

*LA FELICIDAD ORGANIZACIONAL, UN NUEVO RETO DE INTERVENCIÓN EN
LA GESTIÓN HUMANA PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD Y MOTIVACIÓN
LABORAL*

CRUZ MEJIA JOHANNA
RAMIREZ SOL MARINA
SANCHEZ DIANA PAOLA

UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO
BOGOTÁ JULIO DE 2015

*LA FELICIDAD ORGANIZACIONAL, UN NUEVO RETO DE INTERVENCIÓN EN
LA GESTIÓN HUMANA PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD Y MOTIVACIÓN
LABORAL*

CRUZ MEJIA JOHANNA
RAMIREZ SOL MARINA
SANCHEZ DIANA PAOLA

UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO
BOGOTÁ JULIO DE 2015

Tabla de Contenido

Resumen	2
Abstract.....	3
1. Objetivo General	4
2. Objetivos Específicos.....	4
3. Metodología inicial planteada para el desarrollo del trabajo.	5
4. Oferta de Valor	5
5. Viabilidad.	7
6. Factibilidad.	8
7. Costos financieros del Ensayo de Grado.....	9
8. Aplicabilidad (ventajas y desventajas).....	9
9. Conclusiones.	10
Marco Teórico	12
MODELOS DE FELICIDAD	24
PERMA: EL NUEVO MODELO DEL FLORECIMIENTO HUMANO.....	26
LA CIENCIA DE LA FELICIDAD EN EL TRABAJO	27
REFERENCIAS	31

Gráficas

Gráfica 1 - Cuál es el nivel de gusto por su trabajo	17
Gráfica 2 - En general ¿se considera feliz en su trabajo?.....	26

Anexos

Anexo 1. Guía de la Felicidad Organizacional

La felicidad organizacional, un nuevo reto de intervención en la gestión Humana para aumentar la productividad y motivación laboral

Cruz Mejía Johanna, Ramírez Sol Marina & Sánchez Diana Paola

Resumen

La felicidad es un estado emocional, que genera en los individuos sentimientos de realización y de bienestar, en este sentido facilita niveles de motivación altos, que benefician las actividades cotidianas, y en especial las dinámicas laborales a nivel individual y grupal, que dentro de las organizaciones de hoy en día, son objeto de estudio, debido a que han existido varios cambios en el mercado y las dinámicas económicas, logrando así convertirse en un eje principal de la calidad y la producción en el trabajo. Es así, que a través de la historia los seres humanos han logrado con base en la creatividad diferentes logros en esferas tecnológicas, técnicas, y organizacionales, entre otros, convirtiéndolos en herramientas de construcción innovadoras.

Según Happiness at work (Jones, 2010) , los empleados pasan alrededor de unas 90.000 horas en el entorno laboral en toda su vida, por lo cual se hace necesario que exista un equilibrio entre los factores laborales y la felicidad, esto con el fin de que exista una satisfacción tanto en el rendimiento laboral como en factores de emoción.

Por tanto, la gerencia de la felicidad es una nueva perspectiva encargada de mirar ampliamente las responsabilidades y funciones del trabajador como de la empresa, estudiando al individuo desde el enfoque donde las personas son el principal activo para el sostenimiento y resultados de la producción empresarial, y que este solo depende de la realización de una oferta de valor atractiva para los

empleados (Muñoz-Sanz, 2011).

Por ende, se pretende hacer una revisión sobre las diferentes teorías sobre la felicidad organizacional, y la Identificación de cuáles son las herramientas relacionadas con la teoría de la felicidad que las organizaciones mundiales han utilizado para mejorar la productividad y calidad en el trabajo; y así definir una guía práctica para empresas Pyme en felicidad organizacional en el trabajo, concretando principalmente la importancia de la felicidad del recurso humano como herramienta dirigida al aumento de la productividad y el bienestar laboral de una organización.

Palabras claves: Felicidad, Liderazgo, productividad, satisfacción, Innovación, compromiso organizacional.

Abstract

Happiness is an emotional state, which generates in individuals feelings of accomplishment and well-being, in this sense facilitates high levels of motivation, which benefit everyday activities, especially the dynamic work at individual and group level, within the organizations today are studied, because there have been several changes in the market and economic dynamics, achieving become a main focus of the quality and production work. Thus, that throughout history humans have achieved based on creativity different technological achievements in technical areas, and organizational, among others, making innovative construction tools.

According Happiness at work (Jones, 2010), employees spend about 90,000 hours in the workplace in a lifetime, so it is necessary to have a balance between work factors and happiness, this in order to there is a satisfaction in both work performance and excitement factors.

Therefore, management of happiness is a new perspective largely responsible for

looking at the responsibilities and functions of the employee and the company, studying the individual from the point where people are the main asset for sustaining business and production results, and that it only depends on making an offer attractive value for employees (Muñoz-Sanz, 2011).

Therefore, we intend to make a review on different theories of organizational happiness, and identifying what are the tools related to the theory of happiness that global organizations have used to improve productivity and quality at work; and thus define a practical guide for companies in organizational SME happiness at work, mainly specifying the importance of happiness as human resources aimed at increasing labor productivity and wellbeing of an organization tool.

Keywords: Happiness, Leadership, productivity, satisfaction, innovation, organizational commitment.

1. Objetivo General

Generar un marco de actuación de la felicidad organizacional en el contexto empresarial colombiano, como base para aumentar la productividad y el bienestar laboral dentro de las organizaciones.

2. Objetivos Específicos

Realizar un análisis teórico del tema de la felicidad organizacional.

Identificar como la teoría de la felicidad en el ámbito laboral está relacionada directamente con el bienestar de cada persona.

Identificar cuáles son las herramientas relacionadas con la teoría de la felicidad que las organizaciones mundiales han utilizado para mejorar la productividad y calidad en el trabajo.

Identificar cuales es el rol actual del consultor en el tema de felicidad y que impacto tiene en las organizaciones

Llevar a cabo una análisis de como la teoría de la felicidad organizacional puede ser una línea de intervención para el Gestor en Talento Humano.

3. Metodología inicial planteada para el desarrollo del trabajo.

- ✓ Información bibliográfica
- ✓ Estudio de casos
- ✓ Análisis de datos
- ✓ Interpretación de resultados

4. Oferta de Valor

Este trabajo nos permitirá profundizar nuestros conocimientos en la felicidad organizacional y realizar una guía practica para empresas Pyme, siendo este un tema innovador y de gran visión actual, como lo es la felicidad organizacional. Así mismo, la teoría sobre la felicidad en el trabajo nos brindará las herramientas necesarias para desarrollar estrategias que nos permitan evidenciar las necesidades reales de las personas y así establecer estrategias que puedan llegar hacer realmente satisfactorias para los empleados. Es decir, que con este proyecto vamos a generar un marco de actuación enfocado al contexto empresarial colombiano, con el fin de aumentar la productividad y el bienestar laboral dentro de las organizaciones, teniendo en cuenta la teoría y algunos modelos utilizados en otros países, los cuales están enfocados y han están generando un impacto positivo.

