

**PRÁCTICAS INTRAORGANIZACIONALES PARA FORTALECER LA FELICIDAD
LABORAL**

ALEJANDRA MUÑOZ MARTÍNEZ

DIANA MARCELA PLATA RUEDA

ESTEFANÍA FERRARO USMA

JULIANA BLANDÓN OTÁLVARO



UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS.
ESPECIALIZACIÓN EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
MEDELLÍN

2017

Propuesta de investigación:

**PRÁCTICAS INTRAORGANIZACIONALES PARA FORTALECER LA FELICIDAD
LABORAL**

ALEJANDRA MUÑOZ MARTÍNEZ

DIANA MARCELA PLATA RUEDA

ESTEFANÍA FERRARO USMA

JULIANA BLANDÓN OTÁLVARO

Monografía para optar el título de
Especialistas en psicología organizacional

Asesor

Alejandro Sanín Posada

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS.

ESPECIALIZACIÓN EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

MEDELLÍN

2017

Tabla de contenido

Resumen	IV
Agradecimientos	VI
1. Introducción	1
1.1. Planteamiento del problema	1
1.2. Pregunta problematizadora	4
1.3. Justificación	4
Objetivos	6
1.3.1. Objetivo General	6
1.3.2. Objetivos Específicos	6
2. Antecedentes	7
3. Metodología	8
4. Marco teórico	12
4.1. Psicología positiva	12
4.2. Bienestar Subjetivo	14
4.3. Felicidad y felicidad laboral	16
4.4. Estrategia	19
5. Resultados y Análisis	25
5.1 Hallazgos a partir de la revisión documental.	25
5.2 La encuesta y sus resultados	29
5.3 Análisis	45
6. CONCLUSIONES	49
7. RECOMENDACIONES	52
8. BIBLIOGRAFÍA	53
9. ANEXOS	56

RESUMEN

Esta monografía hace un recorrido por documentos que examinan la psicología positiva y su estado actual de desarrollo e implementación en el mundo. Con base en esta visión general, se realiza luego un acercamiento a la realidad vivida en organizaciones de nuestro medio, en materia de conocimiento, aplicación y evaluación de modelos atinentes al tema de la felicidad laboral y sus concomitantes conceptos de satisfacción, bienestar subjetivo y logro

El cotejo de los postulados teóricos con la realidad de las organizaciones, se hizo mediante la aplicación de una encuesta, diseñada a la luz del modelo PERMA. Este modelo es el constructo más significativo de la psicología positiva ideada por M. Seligman, para oponer a la tradicional perspectiva psicopatológica, una visión más amable, centrada en las potencialidades humanas para la gestión de la felicidad.

Palabras claves

Psicología positiva, felicidad, felicidad laboral, bienestar subjetivo, empresa, productividad.

ABSTRACT

This monograph takes a look at documents examining positive psychology and its current state of development and implementation in the world. On the basis of this general vision, an approach is then made to the reality lived in organizations of our environment, in terms of knowledge, application and evaluation of models related to the theme of work happiness and its concomitant concepts of satisfaction, subjective well-being, achievement.

The collation of the theoretical postulates with the reality of the organizations was done through the application of a survey, designed in the light of the PERMA model. This model is the most

significant construct of positive psychology devised by M. Seligman, to oppose the traditional psychopathological perspective, a friendlier vision, centered on human potentialities for the management of happiness.

Key words

Positive psychology, happiness, work happiness, subjective well-being, company, productivity.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por permitirnos compartir una bella amistad,
A Alejandro Sanín, por brindarnos su tiempo y asesoría,
A nuestra familia, por ser nuestro apoyo incondicional.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La felicidad ha estado siempre presente como tema de reflexión y estudio en los asuntos humanos, definirla implica delimitar su esencia, y esta es de difícil aprehensión, dadas las múltiples posibilidades de abordaje y las variadas posturas que influyen en su conceptualización que, por supuesto, están respaldadas por las percepciones de cada momento histórico.

