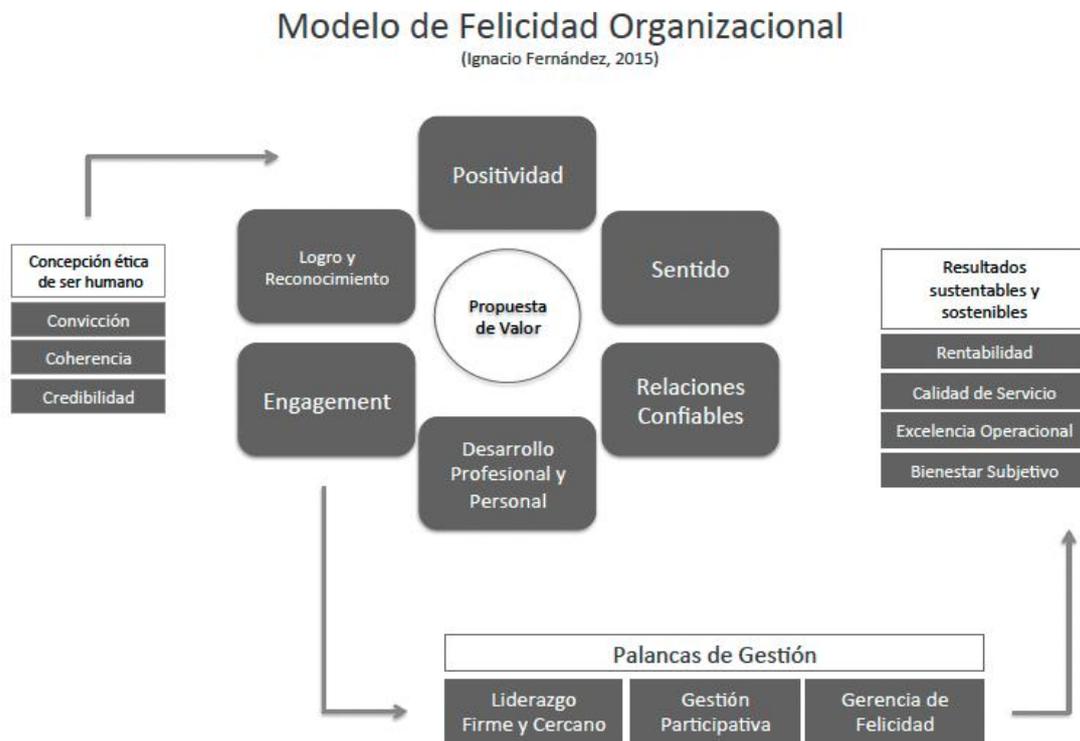
#### 3.6.7.2.4 - Resultados sustentables y sostenibles:

“Los resultados sustentables se refieren a la salud financiera anual de la organización, con respecto a todos los grupos de interés” (Fernández, 2015). Derivan de hacer las cosas bien hoy, con las inversiones y prácticas razonables. Los resultados sostenibles son aquellos que permanecen en el tiempo gracias a una mirada de la organización a largo plazo, se construyen con una mirada de triple impacto en donde se busca asegurar efectos económicos, sociales y ambientales.

La gestión de la felicidad organizacional produce cuatro conjuntos de resultados:

- Rentabilidad económica o social: se ha comprobado el aumento del retorno de los activos, mejoramiento del valor de las acciones y aumento de ventas, en relación a empresas que no ponen el foco en constituirse como un buen lugar de trabajo
- Calidad del servicio al cliente: se mejora la relación con el cliente y aumenta el nivel de servicio
- Excelencia operacional: aumenta la buena ejecución de los procesos, mejora el trabajo en equipo y se impulsa la innovación, aumentando también el margen operacional
- Bienestar subjetivo: aumenta la percepción de bienestar y felicidad en el trabajo, impulsando personas satisfechas, comprometidas, con sentido, motivadas, confiables, en permanente desarrollo profesional y personal y orgullosas de su trabajo y organización (Fernández, 2015).

**Figura 3. Modelo de Felicidad organizacional.**



Fuente: Felicidad organizacional, Ignacio Fernández, 2015

### 3.7 CHIEF HAPPINESS OFFICER

Se trata de un nuevo profesional (Gerente de Felicidad), original de Estados Unidos que se dedica específicamente a asegurar que los colaboradores sean felices.

Está demostrado que mantener a un equipo motivado y feliz y hacer del lugar de trabajo un sitio agradable en el que trabajar se ve reflejado en el aumento de la productividad y satisfacción de los colaboradores. Tal es así que cada vez tiene más peso esta nueva figura del *Chief Happiness Officer* (CHO).

Las empresas comerciales han entendido que no solo deben ofrecer valor a sus clientes, sino también a sus trabajadores, que son el principal activo para la sostenibilidad de su propósito y resultados. Esto significa construir un buen lugar para trabajar, donde lo pase bien haciendo su labor, trabaje intensamente, tenga relaciones confiables con sus jefes y compañeros, pueda desarrollarse como persona y trabajador y realizar una contribución significativa de sentido. El Gerente de Felicidad es el responsable de crear la infraestructura para hacerse cargo de esa promesa de valor hacia el interior de la empresa. (Fernández, 2015)

Este nuevo profesional debe tener ciertas habilidades blandas, tales como ser sociable, comunicativo, empático y ser apasionado de la motivación. Pero además para ocupar la posición de CHO es necesario formarse en: Recursos Humanos, ya que se encarga de la gestión de las personas y Psicología, dado que entre otras funciones debe estudiar y entender el compromiso de las personas con su trabajo y establecer los factores que impulsan la motivación y felicidad del colaborador. También son valorados cursos de coaching, de motivación y gestión emocional y liderazgo. (Izuriaga, 2020)

Luego de tener definida la formación del CHO, la interrogante que surge es, ¿cuáles son sus principales funciones?, de acuerdo al artículo publicado en la página web de la escuela de negocios HEC Paris (2020), éstas son:

- Escuchar al empleado. Es muy importante que el empleado se sienta escuchado y valorado por lo que tiene que facilitar los canales de comunicación. Los colaboradores son personas con emociones que están presentes en todos los ámbitos de su vida, esto incluye su jornada laboral. Además, es extremadamente frustrante para las personas no

sentirse valoradas, sentir que su tiempo y esfuerzo no valen la pena por lo que es clave realizar actividades donde se los reconozcan.

- Crear un ambiente de trabajo agradable. Se debe tener en cuenta de qué modo afectan el estado emocional del colaborador los ruidos, la decoración o la organización del espacio de trabajo.
- Fomentar actividades. Generar un mejor ambiente de equipo realizando jornadas extralaborales donde los distintos colaboradores puedan interactuar y generar vínculos más estrechos.
- Realizar encuestas de satisfacción. Esto es fundamental para poder dar seguimiento a la motivación y el compromiso de los colaboradores.
- Implementar hábitos saludables. Tales cómo: incluir el cuidado de una dieta saludable (ofrecer fruta en la oficina), práctica de deporte y actividades de relajación (como ofrecer descuentos o membresías en gimnasios/clubs).
- Vigilar que se dé el equilibrio entre la vida profesional y personal. Implica darle a los colaboradores la libertad de gestionar su tiempo. Esto incluye el trabajo flexible o remoto para que cada uno de ellos pueda organizarse del modo que sean más productivos y que puedan coordinar el trabajo con sus otros compromisos, como por ejemplo la familia.
- Velar por el desarrollo profesional del empleado. Hacer seguimiento de su evolución, ofrecer cursos, dar mayores responsabilidades o asignar nuevos proyectos en los cuales pueda desarrollar nuevas habilidades profesionales.
- Fomentar la estructura empresarial horizontal. En otras palabras, que no haya barreras entre las distintas posiciones dentro de la organización.

Como se mencionó anteriormente, está demostrado que mantener colaboradores felices aumenta la productividad por lo que vale la pena invertir en este rol. Algunos de los beneficios de mantener a los colaboradores felices son: mayor satisfacción laboral, retención del talento, equipos más productivos, disminución del absentismo y sentimiento de pertenencia. (Izuriaga, 2020)

Algunas de las empresas que ya han incorporado el rol de CHO son enumeradas en el artículo de la escuela de negocios HEC Paris. Las mismas son: *SAP, Amazon, Google y Airbnb*. Si bien es un concepto relativamente nuevo, cada vez son más las empresas que se plantean su incorporación debido a los efectos positivos que ya están a la vista en las empresas que han invertido en él. También debido al hecho de que la tecnología apoya muchos de los cambios que se proponen, poco a poco se aprecia un cambio de mentalidad en las empresas y una creciente preocupación por poner al colaborador en el centro y velar por su felicidad para alcanzar los objetivos empresariales.

## 4. TRABAJO DE CAMPO

### 4.1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

#### 4.1.1 Estructura de quienes respondieron la encuesta:

Estructura por edad - El 26,3% de los encuestados tiene entre 20 y 30 años, el 50,7% de 31 a 40, el 9,4% de 41 a 50 y más de 50 años el 13,6%.

Estructura por sexo - El 58,2% es de sexo femenino, el 40,8% de sexo masculino y el 0,9% seleccionó la opción de prefiero no decirlo.

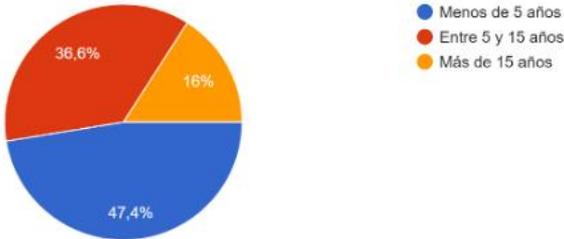
Estructura por nivel de formación finalizado - El 3,8% tienen secundaria incompleta, el 7,5% secundaria completa, el 15,5% terciarios en curso, el 30,5% terciarios completos, el 18,8% estudios de posgrado en curso y el 23,9% estudios de posgrado completo.

Estructura por tipo de empresa en la que trabajan - el 48,4% lo hace en servicios, el 18,3% en *retail*/ventas, el 12,2% en entes públicos, el 7% en *trading*, el 6,1% en industria, el 3,3% en organizaciones sin fines de lucro, el 1,9% en banca/finanzas, el 1,4% en educación y el restante 1,4% en salud.

Estructura por tamaño - El 27,7% trabaja en una empresa de hasta 50 colaboradores, el 13,6% en una de 51 a 100 colaboradores, el 21,1% en una de 101 a 500 colaboradores y el 37,6% en una de más de 500 colaboradores.

Estructura por antigüedad en la empresa - El 47,4% tienen una antigüedad en la empresa de menos de 5 años, el 36,6% tiene entre 5 y 15 años y el 16% tiene más de 15 años en la empresa.

**Figura 4. Antigüedad de los encuestados en su trabajo actual.**



Fuente: elaboración propia en *Google Forms*

Estructura por área en la que trabajan - El 11,7% trabaja en el área de atención al público, el 32,9% en administración, el 0,9% en compras, el 0,9% en el área legal, el 6,6% en recursos humanos, el 21,6% en producción/operaciones, el 10,3% en ventas, el 1,9% en marketing y el 13,1% en gerencia/dirección.

Estructura según personal a cargo - El 43,7% tiene un equipo a cargo, el restante 56,3% no lo tiene.

#### 4.1.2 Bienestar del colaborador

##### 4.1.2.1 Condiciones de trabajo

El 1,9% está totalmente en desacuerdo respecto a la afirmación “Me siento a gusto en mi lugar físico de trabajo”, el 8,9% está en desacuerdo, el 13,1% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 43,7% está de acuerdo y el 32,4% está totalmente de acuerdo.

En contraparte, el 6% hizo referencia a la ubicación geográfica y el espacio laboral, como lo peor de su organización. Además, el 20,2% considera importante incorporar espacios de esparcimiento en su lugar de trabajo.

Sobre si los insumos o herramientas para realizar su trabajo están disponibles, el 0,9% está totalmente en desacuerdo, el 5,6% está en desacuerdo, el 9,4% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 48,4% está de acuerdo y el 35,7% está totalmente de acuerdo.

Respecto a si la tecnología incorporada en la empresa facilita sus tareas, el 2,8% está totalmente en desacuerdo, el 5,2% está en desacuerdo, el 16,9% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 49,3% está de acuerdo y el 25,8% está totalmente de acuerdo. Por otro lado, el 14% de los encuestados mencionó los procesos y controles como lo peor de su organización.

##### 4.1.2.2 Ambiente laboral

El 3,3% está totalmente en desacuerdo con considerar que hay un buen clima laboral, el 6,6% está en desacuerdo, el 11,7% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 48,4% está de acuerdo y el 30% está totalmente de acuerdo.

Además, el 35,7% contestó al ambiente laboral como lo mejor de su organización y el 7% como lo peor.

El 0,9% está totalmente en desacuerdo respecto a que existe buena relación con su equipo de trabajo, el 2,3% está en desacuerdo, el 5,2% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 46,5% está de acuerdo y el 45,1% está totalmente de acuerdo.

El 1,4 % está totalmente en desacuerdo respecto a que existe buena relación con sus superiores, el 2,8% está en desacuerdo, el 8,9% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 46,5% está de acuerdo y el 40,4% está totalmente de acuerdo.

#### 4.1.2.3 Cultura organizacional

El 3,3% está totalmente en desacuerdo con que existen canales de comunicación abiertos en la organización, el 6,6% está en desacuerdo, el 19,7% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 47,4% está de acuerdo y el 23% está totalmente de acuerdo.

Por otro lado, el 8% considera que la falta de comunicación es lo peor de su organización.

Los porcentajes obtenidos para la afirmación “En mi organización son tenidas en cuenta la diversidad y la inclusión” fueron, 1,4% totalmente en desacuerdo, 7,5% en desacuerdo, 26,3% no está de acuerdo ni en desacuerdo, 39,9% de acuerdo y 24,9% totalmente de acuerdo.

#### 4.1.2.4 Rol significativo

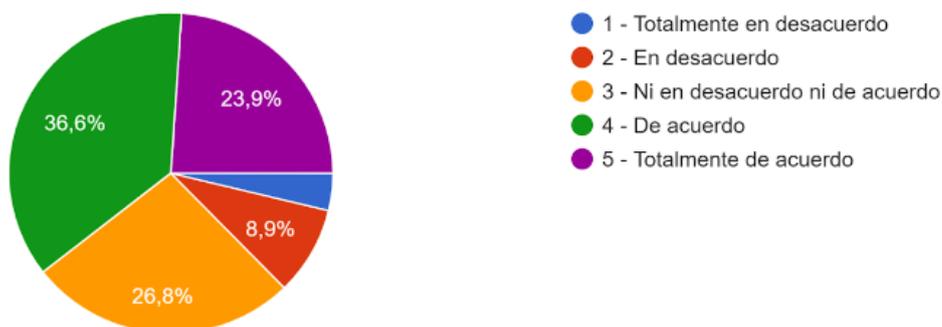
Sobre la afirmación “Creo que mi rol aporta valor al propósito de la organización”, el 0,5% está totalmente en desacuerdo, el 0,9% está en desacuerdo, el 9,4% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 53,1% está de acuerdo y el 36,2% está totalmente de acuerdo.

Con respecto a la afirmación “Me siento valorado por la empresa y mis superiores” el 3,8% está totalmente en desacuerdo, el 11,7% está en desacuerdo, el 20,2% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 45,5% está de acuerdo y el 18,8% está totalmente de acuerdo.

#### 4.1.2.5 Liderazgo

En cuanto a la afirmación “Mi superior impulsa mi desarrollo profesional”, el 3,8% está totalmente en desacuerdo, el 8,9% está en desacuerdo, el 26,8% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 36,6% está de acuerdo y el 23,9% está totalmente de acuerdo.

**Figura 5. “Mi superior impulsa mi desarrollo profesional”.**



Fuente: elaboración propia en *Google Forms*

El 1,4% está totalmente en desacuerdo con la afirmación “Mi opinión es tomada en cuenta dentro de mi equipo de trabajo”, el 2,3% está en desacuerdo, el 13,1% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 49,8% está de acuerdo y el 33,3% está totalmente de acuerdo.

Respecto a la frase “Siento que mi superior confía en mí”, el 2,3% está totalmente en desacuerdo, el 2,3% está en desacuerdo, el 14,1% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 40,8% está de acuerdo y el 40,4% está totalmente de acuerdo.

Sobre la afirmación “No me siento bajo presión en ningún momento” el 13,6% está totalmente en desacuerdo, el 36,2% en desacuerdo, el 25,8% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 17,4% de acuerdo y el 7% totalmente de acuerdo.

#### 4.1.2.6 Desarrollo profesional

En cuanto a si tienen posibilidades de desarrollo personal y profesional en la organización en la que trabajan el 5,2% está totalmente en desacuerdo, el 9,9% está en desacuerdo, el 19,7% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 44,6% está de acuerdo y el 20,7% está totalmente de acuerdo.

Por otro lado, el 12,2% se refirió al desarrollo profesional como lo mejor de su organización y el 5% como lo peor de la misma.

El 46,9% considera la capacitación como un elemento importante a incorporar en su organización.

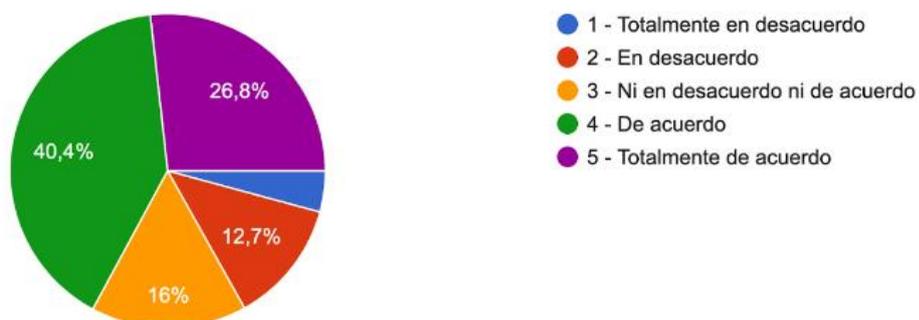
#### 4.1.2.7 Logros y reconocimiento

El 6,1% está totalmente en desacuerdo con que sus logros son reconocidos por la organización, el 7,5% está en desacuerdo, el 23,9% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 45,1% está de acuerdo y el 17,4% está totalmente de acuerdo.

#### 4.1.2.8 Balance entre vida laboral y personal

El 4,2% está totalmente en desacuerdo que su trabajo le permite el balance entre la vida laboral y la personal, el 12,7% están en desacuerdo, el 16% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 40,4% está de acuerdo y el 26,8% está totalmente de acuerdo.

**Figura 6. “Mi trabajo me permite el balance entre la vida laboral y la personal”.**



Fuente: elaboración propia en *Google Forms*

La flexibilidad es considerada por el 17,4% como lo mejor que le otorga su organización y por el 5% como lo peor ya que no cuentan con ella. Por otro lado, el 50,2% cree que es importante incorporar la flexibilidad a su organización.

#### 4.1.2.9 Remuneración

Dada la afirmación “Entiendo que mi remuneración económica es acorde a mis responsabilidades” el 6,1% está totalmente en desacuerdo, el 15% está en desacuerdo, el 22,5% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 39,9% está de acuerdo y el 16,4% está totalmente de acuerdo. Adicionalmente, el 7,5% de los encuestados considera la remuneración como lo mejor de su trabajo y el 4% lo considera lo peor.

Por otro lado, el 49,8% cree importante incorporar beneficios laborales, tanto monetarios como no monetarios, a su organización.

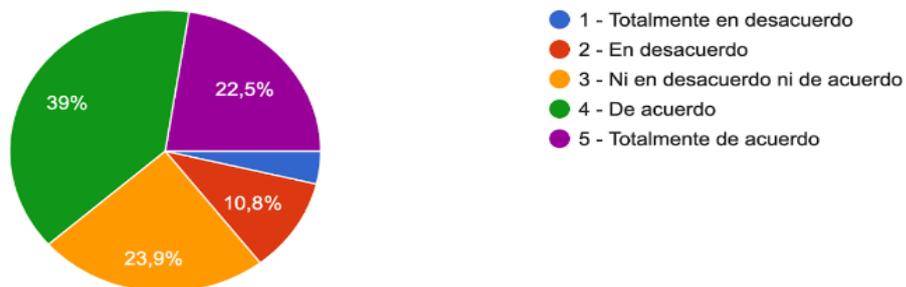
#### 4.1.2.10 Sentido de pertenencia a la organización

El 1,9% está totalmente en desacuerdo con sentirse orgulloso de pertenecer a su trabajo, el 5,2% está en desacuerdo, el 25,4% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 45,1% está de acuerdo y el 22,5% está totalmente de acuerdo.

#### 4.1.2.11 Felicidad en el trabajo

Frente a la afirmación “Considero que mi organización es un excelente lugar para trabajar” el 3,8% está totalmente en desacuerdo, el 10,8% está en desacuerdo, el 23,9% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 39% está de acuerdo y el 22,5% está totalmente de acuerdo.

**Figura 7. Mi organización es un excelente lugar para trabajar.**



Fuente: elaboración propia en *Google Forms*

En cuanto a si disfrutan de su trabajo los resultados muestran que el 2,3% está totalmente en desacuerdo, el 7,5% está en desacuerdo, el 20,7% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 53,1% está de acuerdo y el 16,4% está totalmente de acuerdo.

Con respecto a sentirse feliz trabajando en la organización el 4,2% está totalmente en desacuerdo, el 10,3% está en desacuerdo, el 21,6% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 41,8% está de acuerdo y el 22,1% está totalmente de acuerdo.

En referencia a cuáles son los elementos que consideran más importantes para sentirse felices en su organización las respuestas en porcentaje fueron 35,2% ambiente laboral, 25,4% desarrollo profesional, 21,6% remuneración salarial, 10,8% flexibilidad, 3,3% relación con los superiores, 1,9% contestó “Todas las opciones anteriores” y un 0,5% las siguientes: capacitación, remuneración y ambiente laboral, flexibilidad horaria y más home office y “Sentirse parte de”.

**Figura 8. Elementos que los encuestados consideran más importantes para sentirse feliz en su organización.**



Fuente: Elaboración propia en planilla Excel

Se destacan a continuación algunos comentarios realizados por los encuestados:

“Pasamos gran parte de nuestra vida en nuestro trabajo, por lo que deberíamos sentirnos bien en él.”