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante resaltar que gracias a la teoría investigada cada vez más se evidencia que la felicidad del recurso humano se ha

convertido en una herramienta moderna e innovadora para mejorar la productividad y calidad en el trabajo, de tal forma se podrá contribuir a que las organizaciones conozcan la importancia de un nuevo enfoque y los grandes beneficios que se pueden obtener a través de este nuevo tipo de estrategias de intervención (Bernal, 2012).

En un estudio en Colombia de consultores Plurum en el año 2014, se reporto que el 35,29% sienten que tienen un trabajo de alto impacto, y un 85% se sienten orgullosos de la empresa pero que solo 1 de cada dos siente confianza en los líderes, esto evidencia que existen factores claves que permiten la felicidad en el trabajo tales como, el orgullo, la confianza, los líderes entre otros, logrando de esta manera que los niveles de felicidad de las personas influyan en el rendimiento laboral.

Así mismo, es importante que empecemos a trabajar de la mano con los líderes organizacionales en el tema de felicidad, quienes de una u otra forma terminan siendo un reto en cualquier empresa, permitiéndoles ampliar su escenario de acción desde concientizar a los directivos en cuanto al valor de contar con personas motivadas, comprometidas y con deseos de innovar, lo cual les llevara a construir empresas competitivas potenciadas por procesos de innovación que instaure ambientes laborales cálidos, inclusivos y participativos que favorezcan las relaciones entre empleados y empleador obteniendo como resultado el bienestar, tanto individual como a nivel organizacional.

Por otro lado, hay que tener en cuenta que en actualidad las relaciones entre jefes y empleados, juega un papel muy importante es este tema, como lo es la felicidad laboral. Entendiendo que en el medio laboral que vivimos actualmente los jefes deben conocer y manejar el término de inteligencia emocional, lo cual les permite dedicar más tiempo a conocer mejor a los trabajadores, a entablar relaciones armoniosas entre sus empleados y a cooperar con ellos. Un líder que optimiza sus recursos, toma sus decisiones teniendo en cuenta el mayor número

de puntos de vista, sin dejar de renunciar a la autoridad inherente al cargo.

5. Viabilidad.

Dentro del análisis de la viabilidad se evidencia la importancia de las necesidades operacionales, donde, haciendo un énfasis en la viabilidad financiera y de mercado se puede indicar que la cultura organizacional ha tomado un lugar primordial en el mundo contemporáneo, donde se necesitan empresas que originen un ambiente de felicidad, que permitan desarrollarse los talentos de sus colaboradores y de esa manera, se logre un crecimiento integral de toda la organización (Fred, 2003).

Es importante enfocar las estrategias y crear un ambiente de confianza y compromiso, entendiéndose que la confianza es la esperanza de que otras personas no actúen de forma oportunistas por medio de palabras, obras o decisiones (Stephen, 2004). Es decir, que la confianza es un proceso que se construye con el tiempo entre las personas, lo cual garantiza tranquilidad en aspectos tanto laborales como personales.

Por otro lado, el compromiso es una acción, promesa, declaración o decisión, visible, realizada por una persona. Es decir, que la palabra compromiso es una responsabilidad aceptada que implica dos roles el que asigna el compromiso y el que lo ejecuta y en muchos casos este rol puede ser de la misma persona (Xipe, 2009) Por lo tanto, en la actualidad es de gran importancia que todos los líderes de cada proceso logren entender el concepto propio y la diferencia ya que de esta forma las personas con sus esfuerzos y conocimientos aportarán para que la organización sea competitiva, de esa manera, se logrará obtener una empresa feliz.

Con las anteriores aportaciones, se deduce que una empresa inteligente será aquella que se preocupa por atender el bienestar de su gente, que implementa

estrategias a favor de un crecimiento laboral, social y personal, en este sentido la investigación y delimitación de los elementos específicos de la cultura organizacional que es influenciada por esta tendencia deben ser analizados.

6. Factibilidad.

Dentro de la Factibilidad se observará si los beneficios a obtener son superiores a sus costos en que incurrirá al desarrollar e implementar el proyecto o sistema. Los estudios de factibilidad económica incluyen análisis de costos y beneficios asociados con cada alternativa del proyecto (Villegas, 2014).

Proporciona un mercado de clientes dispuestos a adquirir y utilizar los productos y servicios obtenidos del proyecto desarrollado. Asimismo, se indicará si existen las líneas de y aspectos generales para el estudio de este fenómeno de mejoramiento organizacional. Así mismo, es importante mencionar que debe existir el personal capacitado requerido para llevar a cabo el proyecto y así mismo, deben existir usuarios finales dispuestos a emplear los objetivos o directivas generadas por el sistema desarrollado.

Por otro lado, es importante indicar si se dispone de los conocimientos y habilidades en el manejo de métodos, procedimientos y funciones requeridas para el desarrollo e implantación del proyecto. Además indica si se dispone del equipo y herramientas para llevarlo a cabo, y de no ser así, si existe la posibilidad de generarlos o crearlos en el tiempo requerido por el proyecto. En este sentido se determina si existe una estructura funcional de tipo formal o informal que apoyen y faciliten las relaciones entre personal, sean empleados o gerentes, de tal manera que provoquen un mejor aprovechamiento de los recursos especializados y una mayor eficiencia y coordinación entre los que diseñan, procesan, la información referente a la optimización institucional (Baker, 2007)

En ella se verifica que se cumplan los plazos entre lo planeado y lo real, para poder llevar a cabo el proyecto cuando se necesite.

7. Costos financieros del Ensayo de Grado.

Material	Costo
Fotocopias	\$100.000
Internet	\$250.000
Impresiones	\$200.000

8. Aplicabilidad (ventajas y desventajas).

Ventajas

- ✚ Si las empresas originan un ambiente de felicidad, en el cual los colaboradores puedan desarrollar sus talentos, se logrará un crecimiento integral, tanto en la empresa como en los empleados.
- ✚ La aplicabilidad de este demostrará que a mayor grado de felicidad o satisfacción de los empleados, mayor será la productividad y calidad en la realización de sus labores.
- ✚ La consultoría en Felicidad del recurso humano será una herramienta cada vez más utilizada por las organizaciones para mejorar la productividad y calidad de sus procesos.
- ✚ El conocimiento en temas como la felicidad, serán de gran ayuda para afrontar de manera asertiva las diferentes situaciones que se presentan hoy en día en entornos tan competitivos como el que vivimos en la actualidad.

Desventajas

- ✚ Si no se logra encontrar un equilibrio entre las emociones y el trabajo, el

cambio lograra limitar la creatividad del proceso.