En la Grecia antigua, se destacan dos posturas frente a la felicidad, muy influyentes incluso hasta nuestros días: la eudemonista, que se caracteriza por ser una postura que se erige como justificación ética de todo aquello que sirve para alcanzar la felicidad y cuyo principal representante fue Aristóteles; y la hedonista, doctrina defendida por Epicuro, desde donde se hace la pregunta por las motivaciones que mueven a los humanos a obrar como obran y concluye que la felicidad consiste en evitar el dolor y conseguir lo que se quiere, a lo que denomina: placer.

Desde entonces la inquietud sobre qué es la felicidad o cuáles factores la determinan ha estado vigente con innumerables vertientes y matices, hasta llegar, por ejemplo, a la generación del inicio de este siglo, reconocida como los Millennials, que han convertido la felicidad en uno de los pilares de su vida (Kurz, García & McIlvenna, 2017).

Hoy las acepciones de diccionario convergen en definirla como el estado de ánimo de la persona que se siente plenamente satisfecha por gozar de lo que desea o por disfrutar de algo bueno.

Pese a lo importante que es la felicidad en la vida de las personas y al abundante abordaje que han hecho de ella los filósofos y literatos, existe una carencia importante de investigación acerca de cómo lograrla. Durante mucho tiempo la investigación psicológica, se concentró casi

exclusivamente en el estudio de lo patológico, de lo negativo (Seligman, 2002). La década pasada fue un gran ejemplo de esto. Se encontró que por cada cien artículos especializados sobre la tristeza, sólo se publicaba uno sobre la felicidad (Seligman 2002). En el contexto organizacional ha sucedido lo mismo; además, durante años se ha concebido al trabajador desde una perspectiva negativa (Salanova, Martínez & Llorens, 2005); y este, a su vez, ha concebido el trabajo como algo negativo.

Pero esta realidad, ahora parece estar cambiando; gracias, entre otras cosas, a la introducción de la psicología positiva y a un aumento considerable de la investigación desde un enfoque saludable (Seligman, Steen, Park, & Peterson, 2005). Esto muestra la consolidación de una nueva vertiente que se centra, no en el tratamiento de la enfermedad, sino en la promoción de las emociones positivas (Contreras & Esguerra, 2006). Algunos autores pertenecientes a dicha vertiente son Seligman, Lyubormisky, Diener y Luthams.

Por otra parte, las investigaciones concentradas en estudiar el tema de la felicidad en el trabajo, han mostrado que la adopción de prácticas positivas incide favorablemente en el desempeño, la productividad y, sobre todo en la posibilidad de que las expectativas personales, familiares y sociales de los trabajadores se vean realizadas por medio de estrategias que apuntan a obtener estos resultados (Lyubomirsky, 2008).

Pero la mayor parte de las investigaciones se han hecho en países extranjeros; en Colombia, e incluso en Latinoamérica, no se han realizado muchos trabajos de esta índole; por tanto, la documentación aun es incipiente y se desconocen las posibles buenas prácticas aplicadas, hecho que impide la creación de culturas transformadas por la felicidad y de entornos laborales en los que se respire confianza, paz y progreso.

En Colombia, al no existir estudios científicos en esta materia, las organizaciones no identifican los efectos benéficos que tienen estas estrategias y no invierten recursos para su implementación (Jones, 2010; Seligman, 2004), en consecuencia, no logran introyectarla en su cultura organizacional (Owen, 2010).

Esto afecta de forma negativa a las organizaciones, puesto que son de común ocurrencia fenómenos como el ausentismo, la rotación del personal, el estrés, el burnout, los riesgos psicosociales, entre otros (Quick & Quick, 2004).

No obstante, se reconoce que existen algunas empresas colombianas que se han acercado al tema, pero ello no significa que hayan asimilado plenamente en su cultura organizacional la felicidad laboral, ya que hay falencias para identificar y concretar prácticas efectivas, y para medir y dar cuenta del impacto en la organización, lo que se traduce en la inexistencia de procesos sistemáticos que incluyan instrumentos de seguimiento y monitoreo fiables y que inviten a ser replicadas.