“Considero que los empleados felices están más comprometidos con sus tareas y son más productivos. Y para lograrlo, es importante que se sientan parte de la organización y además,

que se sientan reconocidos. El reconocimiento ya no pasa únicamente por la remuneración económica, aunque también es importante, pero personalmente valoro además la flexibilidad, sentirme parte del objetivo de la empresa, que lo que estoy haciendo aporta valor. Y por último, también me parece tan importante como lo anterior, ver un potencial desarrollo y crecimiento a nivel profesional.”

“El mundo cambió y considero que las empresas deben adaptarse al mismo y ser más flexibles como para retener y/o captar talentos. Ser flexibles con horarios o a través de virtualidad tiene un costo muy bajo para las empresas pero sin embargo es cada vez más valorado por los empleados.”

## **4.2 ANÁLISIS CRÍTICO**

### **4.2.1 Condiciones de trabajo:**

En función de los resultados obtenidos se observa que las personas que han contestado sentirse a gusto con su lugar físico de trabajo, también consideran que las herramientas o insumos están disponibles y que la tecnología incorporada los ayuda en sus tareas. Se observa que se cumplen las necesidades físicas que menciona Maslow, citado por Robbins, 2011, siendo éstas las que se encuentran en la base de la pirámide y que solo teniéndolas satisfechas podrían comenzar a satisfacerse las demás. Es también uno de los focos para gestionar la felicidad laboral, de acuerdo a Fernández, 2015, contar con condiciones de trabajo respetuosas y con los elementos adecuados para realizar sus tareas.

Por otro lado, los procesos y controles con los que cuenta la organización también son mencionados por Fernández para gestionar la felicidad, ya que se necesita que estén bien definidos, cuenten con autonomía, sean sencillos y fluidos para que las tareas del colaborador se realicen de la mejor manera posible. Dichos procesos y controles formaron parte de la respuesta que más se repitió sobre lo peor de la organización en la que los encuestados trabajan.

#### 4.2.2 Ambiente laboral:

El clima laboral es considerado como bueno por la mayoría de los encuestados. Predominan las buenas relaciones tanto con el equipo de trabajo como con sus superiores, en casi el 90% de los encuestados. Relacionándolo con el modelo de Fernández, 2015, trabajar en entornos positivos es la condición mínima necesaria para que los individuos puedan desplegar sus capacidades. A su vez, las relaciones confiables hacen que el trabajo en equipo mejore. El buen clima laboral, es también un elemento clave para las organizaciones saludables que menciona Salanova, 2009, en su modelo HERO.

Tal como demuestran los resultados, la mayor parte de las organizaciones en las que trabajan los encuestados toman en cuenta la importancia del ambiente y las relaciones positivas, trabajando para que la percepción de los empleados sobre esto sea buena. Analizando este elemento junto con el tamaño de la organización, se observa que en las más grandes, 500 empleados en adelante, más del 80% considera el clima laboral como positivo y en aquellas medianas, de 51 a 100 colaboradores, su correlación es menor, siendo aproximadamente un 60% los que lo consideran como positivo.

Por otro lado, el ambiente laboral fue el que más encuestados contestaron como importante para sentirse felices en la organización, también se destacó por ser el que más contestaron como lo mejor de la organización, siendo esto consistente con la respuesta de la mayoría de los encuestados que consideraron que el clima laboral era bueno.

#### 4.2.3 Cultura organizacional:

Tal como se observó en las Tendencias de Deloitte de Schwartz et al, 2017, las organizaciones han puesto su foco en la cultura, para otorgarle al colaborador una experiencia de trabajo positiva. En relación a los distintos elementos que conforman la cultura organizacional, se preguntó sobre los canales de comunicación y la diversidad e inclusión. Si bien la mayoría de los encuestados consideran que en las organizaciones que trabajan son tenidos en cuenta estos elementos, se puede observar que aproximadamente el 30% entiende que los canales de comunicación así como la diversidad y la inclusión no están firmemente incorporados en la cultura de la organización.

Se visualiza una correlación positiva entre el tamaño de la organización y la importancia que le dan a incorporar diversidad e inclusión, ya que conforme aumenta el número de colaboradores aumenta también la percepción que tienen éstos sobre cómo la empresa incorpora estos elementos.

Se puede observar que, principalmente las empresas pequeñas, deben continuar haciendo esfuerzos por convertirse en organizaciones diversas e inclusivas lo cual es fundamental para sentar las bases de la felicidad organizacional.

#### 4.2.4 Rol significativo:

Aquellos que están totalmente de acuerdo o de acuerdo en que su rol aporta valor al propósito de la organización son casi el 90% de los encuestados. Es en las empresas de 51 a 100 colaboradores donde se visualiza el menor porcentaje de empleados que están de acuerdo o totalmente de acuerdo. Según Fernández, 2015, que el trabajador encuentre su sentido dentro de la empresa, es una práctica organizacional que promueve el bienestar en los trabajadores y a la vez una de las dimensiones del modelo de felicidad organizacional. La mayor parte de las organizaciones de los encuestados han logrado transmitir el sentido inspirador de las tareas y generar el sentimiento de generar valor para la organización. El 68% de quienes consideran que su rol aporta valor a la organización, se sienten a su vez valorados por la empresa y sus superiores.

Por otro lado, se visualiza que el menor porcentaje de quienes están totalmente de acuerdo o de acuerdo con que su rol aporte valor, son aquellos colaboradores de más de 15 años trabajando en la organización, lo que muestra la dificultad de los gerentes por mantener en el tiempo la transmisión de la importancia del trabajo de la persona en la organización, y por lo tanto también su motivación. Tener un trabajo que aporte valor y tenga un propósito, tal como lo menciona Steger et al, 2012, genera bienestar y por lo tanto es clave para la felicidad organizacional.

#### 4.2.5 Liderazgo:

Se puede observar que la mayoría, más del 80% de los encuestados, sienten que su superior confía en ellos. Al relacionarlo con si la opinión de los colaboradores es tomada en cuenta en su equipo de trabajo, la tendencia es la misma, ya que la mayoría está de acuerdo con dicha

afirmación. Los líderes cercanos y firmes son fundamentales para promover la felicidad organizacional, siendo uno de los elementos destacados por Fernández, 2015, en su modelo.

De acuerdo a los encuestados, quienes están totalmente en desacuerdo con que su superior confía en ellos, no se sienten felices en sus organizaciones ya que únicamente contestaron totalmente en desacuerdo y en desacuerdo a dicha afirmación. Por el otro lado, el 90% de quienes no se sienten bajo presión en ningún momento, consideran que su superior confía en ellos.

#### 4.2.6 Desarrollo profesional:

Respecto al desarrollo profesional, las respuestas obtenidas están alineadas tanto a nivel organizacional como en los equipos, ya que la mayoría considera que no solo sus superiores impulsan su desarrollo profesional sino que también tienen posibilidades de desarrollo personal y profesional en la organización.

Por el contrario, aproximadamente el 15% está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo en que su organización tiene posibilidades de desarrollo y en que su superior impulsa estas oportunidades. Esto reafirma la alineación entre la organización y los líderes de las mismas. Además, aproximadamente el 50% considera importante incorporar capacitación en su organización.

De acuerdo a lo mencionado por Robbins, 2011, las habilidades se deterioran y se pueden volver obsoletas por lo que es necesario aprender nuevas. Los métodos de capacitación en el trabajo incluyen rotación de puestos, programas para aprendices entre otros que implican interrumpir las actividades laborales por lo que las compañías deben invertir en capacitación fuera del trabajo. Dados los resultados obtenidos, es la gerencia o la cúpula de la organización

quien debe tomar la iniciativa de capacitar y dar la oportunidad de desarrollo para que luego los supervisores de los equipos apoyen a sus colaboradores y les otorguen esa oportunidad.

#### 4.2.7 Logros y reconocimiento:

Más de un 60% considera que sus logros son reconocidos en la organización en la que trabajan. Este reconocimiento es otra de las dimensiones del modelo de felicidad organizacional, y se considera el factor fundamental para generar la sensación de satisfacción y felicidad. En las organizaciones en que los logros son reconocidos, los empleados se sienten valorados. Se observa que aquellos con mayor antigüedad en la organización, son también los que se sienten más reconocidos, siendo un 71% de los colaboradores con más de 15 años de antigüedad, quienes están de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación.

#### 4.2.8 Balance entre vida laboral y personal:

El resultado obtenido ante la afirmación “Creo que mi trabajo me permite el balance entre la vida laboral y personal” fue de casi un 70% de acuerdo o totalmente de acuerdo. Tal como destaca Robbins, 2011, en las bases del comportamiento organizacional, los empleados quieren organizarse mejor y tener mayor flexibilidad y las organizaciones deben colaborar para que el equilibrio pueda obtenerse. Es en las organizaciones de menor tamaño donde se visualiza que más individuos estuvieron de acuerdo con la afirmación, lo cual es consistente con la posibilidad que tiene este tipo de empresas de ser más flexible y tener en cuenta circunstancias personales de cada trabajador.

#### 4.2.9 Remuneración:

Sobre si la remuneración económica es acorde a sus responsabilidades, se observa que la mayoría está de acuerdo o totalmente de acuerdo, seguido por los que están ni en desacuerdo ni de acuerdo 22,5%. Tal como exponen diferentes autores, como Robbins, 2011, y Fernández, 2015, por encima de la línea de la pobreza no es el elemento que determina totalmente la felicidad laboral, sino que los encuestados lo colocaron tercero en cantidad de respuestas sobre los elementos más importantes. Además, sólo un 7,5% lo incluyó como lo mejor de su organización, detectándose entonces elementos que consideran más importantes al momento de calificar su lugar de trabajo.

Respecto a lo que los encuestados consideran lo peor de su organización, solo un 4% contestó la remuneración, y dentro de estos un 78% contestó sentirse totalmente de acuerdo o de acuerdo con ser felices trabajando en su organización. Tal como menciona Robbins, 2011, el dinero puede motivar pero no es un elemento que haga feliz a las personas, reafirmando que el enfoque de los gerentes para lograr felicidad organizacional, no debe estar puesto únicamente en lo monetario sino en los otros elementos claves desarrollados anteriormente.

#### 4.2.10 Sentido de pertenencia a la organización:

Se observa que sentirse orgulloso de pertenecer a su organización, se correlaciona con considerarla un excelente lugar para trabajar, ya que en ambas más de un 60% está totalmente de acuerdo o de acuerdo con las afirmaciones. Dicho orgullo se puede relacionar también, con el *engagement* que las organizaciones buscan generar en sus colaboradores, creando vínculos emocionales de éstos con su trabajo. Una de las maneras de realizarlo es otorgando al empleado los mejores recursos, como destaca Salanova, 2009. Además, Fernández, 2015,

sostiene que las prácticas de *engagement* incluyen el desarrollo de su carrera y la determinación de las habilidades y el talento del empleado para ubicarlo donde se destaque más. Por estos motivos, es coherente que la correlación sea positiva entre quienes contestaron que se sienten orgullosos de pertenecer a la organización, y quienes consideran que tienen posibilidades de desarrollo profesional y personal en la misma.

#### 4.2.11 Felicidad en el trabajo:

El sentimiento de felicidad de los trabajadores en su organización se repartió en un 63,9% de acuerdo o totalmente de acuerdo, el 21,6% ni en desacuerdo ni de acuerdo y el resto no está de acuerdo. Estos resultados han tenido una correlación positiva con considerar a su organización un excelente lugar para trabajar.

Desde el punto de vista del tamaño de la empresa, un 83% de quienes trabajan en organizaciones de más de 500 colaboradores contestó que se encontraba totalmente de acuerdo o de acuerdo con la afirmación de felicidad, seguida por aquellos de organizaciones pequeñas, de hasta 50 colaboradores, en donde un 68% estuvo totalmente de acuerdo o de acuerdo con la misma. En el resto de las organizaciones, los resultados totalmente de acuerdo o de acuerdo fueron menores.

De quienes mencionaron el ambiente laboral como lo mejor de sus organizaciones, un 83% dijo estar totalmente de acuerdo o de acuerdo con la afirmación “Me siento feliz trabajando en mi organización”. En contraposición, un 7% respondió algo relacionado al ambiente laboral frente a la frase “Lo peor de mi organización es...”. De éstos, ninguno estuvo totalmente de acuerdo con que su organización era un excelente lugar para trabajar ni con sentirse feliz en

ella. Estas relaciones demuestran la relevancia que tiene el clima laboral en la felicidad organizacional, tanto positiva como negativamente.

Un 79% de quienes contestaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con sentirse feliz trabajando en su organización, también consideran que su trabajo les permite el balance entre la vida personal y laboral, y sólo un 2% de ellos estuvo totalmente en desacuerdo con la afirmación. Por otro lado, de quienes contestaron estar totalmente en desacuerdo con sentirse felices en sus organizaciones, ninguno estuvo totalmente de acuerdo con que les permitía el equilibrio entre lo laboral y lo personal.

A su vez, el 91% de quienes dijeron sentirse felices trabajando en la organización, contestaron que disfrutaban de su trabajo, por lo tanto, la correlación entre ambas es positiva, demostrando el peso que tiene el trabajo sobre la satisfacción laboral y el sentimiento de felicidad del trabajador.

Los cuatro elementos que se consideran más importantes para sentirse feliz en la organización son el ambiente laboral, desarrollo profesional, remuneración económica y flexibilidad. Estos son también algunos de los elementos que menciona Fernández, 2015, como parte de la propuesta de valor que las organizaciones deben otorgar a sus colaboradores para gestionar la felicidad organizacional.

Ya que la mayor parte de los trabajadores se siente feliz en su trabajo, se puede visualizar cómo en su mayoría, las organizaciones han incorporado la correcta gestión de estos elementos que los colaboradores consideran importantes.

### **4.3. RESULTADOS DE ENTREVISTA**

#### **4.3.1 Empresa A**

Se trata de una multinacional con casa matriz en Estados Unidos, ubicada en Zona Franca de Montevideo, con más de 800 colaboradores, en el rubro de software. El entrevistado fue el Gerente de Recursos Humanos.

##### **4.3.1.1 Misión, visión y valores:**

La visión de esta organización es ser la plataforma de excelencia de la industria de viajes. Sus valores son los siguientes: pasión, curiosidad, transparencia, rigor y responsabilidad.

##### **4.3.1.2 La gestión de las personas:**

Cuentan con políticas de gestión de personas tanto a nivel global, ya que se trata de una empresa multinacional, como locales que se ajustan a las necesidades del país. Los objetivos anuales son evaluados a nivel de equipo, enfocándose en la estrategia conjunta. De todas maneras se continúa reconociendo individualmente, con bonos o aumentos de sueldo por mérito, a quien lo merece por su excelencia, sin sacar el foco del equipo.

A partir de la pandemia han realizado cambios en la gestión de las personas, el principal es aquel en donde la persona puede trabajar desde su casa, generando así la flexibilidad que los empleados habían querido desde hace tiempo y no se había podido realizar por motivos legales. Si bien entienden que es fundamental concurrir a la oficina para compartir en equipo

y mantener la cultura de la organización, pusieron el foco en el bienestar del empleado, siendo de las primeras empresas en emplear esta modalidad y manteniéndola a pedido de los colaboradores.

No cuentan con un departamento de felicidad, pero sí con uno de Recursos Humanos y destacan la importancia que se le da al mismo, lo que genera un foco directo en la experiencia del colaborador en la empresa. Incluso, el nombre de este equipo es “*People Team*”, es decir, equipo de personas lo que indica que está pensado hacia los colaboradores. Tienen un equipo grande con diferentes áreas como la de desarrollo, adquisición de talento, pago de sueldos y gestión de empleados.

#### 4.3.1.3 Selección de personal:

Al momento de la selección del personal, se enfocan en las habilidades blandas de las personas, ya que consideran que es más sencillo conseguir los conocimientos teóricos que el puesto requiere, pero el desafío es encontrar a la persona que comparta los valores de la organización y pueda adaptarse a la cultura. Destacan también la diversidad con la que cuentan y cómo las personas que ingresan deben estar preparadas para formar parte de ese tipo de equipos, dinámicos y con personas de cualquier tipo de raza, orientación y religión.

#### 4.3.1.4 Ambiente laboral:

Para fomentar un ambiente de trabajo positivo trabajan mucho con los líderes y se enfocan en que ir a la oficina sea una experiencia, un momento de compartir con el equipo que aporte valor.

Se encuentran comenzando la reforma de su edificio principal para enfatizar en esta idea y crear más ambientes descontracturados y de colaboración, a donde sea lindo ir y compartir con su equipo de trabajo. Consideran importante generar momentos para celebrar, por lo que han vuelto a poner en práctica actividades que se encontraban en pausa debido a la pandemia, como el día de la familia y los brindis que generan un ambiente cálido y aportan a la cultura de la empresa.

#### 4.3.1.5 Comunicación:

Cuentan con canales de comunicación, como son las encuestas a nivel global y local para conocer la opinión de sus colaboradores en los diferentes aspectos que puedan afectarlos.

Algunas son específicas para determinar por ejemplo qué beneficios son más valorados, y otras engloban los temas diarios que influyen en la satisfacción del empleado.

Están abiertos a recibir a cualquier colaborador que quiera plantear un tema y además cuentan con líneas anónimas para reportar casos relacionados a la ética o al acoso laboral.

#### 4.3.1.6 Manejo de los errores:

Se busca evitar los errores, por lo que se trabaja sobre el motivo por el que ocurrieron. No se toman represalias, sino que se le da un seguimiento a la persona para que la misma esté preparada para resolver futuras situaciones de manera correcta y no vuelva a cometer errores. Buscan no perder el rigor y la responsabilidad, pero sí visualizar el error como oportunidad de mejora.

#### 4.3.1.7 Liderazgo:

En cuanto a los líderes, le dan mucha importancia a que esta persona no sea individualista, sino que se preocupe por que todo su equipo crezca y se destaque. Los cargos de supervisión y dirección pueden ocuparse tanto por personas que ya se encuentran en la organización como por individuos externos.

Al definir quién será el líder comienzan con una encuesta para hacer una puesta a punto de cómo será su forma de trabajar, se buscan puntos en común con quien será el supervisor de esta persona también y se descubren también sus divergencias para buscar la mejor manera de acercarlas. Cuando el puesto se ocupa por alguien interno, se le hace un seguimiento a la sucesión, y un entrenamiento para definir si realmente la persona es la adecuada para tomar el liderazgo. Un mes después de su incorporación, se realiza una segunda encuesta, esta vez para ver cómo está funcionando el equipo con este nuevo liderazgo, si se están cumpliendo las expectativas tanto para quien está a cargo como para los otros colaboradores.

#### 4.3.1.8 Capacitación:

Cuando una persona ingresa a la organización se trata de que conozca no solo las bases para sus tareas diarias, sino también cómo funciona la industria, los sistemas y la cultura organizacional. De acuerdo al rol, tienen distintos niveles de capacitación. Destacan la que le brindan a los líderes, entrenándolos en el uso de sus habilidades blandas, con modalidades de taller en donde se puedan retroalimentar entre ellos.

Cuentan también con plataformas externas para que las personas puedan tomar cursos sobre el área que les interese, que no necesariamente tiene que ser la misma para la que se encuentran trabajando, y les permita desarrollarse y aprender. Por otro lado, cuentan con otros cursos de herramientas de uso diario como Excel, metodologías ágiles, entre otras. Se tiene mucho en cuenta la opinión de los colaboradores, tanto al momento de incorporar nueva capacitación, como posterior al curso que se dio para que se mantenga siempre abierta la posibilidad de mejorarlo y poder determinar el valor que le aportó a quienes participaron.

#### 4.3.1.9 Logros y reconocimiento:

Para el reconocimiento del personal, cuentan con una plataforma creada especialmente para la organización en donde pueden otorgarse agradecimientos y también acompañarlos de incentivos monetarios. En la misma se puede visualizar quien ha sido reconocido, lo que permite que otras personas puedan tomar esto en cuenta y volver a destacar en su labor, dando un sentimiento de comunidad y equipo.

También se hacen reconocimientos con menciones especiales durante reuniones de las áreas principales de la organización, donde destacan a aquellos individuos de excelencia en su labor.

#### 4.3.1.10 Beneficios:

Tienen un plan de beneficios más allá de lo económico para sus colaboradores, basado en encuestas que realizaron a los mismos para entender qué es lo que más valoraban, como por ejemplo los masajes en la oficina y los beneficios a través de las plataformas para acceder a servicios locales.

Especialmente durante la pandemia, se enfocaron en la salud mental y en realizar charlas con expertos para aprender a manejar el estrés, los miedos y la ansiedad. Al contar con un seguro médico para todos los empleados, han trabajado para agregarles más consultas psicológicas a las incluidas en el plan regular.

A nivel global, existe un mes dedicado al bienestar en donde se promulgan aún más las actividades y charlas de este tipo. Cuentan con varios lugares de esparcimiento, desde el comedor hasta habitaciones dedicadas al ejercicio físico y los juegos de entretenimiento.

#### 4.3.1.11 Satisfacción del empleado en la estrategia:

Consideran muy importante la satisfacción del empleado al momento de planificar la estrategia. En una escala del 1 al 10, siendo 1 muy poco importante y 10 muy importante, la califican como un 8, ya que entienden que lo ideal sería 10 pero en la estrategia finalmente plasman una importancia de 8. Exponen que cuando la persona está feliz en su trabajo va a ir con más ganas, tener más curiosidad para crear cosas nuevas y dar su máximo potencial en sus tareas. Agregan que hay roles en donde es más difícil que esto suceda por la propia naturaleza de su trabajo, además de las dificultades que genera tener un presupuesto limitado, pero mantienen el foco en lo que puedan añadir al bienestar de sus colaboradores.

#### 4.3.1.12 Felicidad en el trabajo:

La persona entrevistada considera que es posible ser feliz en el trabajo. Comenta que quienes no sean felices en él, deberán replantearse ese aspecto de su vida ya que las horas que se dedican al trabajo son muchas para no disfrutarlo. Entiende que si bien el estado de felicidad

no es constante, sí debería serlo la elección de ser feliz, el positivismo y la energía para conseguirlo. Los elementos para determinarla son muy personales, dependiendo de la persona. Cada uno debería hacer su introspección para ver qué elementos afectan su felicidad negativamente y cambiarlos para lograr el equilibrio.