- ✚ El proceso de aplicabilidad de la intervención en la empresa tomara tiempo y esfuerzo, por lo cual sino se logra encontrar el incentivo se tendrá que pasar algún tiempo acoplándose al cambio mientras se logra entender como funciona el organismo.
- ✚ Si no se logra una participación activa de la jerarquización de la empresa, el proceso de aplicabilidad no se podrá lograr.
- ✚ Si los valores, las actitudes, necesidades y aspiraciones no logran enfocarse en el proceso de la aplicabilidad, este se vera afectado logrando disminuir los incentivos de felicidad en los empleados.

9. Conclusiones.

Es importante resaltar que a través de los años las organizaciones han realizado grandes esfuerzos para aumentar la productividad de su personal, estableciendo programas, procesos y actividades acordes a su naturaleza y a los retos económicos que puedan tener. Sin embargo, a través de este trabajo se quiere evidenciar que aún existen muchas brechas en dichos enfoques y que el factor humano muchas veces solo se tiene en cuenta como un número más que suma a la productividad y se dejan a un lado o se desconocen temas impactantes e innovadores que podrían generar grandes beneficios a dichas organizaciones. Dentro de estos temas se tiene interés en analizar la felicidad en la gestión de Recursos Humanos, ya que consideramos que esta es una herramienta de alto impacto, innovadora y de tendencia global, la cual debemos conocer, comprender y tener en cuenta, ya que los resultados que ha tenido en otros países, han sido muy importantes frente a mejora de competitividad, motivación y productividad y calidad.

Ya que a medida que pasa el tiempo surgen nuevos aspectos que cambian

al interior de las empresas, según Plurum consultores, las creencias, aspiraciones y experiencias laborales permiten ser la era del cambio basada en el conocimiento, dentro de un estudio que se realizó en Estados Unidos arrojó que dentro de los 25 mil encuestados empleados y desempleados son "trabajadores asustados" en esto se refleja que existe una competitividad, amenazas por los diferentes cambios de tecnología, desafortunadamente para un trabajador existe una alta probabilidad de que por la falta calidad de entrenamientos, el bajo compromiso y por los bajos incentivos de la empresa, su desempeño laboral decaiga, permitiendo de esta manera una manifestación baja de afecto y la propia empresa.

Consideramos que un profesional con conocimientos de herramientas innovadoras podrá generar estrategias más eficaces para la administración del recurso humano dentro de la organización que lidere, generando como punto esencial la retención de personal. Por lo tanto, el conocimiento en temas como la felicidad, serán de gran ayuda para afrontar de manera asertiva las diferentes situaciones que se presentan hoy en día en entornos tan competitivos como el que vivimos en la actualidad.

En el estudio de Plurum consultores sobre la felicidad en el trabajo en Colombia, realizada a un grupo de profesionales de diferentes organizaciones en 2014, se reportó que el 67,65 % de personas , dicen tener un alto valor y gusto por su y trabajo, complementado con el 32,35 % que indica que simplemente les gusta su trabajo; con respecto al impacto positivo en su entorno, el 35,29 siente que tiene un trabajo de alto impacto, el 61,76 % cree que posdría tener más impacto, y el 2,94 % no reconoce que su trabajo tenga impacto en su entorno. Se debe tener en cuenta que entre el 6 y 7 personas se sienten muy satisfechos con su vida. Se debe tener en cuenta que los factores claves que se tuvieron en cuenta como indicadores son la eficiencia, orgullo y confianza y la resiliencia.

Marco Teórico

Las empresas colombianas se clasifican en Micro, Medianas y grandes empresas de acuerdo a Ley 590 de 2000 conocida como la Ley Mipymes y sus modificaciones (Ley 905 de 2004), lo cual cada una de las empresas se desarrolla de una forma particular debido que el sector, las estructuras organizacionales, estilos de liderazgos, cultura organizacional entre otros factores tienden hacer particulares, sin embargo algunas organizaciones tienden a replicar las buenas practicas ya sea en empresas locales o de otros países.

En el estudio que realizo la revista Dinero (Gallup, 2014) sobre las empresas más admiradas por sus prácticas se encuentra que privilegian las siguientes compañías que son de origen colombiano (Ecopetrol, Bancolombia, Éxito, Bavaria y Empresas Públicas de Medellín –EPM–) sin embargo Éxito y Bavaria tienen acciones mayoritarios pertenecientes a extranjeros; Dentro del estudio en las regiones en Colombia, Antioquia es considerada con mayor fortaleza empresarial entre estas organizaciones EPM, Bancolombia, Nutresa y Sura, entre otras, respecto a Cali es similar, pues la empresa más admirada allí es Colgate Palmolive, En Barranquilla una de las más importantes es Bavaria, pues claramente esta marca está integrada a la historia de la ciudad; por último en Bogotá, la organización más admirada es Ecopetrol. De modo que este estudio su intencionalidad era mostrar que estas compañías están siendo bien manejadas, con perspectivas innovadoras, buscando ser sostenibles y así mismo se enfocan en producir con estándares de calidad y lo más importante sabe retener y administrar bien su talento humano.

En el estudio de la revista Dinero es notorio la diversidad organizacional entre sectores y segmentos de mercado, pero lo que estas empresas apuntan es tener practicas exitosas tanto con sus clientes como con sus empleados por lo cual su innovación está llevando al reconocimiento de la felicidad organizacional y como esta podría impactar en la productividad de cualquier compañía, aunque el

contexto empresarial colombiano para ser competitivo debe actuar de manera rápida ante los cambios y demandas globales, ya que se requiere de tecnologías, infraestructuras y por supuesto un capital humano talentoso y feliz que aporte a los objetivos empresariales. De hecho, Dentro de las prácticas de Felicidad organizacional en Colombia de acuerdo a Portafolio.co (2012), En la empresa Tecnología 3M dentro de sus implementaciones de Felicidad en el trabajo han instalado, salones de belleza y salón de maternidad en el cual ofrecen que aquellas mujeres que han retomado sus labores y se encuentran en estado de lactancia pueden extraer la leche y tener un respectivo higiene del mismo para almacenarla y dársela a sus bebés, estos programas han generado impacto ya que existe conexiones entre lo personal y laboral.

Por otra parte, el estudio que realizó la multinacional de consultoría en Colombia Hay Group (2012) de 'Prácticas de mejora de la calidad de vida laboral' muestra que el 70 de las 80 empresas consultadas cuentan con algún tipo de programa de mejoramiento en la calidad de vida de los empleados. Lo que demuestra que los líderes empresariales están evidenciando la importancia del empleado y como fomentar calidad y felicidad en sus trabajos.

Entre las practicas se encuentran flexibilidad laboral, celebraciones de días especiales, programas de cuidado personal, capacitación en temas no laborales y código de vestimenta, este último ha generado más valor debido a que la mayoría de poblaciones generacionales se encuentran los jóvenes, lo cual vestir de manera informal es algo que aprecian más; también dentro del estudio han encontrado programas de apoyo al empleado, Hay Group refiere que un poco más del 50 por ciento, han optado por asignar mensajeros para que realicen las diligencias personales de los trabajadores, también el 60 por ciento de las empresas consultadas han implementado programas de refrigerios saludables y en un 40 por ciento de las organizaciones cuentan con gimnasio o en su efecto algún sitio donde el empleado pueda asistir.