Por lo expuesto, se hace necesario analizar en qué medida las empresas en Antioquia, implementan prácticas de fomento y promoción de la felicidad, y cuáles son los resultados obtenidos con dichas prácticas; a propósito de conocer más de cerca la realidad e incentivar nuevas formas de trabajo, donde los diferentes estamentos de las organizaciones integren estilos de vida emocional y socialmente saludables, que redunden en beneficio, no solo de la productividad, sino también de un desarrollo acorde con los nuevos enfoques que tienen el reto del mejoramiento en su dimensión integral. De ahí que la presente monografía pretenda ser, sino una respuesta, por lo menos un aporte a la situación laboral actual de nuestras empresas y, para

ello, nos orientamos y regimos por la pregunta y objetivos que a continuación se presentan y que aspiramos a resolver.

1.2. Pregunta problematizadora

¿Cuáles son las prácticas intra-organizacionales que utilizan las empresas en Antioquia para fortalecer la felicidad laboral?

1.3. Justificación

“Necesario es, pues, meditar lo que procura la felicidad, si cuando está presente todo lo tenemos y, cuando nos falta, todo lo hacemos por poseerla.”

Epicuro

En nuestro medio existen empresas que aún no identifican la importancia de la felicidad de sus colaboradores en el trabajo (Lyubormisky, 2008). Por tanto, no reconocen que la implementación de estrategias que la incrementen contribuye al aumento de la productividad, disminuye la rotación de personal y el ausentismo (Zelenski, Murphy, & Jenkins, 2008) y, por tanto, incrementa el Retorno sobre la Inversión (ROI).

Por tanto, se hace necesario conocer la cualidad, calidad y cantidad de prácticas que se implementan al interior de organizaciones del contexto regional antioqueño con el fin de promover la felicidad laboral. Para, a partir de ello, buscar aportar de forma positiva a las organizaciones de nuestro contexto, ofreciendo información sobre la promoción de la

felicidad laboral, aspecto que, como se afirmó, tiene efectos favorables en la competitividad de las organizaciones (Gallup, 2011).

Tiene sentido contribuir con el incremento de la competitividad de las empresas de nuestro país, pues con ello, se puede conseguir el mejoramiento de las realidades vividas por los trabajadores y la creación de ambientes de bienestar en el trabajo que se conviertan en un factor diferenciador y promuevan la calidad de vida de las personas. Para el efecto, las aportaciones de la psicología positiva juegan un papel muy importante. Apoyados en esta perspectiva teórica se puede promover la felicidad laboral y brindar herramientas para que las empresas colombianas logren incentivar las buenas relaciones interpersonales, las emociones positivas, el *engagement*, el sentido del trabajo y la sensación de logro propuestas por Seligman (2002).

Desde el marco de referencia que ofrece la psicología positiva es posible sugerir a las empresas prácticas laborales acordes con sus necesidades, que podrían ser aplicadas para incrementar la felicidad, aspecto que, si es atendido por éstas de forma adecuada, favorecerá su productividad y competitividad.

OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Explorar las prácticas intra-organizaciones que utilizan las empresas para fortalecer la felicidad laboral

1.3.2. Objetivos Específicos

- Sustentar la importancia de la felicidad laboral.
- Mostrar la relación existente entre la felicidad laboral y la productividad en las organizaciones.
- Identificar estrategias para fortalecer la felicidad laboral.
- Aportar un marco de referencia para el rastreo de prácticas exitosas de gestión de la felicidad.

2. ANTECEDENTES

En el contexto del trabajo existen estudios clásicos que exploran la relación entre felicidad y productividad (Carazo, 2010; Murphy & Jenkins, 2008; Quick & Quick, 2004) los cuales se encuentran soportados por aquellos que muestran los efectos de la felicidad sobre el desempeño de los colaboradores (Consultora mexicana Crecimiento Sustentable, 2013; Gallup, 2011; Towers-Watson, 2014)

Otros estudios muestran de forma específica cómo aumentar y sostener la felicidad. Son el resultado de intervenciones positivas que contribuyen al aumento del bienestar y a la vez de meta-análisis para integrar los hallazgos y aportar a ellos (Quoidbach & Mikolajczak, 2015). Uno de los autores más reconocidos en este campo es Martín Seligman, quien plantea un modelo denominado PERMA (Seligman, 2002). Adicional a él, existen otros autores destacados; Lyubomirsky por ejemplo, ha trabajado con estrategias que promueven la felicidad entre las que se encuentran el optimismo, la gratitud, las relaciones interpersonales y el *flow* (Lyubomirsky, 2008). Por su parte, Rhoades (2011) lo ha hecho con estrategias que le apuntan a crear una cultura sólida y un buen clima organizacional; Fordyce (1977, 1983) trabajó desde la perspectiva cognitivo-conductual, y Diener & Biswas (2008) han explorado estrategias que favorecen la salud psicológica.