Considera importante que las organizaciones pongan el foco en generar un mejor lugar en donde se pueda ser feliz pero agrega que hay un trabajo individual que debe realizar la persona para conseguir esa felicidad. Cree que un 80% de las personas con las que interactúa son felices en su trabajo ya que el ambiente es positivo y cuentan con una cultura “sana” que ayuda a generar esto. Por último, agrega que están ingresando al programa “*Great Place to Work*” en donde tendrán una idea más clara de las opiniones de sus colaboradores.

#### 4.3.2 Empresa B

Es una organización nacional, con menos de 50 colaboradores, dedicada a la venta y colocación de sistemas de seguridad integrados, ubicada en Montevideo. El entrevistado fue el Director de la organización.

##### 4.3.2.1 Misión, visión y valores:

Su misión es satisfacer la necesidad de seguridad de sus clientes, satisfacer las expectativas de los propietarios y cumplir con el conjunto de personas que trabajan en la organización.

#### 4.3.2.2 La gestión de las personas:

No cuentan con políticas de gestión de personas formalmente definidas. Tampoco tienen políticas específicas que concilien la vida laboral y la personal, pero sí buscan que los trabajadores puedan tener este balance, más que nada con aquellos que por su rol pueden que trabajen más horas, destacándose por la flexibilidad con la que cuentan. Debido al tamaño de la organización, no cuentan con departamento de Recursos Humanos y tampoco departamento de felicidad.

Durante la pandemia utilizaron el teletrabajo en los puestos que lo permitían, como son los de administración, pero luego volvieron a la presencialidad para todos los empleados para no generar diferencias entre ellos y no otorgar condiciones que podrían considerarse como más beneficiosas ante los demás. Estos cambios temporales fueron realizados visualizando el conjunto de la organización y no únicamente el beneficio de los trabajadores, pero sí pusieron el foco en ellos al momento de mantener las fuentes de trabajo. Destacan que han logrado mantener todos los puestos laborales y al momento de tener que enviar al seguro de paro especial durante la pandemia tuvieron en cuenta las circunstancias de cada empleado para no perjudicar a aquellos para quienes el sueldo en la empresa era el único ingreso del hogar u otra particularidad que pudiera afectar significativamente a las personas.

#### 4.3.2.3 Selección de personal:

Para seleccionar personal primero realizan una preselección de acuerdo al puesto, luego utilizan un equipo tercerizado de psicólogos que realizan el informe de las personas y con los resultados confirman quién será la persona contratada. Para definir quién ocupará el puesto, se

basan en la intuición personal, en la percepción de quien será su jefe directo y además si encaja con el perfil y la cultura de la empresa.

#### 4.3.2.4 Ambiente laboral:

Para fomentar un ambiente de trabajo positivo ven la tarea de los directivos y los otros líderes como clave, siendo líderes positivos que mejoren el entorno. Entienden también que a veces esta tarea se dificulta por el tipo de empresa que puede ser un poco más desorganizada ya que va creciendo de acuerdo a las necesidades del mercado.

#### 4.3.2.5 Comunicación:

Sus canales de comunicación para que los colaboradores puedan expresar tanto su insatisfacción como su satisfacción no son formales, sino que están abiertos a tratar personalmente cualquier comentario de las personas que así lo requieran.

#### 4.3.2.6 Manejo de los errores:

Sobre los errores que suceden en la organización, primero se manejan con el supervisor del área que corresponda antes de elevarlos a los directores. Se busca hablar sobre el tema, analizar qué fue lo que sucedió y ver cómo solucionarlo, sin desmotivar a los colaboradores. Se consideran siempre abiertos a recibir las necesidades y comentarios de las personas.

#### 4.3.2.7 Liderazgo:

Al ser una empresa de tamaño pequeño, cuentan únicamente con mandos medios de supervisión, ya que los directores están presentes y actúan como gerentes. Al elegir la persona que ocupará esos cargos tienen en cuenta sus aptitudes, experiencia pero principalmente la confianza que tienen en esa persona, siendo esta la característica más importante con la que cuentan los líderes.

#### 4.3.2.8 Capacitación:

Consideran fundamental la capacitación y buscan que sea posible dársela a todo colaborador que desee crecer en conocimientos. Al inicio del año se evalúan los cursos que creen importante que los empleados clave tomen para continuar formándose en el área. Se basa en la necesidad de cada cargo, muchas veces el foco se encuentra en la capacitación a los cargos más técnicos, no se da exclusivamente a los cargos altos y tampoco es necesario que tengan años en la empresa para que se les otorgue esta posibilidad.

Los últimos cursos realizados han sido sobre marketing, capacitación en tecnologías nuevas, formación en el exterior sobre nuevos productos. Está en los planes del próximo año realizar más capacitación en otros países ya que la pandemia lo permite y específicamente cursos de UNIT para los colaboradores que utilizan dichos conocimientos.

#### 4.3.2.9 Logros y reconocimiento:

Para reconocer al personal son muy selectivos, basados en el mérito y el compromiso con la organización, más que nada a los mandos medios. No cuentan con bonos ni otros reconocimientos definidos sino que se hacen reconocimientos puntuales a quienes se destacan.

#### 4.3.2.10 Beneficios:

Si bien no tienen beneficios fijos fuera de lo económico, la flexibilidad que otorgan a sus colaboradores es percibida por éstos como un beneficio, como también el apoyo, fuera de lo expresamente laboral, que otorgan a sus empleados en cualquier tema personal que los esté afectando. Destacan dicha flexibilidad como un punto clave en la organización, pero también reconocen que esto tiene sus puntos positivos y negativos, hace que sea más compleja la profesionalización de la organización, ya que puede desordenarla, pero a la vez consideran que es una de las cosas que más valoran sus empleados y les ha permitido tener baja rotación, evitar la sindicalización y mantener a las personas motivadas.

Sus lugares de esparcimiento se limitan al comedor y los sectores donde pueden tomar un café y charlar con sus compañeros.

#### 4.3.2.11 Satisfacción del empleado en la estrategia:

Si bien no incluyen la satisfacción del empleado en la estrategia, la tienen en cuenta diariamente y la consideran fundamental ya que los colaboradores deben mantenerse motivados y para eso se necesita dedicación por parte de la organización. En una escala del 1

al 10, siendo 1 muy poco importante y 10 muy importante, califican la importancia de la satisfacción del empleado con un 7.

#### 4.3.2.12 Felicidad en el trabajo:

La persona entrevistada cree que es posible ser feliz en el trabajo, considera que los elementos clave son el ambiente, la motivación, la pasión y el disfrute de las tareas. Cree que es fundamental que los líderes creen un ambiente positivo en donde las personas puedan desarrollarse y hacer sus tareas sin que sean un peso, sino más bien un disfrute.

Sobre sus colaboradores, cree que menos de la mitad son felices en su trabajo, si bien le gustaría que el porcentaje fuera mayor. Destaca que los más felices son aquellos que tienen puestos más cercanos a la producción y creación. Para finalizar, se considera feliz en su trabajo, hoy en día ya terminando su carrera pero aun motivado por incorporar nuevas tecnologías y hacer crecer a la organización, ya no tanto desde lo económico, sino más bien desde el proyecto de valor de la misma.

#### 4.3.3 Empresa C

Es una multinacional con casa matriz en Estados Unidos, ubicada en Montevideo, con más de 500 colaboradores, en el rubro de software. El entrevistado fue el Gerente de Recursos Humanos.

#### 4.3.3.1 Misión, visión y valores:

La misión de la empresa es ayudar a las personas para que vean la información y los datos con los cuales trabajan de nuevas maneras, que descubran nuevas ideas, que desbloqueen nuevas posibilidades para llegar a un buen resultado.

Sus valores son la comunicación, la satisfacción del cliente y el empleado, la integridad, la claridad, el cumplimiento, la ética, la innovación, el respeto mutuo y el trabajo en equipo. Dentro de la organización fomentan un entorno inclusivo, buscan fomentar y aprovechar esas diferencias para formar equipos y que todos los integrantes puedan tener ventajas competitivas a nivel global.

#### 4.3.3.2 La gestión de las personas:

En cuanto a la política de gestión de personas tienen diversas políticas que consideran al empleado desde el reclutamiento hasta la retención. Se enfocan en la calidad de vida del empleado, en su satisfacción y bienestar. Cuentan con un departamento de recursos humanos, pero no uno de felicidad.

Luego de la pandemia se implementaron algunos cambios que afectaron la gestión de las personas. Cambió el modo de reclutar personal y la inducción de los nuevos ingresos. Esta capacitación tuvo que adaptarse para poder realizarla de forma online. También se vieron afectadas las reuniones de equipo ya que por orden de la casa matriz no podían ir a las oficinas. Como consecuencia de esto tuvieron que adaptarse a los tiempos de cada colaborador ya que al estar trabajando desde sus casas podían estar realizando otras tareas, se

manejaban otros tiempos. Siempre estuvo sobre la mesa el bienestar de los colaboradores pero actualmente se hace más hincapié ya que ahora si las personas lo desean pueden seguir trabajando desde sus casas sin la obligatoriedad de ir a la oficina. Esto denota que para esta organización es muy importante la satisfacción del empleado. Trabajan con todos los recursos que tienen a su alcance para que los empleados vayan contentos a su lugar de trabajo, que se sientan a gusto.

#### 4.3.3.3 Selección de personal:

Los aspectos que consideran clave al momento de seleccionar personal son las habilidades, la experiencia, la capacidad de resolución de problemas y análisis y la motivación que tengan por entrar a la compañía.

#### 4.3.3.4 Ambiente laboral:

En la organización intentan conjugar la felicidad junto con el departamento de Recursos Humanos y el apoyo del departamento de “*Facilities*”. Toman en cuenta a los empleados como seres íntegros, que tienen necesidades y consideran que es muy importante tenerlas en cuenta dentro del ambiente laboral.

La forma en que fomentan un ambiente positivo es a través de la flexibilidad que otorgan para que los colaboradores decidan si trabajan desde la casa o en la oficina, y también generando instancias de reuniones de equipos extra laborales al término de la jornada. Además, cuentan con sillones en distintas partes de la oficina, así como juegos, *playstation*, futbolito y máquinas con comestibles a disposición, todo esto hace al ambiente positivo ya que los colaboradores cuentan con varios lugares de esparcimiento. Otro aspecto que señalan es que

se trabaja mucho con los managers sobre el cumplimiento del horario, que no se sobrecargue de horas a los empleados.

#### 4.3.3.5 Comunicación:

Relacionado a los canales de comunicación, los colaboradores pueden subir casos a través de la intranet. También pueden acceder tanto al departamento de Recursos Humanos, así como a sus managers ya que la política de la empresa es que éstos fomenten el diálogo y lleven adelante un liderazgo de puertas abiertas.

#### 4.3.3.6 Manejo de los errores:

Con respecto a los errores hacen hincapié en el valor de la integridad, en ser honestos, entienden que equivocarse es humano y es muy valioso reconocer el error y estar dispuestos a enmendarlo. Consideran que es una oportunidad de mejora ya que muchas veces un error puede colaborar a mejorar algún proceso ya existente o crear uno nuevo.

#### 4.3.3.7 Liderazgo:

Cuando se trata de la búsqueda de supervisores hacen foco en la capacidad de solucionar problemas, en cómo se gestionan los tiempos y como se maneja la presión. Si bien hay cualidades de liderazgo que se pueden desarrollar, también consideran importante saber si han tenido equipos a cargo previamente. Desde el departamento de Recursos Humanos se brinda mucho apoyo a los managers sobre todo a los nuevos para que puedan gestionar sus equipos de forma eficiente.

#### 4.3.3.8 Capacitación:

Cuentan con una plataforma de “*Learning and development*” donde los empleados pueden optar por distintos tipos de capacitación. Lo destacable es que esta capacitación que realizan los empleados es sobre temas de su interés y no tienen porqué estar directamente relacionadas con el rol que desarrollan dentro de la empresa. Para poder acceder dicha herramienta se precisa aprobación del *manager* directo.

#### 4.3.3.9 Logros y reconocimiento:

El personal es reconocido de varias formas, algunos materiales y otras son a nivel más personal, por ejemplo hacen regalos cuando los colaboradores cumplen con alguna meta académica o cuando tienen un miembro nuevo en la familia. Cuentan con reconocimientos tanto a nivel de equipo como a nivel personal, en donde cada persona tiene reuniones de uno a uno con su *manager* y se les reconoce por sus logros. Por último, cuentan con una plataforma en la intranet donde se puede enviar *feedback* durante todo el año a cualquier persona de la compañía.

#### 4.3.3.10 Beneficios:

La organización está abocada a que sus colaboradores puedan conciliar su vida personal con la laboral dado que son muy flexibles. Permiten tres modalidades de trabajo para que cada colaborador opte por la que mejor se adapte a sus necesidades: dedicado, concurren a la oficina cuatro veces a la semana, flexible, concurren de una a tres veces por semana o remoto que trabajan todos los días desde sus casas.

Otorgan hasta 5 días por enfermedad para que las personas no vean afectado su sueldo por ausentarse. Además, dado que se han levantado varias restricciones de la pandemia muchos de los candidatos para ocupar las posiciones abiertas ya tenían viajes planificados así que lo que se acuerda es que son contratados y mientras están de viaje se consideran días sin goce de sueldo.

#### 4.3.3.11 Satisfacción del empleado en la estrategia:

En una escala del 1 al 10, siendo 1 poco importante y 10 muy importante, consideran la satisfacción del empleado un 10. Trabajan con todos los recursos que están a su disposición para que los empleados estén contentos en su lugar de trabajo, que se sientan a gusto. Consideran que la satisfacción es fundamental y trabajan a diario en eso.

#### 4.3.3.12 Felicidad en el trabajo:

Esta empresa participa de *Great Place to Work* y este año obtuvo un porcentaje de entre 80% y 90% de satisfacción de los colaboradores. Opinan que es muy difícil que todas las personas estén conformes, porque a veces no es la organización en sí, sino que no todas las personas son para una organización. Puede suceder que la disconformidad pase por otro aspecto pero termina repercutiendo en lo laboral.

La persona entrevistada considera que es feliz en su trabajo y sus motivos son la flexibilidad, el apoyo, el desarrollo de carrera y proyección.

#### 4.3.4 Empresa D

Corresponde a una organización nacional, con menos de 50 colaboradores, en el rubro de la educación laica, ubicada en Montevideo. El entrevistado fue el Director de la empresa.

##### 4.3.4.1 Misión, visión y valores:

La visión de esta organización es instalarse en el medio en el que se encuentran como un colegio de vanguardia y su misión es tomar al niño como un ser integral.

##### 4.3.4.2 La gestión de las personas:

No cuentan con políticas formales para la gestión de las personas. Al ser una organización pequeña no cuentan con un departamento de Recursos Humanos y tampoco de felicidad.

Si bien entienden que es importante la conciliación entre la vida personal y la laboral su fin primero son los niños, ya que tienen una obligación y un deber para con ellos. Dado esto intentan planificar los momentos que deben ausentarse, si sucede algo puntual, un accidente que impide que el maestro esté en el aula se busca resolverlo y en base a eso analizar qué se puede hacer para planificar hacia el futuro. Frente a estas situaciones este año implementaron la figura del docente volante. Este rol tiene algunas tareas asignadas pero sobre todo es estar disponible para cuando surgen las ausencias imprevistas. Con este nuevo rol dentro de la organización se da la posibilidad de otorgar cierta flexibilidad a los maestros responsables de grupo y se evita la sobrecarga de tareas que se daba anteriormente sobre el maestro que debía hacerse cargo de un grupo extra.

Luego de la pandemia implementaron capacitación en el área de tecnología de la información, para que las maestras la utilizaran como una herramienta más de trabajo. Esto es algo que les costaba, sobre todo en el sector de maternal e inicial. Se instauraron reuniones virtuales con los distintos técnicos que atienden a los niños fuera de la institución educativa para lograr un trabajo más integrado evitando la pérdida de tiempo en traslados y dificultades al momento de coordinar horarios. Si bien reconocen que la herramienta ya existía antes de la pandemia, no era algo que ellos usaban.

Otro cambio asociado a la pandemia y relacionado con la tecnología es que el colegio se integró a distintas plataformas y sistemas para poder digitalizar el legajo de los alumnos así como la planificación anual de cada curso, incorporar nuevas herramientas en el salón de clase y un nuevo canal de comunicación interna y externa hacia la comunidad de padres y/o responsables de los alumnos.

#### 4.3.4.3 Selección de personal:

Al momento de seleccionar personal consideran sumamente importante la capacidad de las personas de formarse constantemente, la iniciativa en aplicar diferentes métodos y de investigar. Buscan personas que trabajen más allá del contenido, que puedan ayudar al niño a estar mejor preparado. Consideran que hoy en día la información es mucho más accesible, por lo que es importante que las personas que integran o vayan a integrar la organización ayuden a que el niño desarrolle un carácter crítico.

#### 4.3.4.4. Ambiente laboral:

Consideran que las reuniones mensuales son una instancia muy importante para fomentar el trabajo positivo. Es un momento en donde se encuentran todos, ya que el colegio tiene una modalidad de 8 horas, hay personas que trabajan en un solo turno por lo que es muy valioso para ellos poder ponerle cara a los nombres que muchas veces los niños mencionan en el salón. Además de estas reuniones, organizan festejos como el día del maestro, también hay otras instancias de reunión que son a principio de año y al final para dar cierre al ciclo y despedir el año. Por último, hay una psicóloga en el colegio que interviene en los distintos encuentros con alguna dinámica de trabajo en equipo que invite a la reflexión.

En cuanto a los lugares de esparcimiento para el personal tienen una sala a la que van en la hora de descanso y comparten el almuerzo. También cuentan con una sala de informática a la que solo tiene acceso el personal, que la puede utilizar para planificar mientras los chicos están siendo atendidos por los talleristas y así evitar llevarse trabajo a sus hogares.

#### 4.3.4.5 Comunicación:

Cuenta con las reuniones mensuales ya mencionadas que son instancias grupales y también realizan entrevistas bimestrales de forma individual. En caso que surja algo que no pueda esperar los dos meses o sea algo urgente el equipo director está disponible todos los días en el colegio. En caso de que alguien precise plantear algo tratan de que avise para coordinar ese espacio de forma tal de tener el lugar que se merece para poder expresarse.

#### 4.3.4.6 Manejo de los errores:

Se trabaja el error como una posibilidad de crecimiento ya que para ellos no existe la posibilidad de no equivocarse. Si bien depende de cada tipo de error siempre se busca generar una instancia de conversación para buscar la forma de solucionarlo. Buscan también trabajar en prevención ya que lo que le sucedió a determinada persona le podría suceder a cualquiera, al conocer lo sucedido se puede prevenir en futuras ocasiones. Consideran que es importante ser honestos y reconocer el error con la comunidad para dar seguridad a las familias ya que es un lazo muy importante que deben cuidar.

#### 4.3.4.7 Liderazgo:

En cuanto a los perfiles que buscan para ocupar los cargos de supervisión entienden que es importante la formación, dándole prioridad a Magisterio.

#### 4.3.4.8 Capacitación:

Si bien entienden que dentro de la institución hay distintas formaciones, en nivel inicial y primaria son maestros recibidos y en maternal la formación puede ser CENFORE (Centro de Formación y Estudios del Instituto del Niño y Adolescente del Uruguay) o algún otro instituto, no brindan capacitación. Sí dan la posibilidad y apoyan al personal para que se profesionalice, ya que ponen a disposición los recursos del colegio y fomentan que tengan una formación continua. Cuentan con reuniones mensuales en las cuales en algunas ocasiones se dictan talleres, el último dictado fue sobre el lenguaje, todo lo que es la parte fonoaudiológica y lo relacionado a la tecnología de la información mencionado anteriormente producto de la pandemia.

#### 4.3.4.9 Logros y reconocimiento:

En cuanto al reconocimiento, es desde el nivel de equipo, no hay un reconocimiento netamente económico. A principio de año se plantean áreas a trabajar, se dividen en grupos y los maestros plantean distintas actividades sobre el área que les fue asignada. Estas reuniones son pagas para fomentar la asistencia y durante el año se les paga presentismo ya que es fundamental la asistencia continua al estar a cargo de un grupo.

#### 4.3.4.10 Beneficios:

En relación a los beneficios laborales fuera de lo económico, buscan que el personal pueda contar con la institución para la formación de sus hijos, sobre todo en la parte del tiempo que están trabajando, que los niños puedan permanecer en el colegio. Se realiza un descuento importante en la mensualidad y durante el verano si el padre o madre está trabajando en la colonia de verano sus hijos pueden ir de forma gratuita. Otro beneficio es que acompañan al personal en la formación ya que colaboran con los tiempos en caso de que el curso sea en horario laboral o porque precisan días por estudio extra a los estipulados por ley.

Con relación a la flexibilidad, mencionaron que trabajan con flexibilidad horaria en la parte de auxiliares de limpieza y en los docentes que pueden decidir si hacer doble turno, o enfocados en la mañana o en la tarde. Para los docentes debe quedar estipulado al principio del año. Si en algún momento el personal debe salir a realizar alguna actividad específica se intenta que sea programado y se coordina con el maestro volante para que cubra esa ausencia.

#### 4.3.4.11 Satisfacción del empleado en la estrategia:

Con respecto a la satisfacción del empleado como elemento clave y qué importancia le dan del 1 al 10, siendo 1 muy poco importante y 10 muy importante, la organización entiende que es el 10 ya que para trabajar con el niño el personal debe sentirse bien y cómodo, consideran que esto es fundamental.

#### 4.3.4.12 Felicidad en el trabajo:

La persona entrevistada considera que sí es posible ser feliz en el trabajo, y considera que el 100% del personal lo es. Esto es algo sobre lo que apuestan mucho al momento de seleccionar al personal, que realmente tengan ganas de estar, de ser parte.

Finalmente, el motivo por el cual se considera feliz en su trabajo son los niños. Ellos todos los días le regalan su sonrisa, su frescura, su cariño, considera que ellos enseñan mucho pero aprenden todos los días aún más.