Sin embargo, Hay Group identifica falencias dentro de las compañías que han optado por hacer programas enfocados a la felicidad, una de estas es la comunicación o difusión asertiva de los beneficios, por lo que conlleva a que la mayoría de los empleados no lo aprovechen o en su efecto no se evidencie el impacto que tiene.

Asimismo revisando otras prácticas en otros países, Chile fue la primera en crear en Latinoamérica la Gerencia de Felicidad en el año 2011 en el Banco Estado Microempresas (BEME), el Gerente Rodrigo Rojas señala:

“La felicidad no es un medio para que la gente trabaje mejor y la empresa sea más rentable. La felicidad es un medio y un fin en sí mismo. Es una responsabilidad ética lograr que los más de mil trabajadores de esta empresa tengamos las mejores condiciones para trabajar, porque somos personas que podemos contribuir a crear una mejor realidad” (eClass, 2012).

En el anterior aporte que realiza Rodríguez Rojas se evidencia aspectos elementales como la ética, la importancia de las condiciones laborales, la participación y co-construcción de una realidad lo cual permite generar relaciones laborales sanas y asimismo trabajadores felices, De igual manera en este estudio se concluye que los líderes o las altas direcciones de las organizaciones cumplen un rol importante ya que como se proyectan ante estas nuevas propuestas de felicidad organizacional serán un modelo que dan certeza de cambios beneficiosos a sus empleados a partir de políticas institucionales y difusión de los mismos, Es así que para BEME el objetivo de la gerencia de la felicidad es buscar un alto engagement de los empleados que permitiera establecer buenas relaciones interpersonales con el fin de ofrecer una oferta de valor a sus clientes y como fruto de sus buenas prácticas esta compañía ha recibido reconocimiento con el 2º lugar latinoamericano en Great Place to Work.

Ahora bien, en el último estudio por (Carrie, 2012) en Monster Worldwide, Inc., realizado a más de 3.232 empleados de todo el mundo, la consultora concluyó que “la clave para ser feliz es encontrar el trabajo adecuado”. Es así que señala:

"Tres cuartas partes de los entrevistados respondió que, tener el empleo ideal es fundamental, pero sólo un 13 por ciento dijo que su trabajo no determina su felicidad y lo hacen simplemente para pagar las cuentas. Es por eso que, para nosotros, no hay duda que la felicidad laboral se alimenta de la pasión, pero es necesario que los empleadores fomenten acciones positivas para mejorar el clima, porque simplemente a mayor felicidad encontraremos mejor disposición, estima y productividad". En este orden de ideas disfrutar lo que se hace en cuanto funciones y responsabilidades organizacionales es a lo que la autora atribuye como felicidad organizacional a diferencia del estudio en BEME que buscan el engagement este busca pasión por el rol que desempeña el empleado.

Pero para cualquiera que sea el criterio, así lo afirma Wenceslao Unanue el académico de la Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez (UAI), Chile, quien considera que es necesario medir el estado de la felicidad de los empleados para luego planear e intervenir (Carrie, 2012), por lo que lleva a pensar que la felicidad a pesar de que es intangible puede ser medida y asimismo evaluar sus impactos.

Continuando con la revisión literaria se encontró que Unique que es una compañía Europea enfocada en recursos humanos según (Ayuso, 2010), perciben que el trabajo en equipo es un factor importante para conseguir un clima de felicidad y como resultado los mejores talentos llegaran a la organización donde su entorno laboral es favorable y con condiciones de desarrollo, siendo así para Unique una forma de cultivar el talento. Otro factor que identifican es la autoevaluación y la autonomía lo que promueve la felicidad ya que a partir de esto se entiende la diversidad de los empleados. Un aporte importante que realiza

Ayuso (2010) indica que para cualquier organización la felicidad se alcanza es perdiendo el miedo al cambio y ante todo receptividad a las oportunidades, ya que como el autor lo menciona "la gestión de la felicidad en el entorno laboral debe convertirse en un reto común".

Otra perspectiva plantea Margarita Álvarez, directora de Marketing y Comunicación de Adecco en Coello (2015) "La felicidad depende principalmente de la persona más que de cualquier otro elemento externo", esta frase resulta relevante ya que es claro que el ser humano debe ser comprendido desde todas sus dimensiones, siendo así que para implementar cualquier programa de felicidad se debe partir desde el empleado desde su ser, porque la organización solo será un factor externo que desarrollara estrategias para que los empleados encuentren la felicidad laboral pero de acuerdo a la autora solo funcionara si este decide ser feliz.

Por otra parte existe un estudio importante de una de las empresas que ha sido icono de la felicidad organizacional, Coca Cola, es tan así que se creó el Instituto de Felicidad Coca Cola, la primera fue en España en el 2007 y la segunda en Chile en el 2011, la cual tiene como misión mejorar la calidad de vida, a través del estudio de variables e iniciativas que impactan el bienestar de las personas, por medio de un grupo transdisciplinar y un instrumento de medición llamado Barómetro de la felicidad, y de acuerdo a los resultados de algunos de sus estudios en Chile se encuentran que las variables como confianza, tener metas en la vida, establecer relaciones relevantes son de las variables que se destacan, lo que para el Instituto de la felicidad considera que es importante su conocimiento porque permite establecer políticas públicas, estatales y definir estrategias organizacionales, para fomentar la felicidad en cualquier contexto (eClass, 2013).

Otro de los ejemplos de estos estudios es el estudio denominado Felicidad en el Trabajo, desarrollado por The Edge Group e Ipsos Consultor. Esta investigación encuestó a 1034 trabajadores del Ecuador, desde mayo del año pasado (Lideres, 2015).

Los participantes de la encuesta levantada en el país fueron consultados sobre aspectos generales de la experiencia en el trabajo, detalles del día a día en sus actividades, sobre la organización en la que trabajan y sobre la vida personal que llevan. Entre las variables que se analizaron estuvieron los ingresos que reciben, el equilibrio del trabajo con la vida personal, la utilidad de su empleo, las relaciones con el equipo, entre otras.



Gráfica 1 - Cuál es el nivel de gusto por su trabajo

TOMADO DE: Estudio realizado entre el último trimestre del año 2014 y primer trimestre del 2015. PLURUM CONSULTORES, especialistas en temas de gestión del talento. <http://www.dinero.com/pais/articulo/felicidad-trabajo/207965>

Los resultados de esta investigación señalan que existe satisfacción y disfrute del trabajo. También se aprecia que el ecuatoriano está consciente de que su labor beneficia a los clientes de la organización, de que hay buenas relaciones con los compañeros de equipo y que existe la sensación de ser útil. Los resultados del estudio revelaron que el sistema de gestión, las relaciones dentro de las compañías, el clima laboral y la expresión personal, son los factores más importantes de la felicidad en el trabajo para los ecuatorianos.