En cuanto a investigaciones realizadas en contextos latinos, se encontró una en Perú en la que se desarrolló una escala factorial para medir la felicidad (Alarcón, 2006) y otra en Chile, cuyo propósito fue determinar la validez y la confiabilidad de diferentes modelos y cuestionarios relacionados con la felicidad (Vera-Villaruel y Atenas, 2010).

En Colombia, por su parte, es poco lo que se encuentra documentado; se destaca, no obstante, un trabajo en el que fue desarrollada una entrevista estructurada, con el objetivo de identificar si las organizaciones promueven la felicidad de sus trabajadores (Gómez & Muñoz-Valencia, 2016) y un estudio que explora técnicas de medición de la felicidad y la relación entre productividad y calidad de vida de los colaboradores (Rodríguez, 2013).

Finalmente, a partir de la revisión bibliográfica realizada, es correcto afirmar que hasta el momento no existe mucha literatura sobre Felicidad en el contexto laboral o intervenciones psicológicas positivas orientadas a la promoción del Bienestar Subjetivo de los trabajadores en Colombia. Se pretende entonces, con el desarrollo de la presente monografía, brindar aportes al respecto en el contexto colombiano.

3. METODOLOGÍA

Revisión documental complementada con estudio de caso múltiple.

Para identificar y encauzar el proceso de producción y gestión del conocimiento que da sustento a la presente monografía, se adoptó un diseño mixto, a fin de integrar elementos de los enfoques cualitativos y cuantitativos, y mezclar, como lo sugirió Sieber (1973), estudios de caso con encuestas.

En tal sentido, dos elementos nodulares son los constitutivos de este trabajo. Por una parte, una revisión documental de investigaciones de sobresalientes autores de diferentes latitudes de América, Europa y Asia que han abordado la felicidad como tema de su labor científica en las últimas dos décadas, entre los que se destacan Seligman de Estados Unidos y Lyubormirsky de

Rusia; y, por la otra, un estudio de caso múltiple aplicado en empresas con asentamiento o dependencias en el departamento de Antioquia.

Procedimentalmente, luego de delimitar el objeto de estudio, formular la premisa de partida e identificar los autores, se emprendió la búsqueda, selección y organización de las fuentes de información, para garantizar el desarrollo del trabajo de la manera más racional, objetiva y científica posible. Esta fase fue orientada inicialmente por el asesor y complementada con el uso de plataformas de búsqueda en bases de datos científicas; además, se consultaron personas encargadas de la felicidad en las entidades. La integración de la información obtenida mediante el análisis de los contenidos encontrados en dichas fuentes, constituyó la dimensión descriptiva, comprensiva e interpretativa del proceso que condujo a establecer la base teórica de referencia y los conceptos específicos de interés para la monografía.

Por esta vía fue posible delimitar una porción sustancial de la literatura y fuentes relevantes de información en el área de nuestro interés, y obtener una visión panorámica y actual del estado del tema de la felicidad en contextos laborales y su incidencia directa en la productividad y, por extensión, en el desarrollo humano y social.

La revisión documental, adscrita a los procesos de investigación convencionales reconocidos en los manuales de metodología de la investigación científica; comprende, según Amador (1998), varias etapas, entre las que destaca: la consulta documental, el contraste de la información y el análisis histórico del problema.

Para el caso que nos ocupa, la revisión documental, entendida en los términos expresados, constituyó la base de la metodología del presente estudio y, a través de cual, fue posible:

- Acercarse al estado y nivel actual de los conocimientos en el tema.

- Relacionar los trabajos de los autores revisados y establecer semejanzas y diferencias entre ellos.
- Conocer los procedimientos de abordaje de los diferentes autores con sus esquemas observacionales.
- Detectar ámbitos o elementos relacionados que aún no han sido explorados.

Y, sobre todo, rastrear los elementos pertinentes para el cumplimiento de los objetivos y el esclarecimiento de la pregunta problematizadora.