## **4.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE ENTREVISTA**

### 4.4.1 Gestión del personal:

Las empresas entrevistadas de mayor tamaño, empresa A y C, cuentan con un departamento de Recursos Humanos con un rol muy importante en la organización. Además, tienen políticas formales de gestión de personal. Al ser empresas multinacionales se rigen por políticas globales, que se replican igual en todas las sucursales del mundo, y otras locales adaptadas tanto a las leyes, como a la cultura local y las necesidades del país. Por el contrario, las

empresas de menor tamaño, empresa B y D, no cuentan con un departamento de Recursos Humanos, sino que es el personal de dirección y supervisión el que realiza las tareas de selección y gestión del personal. Estas organizaciones pueden en algunos casos contar con equipos tercerizados que se encarguen de realizar el análisis psicotécnico de quienes ingresan a la organización. No cuentan con políticas de gestión de personal definidas.

Ninguna de las organizaciones entrevistadas cuenta con un departamento de Felicidad.

#### 4.4.2 Selección de personal:

Las cuatro empresas ponen foco en las habilidades blandas de todo el personal que incorporan a la organización. Si bien todas destacan que debe contar con los conocimientos, entienden que esa es la parte a la cual se accede más fácilmente en la actualidad, pero buscan una persona que logre alinearse con la cultura y aportar valor desde lo personal a la tarea que corresponda.

#### 4.4.3 Ambiente laboral:

Todas las organizaciones entrevistadas mencionan el ambiente laboral como un elemento fundamental para que sus organizaciones funcionen adecuadamente. En este caso, las diferencias entre cómo cada una de ellas lo fomenta son mínimas, algunas destacan más que nada a los líderes positivos, reuniones e intercambio de ideas con sus empleados.

Aquellas con más presupuesto también introducen actividades recreativas, lugares de esparcimiento y oficinas adaptadas a las necesidades de sus colaboradores.

Las cuatro coinciden en que un buen clima laboral genera mejores espacios para trabajar y se traducen en resultados para la organización. Esta es una condición mínima necesaria para que las personas puedan desplegar sus capacidades, como menciona Fernández, 2015, dentro de las dimensiones del modelo de felicidad organizacional.

#### 4.4.4 Comunicación:

En las organizaciones de mayor tamaño los canales de comunicación son más formales. Debido a la cantidad de empleados se busca conocer sus opiniones a través de encuestas y formularios específicos. A la vez, existe mucha comunicación hacia la empresa en general y hacia los equipos de trabajo con reuniones específicas, buscando así una fluidez tanto hacia los empleados como desde ellos para retroalimentarse. Las empresas más pequeñas destacan estar siempre disponibles para lo que el empleado desee plantear, generan reuniones y aceptan hablar de cualquier tema que pueda surgir. En este tipo de organizaciones la comunicación desde la dirección hacia los empleados es específicamente realizada si algo va a estar afectando al empleado, no se realizan comunicaciones generales, ni se comenta sobre cambios en el mercado u otros aspectos de la organización.

#### 4.4.5 Manejo de los errores:

Los errores son considerados por todas las organizaciones como posibilidades de aprendizaje. Intentan que no sucedan pero los tratan como oportunidades para crecer y solucionar aquello que no funciona adecuadamente.

#### 4.4.6 Liderazgo:

Respecto a las características de los líderes, varían un poco dependiendo del tipo de organización. Las de mayor tamaño se enfocan en que sean líderes que funcionen bien con el equipo de trabajo, que logren sinergia con sus subordinados y persigan los objetivos de la organización. Por otro lado, en la empresa B destacan la confianza que tiene que tener este tipo de personal, ya que funcionan como mano derecha de los directores. Estas organizaciones se basan más en las habilidades blandas de los líderes al momento de seleccionarlos, lo cuál es relevante en el modelo de felicidad organizacional de Fernández, 2015, ya que el liderazgo firme y cercano es una de las palancas de gestión del mismo. El tipo de organización busca líderes más capacitados en lo curricular como elemento clave a la hora de seleccionarlos.

#### 4.4.7 Capacitación:

Las empresas multinacionales, otorgan más posibilidades a sus empleados para que se capaciten. Cuentan incluso con herramientas tercerizadas que incorporan para que los colaboradores puedan capacitarse, no solo respecto a temas del área en la que trabajan, sino también en cualquier área que les pueda interesar aprender. La empresa B planifica su capacitación al comienzo del año y también lo visualiza como un elemento fundamental para todo aquel que desee adquirirlo. La empresa D, por el contrario a lo anterior, no realiza capacitación.

La capacitación es parte del desarrollo profesional de una persona, y es un elemento clave que las organizaciones pueden otorgar a sus colaboradores para permitirles aumentar sus conocimientos y por lo tanto desarrollar su carrera profesional. Además, es una de las claves

que menciona Fernández, 2015, en la propuesta de valor de su modelo de felicidad organizacional.

#### 4.4.8 Logros y reconocimiento:

Coinciden las multinacionales en contar con plataformas internas en donde entre colegas pueden enviarse reconocimientos y agradecimientos tanto monetarios como sin contraprestación. Esto genera una interacción entre las personas, y una sensación de satisfacción a partir de lo logrado. También otorgan reconocimiento por el trabajo individual y en equipo. Este tipo de reconocimiento es considerado por Fernández, 2015, como una de las prácticas de felicidad organizacional, ya que incluso los incentivos no monetarios logran un mayor *engagement* en las personas y se genera una mayor colaboración y no una competencia. Las organizaciones nacionales no cuentan con reconocimientos económicos para el personal por su rendimiento.

#### 4.4.9 Beneficios:

La organización D es aquella en la que se observa menor flexibilidad ya que por su rubro muchos de los empleados no pueden flexibilizar su horario. A la vez, si bien consideran importante el balance de la vida personal y la laboral, priorizan la educación de los niños, que son el usuario final de sus servicios y no a los trabajadores.

Por otro lado, el resto de las organizaciones consideran la flexibilidad uno de los puntos más fuertes en su relación con los colaboradores, siendo fundamental para conciliar las necesidades de estos y los propios de la organización. La flexibilidad es muchas veces

percibida por los empleados como un beneficio ya que les permite conciliar su vida laboral con la personal, factor destacado por Robbins, 2011, como significativo para los trabajadores. Es por esto que el autor menciona que las organizaciones deben colaborar para que sus colaboradores logren el equilibrio entre su vida laboral y personal si desean retenerlos y mantenerlos motivados.

Se observa que las organizaciones de menor tamaño no cuentan con tantos beneficios fuera de lo económico. La empresa D otorga descuento en el servicio que brinda y la empresa B no otorga ningún beneficio.

Por el contrario, las multinacionales cuentan con beneficios como seguro médico, descuentos en locales de servicios, actividades de integración fuera de horario laboral, entre otras.

#### 4.4.10 Satisfacción del empleado en la estrategia:

En las organizaciones más grandes se toma en cuenta la satisfacción del empleado en la estrategia, cuentan con un presupuesto determinado para realizar acciones que logren el objetivo de atraer y retener el valor de sus empleados. La empresa A ha calificado la importancia de la satisfacción del empleado en la planificación como un 8, la empresa B un 7, la empresa C un 10 y la empresa D 10. Por otro lado, las empresas más pequeñas son conscientes de que la satisfacción del empleado no es un tema que se incluya específicamente en la estrategia. Si bien lo consideran fundamental, en la realidad no planifican estratégicamente las acciones a realizar para fomentar la felicidad organizacional.

#### 4.4.11 Felicidad en el trabajo:

Los entrevistados han mencionado sentirse felices en sus trabajos, por motivos como las posibilidades de desarrollo, autonomía y flexibilidad, y el sentido que tiene para ellos el trabajo que realizan y cómo aporta valor a la organización y al entorno.

Respecto a qué porcentaje de los trabajadores de su organización las respuestas fueron variadas, pero un aspecto que se repitió fue que consideraban que aquellas personas que ocupan roles de naturaleza más creativa, o que tienen un sentido más vocacional, son más felices en su trabajo que las personas con roles de soporte y tareas repetitivas.

Todas las organizaciones han reconocido la importancia de que los empleados sean felices en su trabajo, e incluso consideran que los resultados de la organización mejorarían si todos lo fueran. Sin embargo, se observa que no todas las empresas toman las mismas medidas para lograr generar felicidad, no le dedican el mismo tiempo, planificación, presupuesto o importancia en su estrategia organizacional. La propuesta de valor que le ofrece cada organización a sus empleados es diferente.

Como se observa en el modelo de Felicidad organizacional de Fernández, 2015, es importante que las empresas comiencen a entender la importancia del mismo ya que es una herramienta para vincular la felicidad con la estrategia de la organización. Pueden hacer foco en distintas áreas del modelo para que sus colaboradores se sientan felices en sus trabajos, siendo fundamental que las prácticas puedan ser sostenibles en el tiempo.

Se observa que las cuatro empresas ponen el foco en la positividad y las relaciones confiables, que son valores mencionados por Fernández, 2015, en su modelo. No así, todas le otorgan la

suficiente importancia a otros elementos como el desarrollo profesional y personal y el logro y reconocimiento.

Según Fernández, 2015, en cuanto a la gestión de las personas es importante llevar adelante un liderazgo firme y cercano así como llevar una gestión participativa. En las cuatro empresas se puede ver que cumplen con un liderazgo exigente en las tareas y preocupado por las personas, resaltando las dos compañías multinacionales por contar con políticas formales en la gestión de R.H. Con respecto a la gestión participativa, en las empresas nacionales al ser de menor tamaño los colaboradores tienen línea directa con los dueños o directores por lo que es más fácil involucrarse, así como tener en cuenta sus opiniones. En el caso de las empresas multinacionales, al gestionar más de 500 colaboradores es necesario que se establezcan canales de comunicación más formales para lograr recabar las opiniones de todos, por ejemplo, utilizando encuestas o participando del *Great Place to Work*.

## 5. CONCLUSIONES

Mediante la investigación teórica se ha podido comprobar que los elementos que componen el concepto de felicidad son los siguientes: ambiente de positividad, sentido del trabajo, relaciones confiables, desarrollo profesional, *engagement*, logro y reconocimiento, seguido por la necesidad de contar con un liderazgo firme y cercano, gestión participativa y gerencia de felicidad.

Se observa que las organizaciones conocen el concepto de felicidad en el trabajo y reconocen que pueden generarse resultados positivos a partir de su implementación. Sin embargo, no todas incorporan los elementos necesarios para gestionar la felicidad organizacional, ya que priorizan otras actividades estratégicas.

Se pudo verificar que los elementos más relevantes que conforman el concepto de felicidad desde el punto de vista de las organizaciones son los siguientes:

- Ambiente positivo: se considera fundamental contar con entornos de positividad, que generen climas de cooperación para que el trabajo de los colaboradores pueda realizarse de la mejor manera
- Balance vida laboral y personal: las organizaciones creen que otorgar flexibilidad aporta al equilibrio que buscan sus trabajadores e incluso es visualizado como un beneficio
- Liderazgo: la búsqueda de líderes que generen impacto positivo en sus equipos y les permitan el logro de objetivos es una de las prioridades de las organizaciones

- Desarrollo profesional: se visualiza que las organizaciones otorgan capacitación a sus trabajadores con el fin de que puedan desarrollarse y tener mejores condiciones para realizar sus tareas. A la vez, se destaca también la capacitación en habilidades blandas.
- Relaciones confiables: se observa que es un elemento clave que las organizaciones tienen en cuenta al momento de elegir a los líderes

Aquellas organizaciones multinacionales y de mayor tamaño, cuentan con una gestión de la felicidad a partir de la estrategia, poniendo la satisfacción del empleado en un lugar primordial, en busca de resultados positivos para la organización. Se visualiza una mayor incorporación de flexibilidad, beneficios fuera de lo económico, reconocimiento de logros, liderazgo positivo basado en habilidades blandas, capacitación y actividades que generen un ambiente positivo basado en la cultura de la organización. Se puede comprobar que en este tipo de organizaciones las personas son más felices en sus trabajos.

Por otro lado, en las organizaciones nacionales más pequeñas, la felicidad organizacional no se incluye en la estrategia. Si bien le dan cierta importancia, no toman acciones pensando principalmente en beneficiar al empleado. Se destaca que este tipo de organización basa la felicidad del colaborador más que nada en la motivación intrínseca que el tipo de tarea pueda tener, tanto por ser más desafiante, creativa o crear valor para la comunidad.

Se ha podido comprobar que este tipo de organizaciones se ubica en segundo lugar respecto a la cantidad de personas que se consideran felices en sus trabajos. Es decir, que las organizaciones más grandes y más pequeñas son aquellas que logran gestionar mejor los elementos que componen la felicidad organizacional por lo que sus colaboradores son más felices que en organizaciones de tamaño mediano entre 50 y 500 empleados.

Desde el punto de vista de los colaboradores, los principales aspectos que generan felicidad en el trabajo son los siguientes:

- Ambiente positivo: es uno de los elementos que más se destaca dentro de lo mejor y lo peor de las organizaciones. Se comprueba que aquellas personas que en sus organizaciones no tienen buen clima laboral no se sienten felices en sus trabajos.
- Balance vida laboral y personal: se visualiza que quienes no cuentan con dicho balance no logran ser felices en sus organizaciones. La flexibilidad ha sido destacada como uno de los mejores elementos que los trabajadores pueden encontrar en las organizaciones en las que trabajan
- Liderazgo: se visualiza la importancia de que el liderazgo sea firme pero a la vez cercano, y el vínculo que tiene la confianza de los superiores con la felicidad organizacional, comprobándose que quienes no se sienten respaldados por sus superiores no son felices en su trabajo.
- Desarrollo profesional: se puede observar que las personas más felices en sus trabajos forman parte de organizaciones que incluyen programas de capacitación y se enfocan en el desarrollo profesional y personal de sus colaboradores.

Se valida que el elemento de la remuneración no es uno de los que genera felicidad en el trabajo. Si bien puede tener connotación positiva o negativa por el empleado, los resultados de felicidad no están asociados a dicha consideración.

Aquellas personas que se sienten felices en su trabajo están orgullosas de ser parte de la organización y se sienten valoradas.

Se pudo comprobar que la felicidad puede ser aplicada al trabajo, ya que es posible que las personas se sientan felices en sus organizaciones y a la vez es posible que las organizaciones incorporen la felicidad a su estrategia.

Los conceptos incluidos en el modelo de felicidad en el trabajo han sido desarrollados en disciplinas que estudian la gestión de las personas en las organizaciones, tales como la

administración de Recursos Humanos y el comportamiento organizacional, y han sido aplicados por las organizaciones desde hace mucho tiempo, solo que no se encontraban agrupados bajo el concepto de felicidad organizacional ni se los realizaba con la concepción ética de generar bienestar en sus trabajadores.

Dado lo expuesto anteriormente, se valida la hipótesis que los elementos que componen la felicidad organizacional están incorporados en los temas que estudia la gestión de las personas.

Se ha podido determinar los elementos que componen el concepto de felicidad organizacional (espacio físico y herramientas de trabajo, ambiente laboral, liderazgo, balance vida personal y laboral, flexibilidad, desarrollo profesional, y reconocimiento de logros), y se ha visualizado cómo dichos elementos se encuentran en la gestión de las personas. Estos elementos sin duda se han incorporado lentamente a la estrategia empresarial, ya que ésta repercute en el compromiso del colaborador hacia la empresa y como resultado aumenta el valor de la misma.

Si bien es evidente que el bienestar de los colaboradores ha ido cobrando importancia y ha sido objeto de estudio en los últimos años, se puede observar que aún queda un largo camino para que sea considerado como fundamental en varias organizaciones, sobre todo a nivel nacional en las pequeñas empresas. La mayor parte de los colaboradores se siente feliz en su trabajo, pero aún se encuentran elementos claves que creen que es necesario mejorar.

Aquellas organizaciones que no incorporen los elementos de la felicidad organizacional en su manera de dirigir quedarán relegadas contra aquellas que sí lo hagan (donde las personas prefieran trabajar) ya que el foco de las personas se encuentra cada vez más en la salud mental y la felicidad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Achor, S. (2011). *La Felicidad como ventaja*. Ebury Publishing.
- Acosta, H., Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., y Llorens, S. (2015). *Organizaciones saludables: Analizando su significado desde el Modelo HERO*. Revista de Psicología Social
- Canós, A. (2020). *Meaningful work o el trabajo significativo*. Recuperado de: <https://innovayaccion.com/blog/meaningful-work-significado-trabajo>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*.
- Contreras, F., y Esguerra, G. (2006). *Psicología positiva: Una nueva perspectiva en psicología*. Diversitas: Perspectivas en psicología
- Dailey, R. (2012). *Comportamiento organizacional*. Reino Unido: Escuela de Negocios de Edimburgo Heriot-Watt University.
- Dutschke, G. (2013). *Factores condicionantes de felicidad organizacional. Estudio exploratorio de la realidad en Portugal*. Revista de estudios empresariales. Segunda época.
- Fernández, I. (2015). *Felicidad organizacional: Cómo construir felicidad en el trabajo* (1era ed.). Chile: Ediciones B, Penguin Random House.
- Fernández, I., y Sanhueza, J. (2009). *Psicología para la vida*. JC Saez Editor.
- González, J., Ochoa, E., y Cardona, D. A. (2018). *Modelo conceptual de Gerencia de la Felicidad*. Orbis: Revista de Ciencias Humanas

- *Happyforce: La app que mide la felicidad de las empresas.* (2017). Recuperado de: <https://www.lavanguardia.com/economia/20160708/403055200476/happyforce-aplicacion-medir-felicidad-empresas.html#:~:text=Desde%20Happyforce%20indican%20que%20un,de%20participaci%C3%B3n%20superiores%20al%2080%25>.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., y Keyes, C. (2003). *Bienestar en el lugar de trabajo y su relación con los resultados empresariales: Una revisión de los estudios Gallup.*
- Hidalgo, B. (2011). *Remuneraciones Inteligentes: Una mirada sencilla para atraer, retener y motivar al talento.* Ediciones Granica.
- Morgan, K. BBC News Mundo (2022). *Qué son las “habilidades blandas” y por qué cada vez más compañías se fijan en ellas al contratar.* Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/vert-cap-62340757>
- Lyubomirsky, S. (2011). *La ciencia de la felicidad.* Ediciones Urano.
- Oswald, A. J., Proto, E., y Sgroi, D. (2015). *Felicidad y productividad.* Journal of labor economics.
- Peppercorn, S. (2015). *Los beneficios de utilizar tus fortalezas en el trabajo.* HuffPost. Recuperado de: [https://www.huffpost.com/entry/the-benefits-of-using-your-strengths-at-work\\_b\\_6981708](https://www.huffpost.com/entry/the-benefits-of-using-your-strengths-at-work_b_6981708)
- Ramírez, R. d, Abreu, J. L., y Badii, M. H. (2008). *La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero.* Revista Daena (International Journal of Good Conscience)
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2011). *Comportamiento organizacional* (13a. Ed.). Pearson Educación.

- Rossini, H. (2020). *¿Qué es la Gerencia de la Felicidad?* Recuperado de: <https://es.linkedin.com/pulse/qu%C3%A9-es-la-gerencia-de-felicidad-hernan-rossini>
- Salanova, M., Llorens Gumbau, S., y Martínez, I. M. (2016). *Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes.*
- Sánchez, J. F. (2018). *El significado vital en las organizaciones: Aportaciones de la economía de la felicidad.* Cauriensa: Revista Anual de Ciencias Eclesiásticas
- Sánchez-Vazquez, J., y Sánchez-Ordóñez, R. (2019). “*Happiness Management*”: *Revisión de literatura científica en el marco de la felicidad en el trabajo.* RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía
- Schwartz, J., Collins, L., Stockton, H., Wagner, D., y Walsh, B. (2017). *Reescribiendo las reglas para la era digital. Tendencias Globales en Capital Humano 2017—* Deloitte. Deloitte.
- Seligman, M. (2011). *La vida que florece: Una nueva concepción visionaria de la felicidad y el bienestar.* Ediciones B.
- Seligman, M. (2018). *PERMA y la construcción de los cimientos del bienestar.* The Journal of Positive Psychology
- Seligman, M., y Csikszentmihalyi, M. (2014). *Psicología positiva: Una introducción.* Springer.
- Seligman, M. E. P., y Esteva, M. D. (2017). *La auténtica felicidad.* España: Penguin Random House Grupo Editorial.
- Shahrar, T. B. (2013). *La felicidad en el trabajo del profesor de Harvard*
- Silva, J. L. (2018). *Gestión estratégica de la felicidad* (1era ed.). RIL editores.
- Soria, M. S., y Schaufeli, W. (2009). *El " engagement " en el trabajo: Cuando el trabajo se convierte en pasión.* Alianza Editorial.

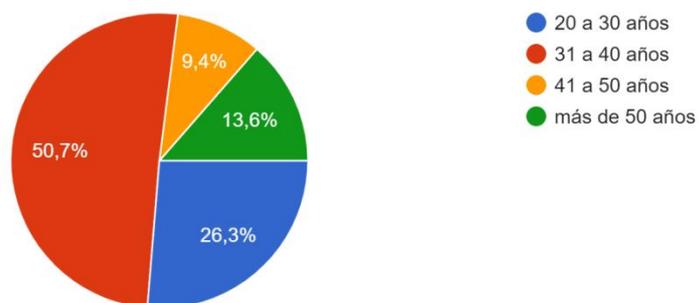
- Steger, M., Dik, B., y Duffy, R. (2012). *Measuring meaningful work: The Work as Meaning Inventory (WAMI)*. Journal of Career Assessment
- Volini, E., Schwartz, J., Eaton, K., Hauptmann, M., Mallon, D., Poynton, S., Scoble-Williams, N., y Van Durme, Y. (2021). *La empresa social en un mundo disruptivo - Liderando el cambio de sobrevivir a prosperar - Tendencias Globales en Capital Humano 2021—Deloitte*. Deloitte.
- Waldigner, R. (2015). *¿Qué resulta ser una buena vida? Lecciones del estudio más largo sobre la felicidad*.
- Werther, W. B., y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. Mc Graw Hill Interamericana.