Este tipo de estudios también se han aplicado en otros países del mundo. Los últimos 12 a 15 años han estado llenos de numerosos estudios sobre psicología positiva, bienestar, ciencia de la felicidad y su impacto en el desempeño de los colaboradores en las firmas. Algunos datos de empresas más felices señalan que las empresas mejoran en diferentes aspectos, de acuerdo con diferentes sondeos de consultoras. Por ejemplo, incrementos del 31% de productividad; 37% en ventas; 44% en retención y 300% en innovación.

Así mismo es importante resaltar que otras encuestas realizadas a diferentes empresas nos permiten evidenciar lo que venimos mencionando en varios espacios de este trabajo. La empresa Espacio VE, entre las 2.300 personas que participaron, se obtuvo un promedio de nota 4,0 en felicidad laboral. Para llegar a esto, se realizaron diversas preguntas que apuntaban a determinar la felicidad y transformarlo en una nota. Esta cifra alcanza para aprobar justo en materia de satisfacción laboral, pero revela que aún es posible mejorar (Burotto, 2013)

El estudio realizado a la empresa Gallup de manera contraria nos muestra que entre el 75% y el 80% de las personas aportan por debajo de sus capacidades. La razón que entregan es que no se sienten felices en su lugar de trabajo. “La presencia de emociones negativas en el trabajo genera una serie de impactos tangibles e inmediatos: licencias médicas, ausentismo, accidentes, errores e indicadores de clima negativos”, señala Claudio Ibáñez, psicólogo y director ejecutivo del Instituto Chileno de Inteligencia Emocional.

Por otro lado, según estudio realizado por la multinacional de recursos Humanos Adecco un 98% de los chilenos reconoce que la felicidad en el trabajo los hace más productivos. Lo cual nos permite evidenciar que si todos los colaboradores experimentaran pasión, alto compromiso, entusiasmo, gratitud y trascendencia en su trabajo, las empresas podrían incrementar hasta en 70% la

lealtad de sus clientes, reducir la rotación en un 70% y elevar sus utilidades en más de un 40%”.

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante mencionar que la felicidad en el trabajo, puede estar ligada a diferentes factores, así como el tipo de liderazgo que elijan los jefes inmediatos. Es por esto que en la actualidad se hace tanta referencia a los líderes emocionalmente inteligentes y aquellos que no lo son. La diferencia, es el modo en que gestionan sus emociones y las relaciones, su capacidad para empatizar con sus trabajadores, de motivar al grupo, de perseverar en el trabajo y sobre todo son jefes que articulan todos los valores compartidos, con el objetivo de que sus integrantes encuentren un significado a su trabajo, ya que encontrarlo es el principal factor de protección del estrés y sus síntomas (Contreras, 2011).

En lo anterior se evidencia algunas prácticas relevantes de felicidad en las organizaciones; pero ahora se analizará el concepto de bienestar y felicidad ya que estos conceptos es importante diferenciar porque tienden a confundirse o en su efecto son vistas de forma igual, entonces la definición de bienestar definición, la cual consideramos integra de una manera muy coherente y explícita el concepto de bienestar, la cual nos permite tener un panorama muy amplio de lo que esto significa:

“El concepto de bienestar parece ser un concepto mixto en el que se combinan características de dos tipos diferentes: por un lado, características que aluden a circunstancias exteriores de la persona, tales como su posesión o acceso a ciertos bienes materiales o externos, por ejemplo, su riqueza, su poder, las comodidades con las que cuenta, el tiempo libre del que dispone, su acceso a servicios de salud y de educación y por otro lado, características que aluden a la posesión de ciertos estados internos de la persona o estados de ánimo considerados como valiosos, como por ejemplo, el placer, la felicidad, el contento, el sentimiento de dignidad, la esperanza y, en general todo aquello que resulta de la realización de deseos,

anhelos y planes de vida personales (Valdes, 1991)

Al analizar el concepto de bienestar podemos en primer lugar establecer que es una condición de satisfacción de necesidades, además que es un término global que enmarca muchas variables y que algunos autores lo han definido como los elementos que se necesitan para vivir bien y que pueden ser cuantificados a través de indicadores que miden la calidad de vida. De igual manera podemos entender también que este concepto es un poco subjetivo ya que puede depender de la percepción que tenga la persona acerca de lo que le sucede y de qué manera sus necesidades son satisfechas o no.

Otra de las definiciones interesantes que encontramos sobre bienestar es la Antonio Adsera quien lo define como “el estado vital de una persona caracterizado por estar satisfecho con la propia vida, experimentar con frecuencia emociones positivas y disfrutar de una salud física y psíquica ajustada a las propias expectativas”. Esta definición nos permite entender el bienestar como una condición que tiene una gran influencia en la salud de las personas no solo física sino también emocionalmente.

Al realizar un análisis sobre las diferentes definiciones sobre felicidad encontramos que es un concepto más amplio que el de bienestar y que no es tan fácil llegar a una definición única sobre este tema. Sin embargo a continuación queremos dar a conocer una de las descripciones que más se puede ajustar a nuestro análisis bibliográfico:

“La felicidad no es algo que sucede. No es el resultado de la buena suerte o del azar. No es algo que pueda comprarse con dinero o con poder. No parece depender de los acontecimientos externos, sino más bien de cómo los interpretamos. De hecho la felicidad es una condición vital que cada persona debe preparar, cultivar y defender individualmente. Las personas que saben controlar su experiencia interna son capaces de determinar la calidad de sus vidas, esto es lo

más cerca que podemos estar de ser felices.” (Csikszentmihalyi, 2008)

Es importante tener claro que existen lineamientos y marcos de referencias desarrollados por varios psicólogos y representantes de las ciencias humanas sobre cómo obtener la felicidad, sin embargo no existe una fórmula única que nos permita llegar a dicho estado. De hecho algunos autores como (Csikszentmihalyi, 2008), afirman que la felicidad está directamente relacionada como la mente filtra e interpreta las experiencias cotidianas, de tal manera la felicidad también puede ser considerada como un término subjetivo que en gran manera está supeditado a la forma como nos sentimos frente a los que hacemos y lo que sentimos frente a nuestras propias vidas.

En términos generales y realizando una comparación del bienestar y la felicidad, podemos concluir que el bienestar es un término menos subjetivo porque está más orientado hacia la satisfacción de necesidades, mientras la felicidad está compuesta por más elementos de tipo genético, mental, cultural y de experiencias. Así mismo, es importante mencionar que varios estudios indican que es más fácil medir el bienestar que la felicidad en una persona y que no podemos separar la felicidad del bienestar.