Es pertinente anotar que para la revisión detallada de los documentos se empleó como protocolo de revisión de fuentes de información, una ficha bibliográfica típica, cuyo formato puede verse en el anexo 2.

El segundo elemento metodológico empleado, a fin de cotejar y complementar en escenarios reales la revisión documental, fue el estudio de caso múltiple, el cual hace parte del paradigma cualitativo y se da “cuando los investigadores estudian dos o más sujetos, ambientes o depositarios de datos” (Bogdan y Biklen 2003, p. 62); este tuvo su origen a principios del siglo pasado en las escuelas de negocios americanas, lideradas por Harvard, como metodología de investigación de los fenómenos empresariales (Stoeker, 1991, citado por Villa-Real y Landeta 2010). Estos hechos avalaron la decisión de implementar el estudio de caso múltiple, pues se consideró que era un soporte metodológico idóneo y favorable al propósito de lograr un acercamiento de carácter holístico a la realidad empresarial local en materia del tratamiento del tema de la felicidad y que a su vez, permite explorar, describir y, en cierta medida explicar lo que acontece en las organizaciones, empresas, entidades o instituciones asentadas en la geografía del departamento de Antioquia que fueron abordadas en este estudio.

En principio se preseleccionaron por tanteo y a conveniencia 15 empresas que se consideraba que tenían implementadas estrategias de promoción y fomento de la felicidad, y que contaran con algún contacto que facilitara el acceso a ellas. Sin embargo, como el criterio principal era que tuvieran estructurado un departamento o área de Talento Humano, o al menos planes de bienestar, se observó que cuatro de ellas no cumplían con este requisito, por lo que se procedió a realizar la investigación con un total de 11 empresas.

Las herramientas empleadas para garantizar que la recopilación de evidencia fuera parte de un proceso consistente y sistemático, fueron la observación directa y una encuesta diseñada por las investigadoras, la cual constó de 11 preguntas de diferente tipo, cuyas respuestas fueron tratadas de forma cualitativa. **Ver Anexo 1.**

El cuestionario se construyó con base en los diferentes elementos inherentes de la teoría del bienestar o modelo PERMA ideado por Seligman (2002) y los referentes del marco conceptual, a partir de un muestreo a conveniencia no aleatorio y con validez limitada a los fines de la monografía, lo que equivale a decir que, con estos datos, no se pueden hacer extrapolaciones, ni realizar inferencias de ningún tipo sobre la población que suministró la información.

Siguiendo esta misma línea discursiva se aclara que la selección de la muestra en estudio de caso múltiple, no sigue los parámetros de una investigación basada en muestras representativas, porque no se estudia un caso para entender otros casos, sino tratar de entender cada caso por sí y en sí mismo. De ahí que con la encuesta se hizo un esfuerzo por examinar cada empresa, teniendo muy en cuenta que esta, a su vez, tiene muchos casos particulares o miembros que, de manera detallada, puedan, como lo señala Stake. (2006), comunicar y aportar al estudio del

fenómeno. Se enfatiza que la selección de personas para aplicar la encuesta es no probabilística sino intencionada hacia lo que se quiere descubrir de caso a caso.

Previo a la aplicación del cuestionario, se obtuvo un consentimiento informado en el que se hizo claridad tanto a las organizaciones como a las personas encuestadas, sobre el uso, custodia y carácter de confidencialidad de la información obtenida; se enfatizó que esta sería manejada única y exclusivamente por el equipo de investigación y sus asesores y utilizada estrictamente con fines académicos.

4. MARCO TEÓRICO

4.1. Psicología positiva

La Psicología positiva es el estudio científico de las fortalezas y virtudes de los seres humanos, y se enfoca en el desarrollo y el mejoramiento de su calidad de vida. Algunos autores manifiestan que su hacer no se centra en un estudio de lo patológico sino en la adopción de una perspectiva más positiva de las situaciones, las emociones y las capacidades (Seligman, 1999); otros la nombran como una mirada que se centraliza en las competencias, en las fortalezas psicológicas o en las emociones positivas (Vázquez, 2013).

Peterson (2006) identificó cuatro grandes áreas de estudio dentro de la Psicología Positiva:

- a) Las experiencias positivas: se refiere a la felicidad y el placer.
- b) Los rasgos personales positivos: son los talentos, las fortalezas de carácter, entre otros.