## ANEXO A - PREGUNTAS DE ENCUESTA

Conteste la siguiente encuesta con su opinión sobre la organización en la que usted trabaja:

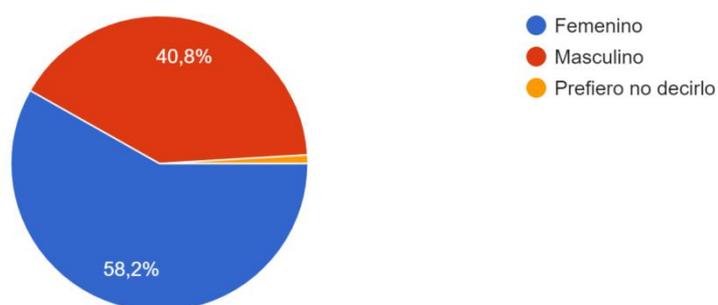
Edad:

213 respuestas



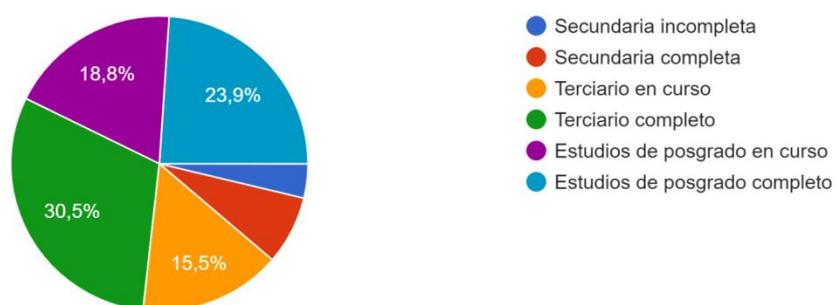
Sexo:

213 respuestas



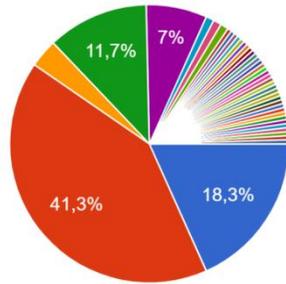
Nivel académico (marcar el nivel más alto culminado):

213 respuestas



### Tipo de empresa en la que trabajas:

213 respuestas



- Retail/Ventas
- Servicios
- Organización sin fines de lucro
- Entes públicos
- Trading
- Industria química
- Salud
- Educación

- Empresa vial
- Banco
- Tecnología
- Administrativo contable
- Manufactura de alimentos
- Estudio Contable
- Ingeniería
- Seguros

▲ 1/6 ▼

▲ 2/6 ▼

- Farmacéutica
- Banca
- Publicidad
- Finanzas
- Tecnología/Software
- Proveedor de un sistema contable
- Tecnología
- Bienes de raíces

- Software
- Administración central
- Alimentos
- Privada
- Privado
- Privado
- Banca
- Escribanía

- Construcción
- Psicóloga independiente/centros
- Enseñanza
- Taller de pintura
- Salud privada
- Comunicaciones
- Arquitectura
- INDUSTRIA

- Laboratorio

▲ 3/6 ▼

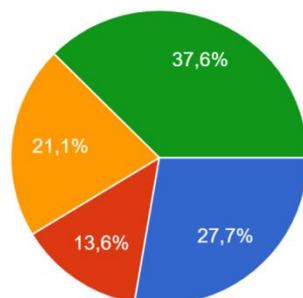
▲ 4/6 ▼

▲ 5/6 ▼

▲ 6/6 ▼

### Tamaño de la empresa en la que trabajas:

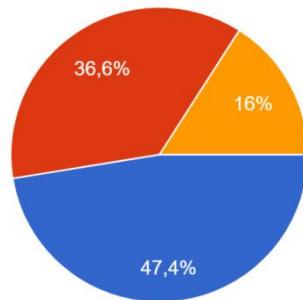
213 respuestas



- Hasta 50 colaboradores
- De 51 a 100 colaboradores
- De 101 a 500 colaboradores
- Más de 500 colaboradores

### Que antigüedad tienes en la empresa:

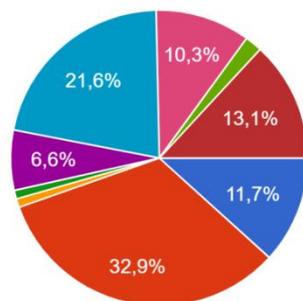
213 respuestas



- Menos de 5 años
- Entre 5 y 15 años
- Más de 15 años

### Área en la que trabajas:

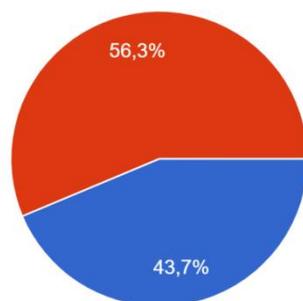
213 respuestas



- Atención al público
- Administración
- Compras
- Legal
- Recursos Humanos
- Producción/Operaciones
- Ventas
- Marketing
- Gerencia/Dirección

### Tienes un equipo a cargo:

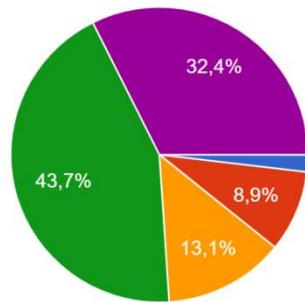
213 respuestas



- Sí
- No

### Me siento a gusto en mi lugar físico de trabajo

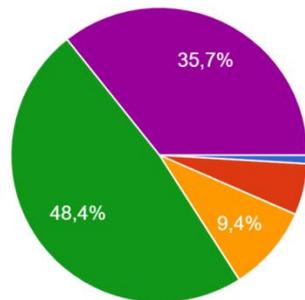
213 respuestas



- 1 - Totalmente en desacuerdo
- 2 - En desacuerdo
- 3 - Ni en desacuerdo ni de acuerdo
- 4 - De acuerdo
- 5 - Totalmente de acuerdo

### Los insumos o herramientas para realizar mi trabajo están disponibles

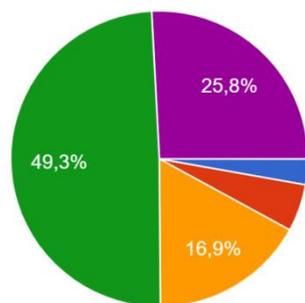
213 respuestas



- 1 - Totalmente en desacuerdo
- 2 - En desacuerdo
| 3 - Ni en desacuerdo ni de acuerdo | 9.4% |
| 4 - De acuerdo | 48.4% |
| 5 - Totalmente de acuerdo | 35.7% |

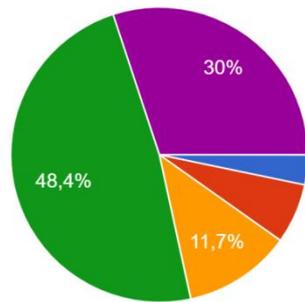
### La tecnología incorporada en la empresa facilita mis tareas

213 respuestas



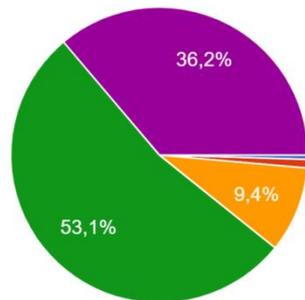
- 1 - Totalmente en desacuerdo
- 2 - En desacuerdo
- 3 - Ni en desacuerdo ni de acuerdo
- 4 - De acuerdo
- 5 - Totalmente de acuerdo

Considero que hay un buen clima laboral  
213 respuestas



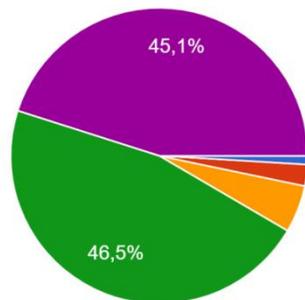
- 1 - Totalmente en desacuerdo
- 2 - En desacuerdo
- 3 - Ni en desacuerdo ni de acuerdo
- 4 - De acuerdo
- 5 - Totalmente de acuerdo

Creo que mi rol aporta valor al propósito de la organización  
213 respuestas



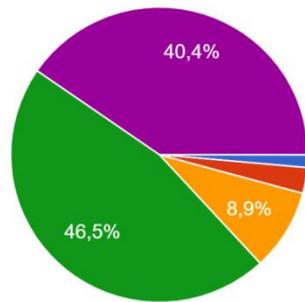
- 1 - Totalmente en desacuerdo
- 2 - En desacuerdo
| 3 | Ni en desacuerdo ni de acuerdo | 9.4% |
| 4 | De acuerdo | 53.1% |
| 5 | Totalmente de acuerdo | 36.2% |

Existe buena relación con mi equipo de trabajo  
213 respuestas



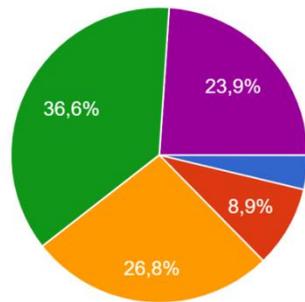
- 1 - Totalmente en desacuerdo
- 2 - En desacuerdo
- 3 - Ni en desacuerdo ni de acuerdo
- 4 - De acuerdo
- 5 - Totalmente de acuerdo

Existe buena relación con mis superiores  
213 respuestas



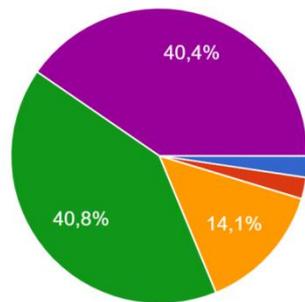
- 1 - Totalmente en desacuerdo
- 2 - En desacuerdo
- 3 - Ni en desacuerdo ni de acuerdo
- 4 - De acuerdo
- 5 - Totalmente de acuerdo

Mi superior impulsa mi desarrollo profesional  
213 respuestas



- 1 - Totalmente en desacuerdo
- 2 - En desacuerdo
- 3 - Ni en desacuerdo ni de acuerdo
- 4 - De acuerdo
- 5 - Totalmente de acuerdo

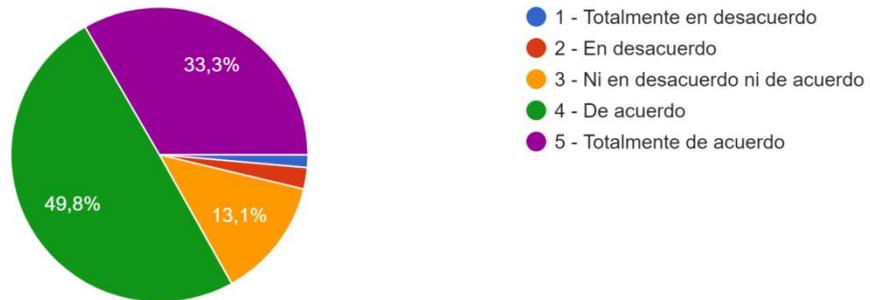
Siento que mi superior confía en mí  
213 respuestas



- 1 - Totalmente en desacuerdo
- 2 - En desacuerdo
| 3 - Ni en desacuerdo ni de acuerdo | 14,1% |
| 4 - De acuerdo | 40,8% |
| 5 - Totalmente de acuerdo | 40,4% |

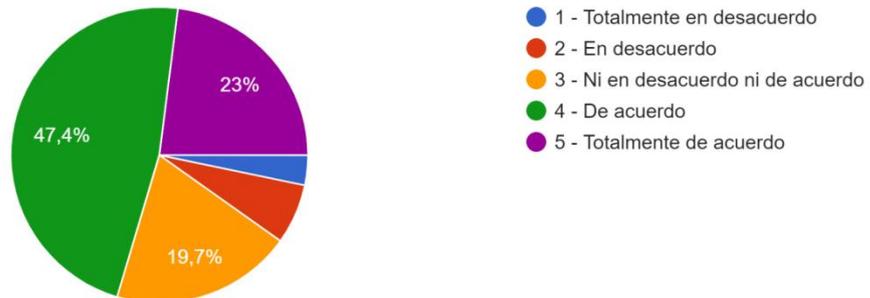
### Mi opinión es tomada en cuenta dentro de mi equipo de trabajo

213 respuestas



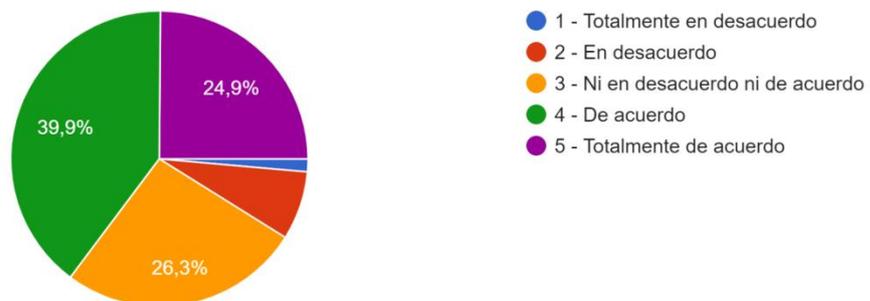
### Existen canales de comunicación abiertos en la organización

213 respuestas

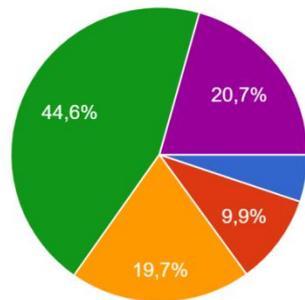


### En mi organización son tenidas en cuenta la diversidad y la inclusión

213 respuestas

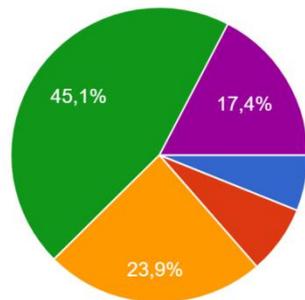


Considero que tengo posibilidades de desarrollo personal y profesional en la organización  
213 respuestas



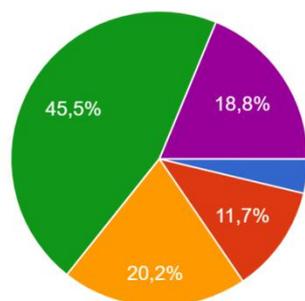
- 1 - Totalmente en desacuerdo
- 2 - En desacuerdo
- 3 - Ni en desacuerdo ni de acuerdo
- 4 - De acuerdo
- 5 - Totalmente de acuerdo

Mis logros son reconocidos por la organización  
213 respuestas



- 1 - Totalmente en desacuerdo
- 2 - En desacuerdo
- 3 - Ni en desacuerdo ni de acuerdo
- 4 - De acuerdo
- 5 - Totalmente de acuerdo

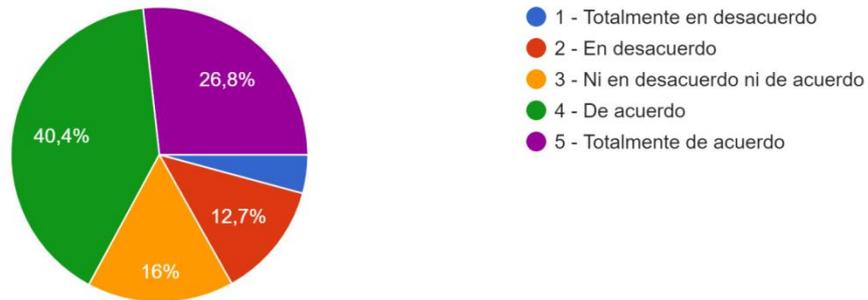
Me siento valorado por la empresa y mis superiores  
213 respuestas



- 1 - Totalmente en desacuerdo
- 2 - En desacuerdo
- 3 - Ni en desacuerdo ni de acuerdo
- 4 - De acuerdo
- 5 - Totalmente de acuerdo

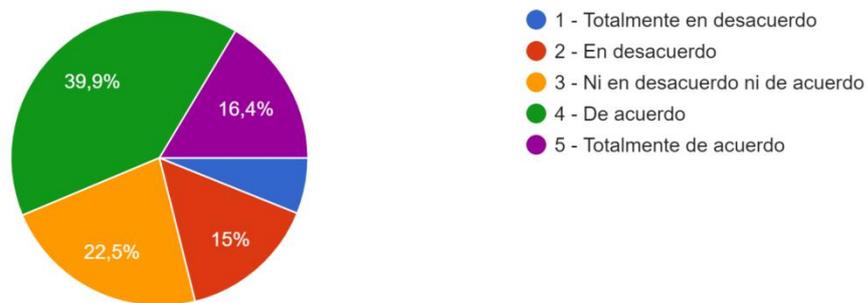
### Creo que mi trabajo me permite el balance entre la vida laboral y personal

213 respuestas



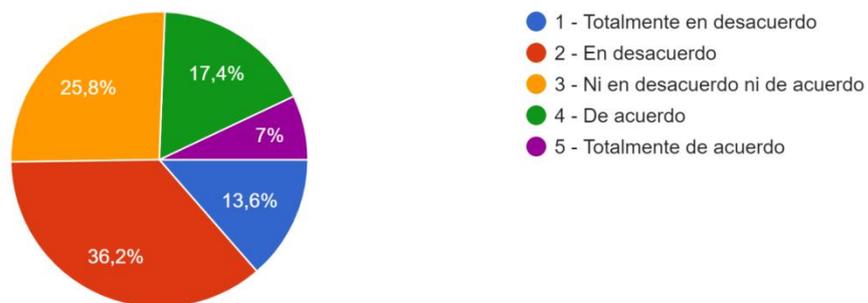
### Entiendo que mi remuneración económica es acorde a mis responsabilidades

213 respuestas



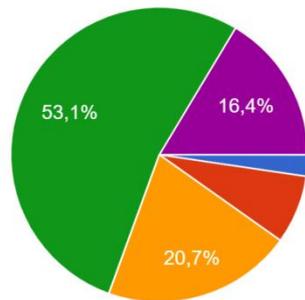
### No me siento bajo presión en ningún momento

213 respuestas



### Disfruto de mi trabajo

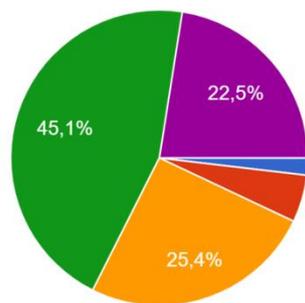
213 respuestas



- 1 - Totalmente en desacuerdo
- 2 - En desacuerdo
- 3 - Ni en desacuerdo ni de acuerdo
- 4 - De acuerdo
- 5 - Totalmente de acuerdo

### Me siento orgulloso de pertenecer a mi organización

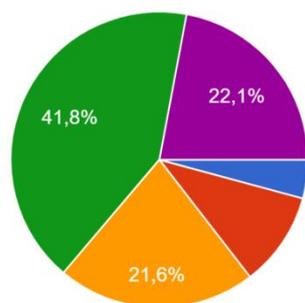
213 respuestas



- 1 - Totalmente en desacuerdo
- 2 - En desacuerdo
- 3 - Ni en desacuerdo ni de acuerdo
- 4 - De acuerdo
- 5 - Totalmente de acuerdo

### Me siento feliz trabajando en mi organización

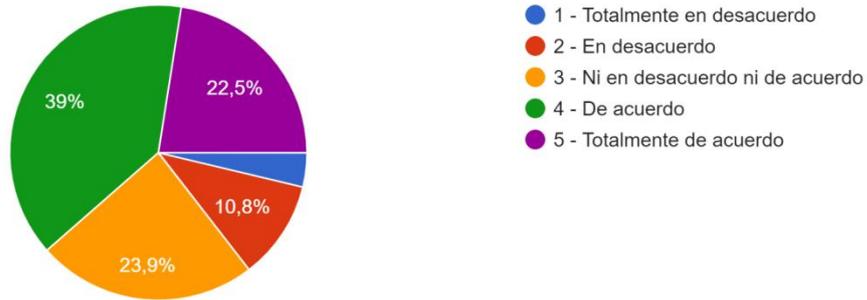
213 respuestas



- 1 - Totalmente en desacuerdo
- 2 - En desacuerdo
- 3 - Ni en desacuerdo ni de acuerdo
- 4 - De acuerdo
- 5 - Totalmente de acuerdo

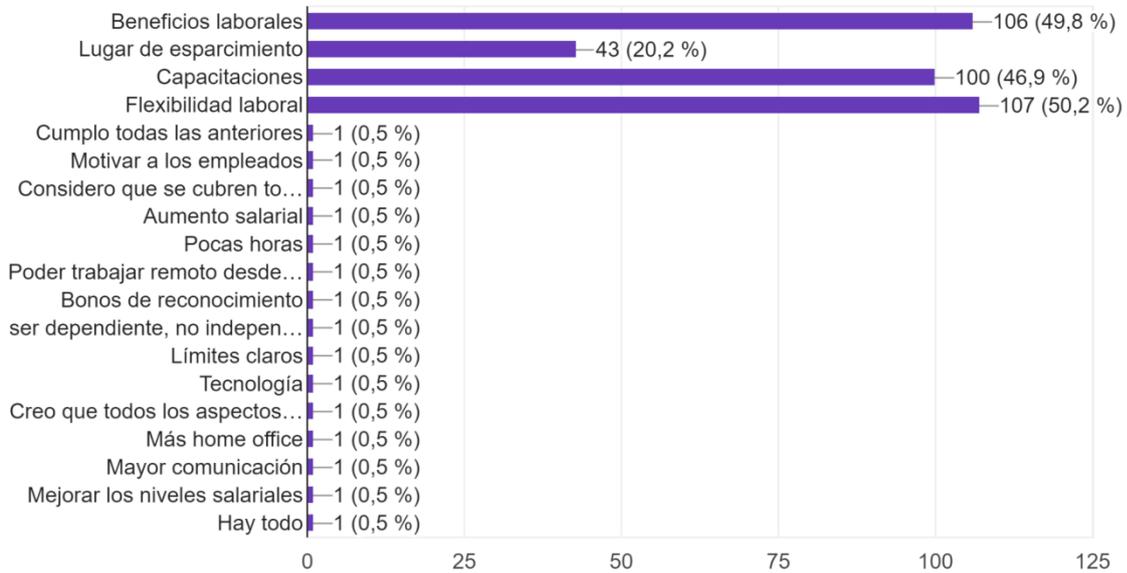
### Considero que mi organización es un excelente lugar para trabajar

213 respuestas



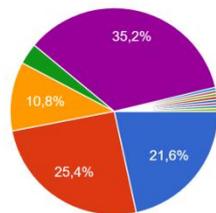
### ¿Cuáles de las siguientes opciones consideras importante incorporar a tu organización?

213 respuestas



¿Cuál es el elemento que consideras más importante para sentirte feliz en tu organización?