Pero para comprender lo anterior de manera más precisa, queremos dar un esbozo de la teoría de motivación humana de Abraham Maslow, la cual a través de los años se ha mantenido vigente y sus preceptos han guiado el desarrollo de nuevos lineamientos de gran importancia para las ciencias humanas. Esta teoría jerarquiza en diferentes niveles las necesidades humanas de la siguiente manera:

- ✚ Básicas: como alimentación, vestido, vivienda, descanso etc.,
- ✚ De seguridad y protección: seguridad en el trabajo, familiar, de recursos, estabilidad.
- ✚ De afiliación y afecto: amistad, afectividad, compañerismo, etc.
- ✚ De reconocimiento: Respeto, auto reconocimiento, confianza.

- ✚ De autorrealización: Resolución de problemas, amor, creatividad, aceptación de los hechos, vivir el presente con felicidad.

Maslow, a través de sus estudios sugiere que las cuatro primeras necesidades son básicas y que la autorrealización es el nivel jerárquico de mayor importancia ya que es un conjunto de necesidades que aparecen después de haber logrado la satisfacción de las necesidades básicas y le permiten al ser humano obtener su felicidad y armonía. Además en sus estudios concluyo que el proceso de dicha autorrealización conduce a altos niveles de eficiencia por parte de la persona.

Para el área de recursos humanos es muy importante conocer teorías como esta para tener un panorama amplio sobre la tipología de las necesidades que pueden tener los colaboradores de una organización, entendiendo que existen una mínimas que deben garantizarse y que su satisfacción puede aportar al desarrollo de las personas y ser un puente para la obtención de la felicidad, dicho de otra manera generar las condiciones necesarias para lograr el bienestar.

Así como bienestar o la felicidad en el trabajo se pretende tener motivación laboral entendiéndose como una forma de incentivo o de impulso personal atribuido algún factor ya sea interno o externo pero independiente refuerza nuestro actuar, dentro de la motivación existen variedad de teorías cada una muestra una postura distinta de la causa de la motivación en un sujeto, sin embargo el concepto de Freferick Herzberg se trae a colación ya que muestra de manera completa la motivación laboral porque señala que intervienen los Factores Higiénicos (Políticas y administración, supervisión, relación con el supervisor, condiciones de trabajo y sueldos, relación con los compañeros, vida personal, relación con los subordinados, estatus y seguridad) que tratan de evitar la insatisfacción laboral y los factores motivadores (logro, reconocimiento, el trabajo mismo, responsabilidad, ascenso y crecimiento) que elevan la satisfacción y por ende la productividad, (Ramírez, 2012). Lo que se evidencia en esta teoría

es que se ve la importancia de comprender todas las dimensiones que implica ser un trabajador y que satisfaciendo estas, se podría pensar como parte de una estrategia para generar ambientes y condiciones laborales sanas y como resultado altos niveles de productividad entiéndase este como un concepto que tal vez para los empleadores es lo que resulta importante, ya que es la cadena de valor que se da durante un proceso y que como fin es lo que realmente dará rentabilidad para la organización o como lo define (Productividad laboral, 2015):

“El resultado de un sistema inteligente que permite a las personas en un centro de trabajo optimizar la aportación de todos los recursos materiales, financieros y tecnológicos que concurren en la empresa, para producir bienes y/o servicios con el fin de promover la competitividad de la economía nacional, mejorar la sustentabilidad de la empresa, así como de mantener y ampliar la planta productiva nacional e incrementar los ingresos de los trabajadores.”

De acuerdo a la definición podría decirse que es la integración de recursos tanto humanos como sistemáticos para el logro de un objetivo común y así mismo un beneficio personal para cada uno de los miembros de una organización; entonces concluyendo, bienestar, felicidad organizacional, motivación laboral y productividad son conceptos inherentes que aportan a un desarrollo organizacional.

Teniendo como base los conceptos mencionados y estudios o prácticas realizadas acerca de la felicidad organizacional, es importante abordar los modelos que se han desarrollado a partir del tema, a continuación se mostrara los más relevantes y lo que se ha tejido frente al tema.

MODELOS DE FELICIDAD

Existe un nuevo movimiento psicológico denominado Psicología Positiva que comenzó en el año 1990 y que ha sido liderado por el Psicólogo y escritor estadounidense Martin Seligman, este movimiento difiere de los métodos antiguos donde se hacía más un estudio sobre las enfermedades mentales de las personas; enfocándose a estudiar el bienestar y la felicidad de las personas, y proponiendo a través de investigaciones con todo el rigor científico modelos para hacer las personas más positivas y más felices.

Dentro de los aspectos más relevantes de la psicología positiva cabe resaltar una serie de preceptos generales que son consideradas como fuentes de felicidad y bienestar, entre ellas:

- ✚ Las personas extremadamente sociables tienden a tener mayor grado de felicidad.
- ✚ Mostrar la gratitud mejora el bienestar, la satisfacción personal y nos hace más felices.
- ✚ Cuanto más emociones positivas se experimenten se lograra vivir más y mejor.
- ✚ La tecnología, el entretenimiento y el diseño pueden ser elementos de gran ayuda para lograr la felicidad.
- ✚ El dinero no es un elemento que genere felicidad a menos que sea compartido con los demás.

Otros autores como (Lyubomirsky, 2014) han centrado sus estudios en identificar y estructurar guías prácticas para obtener la felicidad desmitificando muchos conceptos sobre los aspectos que pueden producir o no felicidad en las personas, dentro de los aspectos más relevantes de su teoría podemos destacar:

- ✚ Las personas tienen falsas creencias sobre aspectos que consideran les pueden generar felicidad para siempre y sobre aspectos adversos que a su vez creen que les pueden generar infelicidad por toda la vida.
- ✚ Existe un fenómeno denominado adaptación hedonista y básicamente consiste en que los seres humanos tenemos un alto nivel de adaptación a situaciones que son gratificantes pero que se vuelven en momentáneas, y pueden hacernos subestimar los éxitos que obtengamos.
- ✚ Frente a las situaciones de crisis la autora recomienda tomar las situaciones con calma, de manera analítica, visualizando las opciones que tenemos y de esta manera adquirir la sensatez necesaria para enfrentar dichas situaciones que no constituyen el fin de nuestra felicidad, si no por el contrario una oportunidad de guiar nuestro camino hacia una vida plena.
- ✚ El análisis sobre el mito de que “seré feliz cuando encuentre el trabajo adecuado” invita a reflexionar sobre las causas del malestar que se tiene sobre el trabajo que se desarrolla, analizando los elementos positivos y negativos que este nos aporta y de esta manera tomar decisiones más asertivas frente a qué camino debemos tomar frente a dicha situación.
- ✚ En lo que respecta al tema del dinero, no siempre tener más significa ser más feliz, el secreto para manejar el tema es ser generoso con lo que se cuenta, ahorrar para evitar que situaciones económicas desfavorables que nos afecten de una manera muy fuerte, eliminar deudas para evitar la esclavitud ante los prestamistas, y tener presente que es más gratificante realizar un conjunto de actividades pequeñas que nos generen experiencias positivas, que disfrutar de unos pocos grandes placeres.
- ✚ Por otro lado se abordan temas como el matrimonio, la separación, donde el mensaje general que se transmite es que nuestra felicidad no puede

estar sujeta al estar o perder a alguien en una relación, además se dan varias pautas para no idealizar el matrimonio, el tener hijos como parte fundamental para obtener la felicidad, Básicamente es una tarea de desarrollar herramientas analíticas y sociales que le permitan a las personas las mejores decisiones para estar bien y sentirse bien.