- c) Las relaciones interpersonales positivas como la amistad, la relación de pareja, entre otras.
- d) Las instituciones positivas: entre ellas se encuentran las escuelas, las comunidades, la democracia y las empresas.

La finalidad de la Psicología Positiva no es sustituir la psicología tradicional, sino presentar una “psicología equilibrada”, que estudia tanto los problemas del ser humano, como sus fortalezas y virtudes que le permiten experimentar una vida con sentido (Peterson & Park; 2003; Seligman, Parks & Steen, 2004).

La psicología Positiva también ha sido llevada al contexto del trabajo. Allí tiene como objetivo analizar las conductas que contribuyen al bienestar y que tienen como efecto el incentivo del compromiso del colaborador; convirtiendo sus habilidades y competencias en una fortaleza, que contribuye a los resultados organizacionales y a la sociedad de la cual el individuo hace parte. Esta nueva mirada conduce a la organización a desarrollarse humanamente y a promover bienestar (Cameron, Dutton & Quinn, 2003).

El aporte de la psicología positiva a las organizaciones propone una gestión empresarial encaminada a lo positivo. Este direccionamiento presume avanzar en el ámbito de la gestión humana, desde lo tradicional, que hace referencia a los problemas y sus causas, hacia planteamientos de generación de confianza, compromiso y cooperación (Dutton & Sonenshein, 2007).

A partir de este nuevo enfoque, ha surgido un nuevo término denominado “Comportamientos Organizacionales Positivos” (Luthans & Yousseff; 2003), los cuales se definen como la aplicación de las fortalezas y capacidades psicológicas de los colaboradores, las cuales pueden ser medidas, gestionadas y desarrolladas por las empresas en pro de la mejora del desempeño. Luthans y Yousseff (2003; 2007) sustentan que existen cuatro estados emocionales que se relacionan directamente con la satisfacción laboral, el compromiso, la felicidad en el trabajo y el desempeño los cuales son: la auto eficacia, la esperanza, el optimismo y la resiliencia. Según Stajkovic y Luthans (1998), la autoeficacia se refiere a la confianza en las habilidades, que contribuye para la ejecución de las tareas de forma satisfactoria. Por otra parte, la esperanza es definida como “un estado motivacional positivo concebido en la sensación de logro, entre la energía orientada a objetivos y la planificación para alcanzarlos” (Snyder, Irving & Anderson, 1991, pp. 287). En cuanto al optimismo, es considerado una forma de interpretación de las realidades positivas y negativas (Seligman, 2003) y la resiliencia es definida por Luthans (2002) como la capacidad que tiene el ser humano para superar las adversidades o mejorar a partir de ellas.

4.2. Bienestar Subjetivo

El bienestar subjetivo es una de las formas de entender los sentimientos, positivos o negativos, de la vida de las personas (Diener, 2005) y contiene una valoración cognitivo-reflexiva sobre los momentos significativos que en ella se dan. Las personas pasan por estados emocionales momentáneos que luego recuerdan para juzgar su bienestar. A eso se le llama bienestar valorado (Kahnema, 2010). Existe también el bienestar experimentado, que se refiere a un sistema de

reconstrucción que tiene como objetivo capturar las emociones diarias de las personas (Kahnema, 2010).

Otros autores consideran que el bienestar subjetivo son los diferentes sentimientos que experimentan las personas como resultado de sus interacciones individuales y que ellos pueden cambiar en función de la personalidad, el género, la cultura de la organización y el equipo al que se pertenezca (Rodríguez-Sánchez y Cifre 2012).

Ahora bien, en la literatura es común encontrar que se usan los conceptos de Felicidad y Bienestar subjetivo como sinónimos. De hecho Seligman (2011) en sus planteamientos iniciales consideraba apropiado el concepto de felicidad. Sin embargo, producto de varios debates alrededor del tema, afirma recientemente que es mejor utilizar el de Bienestar Subjetivo pues está menos “contaminado” y es más científico.

Desde el modelo de este autor el Bienestar Subjetivo posee cinco elementos: “emociones positivas, *engagement*, relaciones positivas, significado y logro”. Estos elementos son diseñados y nombrados con el “acrónimo PERMA” Seligman (2011).