213 respuestas



- Remuneración económica
- Desarrollo profesional
- Flexibilidad
- Relación con mis superiores
- Ambiente laboral
- Capacitación
- Considero que se compone con un po...
- Remuneración y ambiente laboral

- Todos los indicados en la pregunta
- Todas las anteriores
- Flexibilidad horaria y más home office
- Buen balance entre desarrollo personal, remuneración, flexibilidad.
- Sentirse parte de

▲ 1/2 ▼

▲ 2/2 ▼

Las siguientes corresponden a preguntas abiertas, por lo que se presentan en forma de gráfica agrupadas según los elementos de felicidad organizacional:





#### Comentarios adicionales en caso que corresponda

17 respuestas

El proyecto está muy bueno, lo que desmotiva es la mala comunicación tanto en forma horizontal como vertical.

Mi caso es mas cercano al retiro que a la continuidad

Pasamos gran parte de nuestra vida en nuestro trabajo, por lo que deberíamos sentirnos bien en él.

Considero que los empleados felices están más comprometidos con sus tareas y son más productivos. Y para lograrlo, es importante que se sientan parte de la organización y además, que se sientan reconocidos. El reconocimiento ya no pasa únicamente por la remuneración económica, aunque también es importante, pero personalmente valoro además la flexibilidad, sentirme parte del objetivo de la empresa, que lo que estoy haciendo aporta valor. Y por último, también me parece tan importante como lo anterior, ver un potencial desarrollo y crecimiento a nivel profesional.

No

## ANEXO B - PREGUNTAS Y RESPUESTAS DE ENTREVISTAS

### Entrevista empresa A:

1. ¿Cuál es la misión, visión y valores de la empresa? ¿Cuál es el propósito de la organización?

Nuestra visión es ser la plataforma tecnológica de excelencia para la industria del viaje. Dicho en otros términos, ser el “*Amazon*” de la industria del viaje. Nuestro slogan es “*Together we make travel happen*” y queremos ser el socio tecnológico de excelencia para todos los que interactúan en la industria del viaje. Para lograrlo, contamos con los valores, que consideramos una parte muy importante de la empresa. Estos han ido evolucionando a través del tiempo, más que nada su nombre, pero el valor de trasfondo siempre fue el mismo. Comenzando por la pasión, ya que si me siento apasionado y me importa lo que hago puedo aportar mucho más valor, cuestionarme y tener curiosidad, que me permite hacer las cosas de mejor manera y crear cosas nuevas. Hacer las cosas con transparencia, lo cual define la integridad. Trabajar cohesivamente y en equipo. Y luego dos conceptos que traducidos al español son rigor y responsabilidad, se refieren a ser riguroso para obtener los mejores resultados y hacernos responsables de los resultados tanto buenos como malos.

2. ¿Cuentan con políticas de gestión de personas?

Contamos con muchas políticas de gestión de personas, tenemos por un lado las que son de la empresa globalmente, con más de 7 mil empleados, y luego iniciativas locales que se ajustan en base a las necesidades y oportunidades del mercado de cada país. A pesar de que cambien los CEO, en mi caso desde que estoy en la empresa he visto pasar 3 o 4 de ellos, el foco no

cambia y se trata de que la manera en que se logran los objetivos sea igual de importante que lograrlos en sí mismos. Estos últimos meses hemos pasado de una manera más individualista de medir los rendimientos, en donde se contaba con ciertos objetivos personales que eran medibles al final del año de manera formal y escrita, a pasar tener metas como equipo. Esto busca poner el equipo y la empresa como prioridad, estando enfocados en la estrategia conjunta y dándole importancia al rol en conjunto que tenemos. Además de lo anterior, se continúa premiando el rendimiento individual, con bonos o aumentos de sueldo por mérito, en donde se reconoce a quien lo merece por su excelencia, pero sin perder el concepto del equipo.

3. ¿Cuáles son los aspectos claves que consideran al seleccionar personal?  
(Independientemente del cargo a desarrollar).

Nos enfocamos mucho en las habilidades blandas. Seleccionar por las habilidades profesionales es lo más sencillo, ya que en el currículum podemos ver con lo que cuentan, pero ponemos el foco en el perfil y los valores que tenga la persona, analizando si coinciden con nuestra cultura. Buscamos que sean individuos que se sientan afín de entrar a un equipo diverso, en donde hay todo tipo de intereses, orientaciones sexuales, religiones, y características de cada uno. Además, buscamos que le apasione trabajar en un ambiente global, con constante interacción con diferentes actores, relacionado a la tecnología y a la industria del viaje. Debido al rubro, la transformación es rápida y constante, por lo tanto, buscamos que la persona tenga resiliencia y capacidad de adaptación a los cambios.

4. ¿Cómo se eligen a las personas para ocupar cargos de supervisión y dirección?
5. ¿Cuáles son las principales características de estos líderes de la organización?

El líder no debe ser individualista, debe querer que todo su equipo crezca y brille, para que luego él logre destacarse. Los cargos pueden ser ocupados tanto por personas que ya se

encontraban dentro de la organización como por individuos externos. Realizamos una encuesta a quienes van a ocupar los puestos, para determinar cuál es la forma de trabajar del mismo, buscar puntos de contacto con quien va a supervisar a este líder y también identificar los puntos en los que divergen, para poder trabajar sobre los mismos y entender si el líder es la persona correcta para ese equipo en particular. Cuando se trata de una sucesión interna, además nos encargamos de que se realice una sucesión y entrenamientos para detectar quiénes pueden ser posibles líderes. Posteriormente a la incorporación del líder, aproximadamente un mes después, realizamos una encuesta para que el equipo pueda exponer su expectativa sobre el mismo y esta persona pueda trabajar sobre las nuevas reglas que deberán existir en el equipo, tanto mejorar aquellas que no funcionaban de la mejor manera anteriormente, como crear nuevas prácticas que mejoren el trabajo.

6. ¿Realizaron cambios en la gestión de las personas a partir de la pandemia? Si es así, ¿estos fueron implementados pensando en el bienestar de los colaboradores? Mencione los más relevantes.

Si, realizamos cambios, aunque el foco ya se encontraba en ir hacia esos caminos, la pandemia pudo hacer algunos posibles. El principal fue la incorporación del *home office*, aquí le llamamos “*Work from anywhere*”. Si bien considero que es fundamental ir a la oficina, creo que es importante darle la libertad a las personas de poder trabajar desde sus casas. Permite que, si los resultados se cumplen, la persona pueda trabajar desde donde lo desee. Fuimos de las primeras empresas en tomar esta medida y a la vez de las últimas en levantarla parcialmente. Pusimos el foco en el bienestar del empleado, fue un año muy difícil para todos y mantuvimos la idea de que la empresa es lo que son las personas.

7. ¿Su organización considera la satisfacción del empleado como elemento clave al momento de planificar la estrategia empresarial? ¿Qué importancia le daría del 1 al 10?

Lo ideal es el 10, yo creo que ronda el 8 en la planificación. Es clave el bienestar de la persona, si estamos más contentos venimos con más ganas a trabajar, tenemos más pasión, más curiosidad y damos lo mejor de nosotros. En lo personal, me gusta que la gente esté contenta, luego entran en juego muchas otras variables que tienen que ver con el presupuesto y la dinámica de cada rol, entre otras. Pero el foco lo tenemos en la satisfacción del empleado. Últimamente más que nunca hemos incorporado nuevos beneficios, por ejemplo, agregando más días feriados, días libres entre Navidad y Fin de año. Constantemente estamos analizando las nuevas tendencias, cambios que puedan aportar cosas positivas, y generar mejores experiencias para los colaboradores.

8. ¿Tienen un plan de capacitación? ¿Para qué personal se encuentra disponible y sobre qué temas? Mencione los principales cursos que se han realizado en los últimos dos años.

Debido a la cantidad de roles con los que contamos es muy variada la capacitación, dependiendo de cada situación. A nivel de las unidades de negocio tenemos primero que nada los entrenamientos formales de capacitación para que entiendan la industria y conozcan las bases de su trabajo, más que nada cuando una persona ingresa a la empresa. Luego cada unidad de negocio cuenta con su propio plan de capacitación, que comienza con clases formales de simulación de sus tareas y luego pasan a la dinámica normal de trabajo, donde además se le asigna a un compañero que será su mentor durante los primeros meses, y los ayudará no solo en lo formal sino en incorporarse en la cultura y conocer quiénes son los referentes para cada cosa en la organización. Por otro lado, tenemos la capacitación que se da

a nivel global, con entrenamientos enfocados en los líderes, basándose en habilidades blandas y dando lugar a instancias más del estilo taller, en donde puedan generarse debates y retroalimentación. Esta última modalidad ha sustituido a la capacitación más formal y teórica, ya que en estas muchas veces se termina perdiendo el conocimiento que no se lleva a la práctica. Contábamos con la herramienta de aprendizaje *LinkedIn Learning*, que se encontraba abierta para todos nuestros empleados, actualmente estamos en un proceso de transición donde dejamos esa plataforma y pasaremos a una nueva. Estas herramientas permiten que las personas aprendan sobre cualquier tema que les interese, que tal vez no se relacione tanto con el puesto en el que se encuentran actualmente, pero les permita desarrollarse en su área de preferencia y administrar su tiempo de la mejor manera.

Tenemos un programa de mentores, tanto a nivel global como local, que nos permite desarrollar las características necesarias para el avance de la carrera. En este último año incorporamos cursos de Excel, metodologías ágiles, entrenamiento en el lenguaje que se utiliza en la industria, donde explicamos qué significan los acrónimos o siglas que se usan constantemente en la organización, y además otorgamos conocimientos básicos en tecnologías que consideramos importantes para el trabajo diario. Este tipo de capacitación se basa en la devolución que nos hacen los empleados sobre sus intereses, además, los encuestamos luego de los entrenamientos para conocer su opinión sobre lo que realizaron. También nos basamos en la opinión de los líderes, de que es lo que necesitan o les interesa para hacer crecer sus equipos. A veces los cursos los dan los propios empleados de la organización, lo cual nos parece importante para potenciar y valorar los conocimientos de quien lo tiene y además confiamos en que su preparación será la mejor para dar la capacitación. Si no contamos con esos conocimientos dentro de la empresa traemos a alguien externo.

9. ¿Se reconoce al personal de alguna forma? ¿Cómo?

Contamos con una plataforma llamada “*Say Thanks*”, es decir dar gracias, el propio nombre representa la idea de estos reconocimientos. Se creó basado en una herramienta con la que contábamos exclusivamente en nuestro país, llamada “*Rockstar*” en donde se reconocía a aquellos empleados tanto del equipo como de otros equipos que se ayudaban en ciertos proyectos. La nueva plataforma permite agradecer tanto de manera no monetaria como monetariamente. Incluye también un muro al estilo de *Facebook*, en donde podemos ver a quienes se reconocieron, y se basa en los valores de la organización. La herramienta es global, lo que nos permite construir conciencia de organización y de equipo más allá de las barreras físicas de donde nos encontremos. Además, contamos con premios que se otorgan en las reuniones de cada área, como son finanzas, tecnología, entre otras, y se destaca a aquellos empleados que excedieron las expectativas.

#### 10. ¿Cómo se manejan los errores en la organización?

Hemos trabajado mucho para evitar los errores. No tomamos represalias cuando surge un error, sino que seguimos intentando hasta que salga lo correcto y se trabaja para mejorar. Buscamos asegurar que se den las oportunidades de manera correcta y que la persona tenga un seguimiento para que esto no vuelva a suceder. Intentamos identificar qué fue lo que salió mal y tomar en cuenta que todos somos humanos y nos equivocamos. Sin perder el rigor y la responsabilidad, evitamos que siga pasando, viendo si era falta de conocimiento, o si algún proceso se puede mejorar para evitar que se sigan dando esos errores.

#### 11. ¿Cuentan con un departamento de Recursos Humanos? ¿Y con un departamento de Felicidad?

Nuestro equipo de recursos humanos tiene un nombre diferente, le llamamos “*People Team*” ya que va hacia la gente y formar parte de un equipo. Dentro del equipo contamos con diferentes áreas, tenemos la de desarrollo, adquisición de talento, y la que se encarga de las

recompensas de los trabajadores, tanto del pago correcto de su sueldo como de otros reconocimientos y sistemas de gestión. En esta empresa realmente se le da mucha importancia al departamento, se le da un lugar predominante a la parte de recursos humanos y eso se traslada al foco directo que tenemos en la experiencia del colaborador dentro de la empresa y qué tipo de empresa queremos ser.

No contamos con un departamento de felicidad.

12. ¿Cómo fomentan un ambiente de trabajo positivo? ¿Otorgan algún tipo de flexibilidad?

13. ¿Existen políticas de conciliación entre la vida laboral y la personal? Si es así, ¿cuáles son?

Con la pandemia y la posibilidad de trabajar desde casa comenzamos a cuestionarnos si es necesario ir a la oficina, por lo tanto, el enfoque se pasó a la experiencia que tenemos al ir. Hemos intentado crear un ambiente en el cual cuando vengas a la oficina puedas llevarte algo significativo, que no sea únicamente venir por venir. Las conversaciones informales que se dan cuando nos encontramos personalmente son fundamentales para el ambiente laboral, por eso es que en mi opinión es importante que siga existiendo una oficina y lograr un balance entre el *home office* y la presencialidad. Trabajamos mucho con los líderes para generar una experiencia positiva al ir a la oficina, que se genere un valor agregado y que no sea solo estar físicamente en el lugar. Actualmente estamos iniciando una reforma de la oficina para generar más áreas de colaboración, un ambiente más descontracturado y más lindo para que la experiencia de ir sea mejor. Queremos generar más momentos para compartir y celebrar, realizar brindis, “*after hours*”, días de la familia, ya que se han puesto en pausa por la pandemia y creemos que son muy importantes para continuar con la cultura y el ambiente de la organización.

14. ¿Existen canales de comunicación para que los colaboradores puedan expresar tanto su satisfacción como insatisfacción con la organización?

Si, realizamos encuestas tanto a nivel global como a nivel local para conocer la opinión de los colaboradores sobre los diferentes aspectos que pueden afectarlos. Algunas son específicas, por ejemplo, aquellas donde consultamos sobre los beneficios que les damos, algunas para evaluar a sus líderes directamente, o algunas otras engloban todos los temas que creemos que pueden influir en la vida diaria de los colaboradores y les damos la oportunidad de expresarse. Además, siempre tenemos nuestras vías de comunicación abiertas donde se pueden comunicar con el equipo de recursos humanos por cualquier problema que tengan. Contamos también con líneas anónimas para reportar casos de acoso o cualquier tema que tenga que ver con la ética.

15. ¿Existen beneficios laborales fuera de lo económico para los colaboradores de la organización? Si es así, ¿cuáles son?

A nivel local, tenemos un plan de beneficios, algunos tuvieron que ser suspendidos por la pandemia, pero mantuvimos todos los que pudimos o cambiamos al modo virtual. Hemos realizado encuestas a los empleados para descubrir qué es lo que valoran de estos beneficios y que les gustaría recibir. Contamos con charlas anuales que realizamos junto con nuestro proveedor de salud, en donde hablamos sobre temas que los propios colaboradores proponen. En la pandemia hemos realizado muchas sobre todo lo que fue el estrés, cómo manejar los niños en casa, los miedos, la ansiedad, entre otras preocupaciones de las personas. También contamos con masajes y beneficios en locales de servicios, a través de plataformas con las que trabajamos. Debido a la situación económica extrema que ha vivido nuestra industria durante la pandemia, hemos tenido que reducir las prestaciones del sistema de salud, pero hemos mantenido el foco en la salud mental, otorgando por ejemplo 26 consultas gratis con

psicólogos, que es mayor que lo que otorga cualquier otro sistema de salud privado. A nivel global, se lanzó un mes del bienestar, en donde se promulgan aún más las actividades de este tipo realizándose diversas charlas y actividades.

16. ¿Dentro de la organización existen lugares de esparcimiento?

Si, contamos con varios lugares de esparcimiento. Tenemos por un lado el comedor, que intentamos que sea lo más cómodo posible, con un proveedor de comida que tenga precios accesibles y un menú variado y saludable. Además, contamos con una habitación destinada únicamente para el bienestar, donde tenemos caminador, bicicleta fija, y espacio para otras actividades físicas. Por otro lado, tenemos otra habitación con futbolito, *Xbox*, juegos de mesa y otras actividades lúdicas que permitan a los empleados compartir sus tiempos libres con sus compañeros. Ahora estamos comenzando la reforma de la oficina en donde se van a priorizar aún más los lugares de esparcimiento, con habitaciones más grandes dedicadas para esto, mayores espacios para compartir, lugares más cómodos y ambientes más lindos y amigables para que sea una experiencia más positiva la de ir a la oficina.

17. En su opinión, ¿es posible ser feliz en el trabajo? ¿Por qué motivo? ¿Qué elementos crees que pueden determinarla?

Creo que si no sos feliz en tu trabajo, debes recapacitar sobre eso, ya que pasamos más tiempo en el trabajo que en ningún otro lado. Me parece que sí es posible ser feliz en el trabajo, no creo que el estado de felicidad sea constante, ya que eso no existe porque vivimos en el mundo de la relatividad donde también tenemos que estar tristes por momentos para ser felices en otros, pero creo que es fundamental sentir pasión y felicidad en nuestro trabajo. Considero que es muy personal saber que puede determinarla y va a variar dependiendo de la persona, cada uno debería hacer su retrospectiva para ver qué elementos lo están afectando de forma negativa y encontrar el equilibrio para lograr la felicidad.

18. ¿Usted se considera feliz en su trabajo? ¿Cuáles son los motivos de su respuesta anterior?

Me considero feliz en mi trabajo, en lo personal, la vuelta al trabajo luego de la maternidad me costó ya que soy apasionada por el trabajo y también por mi rol de madre, por lo que fue fundamental entender cómo me muevo en todos los ámbitos de mi vida para encontrar el mejor equilibrio. Es importante entender que en la vida lo único constante es el cambio, nunca vamos a estar en equilibrio perfecto, y además la felicidad no es constante, si bien elegir ser feliz, ser positivo, poner la energía en eso sí puede serlo, seguramente tengamos momentos en los que no estemos todo el tiempo riéndonos. Las organizaciones deben poner el foco en que todos generemos el mejor lugar para estar y ser felices, pero creo que es un trabajo individual ser felices en el trabajo. Debemos ser honestos con nosotros mismos y encontrar que es lo que nos sirve y lo que no nos sirve para poder encontrar esa felicidad. Muchas veces terminamos volcando temas personales en el trabajo, que nos afectan negativamente y está en uno mismo poder dejarlos de lado para avanzar.

19. ¿Qué porcentaje del personal de su organización cree usted que es feliz en el trabajo?

Yo creo que un 80% de las personas con las que interactúo son felices en el trabajo. Si bien me parece una pregunta muy difícil, veo en el ambiente que se genera con las personas con las que interactúo diariamente esta felicidad y un ambiente positivo. Creo que la organización tiene una cultura “sana” que ayuda a generar esto. Actualmente estamos volviendo a ingresar en el programa “*Great Place to Work*” donde vamos a tener una idea más clara de las opiniones de los colaboradores.

### **Entrevista Empresa B:**

1. ¿Cuál es la misión, visión y valores de la empresa? ¿Cuál es el propósito de la organización?

Satisfacer la necesidad de seguridad de nuestros clientes. Satisfacer las expectativas de los propietarios. Cumplir con el conjunto de personas que trabajan en la organización.

2. ¿Cuentan con políticas de gestión de personas?

No contamos con políticas formales para la gestión de las personas

3. ¿Cuáles son los aspectos claves que consideran al seleccionar personal?  
(Independientemente del cargo a desarrollar).

Generalmente realizamos una preselección de acuerdo al puesto para el cual estamos necesitando personal. Luego se lo enviamos a un equipo externo de psicólogos que se encargan de realizar un informe de las personas y terminan de seleccionar el perfil. Desde nuestro lado, nos basamos más que nada en la intuición personal, en verificamos junto con quien será su jefe directo, si la persona cumple con las características adecuadas para el puesto y encaja con el perfil y la cultura de la empresa.

4. ¿Cómo se eligen a las personas para ocupar cargos de supervisión y dirección?

Al ser una organización pequeña, de 50 personas, tenemos cargos medios, ya que los directores estamos presentes y actuamos como gerentes. Los elegimos basados en sus aptitudes, experiencia y más que nada la confianza.

5. ¿Cuáles son las principales características de estos líderes de la organización?

La característica más importante con la que cuentan nuestros líderes es que son confiables. Es el elemento preponderante para la elección de los líderes y mandos medios.

6. ¿Realizaron cambios en la gestión de las personas a partir de la pandemia? Si es así, ¿estos fueron implementados pensando en el bienestar de los colaboradores? Mencione los más relevantes.

No, al principio sí fuimos al teletrabajo en los cargos que lo permitían. Algunos sectores podían perfectamente trabajar remoto, fundamentalmente el área de administración, que podría haber seguido en teletrabajo. Decidimos que no continuara para nadie ya que al darse diferencia entre las áreas que podrían funcionar con teletrabajo, eso podría haberse considerado como un beneficio especial para esos trabajadores y no quisimos crear conflicto. Además, el área de administración es aquella en la que consideramos que podrían automatizarse más los procesos y en el futuro prescindir de tantas personas, ya que actualmente son 8 empleados los que se encuentran en esa área.

Los cambios fueron vistos en el conjunto, no específicamente pensando en los trabajadores. Durante la pandemia tratamos de conservar todas las fuentes laborales, eso era fundamental para nosotros y pudimos lograrlo. Al momento de tener que enviar personal al seguro de paro especial, tuvimos en cuenta las características de cada empleado de manera de perjudicarlos lo menos posible. Evaluamos los casos en los que era la única fuente de ingreso del hogar para mantenerlos, y los priorizamos para intentar no enviarlos al seguro.

7. ¿Su organización considera la satisfacción del empleado como elemento clave al momento de planificar la estrategia empresarial? ¿Qué importancia le daría del 1 al 10?

Consideramos la satisfacción del empleado, pero no lo incluimos en la estrategia. Creo que es fundamental mantener a la gente motivada y para eso hay que dedicarse y pensar en su satisfacción. Si tuviera que ponerle un número te diría 7.

8. ¿Tienen un plan de capacitación? ¿Para qué personal se encuentra disponible y sobre qué temas? Mencione los principales cursos que se han realizado en los últimos dos años.