Después de haber visto con más detalle algunos conceptos sobre el movimiento de psicología positiva; vamos a revisar algunos modelos de felicidad aplicables al desarrollo empresarial y que serán un gran aporte para nuestra contextualización en el tema específico de felicidad en la organización:



Gráfica 2 - En general ¿se considera feliz en su trabajo?

TOMADO DE: Estudio realizado entre el último trimestre del año 2014 y primer trimestre del 2015. PLURUM CONSULTORES, especialistas en temas de gestión del talento. <http://www.dinero.com/pais/articulo/felicidad-trabajo/207965>

PERMA: EL NUEVO MODELO DEL FLORECIMIENTO HUMANO

Este modelo fue desarrollado por el psicólogo Martin Seligman. El fundamento de su modelo consiste en identificar todo aquello que un ser humano libre y consciente persigue para alcanzar su bienestar. (GIL 2015). Este modelo

tiene una fundamentación científica y su finalidad es desarrollar al máximo el potencial de las personas, buscando su bienestar y contribuyendo de esta manera a hacerlo más feliz, a continuación describiremos brevemente sus lineamientos:

P “ Positive Emotions” Emociones positivas: se refiere a que las personas positivas tienen un desempeño superior. Aprender a cultivar nuestras emociones positivas, nos permite tener un mejor manejo de las situaciones negativas a las que tengamos que enfrentarnos.

E “Engagemnet” Compromiso e involucramiento: Aplicar las mejores fortalezas en algunas tareas que realicemos y que nos guste, utilizando las habilidades, cultivando la pasión, en términos generales involucrarse al máximo en búsqueda de nuestra realización personal.

R “Relationships” Relaciones: se trata de desarrollar y mantener relaciones positivas y constructivas, dedicar tiempo de calidad a las relaciones que consideramos más importantes para nosotros, ya que somos seres sociables y esto contribuye en gran medida a nuestro bienestar.

M “Meaning and purpose” Propósito y significado: Se refiere a que debemos dar sentido a los proyectos y actividades que desarrollemos, Es sentir que nuestra propia existencia tiene un significado que va más allá de nosotros mismos.

A “Accomplishment” Éxito y sentido de logro: Es el establecimiento de metas, tener disciplina, perseguir el éxito, desarrollar autocontrol, para sentirnos más seguros con los proyectos que emprendemos.

LA CIENCIA DE LA FELICIDAD EN EL TRABAJO

Este modelo fue creado por Iopener Institute, una compañía consultora de índole internacional, que contribuye al aumento de productividad de las organizaciones, teniendo como punto clave de su intervención, la felicidad de los empleados. En

este sentido es relevante tener en cuenta que el 29% de los colombianos se sienten muy realizados y felices en su trabajo, mientras que un 71% de la población encuestada considera que los escenarios y condiciones en su vida laboral podrían mejorar y que aún no siente niveles de felicidad óptimos en el desempleo del mismo según la firma internacional Plurum, especialista en temas de Gestión del Talento.

A continuación describiremos brevemente su enfoque:

El desempeño y la felicidad en el trabajo dependen de las 5C s las cuales son:

- ✚ Contribución: Lo que la persona hace
- ✚ Convicción: La motivación a corto plazo
- ✚ Cultura: En qué medida la persona siente que encaja.
- ✚ Compromiso: La vinculación a largo plazo.
- ✚ Capacidad: La confianza en sí mismo.

Todos los factores mencionados anteriormente son interdependientes y forman un ecosistema donde cada uno de ellos impacta sobre los otros (Iopener 2005).

Por otro lado también se mencionan tres factores que definen el contexto de intervención:

- ✚ Confianza: En la organización
- ✚ Reconocimiento: El que se recibe de la organización
- ✚ Orgullo; De pertenecer a la organización

En términos generales este modelo permite que la persona potencialice sus habilidades, dando lo mejor de sí para contribuir a la productividad y desarrollo de la compañía, el empleado debe sentirse motivado y como parte fundamental del desarrollo de la organización para la que fue contratado.

Este método actualmente es implementado por una empresa consultora en

nuestro país llamada Plurum, y su implementación ha generado grandes contribuciones en el bienestar en empresas Colombianas tan reconocidas como: 3M, Bodytech, Avianca, Icontec, entre otros.

Del material anteriormente expuesto podemos concluir que las personas que se encuentran satisfechas consigo mismas y con sus trabajos son más productivas, además actualmente existe un gran esfuerzo de varias organizaciones y profesionales de implementar métodos innovadores para desarrollar el potencial de las personas, lo cual constituye un beneficio en ambas de la relación laboral. Por otro lado es muy interesante conocer las nuevas teorías positivistas que a nuestro parecer cambiaran la manera en que actualmente se relacionan muchas organizaciones con sus colaboradores, es un nuevo despertar a un mundo laboral más feliz y lleno de oportunidades.

Dentro de los modelos y el tema entorno a la felicidad podemos hablar de aspectos positivos, debemos tener en cuenta que pensar positivamente depende de cada ser humano, teniendo en cuenta que el enseñarse a pensar positivamente es ejercer una elección de vida en términos generales. Algunas personas pueden considerar la vida incluyendo su trabajo negativamente o por el contrario su vida y su trabajo positivamente, la elección es de cada persona (West, 2001). Es por esto que cada vez es más importante enseñarles a los empleados y los empresarios que la felicidad en el trabajo hace la diferencia. En la actualidad podemos observar como las personas que son felices con sus trabajos y en las empresas que laboran son más productivas, más agradecidos, cuentan con mayor sentido de pertenencia y están cada vez más orientados la logo.

Es por lo anterior que Pedro Rojas (2010), en su participación en el libro la Felicidad en el Trabajo, trata de establecer vínculos concretos entre la felicidad y la productividad en el trabajo, partiendo de la premisa “una personas feliz podrá enfocar toda su capacidad creativa hacia las actividades que realiza, sacando mayor provecho y mayor rendimiento del tiempo invertido; con los consiguientes beneficios tanto a nivel personal, como para la empresa”. Por lo tanto Pedro

propone 9 razones por las que la felicidad y la productividad deben ser consideradas como parte de una organización.