La importancia del bienestar en el trabajo se sustenta a partir de sus beneficios para las personas tanto en su vida profesional como en la personal. Se sabe que los trabajadores felices evidencian múltiples ventajas respecto a los menos felices (Lyubomirsky, King y Diener 2005); por ejemplo mejoran su desempeño y se disminuye su rotación y ausentismo.

4.3. Felicidad y felicidad laboral

La felicidad ha sido un fenómeno de interés desde la antigüedad hasta la actualidad.

Antiguamente sólo era abordado desde la filosofía y con el pasar de los años ha pasado a ser tema estudio de la sociología y la psicología. Que se le trate hoy en día como un constructo científico, ha permitido el desarrollo de herramientas que permiten medirla y ser sometida a validaciones empíricas (Lyubomirsky, 1999). La felicidad es nombrada como un estado de satisfacción que siente el individuo cuando adquiere un bien anhelado (Alarcón, 2009), su definición se hace necesaria para hacer investigaciones científicas. Sea vista desde la filosofía como una de las virtudes, como un fin supremo del ser humano o como un constructo científico, desde las dimensiones psicológicas; la felicidad hace parte de la vida de las personas y su búsqueda se convierte en una meta o un propósito de todo ser humano (Lyubomirsky, 2001); de ahí la importancia de estudiarla.

Se habla de felicidad como una “habilidad” que permite experimentar sentimientos de agrado y alegría consigo mismo, con los demás y en general con la vida, la felicidad opera como un indicador del funcionamiento social y emocional de las personas (Bar-On, 2013). No es producto de la buena suerte o del azar, no es algo que se adquiere con dinero o poder, no depende del exterior sino de la forma como este es interpretado y explicado (Csikszentmihalyi, 2007). La felicidad es única, radica en nuestro interior y poco tiene que ver con la acumulación de bienes (Fernández, 2009).

Existe una visión hedonista que se refiere a la felicidad como la presencia de afecto positivo y ausencia de lo negativo y una eudemonista donde la felicidad tiene que ver con el desarrollo de

las potencialidades (Vázquez, Hervás, Rahona & Gómez, 2009). Sin embargo, hay autores que sugieren que estas perspectivas no son excluyentes y que la verdadera felicidad las implica a ambas (Prado, 1997).

VARIABLES COMO EL GÉNERO, EL NIVEL SOCIOECONÓMICO, EL GRADO DE ESTUDIOS NO AUMENTAN LOS NIVELES DE FELICIDAD, PERO SITUACIONES COMO CASARSE, SER OPTIMISTA, VIVIR EN UN LUGAR CON DEMOCRACIA, TENER UN CÍRCULO SOCIAL GRANDE SÍ AYUDARÁN A AUMENTAR SUS NIVELES (SELIGMAN, 2002). BISWAS-DIENER (2002) ARGUMENTAN QUE LOS COMPONENTES DE LA FELICIDAD NO VARÍAN EN FUNCIÓN DE LAS DIFERENTES CULTURAS AL IGUAL QUE LOS MICRO GESTOS FACIALES NO LO HACEN EN LAS DIFERENTES RAZAS. POR OTRA PARTE, LA FELICIDAD ES ABORDADA POR DIENER (2012) A PARTIR DE DOS COMPONENTES: EL AFECTIVO Y EL COGNITIVO; SE REFIERE AL PRIMERO EN TÉRMINOS DE EXPERIMENTAR EMOCIONES POSITIVAS Y NEGATIVAS Y AL SEGUNDO EN TÉRMINOS DE SATISFACCIÓN CON LA VIDA. POR SU PARTE SELIGMAN (2003) CONSIDERA LA FELICIDAD EN TÉRMINOS DE IDENTIFICACIÓN Y CULTIVO DE LAS FORTALEZAS, LAS CUALES SON USADAS EN DIFERENTES ÁMBITOS DE LA VIDA DE LAS PERSONAS COMO EL TRABAJO, EL AMOR, LA EDUCACIÓN, LA FAMILIA Y EL OCIO. ADICIONALMENTE EL AUTOR NOMBRA TRES PILARES DE LA FELICIDAD: LA VIDA PLACENTERA, LA VIDA INVOLUCRADA, Y LA VIDA CON SIGNIFICADO.