La capacitación es un tema que estamos continuamente revisando, en las áreas donde se necesita capacitación siempre intentamos darla para quienes están dispuestos a recibirla. A principio de año pensamos los cursos que nos gustaría que los empleados claves tomaran para continuarse formando en el área. Estamos convencidos de que el conocimiento es el valor agregado de una empresa. Todas las personas que han tenido la intención de capacitarse han recibido el apoyo. No todos los cargos la necesitan de la misma manera, en nuestro caso es fundamental capacitar a los cargos técnicos, apostamos fuerte a que reciban los conocimientos adecuados. No necesariamente tienen que tener años de experiencia en la empresa o cargos altos para que la reciban, puede suceder con una persona joven que recién entra en la organización. En estos dos años hemos hecho cursos en marketing, sobre redes sociales en particular, hemos mandado a personal al exterior a capacitarse, cursos de capacitación en nuevas tecnologías para aplicarse. Tenemos planeado continuar con la capacitación en el

exterior ya que la pandemia lo permite actualmente. Tenemos planeado enviar a un par de empleados a un curso de incendio de UNIT para el año que viene.

9. ¿Se reconoce al personal de alguna forma? ¿Cómo?

Los reconocimientos son muy selectivos para el personal clave de mando medio que lo merece por su gran compromiso con la empresa. No tenemos incorporado ningún tipo de bono o algo similar, sino que se hacen reconocimientos puntuales en casos específicos.

10. ¿Cómo se manejan los errores en la organización?

Depende del grado de gravedad del error, pero generalmente primero se maneja con el supervisor del área que corresponda, no se llevan directamente a los directores. De todas maneras, nosotros estamos abiertos a recibir los comentarios sobre las necesidades o problemas que tienen los empleados. Siempre estamos dispuestos a hablar sobre lo que suceda, no queremos que las personas se desmotivan en lo profesional ni en lo personal. Intentamos tomar en cuenta la opinión de los empleados tanto cuando las cosas se hacen bien como cuando se hacen mal, creemos que es importante escuchar a quienes están directamente implicados en las situaciones.

11. ¿Cuentan con un departamento de Recursos Humanos? ¿Y con un departamento de Felicidad?

No tenemos ninguno de los dos.

12. ¿Cómo fomentan un ambiente de trabajo positivo? ¿Otorgan algún tipo de flexibilidad?

Personalmente lo hago tratando de liderar de manera positiva. Muchas veces es complejo ya que el crecimiento de la empresa, al ser pequeña, se hace de manera más desorganizada debido a las necesidades del mercado. Considero que los líderes también aportan al equipo de trabajo, intentamos que aquellas personas elegidas sean muy capaces y a la vez líderes positivos.

Considero que tenemos mucha flexibilidad, esto tiene sus cosas buenas y malas, ya que es algo que va y viene con el empleado. Si bien somos flexibles, por ejemplo, con el horario, con lo que necesiten en cuanto a lo familiar, salir a hacer trámites importantes o traer a sus hijos al trabajo cuando nadie puede cuidarlos, también esperamos que del otro lado den el máximo en el trabajo y se tenga flexibilidad cuando surgen cosas especiales o urgentes. Entiendo que tal vez esta flexibilidad no sea la más profesional, pero esta forma de manejo ha sido valorada por los empleados, no hemos tenido conflicto con ninguno de ellos, tampoco tenemos sindicato en la empresa

13. ¿Existen canales de comunicación para que los colaboradores puedan expresar tanto su satisfacción como insatisfacción con la organización?

No, en caso de que surja algo estamos abiertos a tratarlo personalmente con la persona que lo necesite.

14. ¿Existen políticas de conciliación entre la vida laboral y la personal? Si es así, ¿cuáles son?

No tenemos políticas específicas. Con las personas más estratégicas y que por lo general trabajan más horas, cuidamos que se tenga un balance. Además, con aquellos empleados que generan valor en la empresa tenemos en cuenta lo que necesiten en lo personal y los ayudamos en lo que esté a nuestro alcance.

15. ¿Existen beneficios laborales fuera de lo económico para los colaboradores de la organización? Si es así, ¿cuáles son?

No contamos con beneficios estipulados formalmente, pero al ser una empresa chica, en la que los directores estamos sobre la gestión, tenemos ciertas flexibilidades que podrían considerarse beneficios para los empleados. Somos abiertos en cuanto a los problemas que puedan surgirles a los trabajadores en lo personal y nos ponemos a la orden para colaborar desde nuestro lugar.

16. ¿Dentro de la organización existen lugares de esparcimiento?

No, más allá de los lugares para comer y tomarse un café

17. En su opinión, ¿es posible ser feliz en el trabajo? ¿Por qué motivo? ¿Qué elementos crees que pueden determinarla?

Sin lugar a duda, yo he sido feliz en mi trabajo durante muchísimo tiempo. Creo que el ambiente es fundamental, siendo director el ambiente es algo que lo hace uno mismo, por lo tanto, aporta de manera positiva a como me siento. Es importante también la motivación y es fundamental que te guste y te apasione lo que haces, de esa manera las cosas no te van a costar de la misma manera, sino que hay un disfrute.

18. ¿Usted se considera feliz en su trabajo? ¿Cuáles son los motivos de su respuesta anterior?

Si, soy feliz en mi trabajo, desde otro lugar ya que estoy en el final de mi carrera, luego de 46 años trabajando. Aun así, hoy continúo motivado, si bien es cierto que ya no me gusta todo lo que hago, dejaría la gestión para enfocarme en los proyectos que más me gustan, que tienen que ver con el desarrollo de la empresa y de incorporar ideas nuevas. A la altura que estoy de mi carrera, ya no me motiva la variable del crecimiento económico de la empresa sino lo que significa incorporar estas nuevas tecnologías al proyecto de la empresa.

19. ¿Qué porcentaje del personal de su organización cree usted que es feliz en el trabajo?

Tengo empleados que crean cosas y no tengo dudas que son felices en su trabajo, pero considero que menos de la mitad son felices en su trabajo. Son menos de los que me gustaría que fueran pero es una realidad.

### **Entrevista Empresa C:**

1. ¿Cuál es la misión, visión y valores de la empresa? ¿Cuál es el propósito de la organización?

La misión es ayudar a las personas para que vean la información y los datos con los cuales trabajan de nuevas maneras, la idea es que los equipos descubran nuevas ideas, se desbloqueen posibilidades y trabajar todos en conjunto para llegar a un buen resultado. En la organización fomentamos el entorno inclusivo, nos referimos a los orígenes de nacionalidades, a distintas capacidades y tratamos de fomentar y aprovechar todas esas diferencias, que en realidad nos unen y hacen un equipo, para que todos nuestros empleados puedan tener una ventaja competitiva a nivel global.

Nuestros valores son la comunicación, la satisfacción del cliente y los empleados, la integridad, la claridad, el cumplimiento, la ética, la innovación, el respeto mutuo y el trabajo en equipo. Nosotros lo que más valoramos de un empleado es que trabaje con la verdad y enfrente la verdad, con esto quiero decir que si un día hace algo malo o se equivoca como empleado o como persona en alguna actitud o un manejo un cliente, que lo reconozca, que trate de solucionarlo y que siga adelante. Reconocer los errores es más valioso para nosotros que alguien no asuma el error y lo cubra.

2. ¿Cuentan con políticas de gestión de personas?

Tenemos diversas políticas de gestión de personas, en cuanto a lo que es el ciclo de vida de los empleados, desde el reclutamiento hasta su retención. Nos enfocamos en la calidad de vida del empleado, en la satisfacción, el bienestar, que la persona esté contenta en su trabajo y que esté bien de salud. Dentro de estas políticas, contamos con capacitación y planes de

crecimiento dentro de la organización. Los managers son muy cercanos a los empleados, esto también consideramos que hace parte importante de la gestión de personas.

3. ¿Cuáles son los aspectos claves que consideran al seleccionar personal?  
(Independientemente del cargo a desarrollar).

Las habilidades, la experiencia que haya tenido, la capacidad que tenga de resolución de problemas y análisis. Principalmente para los cargos de *managers*, no tanto en la primera entrevista, sino cuando la persona va más avanzada en el proceso de selección, lo que se hace es plantear distintas situaciones y ver cómo las personas se pueden desenvolver en esa situación, o si ya han pasado por eso saber cómo lo han resuelto. Nos enfocamos en eso y es a lo que nos referimos cuando hablamos de capacidad de análisis y de resolución de problema, buena capacidad de trabajo, el trabajo en equipo, cómo se gestionan los tiempos, cómo puede gestionar las tareas, como se ha visto en situaciones en las cuales tiene muchas tareas. Sabemos que muchos de nuestros empleados son estudiantes entonces hay que compaginar la vida personal, con la vida laboral. Esto también de cierta manera en las entrevistas lo hablamos, no tanto para evaluarlo sino para saber cómo podemos trabajar con ese empleado o futuro empleado para que se pueda equilibrar toda la vida personal y la vida laboral. Hay muchos casos que nos plantean que no pueden trabajar más de 6 horas, entonces sabemos que esa persona en este momento no va a tener un lugar en la compañía porque nosotros necesitamos personas que tengan una mayor disponibilidad horaria todos los días. También evaluamos la capacidad de relacionamiento y la motivación que tenga por entrar a la compañía y el compromiso que demuestre que va a tener a futuro, que no es algo que lo toma como una pasantía o como algo momentáneo, sino que puede proyectarse y hacer su plan de carrera en la organización. Eso nos resulta muy importante y es algo que tenemos en cuenta.

4. ¿Cómo se eligen a las personas para ocupar cargos de supervisión y dirección?
5. ¿Cuáles son las principales características de estos líderes de la organización?

Para los líderes se evalúan otro tipo de habilidades. Para la conducción de equipos, es muy importante saber si han tenido equipos a cargo cuando se busca un líder para un equipo sólido, que ya está conformado. Son distintas actitudes y cualidades las que evaluamos en los líderes, pero no quiere decir que algunas no se puedan desarrollar. Trabajamos en conjunto y a diario con los líderes para que desde nuestro lado tengan apoyo y también desde su lugar como líderes, que no solamente están lidiando con el trabajo, sino que también se enfrentan a situaciones personales de su equipo que no saben. Trabajamos a diario con eso y es parte de lo que buscamos y evaluamos al momento de seleccionar a la persona, también si la persona está dispuesta a mejorar día a día.

6. ¿Realizaron cambios en la gestión de las personas a partir de la pandemia? Si es así, ¿estos fueron implementados pensando en el bienestar de los colaboradores? Mencione los más relevantes.

Se adoptaron varios cambios debido a la pandemia, dentro de ellos si los que repercuten en la gestión de las personas.

Lo que hicimos en un principio fue organizar todo el trabajo, tuvimos dos semanas donde nos fue tedioso. Cuando comenzó la pandemia la mayoría de las personas que trabajaban en la organización no eran consultores, sino que tenían más que nada perfil de TI. Cuando volvimos creció en 170 empleados sobre todo en el área de consultoría, las personas que

estaban en el sector de TI se adaptaron rápidamente a la gestión a través de una computadora. Todo lo que era documentación se tuvo que digitalizar, ya no existe más el legajo en papel, sino que tenemos un archivo digital. Ahora la capacitación se hace *online* y todo lo que hacemos lo pensamos en modalidad híbrida, incluidas las inducciones, que no solamente las hacemos presenciales, sino que tenemos la opción de que el empleado las realice de forma remota. Las reuniones no se podían hacer presencialmente, ya que nosotros como compañía teníamos desde la casa matriz la directiva de que no podíamos ir a las oficinas. Tuvimos que adaptarnos a lo digital incluso para la creación de equipos desde cero, que ya anteriormente era bastante complejo desde el punto de vista de la gestión. Además, nos adaptamos al tiempo personal, porque no es lo mismo estar trabajando desde tu casa que de repente puedes hacer otras cosas o tienes otro tiempo, que estar en la oficina y hoy en día se contempla mucho lo que es gestión de personas. Siempre se contempló, pero ahora se hace más hincapié en el bienestar y en la opción de las personas que sí se sienten mejor trabajando desde su casa pueden hacerlo sin obligatoriedad de ir a la oficina. Esto cambió muchísimo lo que es la gestión, no es lo mismo tener un empleado todos los días en la oficina, a que vaya una vez por semana.

7. ¿Su organización considera la satisfacción del empleado como elemento clave al momento de planificar la estrategia empresarial? ¿Qué importancia le daría del 1 al 10?

La satisfacción del empleado 10. Trabajamos con todos los recursos que están a nuestra disposición para que los empleados vayan contentos a su lugar de trabajo, que se sientan a gusto. Nos pasó que en la pandemia se vio restringida parte de la motivación de los empleados, que surgía muchas veces el reunirse, o al compartir un *after*. Eso nos limitó un

poco porque la motivación implica, además de ir contento a tu lugar de trabajo, el sentirse a gusto, optar por estar en tu casa o ir a la oficina, y los momentos de ocio y de compartir con tus compañeros. Sé que lo están haciendo los distintos equipos en la interna, pero todavía no tenemos la autorización para hacer las actividades de integración de los empleados con la misma frecuencia que antes. Está en el lugar número 1 de nuestra lista de cosas que tenemos que tener en cuenta para la gestión de personas. La satisfacción para nosotros es fundamental, trabajamos a diario en eso y sabemos que en este momento estamos bastante limitados con los recursos, pero vamos a seguir trabajando con lo que está a nuestro alcance. Pensamos que cuando baje un poco el tema de la pandemia que todavía está bastante latente, vamos a poder hacer más actividades que impliquen satisfacción del personal.

8. ¿Tienen un plan de capacitación? ¿Para qué personal se encuentra disponible y sobre qué temas? Mencione los principales cursos que se han realizado en los últimos dos años.

Tenemos una plataforma de *learning and development* en donde los empleados pueden optar por distintos tipos de capacitación. Siempre deben ser aprobados por su *manager* y pueden optar de acuerdo a los intereses que tenga cada uno. Por otro lado, en la interna de cada equipo, también hay capacitación y tenemos cursos de idiomas que, como los anteriores, pueden tomarlos siempre que haya sido hablado con su *manager*. Siempre son sobre lo que el empleado tenga interés, lo que hablen con su equipo y con su jefe directo. Recursos Humanos interviene en la capacitación cuando ingresa un empleado, realizando la inducción, para que tengan un panorama general de la compañía. Esta capacitación nos ha comentado que es un poco tediosa, no es tanto del interés del empleado, pero es información que está buena que los empleados tengan para que cuando ingresan a la compañía sepan cómo manejarse.

Tenemos muchos nuevos *managers* y tenemos que capacitarlos para que ellos sepan cómo manejar a sus equipos, darles ciertas herramientas, para que en un principio puedan manejar a sus equipos de manera satisfactoria y siempre estar ahí al lado de ellos. Además, ellos tienen capacitación a través de unos equipos que vienen de Argentina. También tienen capacitación online, entonces tenemos un poco de todo, tanto para los empleados como para los *managers*. Siempre enfocados en que sea del interés de la persona que va a tomar la capacitación.

9. ¿Se reconoce al personal de alguna forma? ¿Cómo?

Tenemos distintas maneras de reconocer tanto en lo material como en lo que es un reconocimiento personal. Si vamos un poco a lo material, cuando los empleados se reciben o terminan un *MBA* o un posgrado les enviamos un presente a su casa para reconocer ese esfuerzo. Para nosotros también es muy importante que logren sus metas personales, los empleados son personas íntegras, entonces nos importa tanto el resultado que tengan en la compañía como lo que van a lograr afuera. Nos interesa que puedan estudiar y desarrollarse, y en base a eso siempre los reconocemos. Les enviamos un regalo también cuando tienen un miembro nuevo de su familia. Cuando cumplen años en la compañía 5, 10 y 15 años les hacemos un obsequio y hacemos un evento en donde sus *managers* hablan un poco de cada uno de los empleados. A nivel más personal, los *managers* suelen tener reuniones 1 a 1 con los empleados y hay *managers* que, últimamente por suerte están teniendo la práctica de reconocer a sus miembros del equipo delante de sus compañeros. Eso también está bueno porque sus compañeros se motivan y ven cómo se reconoce a sus pares y que a todos. También existe una plataforma donde se puede enviar *feedback*, se puede utilizar durante todo el año en la cual se puede reconocer a un par, a tu jefe directo, o a cualquier persona de la compañía.

10. ¿Cómo se manejan los errores en la organización?

Uno de nuestros valores es encarar la verdad, entonces entendemos que equivocarse es humano. Nos parece muy valioso que lo reconozcan y que siempre estén dispuestos a tomarlo como aprendizaje que, también en muchos casos es un ejemplo y se puede llegar a una mejora de los procesos en base a algún error que se haya cometido. Como resumen nos parece súper valioso que se reconozca y que se siga adelante.

11. ¿Cuentan con un departamento de Recursos Humanos? ¿Y con un departamento de Felicidad?

Nosotros tratamos de conjugar esas dos, la felicidad con Recursos Humanos que es lo más administrativo y de gestión de personal. Además, tenemos el departamento de *Facilities* que nos da un soporte bastante importante en lo que es bienestar y felicidad de los empleados. *Facilities* es quien junto a Recursos Humanos se encarga del mobiliario de oficina el cuál está todo pensado, no es elegido al azar, se toman en cuenta consideraciones como ergonomía y de bienestar, que sea un lugar grato y lindo, el cual los empleados quieren estar. Tienen juegos en la oficina, ahora se compró un ajedrez y un jenga y hay una *vending machine*. A nosotros como Recursos Humanos también en muchos casos nos llega por ejemplo: soy celíaco y no tengo ninguna opción en la *vending machine* como para poder sacarme un *snack*, entonces eso lo trabajamos con *facilities* para que todos estén contentos y estén bien. Para que nos elijan como lugar para trabajar, desde lo macro hasta esos pequeños detalles que hacen el día a día de los empleados.

12. ¿Cómo fomentan un ambiente de trabajo positivo? ¿Otorgan algún tipo de flexibilidad?

Primero que nada, tomando en cuenta a la persona como un ser íntegro y que también tiene sus necesidades. Creemos que dentro de lo que es medio ambiente de trabajo es importantísimo tomar en consideración que la persona puede querer trabajar desde su casa y no implica que sea menos efectivo, capaz que es más feliz y rinde más. Ese es uno de los aspectos, otra manera de fomentar el trabajo positivo es cuando se dan las instancias de reuniones de equipo, desayunos de trabajo, de almuerzo, de *afters* qué un poco ahora estamos limitados, pero sabemos que por equipos los están haciendo. Son instancias que entendemos que dan felicidad a los empleados porque no solo se habla un poco de donde estamos parados y como está el negocio, sino que se trata de compartir un rato más allá del trabajo con compañeros, compartir una bebida, un *snack* o lo que sea. Hay sillones en distintas partes de la oficina, ahora estamos incorporando juegos, hay *PlayStation*, hay futbolito, tenemos máquinas de *snacks*, creemos que todo eso hace a la felicidad. Trabajamos mucho con los *managers* en el cumplimiento del horario, que no se sobrecargue de horas a los empleados, o que no trabajen fuera de hora. Todo eso hace a la felicidad y el bienestar de los empleados.

13. ¿Existen políticas de conciliación entre la vida laboral y la personal? Si es así, ¿cuáles son?

Si, nosotros somos muy flexibles. En cuanto a lo que es la modalidad de trabajo tenemos 3, esto permite que la persona amolde su vida personal a su vida laboral. Una de esas es la modalidad dedicada, que van cuatro veces a la oficina en la semana, otra modalidad es la *flex*

que pueden ir de una a tres veces a la oficina en la semana y otra modalidad es remoto que les permite trabajar desde su casa. No se obliga a la persona que tenga una de esas modalidades, sino que es opción del empleado. Consideramos que está dentro de las flexibilidades que le podemos ofrecer. Además, no controlamos el horario, cuando ingresan pasan la tarjeta de acceso simplemente para saber que la persona estuvo en la oficina por un tema de seguridad, pero no por un tema de control de horario ni de control de asistencia. Después también tenemos días por enfermedad, que la persona si ese día se siente mal habla con su manager y hay 5 días que están contemplados por la compañía. Eso les permite estar un poco más tranquilos de que no se les van a descontar del sueldo, pueden estar tranquilos en casa. Somos muy flexibles en cuanto a la comunicación con el manager, que no haya mayores burocracia, y que sea buena. Otro tipo de flexibilidad es que nos ha pasado, muchos empleados están retomando lo que son los viajes por ocio entonces ya tenían programado un viaje al ingresar, entonces la persona viaja y se toma licencia sin goce de sueldo. A modo de resumen siempre que el equipo esté bien, hablamos de manager-empleado, siempre que estén de acuerdo cero estrés. Lo importante es que estén bien y que todos podamos llegar a nuestra meta no solo como empleados sino como personas y eso es por lo que fomentamos mucho el trabajo flexible.

14. ¿Existen canales de comunicación para que los colaboradores puedan expresar tanto su satisfacción como insatisfacción con la organización?

Ellos tienen canales de comunicación, en la intranet hay un espacio donde ellos pueden ingresar un caso, además a nivel local muchas veces se dirigen a sus managers o directamente Recursos Humanos. Tratamos de fomentar ese diálogo y obviamente nosotros no estamos aislados en la oficina, estamos juntos a todos los empleados para que se puedan dirigir a

nosotros cuando quieran. Lo que hacemos en caso de que se acerquen es irnos a otro lado más apartado cuando es un tema delicado. Fomentamos lo que es la comunicación incluyendo el planteo de disconformidades o todo lo que consideren que nos quieran plantear. Trabajamos mucho con los líderes para que ellos trabajen con un liderazgo de puertas abiertas, que tengan todos los empleados en todo momento la posibilidad de acceder a ellos.

15. ¿Existen beneficios laborales fuera de lo económico para los colaboradores de la organización? Si es así, ¿cuáles son?

Fuera de lo económico sería eso de la flexibilidad y promover iniciativas que tiendan a la satisfacción del bienestar de los empleados. También otorgamos seguro médico a nuestros trabajadores.

16. ¿Dentro de la organización existen lugares de esparcimiento?

Si, tenemos en todas las oficinas lugares en donde hay living, hay juegos, futbolito en la cocina, en Carrasco tenemos una terraza y una azotea con un parrillero en donde se suelen hacer eventos. Tenemos distintos tipos de lugares en donde hay zonas de esparcimiento, hay un sillón masajeador en el primer piso de Carrasco que está separado para que los empleados puedan ir en cualquier momento y pasar un rato de relax mientras miran para la rambla y desconectan un poco de su rutina laboral.