1. Un trabajador feliz, es un trabajador motivado y optimista
2. Un trabajador feliz desarrolla todo su talento y da mucho más de sí mismo
3. Un trabajador feliz se adapta mejor al equipo
4. Un trabajador feliz es mucho más creativo
5. Un trabajador feliz se adapta mejor a los cambios
6. Un trabajador feliz es menos propenso a equivocarse
7. Un trabajador feliz es, es un trabajador saludable
8. Un trabajador feliz resuelve problemas, no los crea
9. Un trabajador feliz es un buen discípulo

REFERENCIAS

Adsera, A (2012). Terapias de Psicología positiva.

Ayuso, J (2010) La felicidad en el trabajo, un reto para las empresas de equipos y talento.com. Recuperado de: <http://www.equiposytalento.com/tribunas/unique/la-felicidad-en-el-trabajo-un-reto-para-las-empresas/2010-10-06/>

Baker, D (2007). Hemingway collins, greenberg cathy. empresas felices=empresas rentables, ediciones gestión.

Bernal S (2012), Enric. codina, joan. tarre freixas, xavier. energia organizacional: 7 pilares de excelencia empresarial, profit editorial, (2012) - 224 pág

Bosqued, (2008). Quemados el síndrome del burnout

Carrie,S (2012). La receta para la felicidad laboral.EDUAMERICAS. Recuperado de: <http://www.educamericas.com/articulos/reportajes/la-receta-para-la-felicidad-laboral> el 30 de marzo de 2015

Coello, D (2015). La felicidad en el trabajo aumenta la innovación y el compromiso. Ethic la vanguardia de la sostenibilidad tomado de <http://etic.es/2013/05/%C2%ABla-felicidad-en-el-trabajo-aumenta-la-innovacion-y-el-compromiso%C2%BB/>

Chávez, N. La felicidad y el happy manager: una estrategia para impulsar el bienestar y desarrollo de una organización. Recuperado de: <http://www.degerencia.com/articulo/la-felicidad-y-el-happy-manager-una-estrategia/imp>

Csikszentmihalyi, M (2008). *Fluir; Una Psicología De La Felicidad*
eClass (2012). La primera Gerencia de Felicidad en Chile y Latinoamérica. eClass.
<http://archivosuai.eclass.cl/comunidad/articulo/46022/la-primera-gerencia-de-felicidad-en-chile-y-latino>

eClass (2013). El barómetro de la felicidad Coca Cola, eClass.
<https://comunidad.eclass.com/articulo/48201/el-barometro-de-la-felicidad-de-coca-cola>

Fernández, I. Las tres palancas que permiten desarrollar el modelo de felicidad.
Recuperado de: <http://www.latercera.com/noticia/negocios/eclass/2014/09/2832-593932-9-clase-7-las-tres-palancas-que-permiten-desarrollar-el-modelo-de-felicidad--curso.shtml>

Fred, Davis (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Prentice hall. México.

Gallup, I (2014), Las empresas más admiradas. Recupera de: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/empresas-mas-admiradas-colombia/202108> el 01 de abril de 2015

Gestión Emprendedora (2006). *Estrategias y habilidades para el emprendedor actual*.

GIL, A (2015). Positividad el Camino para Convertir los Hábitos en Resultados (1), Capital Humano gref Org. Recuperado de: http://www.gref.org/nuevo/articulos/art_170215.pdf

Happy manager: La felicidad del gerente puede ser el ingrediente de un Great Place to Work. Celebrada en la Expo Capital Humano 2010 del World Trade Center de la Ciudad de México

Hay Group (2012) Empresarios colombianos quieren mejorar condiciones laborales <http://www.haygroup.com/co/press/details.aspx?id=33241>

Iopener Institute (2005). La Ciencia de la Felicidad en el Trabajo. Recuperado de: <https://www.iopenerintitute.com/the-science-of-happiness-at-work>

JONES, Jessica Pryce – FISHER. Happiness at work, Journal Of Management reviews , vol, 12, pg 384 – 412, (2010)

La Felicidad En El Trabajo, (2010). Recuperado de <http://es.slideshare.net/jjvillalbac/la-felicidad-en-el-trabajo>

Líderes, (2015). Las empresas miran en la felicidad un nuevo indicador. Recuperado de: <http://www.revistalideres.ec/lideres/empresas-miran-felicidad-nuevo-indicador.html>

Lyubomirsky, S (2014). La Ciencia de la Felicidad.

Maslow, A (1992). Motivación y Personalidad

MUÑOZ, Alfredo-SANZ, Ana Isabel. LA FELICIDAD EN EL TRABAJO. Revista especializada mente y cerebro, (2011)

Portafolio.co noticias de economía y negocios en Colombia y el Mundo, (2012).Empresas le apuestan a la 'felicidad' para retener talento. Tomado el 01 de abril de 2015

<http://www.portafolio.co/negocios/empresas-le-apuestan-la-%25E2%2580%2598felicidad%25E2%2580%2599-retener-talento>

Productividad laboral (2015). ¿Qué es la Productividad?.

http://www.productividad.org.mx/es/elementos_concep.aspx

Plurum, (2015). Felicidad en el Trabajo. Recuperado de: <http://www.plurum.co/felicidad-en-el-trabajo/>

Quintanilla, P. Bienestar y Felicidad 2. Recuperado de: <http://diario16.pe/columnista/32/pablo-quintanilla/2239/bienestar-y-felicidad-2>

Ramirez, A (2012) Motivación en el trabajo. Tomado de <http://motivaciongrupob.blogspot.com/2012/03/motivacion-en-el-trabajo.html>

Stephen, R. (2004). Comportamiento Organizacional, México, Pearson Educación.

Valdes, M (1991) Dos aspectos en el concepto de Bienestar. Recuperado: [Enelcde Bienestar-files.isabelcarmona7.webnode.com](http://EnelcdeBienestar-files.isabelcarmona7.webnode.com) (1991)

Villegas (2014). La gente feliz es más exitosa.

West, R. (2001). Como ser más feliz en el trabajo que a veces ya no Soporto. Recuperado

de: https://books.google.com.co/books?id=eMnPMAi450C&pg=PA89&lpg=PA89&dq=aspectos+positivos+de+la+felicidad+en+el+trabajo&source=bl&ots=qYspQEjFtZ&sig=8SK9gCtm5ZiQVB5cRE_IXHMuVe0&hl=es-419&sa=X&ei=7dgeVa_UJYbCsAXTIPwDQ&ved=0CCIQ6AEwAQ#v=onepage&q=aspectos%20positivos&f=false

Xipe, (2009). Sistemas de Gestión de Compromisos. Recuperado de: http://www.ssxipe.com/index.php?option=com_content&view=article&id=50&Itemid=38

<http://www.dinero.com/pais/articulo/felicidad-trabajo/207965>

<http://www.plurum.co/ser-exitoso-a-nivel-laboral-es-hoy-un-reto-para-los-trabajadores-del-presente>