17. En su opinión, ¿es posible ser feliz en el trabajo? ¿Por qué motivo? ¿Qué elementos crees que pueden determinarla?

Si es posible. No es algo fácil y no es fácil de encontrar, por suerte hoy en día las organizaciones cada vez hacen mayor hincapié en el bienestar de los empleados y en la flexibilidad que hace al bienestar y a la felicidad. Es posible siempre que haya una predisposición desde el vamos, desde la casa matriz o cuando son organizaciones burocráticas desde la gerencia, creo que todo lo que es la cúspide de una empresa tiene que acompañar y lo que son en nuestro caso las políticas organizacionales acompañan a qué se puede ser feliz en el trabajo. Y si algo te está haciendo infeliz o te está haciendo mal tengan la posibilidad de hablarlo abiertamente, que siempre vas a ser escuchado y se te va a considerar y está bueno saber que se cuenta con esa posibilidad y que no vas a ser mal visto por qué plantees que no estás bien.

18. ¿Usted se considera feliz en su trabajo? ¿Cuáles son los motivos de su respuesta anterior?

Sí, la verdad que sí. Yo trabajo en Recursos Humanos desde el 2007, en esta compañía desde el 2019 y la verdad los motivos son que me han dado muchas posibilidades de crecimiento, que siempre se confía en mí, tanto mi palabra como mi desempeño. Desde el principio nunca tuve un palo en la rueda, además de lo que es la flexibilidad, para mí es importantísimo el no sentir que te están controlando, sino que confían en lo que vos haces. Cuando he tenido situaciones personales siempre han sido contempladas y se me ha brindado apoyo. Siempre he tenido un respaldo de parte de la compañía que eso para mí es fundamental. Esos son los principales aspectos, la flexibilidad, el desarrollo de carrera y la proyección.

19. ¿Qué porcentaje del personal de su organización cree usted que es feliz en el trabajo?

Nosotros hicimos la encuesta de *Great Place to Work* y tuvimos un porcentaje muy alto entre un 80- 90% de satisfacción. Obviamente que es muy difícil que todos los empleados estén conformes, porque a veces no es la organización en sí, sino que no todas las personas son para una organización. Eso lleva a que, como todo en la vida, tengamos distintas disconformidades que de repente pasan por otros aspectos y repercute en lo laboral pero tenemos un porcentaje muy alto de satisfacción laboral.

### **Entrevista Empresa D:**

1. ¿Cuál es la misión, visión y valores de la empresa? ¿Cuál es el propósito de la organización?

Nuestra visión es instalarnos en el medio que estamos como un colegio de vanguardia y nuestra misión es tomar al niño como un ser integral. Tomando al niño como un todo y no trabajar al niño como por partes, que sean propuestas integradas y que apuesten a un desarrollo integral por eso nuestra propuesta educativa no solamente tienen actividades que apuntan al desarrollo cognitivo, sino también al desarrollo social y el desarrollo deportivo como teniendo una visión más integral del desarrollo del niño.

2. ¿Cuentan con políticas de gestión de personas?

No contamos con políticas formales.

3. ¿Cuáles son los aspectos claves que consideran al seleccionar personal?  
(Independientemente del cargo a desarrollar).

Lo que consideramos como sumamente importante, sobre todo dados los tiempos que estamos viviendo, es la capacidad que tienen las personas en formarse, la iniciativa de aplicar diferentes métodos y de investigar que no solamente sea una propuesta contenidista. Nuestra política apunta a personas que trabajen más allá de los contenidos, que tengan una visión más enfocada a las competencias. Donde los niños salgan con un desarrollo más competitivo, no solamente enseñarles los contenidos sobre determinada área, sino que el niño pueda por ejemplo investigar, razonar, buscar recursos y llegar a distintas metas, no solamente enseñarles la técnica sino darle las herramientas. Nosotros consideramos que, en esta época, que es totalmente tecnicista, el niño va a obtener el contenido y puede acceder rápidamente a él. Pero lo que el niño tiene que saber es cómo accedo a esa información, cómo hago para buscar la información, darle diferentes herramientas que al niño lo ayude a ser crítico frente a la información que ellos reciben para poder de alguna manera relacionar las cosas y no tomar como que las cosas suceden de una forma aislada entonces nos parece que está buenísimo desarrollar como esa capacidad más de investigación y de razonamiento, más allá del contenido que se le brinda. Nos parece que está buenísimo que las personas que forman el colectivo de la empresa tengan esa otra visión de la educación y no una visión tan contenidista.

4. ¿Cómo se eligen a las personas para ocupar cargos de supervisión y dirección?
5. ¿Cuáles son las principales características de estos líderes de la organización?

Nos parece importante que sean personas que tengan formación, porque en lo que es la parte educativa hay diversas formaciones, pero nosotros le damos mayor prioridad a la formación oficial, que es magisterio. También es importante todo lo que es la parte de la calidad humana,

poder entender a las personas, que tengan una iniciativa de formar un equipo de trabajo independientemente de los roles. Nosotros siempre decimos que no importa el rol que tenga la persona, porque para nosotros es tan importante la gestión que hace la auxiliar de limpieza como la que hace el director. Nos parece que todos tienen distintos roles, pero para que funcione la empresa es necesario que todos estemos trabajando en ese rol comprometidos y unidos. Trabajamos mucho con lo que son reuniones mensuales para los educadores, donde en cierto momento de la reunión se incorpora todo el personal porque nos parece buenísimo que todos tengamos la misma visión del niño. Si el maestro trabaja con un niño de determinada manera, ya sea desde el auxiliar de servicio hasta el que está en la parte administrativa contenga y trate al niño de la misma manera. Nos parece importante respetar al niño en sus procesos, pero también en la parte de educación afectiva y me parece que eso no solamente es parte del rol del docente sino de todos los que estamos dentro formando parte de la institución.

6. ¿Realizaron cambios en la gestión de las personas a partir de la pandemia? Si es así, ¿estos fueron implementados pensando en el bienestar de los colaboradores? Mencione los más relevantes.

Si se realizaron cambios, estos no fueron haciendo foco en la gestión de las personas, pero creo que el resultado final es que sí afectó positivamente el trabajo que deben realizar día a día las maestras.

Lo que hicimos fue implementar la parte de formación en tecnología, adoptarla como una herramienta de trabajo, como un recurso. Esto es algo que nos cuesta muchísimo y mucho más al sector de maternal y de inicial, entonces lo que instauramos fue de alguna manera la

virtualidad en la parte de reuniones con técnicos. Era algo que nos llevaba muchísimo tiempo, porque teníamos que coordinar quién se quedaba en el colegio mientras que salía el docente a reunirse con los técnicos tratantes de los distintos niños, entonces ahora usamos la parte de la virtualidad como una herramienta para poder reunirnos en horario de trabajo y que finalmente no implique tanto desplazamiento. En este momento tenemos mucha más relación con la parte técnica que atiende a los niños u otras instituciones donde ellos asisten, tenemos un trabajo mucho más integrado porque tenemos una comunicación mucho más fluida, ya que si bien la herramienta ya existía no era algo que el colegio lo aplicará. El colegio se integró a lo que es la parte del sistema “Gurí” que es un sistema informático donde allí está toda la información de los niños, pero a su vez existe toda una parte de vínculo con la familia y un registro que nos queda no solamente a la institución sino que lo podemos compartir. Esto acompaña al niño durante toda su escolaridad. En el sistema “Gurí” nosotros ponemos todos los datos de la familia, los datos del niño, y también hay una parte que es para observaciones donde se registran todas las entrevistas con técnicos y los distintos acontecimientos que le han pasado al niño en el desarrollo de su escolaridad. Si el niño se traslada a otra institución, esto se traslada también. A partir de la pandemia le encontramos otro valor a esta herramienta donde todo lo que era el contacto físico se veía afectado. Hicimos toda una capacitación del personal, accedimos a lo que es el sistema y además de tener como esta instancia de poder trabajar con el niño y de guardar esta información que es de manejo interno de las instituciones ya sea con inspección de primaria y con las otras instituciones. También tiene una parte relacionada a la familia y allí también se mandan todos los comunicados a los padres. El cuaderno de comunicado donde el padre le llegaba o no le llegaba, lo podía leer o no, ahora le llega un mensaje donde hay una información más institucional, lo que hizo que se abrieran más canales de comunicación. A su vez nosotros también integramos la plataforma “Crea” después de la pandemia donde también allí se mandan muchas actividades. Tienen una

biblioteca virtual donde acceden tanto a libros como a programas de matemática y desafíos que están buenísimos y donde de alguna manera se trabaja desde otro lugar la tecnología.

También está “Rea” que es una plataforma de recursos educativos de aprendizaje, allí nosotros también subimos proyectos tanto culminados como en desarrollo. Es una forma de también compartirlo con otras instituciones, se trata de trabajar más en red y en grupo, si bien cada institución tiene determinadas cosas que la distinguen también intentamos compartir experiencias que son exitosas de que puedan ser implementadas en otros lugares o con otros niños. Al ser un colegio inclusivo también nos parece que esto está buenísimo porque hay estrategias que los maestros desarrollan con las inclusiones que tienen y si bien cada niño es un ser diferente hay determinadas estrategias que enriquecen a los niños y a la misma vez enriquecen al personal. También antes teníamos la planificación anual en formato papel y ahora implementamos el formato virtual, esto nos ha permitido internivelar los grupos porque hay mayores propuestas que comparten entre los distintos docentes de un mismo nivel. Las planificaciones están subidas y todo el personal puede acceder. Es como un banco de recursos a nivel institucional para nosotros y de alguna manera une al personal en no solamente a la visión y en las formas de trabajo sino como también en la parte social porque hay mucho más diálogo, trabajo en equipo y eso nos parece que es fundamental a la hora de trabajar.

7. ¿Su organización considera la satisfacción del empleado como elemento clave al momento de planificar la estrategia empresarial? ¿Qué importancia le daría del 1 al 10?

El 10, para nosotros hay cosas que se transmiten naturalmente, el personal para trabajar con el niño y para estar bien con el niño tiene que sentirse bien y cómodo. Entonces a nosotros nos parece que eso es fundamental porque nosotros tenemos como una triple alianza, donde el colegio no trabaja solamente como un ente autónomo, sino que trabajamos con las familias y con los niños. Para que realmente haya una educación y para que realmente el niño sea educado integralmente tiene que haber esa alianza, tiene que estar unida y tenemos que trabajar con ella porque si no pasa que en el colegio enseña una cosa, familia va por otra y el niño es el que queda en el medio.

Para que esto suceda el personal tiene que estar comprometido, tiene que estar a gusto, tiene que estar feliz y eso nos parece que es fundamental. Por esto también se hacen las reuniones mensuales, para escuchar, donde además de unificar criterios y perfeccionar los trabajos que se realizan, nos parece que está buenísimo esto de la parte social y la parte que trabajamos mucho es el FODA. Los maestros lo hacen en distintas instancias bimensualmente y nos parece que es importantísimo no solamente la perspectiva que nosotros como institución podamos tener o pensar, sino cómo trabajar en conjunto con lo que el maestro ve. Él es el que directamente está con el niño y con la familia. Nos parece importante la vista del que mira desde afuera porque a veces uno cuando está dentro de la clase de la institución hay cosas que no las puede visualizar. Buscamos tener siempre bien presente cómo se siente, cómo ve su trabajo para poder reforzar, ayudar, orientar y sin duda colaborar con el trabajo que están haciendo bien.

8. ¿Tienen un plan de capacitación? ¿Para qué personal se encuentra disponible y sobre qué temas? Mencione los principales cursos que se han realizado en los últimos dos años.

Lo que tiene nuestra institución es que es bien diversificada respecto a la formación del personal, porque si bien en el nivel inicial son maestros recibidos desde el Instituto lo que es la parte de maternal la formación es más diversa, está Cenfore y distintas formaciones que se aúnan en ese sector. Lo que tiene magisterio es que ya perfecciona, ofrece o tiene la posibilidad de acceder a un montón de cursos, el otro sector no, se ve más empobrecido, culminan la carrera o la formación y es como que se deslindan y no hay una formación constante, no se le ofrecen más cursos allí. Nosotros lo que hacemos es, si bien entendemos que no es una formación que el colegio da, si brindamos la posibilidad de que la hagan, en el sentido de darles los tiempos, de darles los días, de brindarles materiales que necesiten. En las reuniones mensuales diversificamos los tiempos para que allí hagan como una réplica de la formación están teniendo los distintos integrantes. El colegio lo que hace es estimular esa formación, acompañar y ofrecerles nuestros recursos para que se realicen y después ofrecer espacio para la réplica. En este momento los últimos cursos que hicimos, que las realizamos en las reuniones mensuales, fueron el tema del lenguaje, en cómo trabajarlo, su desarrollo y todo lo que es la parte fonoaudiológica. Después está el equipo técnico, que contamos con una psicomotricista y una psicóloga, ellas trabajan haciendo distintos talleres además de acompañar en la clase. Luego fue la formación que dio la profesora de informática, en cómo trabajar con la computadora y con las distintas plataformas.

9. ¿Se reconoce al personal de alguna forma? ¿Cómo?

Cuando empezamos el año lo que hacemos es determinar áreas, allí nos repartimos las mismas y los maestros tienen que llevar a cabo en el colegio actividades en base a lo que planificaron. Creo que el reconocimiento que hay es más desde el equipo y cómo se sienten en el colegio, no hay un reconocimiento económico. Se pagan aparte las reuniones mensuales, para estimular a que asistan. También tenemos el presentismo que nos parece fundamental por la parte de asistencia y continuidad en los cargos obviamente teniendo en cuenta de que se pueden enfermar o pueden pasar un montón de cosas.

#### 10. ¿Cómo se manejan los errores en la organización?

Nosotros siempre tratamos de trabajar el error como una posibilidad de crecimiento porque entendemos que no existe la posibilidad de no errar, de no equivocarse. Obviamente que, dependiendo de los errores, lo conversamos siempre con las personas para poder de alguna manera socializar y buscar entre todos estrategias para solucionarlos, siempre tenemos en cuenta cuál es el error y si la persona está disponible a esa apertura o no. A veces ni nombramos quien se equivocó, creo que no importa quién lo hizo, sino lo que nos pasó, para aprender de eso y que no se repita. De alguna manera trabajar en prevención, porque lo que le pasó a determinado compañero me puede pasar a mí, pero si yo ya lo conozco puedo de alguna manera prevenir. Nos parece bien importante con las familias y con la comunidad ser honestos, reconocer el error para poder dar seguridad a la familia, nos parece que eso es un lazo importantísimo que debemos cuidar.

#### 11. ¿Cuentan con un departamento de Recursos Humanos? ¿Y con un departamento de Felicidad?

No contamos con ninguno de los dos.

12. ¿Cómo fomentan un ambiente de trabajo positivo? ¿Otorgan algún tipo de flexibilidad?

Para nosotros las reuniones mensuales son un gran insumo para el ambiente positivo. Es un lugar donde nos vemos todos, el colegio tiene una modalidad de trabajo de 8 horas y hay gente que trabaja de mañana y hay gente que trabaja de tarde y no nos vemos. Para poder trabajar en equipo primero nos tenemos que ver, conocer, saber quién es quien, ponerle cara a esos nombres que los niños traen a las clases todos los días. También tenemos algunas salidas que son extra al colegio, se los invita el día del maestro, los llevamos a algún lugar y homenajeamos el rol que ellos tienen. Hay otras instancias que son al principio de año, otra a mitad de año y la de fin de año cuando hacemos el cierre. Además de lo social, está la parte cognitiva, esto es cuando trabajamos en internivelar y que ellos no trabajan solamente en su grupo, sino que puedan compartir las experiencias exitosas, de poder compartir la planificación. Además, hacemos mucho hincapié en el respeto, nosotros entendemos que sí bien existen distintas figuras que tienen distintos roles eso no nos da la autoridad nunca de desacreditar al personal. Después está la psicóloga que también interviene mucho con distintas dinámicas, siempre tratamos de abrir todos los encuentros con alguna dinámica que sea de trabajo en equipo y se crea el espacio para la reflexión.

En realidad, nosotros lo que trabajamos es la flexibilidad horaria en lo que es la parte de auxiliar de limpieza. De alguna manera lo mismo con los docentes, hay algunos que trabajan doble turno, hay otros que trabajan más enfocados al horario de la tarde. Si en algún momento tienen que hacer alguna actividad allí también tenemos esa flexibilidad con el horario.

También tratamos de respetar los tiempos con el maestro a la orden, que está en diferentes cosas, pero a disposición de lo que pueda ocurrir en el día a día.

13. ¿Existen políticas de conciliación entre la vida laboral y la personal? Si es así, ¿cuáles son?

Nuestro fin primario son los niños y la atención, porque nosotros tenemos una obligación con esos niños y un deber, entonces nos parece que está buenísimo el poder planificar los momentos en que vamos a estar ausentes. Si sucede algo que puntualmente impide estar en la clase porque fue un episodio accidental el cual realmente no se pudo prever obviamente allí enseguida tratamos de buscar los medios para resolver y después tratamos de planificar. Frente a esto lo que el colegio implementa este año en ambos turnos, en la mañana y en la tarde, es un maestro volante. El docente tiene unas actividades asignadas, pero sobre todo es volante para cuando surgen ausencias imprevistas. Nos costaba poder buscar a alguien que supliera, que tenga la formación y la disposición, entonces vimos que realmente en el mundo que vivimos está en permanente cambio, no solamente a nivel de formación, sino a nivel personal. Donde todos estamos insertos en esta sociedad, están pasando distintas cosas que nos desafían, entonces nos parece que está buenísimo esta figura que se instaló. Al docente de grupo se le da la posibilidad de no sentir que de alguna manera está dejando sola a su clase, ni que está sobrecargando a su compañera. Es algo que el colegio instaló este año y realmente vimos grandes resultados y fue evaluado por el personal como sumamente positivo.

14. ¿Existen canales de comunicación para que los colaboradores puedan expresar tanto su satisfacción como insatisfacción con la organización?

Están las reuniones mensuales y también tenemos entrevistas bimensuales. Más allá de las reuniones mensuales donde está todo el equipo, nos parece que está buenísimo dar lugar a la parte individual. Hay cosas que uno puede plantear a nivel de grupo, pero a nivel individual se siente más cómodo para plantear otro tipo de cosas que tal vez no quieran compartir en el equipo. El equipo director está siempre dentro de la institución nosotros más allá de estas instancias, cuando surge algo que obviamente no puede esperar a los dos meses tienen la confianza de avisarnos para reunirnos. Pedimos que nos avisen, no para ir preparados sino como para dedicarles el tiempo que se merecen. Sí es algo urgente lo resolvemos en el momento, pero si no, esto de decir quiero hablar contigo busquemos un momento donde realmente se disponga de un rato para poder tener total atención para escucharlos.

15. ¿Existen beneficios laborales fuera de lo económico para los colaboradores de la organización? Si es así, ¿cuáles son?

Si tienen hijos, tratamos de que ellos puedan contar con la institución en la formación de sus hijos y sobre todo también en la parte del tiempo laboral, que el colegio le pueda de alguna manera brindar esta solución de que su hijo pueda permanecer ese tiempo en la institución. Lo contemplamos tanto durante el año como en la colonia de verano. En el año tienen un descuento sumamente importante, en la anualidad o mensualidad y después en el verano, el tiempo que el maestro está trabajando en la colonia de verano este niño accede gratuitamente a todas las actividades mientras que su mamá o su papá está trabajando en la institución. Otro beneficio es acompañarlos en la formación, siempre que ellos nos plantean que surgió un curso y que lo quieren realizar nosotros colaboramos, ya sea desde la parte económica, como el tiempo que van a requerir para desarrollar esa actividad ya sea porque el curso se desarrolla

en el mismo horario laboral o porque lo necesitan para preparar determinadas tareas para aprobar el curso. Más allá de los días de estudio estipulados por la ley, siempre se contemplan independientemente que le correspondan o no.

16. ¿Dentro de la organización existen lugares de esparcimiento?

Tenemos una sala donde ellos van y allí lo que hacen es la parte de descanso y comparten el almuerzo. Ese es el único lugar que está previsto para ellos. Hace dos años se instaló un lugar para la lactancia. Después lo que tienen una sala de informática que es de acceso a ellos nada más. Allí lo que hacen es tener la posibilidad de preparar todos los materiales, sin que represente un costo para ellos y además de que no tengan que llevarse la tarea para el hogar. El colegio, además de tener la parte curricular, tienen talleres y como en ese momento los niños son atendidos por el tallerista, entonces las docentes pueden usar esa sala que tiene los recursos informáticos para preparar material. Generalmente lo que hacen es anticipar y nos piden los materiales que necesitan, esto es algo que favoreció muchísimo lo que es la parte de las propuestas de los docentes y también la forma de trabajo y las ganas.

17. En su opinión, ¿es posible ser feliz en el trabajo? ¿Por qué motivo? ¿Qué elementos crees que pueden determinarla?

Si. Creo que lo más importante es la tarea que se hace.

18. ¿Qué porcentaje del personal de su organización cree usted que es feliz en el trabajo?

Te diría que un 100%. Esto es algo que nosotros apostamos muchísimo cuando elegimos al personal que nos acompaña. Cuando nosotros seleccionamos el personal siempre decimos que más allá de la formación que tengan es las ganas que tengan de estar, de desafiarnos con la educación. Creo que hoy el personal que nos acompaña es el que nosotros elegimos pero que también ellos eligen estar en el colegio, porque esa es una de las cosas que les planteamos al ingreso, que lo tratamos de desarrollar y trabajar con ellos durante el año para que se sientan felices.

19. ¿Usted se considera feliz en su trabajo? ¿Cuáles son los motivos de su respuesta anterior?

Si, por el trabajo que nosotros desarrollamos creo que es algo que reflexionamos muchísimo, lo que te regalan los niños todos los días es como la materia prima con la que nosotros trabajamos, ellos todos los días te regalan su sonrisa, su frescura, sus abrazos, su contención. Siempre decimos que nosotros enseñamos muchísimo, pero aprendemos todos los días un montón. Además, se hacen muchas actividades colaborativas y recreativas, festejamos desde el aspecto cognitivo, recordando fechas como actos más formales así cómo celebrar la llegada de la primavera, fiesta de la nostalgia, nos juntamos a divertirnos y se divierten un montón los niños y los docentes.