DESDE EL NACIMIENTO SE POSEE UN RANGO FIJO QUE PREDISPONE A LAS PERSONAS PARA QUE SEAN FELICES. HAY OTRO RANGO QUE CORRESPONDE A LAS CIRCUNSTANCIAS DE LA VIDA. EL PRIMERO EXPLICA MEJOR QUE EL SEGUNDO LOS NIVELES DE FELICIDAD (SELIGMAN, 2003). ESTA SE ENCONTRARÁ DETERMINADA POR LA FORMA COMO LAS PERSONAS TRAMITAN Y ELIGEN LAS SITUACIONES VIVIDAS EN EL PASADO, EN EL PRESENTE Y EL FUTURO (SELIGMAN, 2003).

$F = RF + C + V$ es la fórmula de la felicidad (F) donde se alude a la responsabilidad que poseen las personas para adquirirla. Los niveles de la felicidad se establecen según el nacimiento (RF) con un 50%, las circunstancias (C) con un porcentaje de 10 % y la forma en la que se enfoca la vida de las personas (V) un 40% (Lyubomirsky, 2007). En opinión de Ben-Shahar (2008 y 2011), asumir que podemos aprender a ser felices es creer en nuestra responsabilidad en la gestión de nosotros mismos.

En definitiva este rastreo teórico permite ver que la felicidad ha sido tratada en términos de fenómeno (Lyubomirsky, 1999), como un estado de satisfacción (Alarcón, 2009) como un propósito de la vida (Aristóteles 2009), con componentes afectivos y cognitivos (Diener 2012) y como identificación y cultivo de las fortalezas (Seligman, 2003). También se encuentran variables como el género y la educación los cuales no afectan la felicidad; al contrario que casarse, agradecer y ser amable que ayudan a aumentarla. Se hace vital entonces conocer el significado y componentes de la felicidad para continuar estudiándola, ya que ésta hace parte de la vida de las personas y la mirada se direcciona para que sea tratada como un constructo científico que se pueda medir e intervenir.

En cuanto a felicidad en el trabajo, es definida por Sanín y Salanova (2015) como “la existencia de emociones positivas y disfrute del trabajo, lo cual implica un juicio subjetivo sobre lo bien que se está en la empresa y en relación con qué tan bien marchan las cosas allí”.

Desde nuestra perspectiva entenderemos entonces la felicidad como bienestar subjetivo, el cual incluirá una comprensión y un análisis de las dimensiones cognitivas y afectivas de las personas,

de la percepción que tienen sobre las situaciones agradables y desagradables y la manera como están son evaluadas.

4.4. Estrategia

Existen diversas acepciones del concepto estrategia. Las más aceptadas por la mayoría de autores que centran sus estudios en el ámbito de lo organizacional, la entienden en el sentido propuesto por Wright (1992) que la define como el planteamiento directivo que permite obtener resultados específicos establecidos por la empresa; o en el sentido de la creación de una posición única que implica un conjunto particular de actividades como lo ideó Porter (2011).

Mintzberg (1988), sintetiza estas ideas de la siguiente manera:

- Planteamiento y camino que permite el traslado de un lado a otro.
- Modelo que marca el patrón a seguir a medida que pasa el tiempo.
- Guía que brinda lineamientos y las acciones a llevar a cabo.
- Diferenciador o “ventaja competitiva” en el mercado.

En cuanto a la estrategia corporativa, Porter (2011) distingue dos tipos:

- a) Las que son básicas y comunes en las diferentes organizaciones y
- b) las que marcan diferencia en cuanto a la forma de realizar las actividades.

De acuerdo con lo anterior se podría afirmar que las estrategias son planteamientos y acciones que se emprenden para generar cambios favorables; por tanto, pueden ser implementadas para el mejoramiento de diversas situaciones y fenómenos, incluido el de la felicidad.

En el campo de lo práctico, las estrategias pueden concretarse de muchas maneras, Lyubomirsky (2008), por ejemplo, propone que:

1. Expresar gratitud, vivir el momento presente y valorar la vida tal como es son formas de mostrar gratitud en el trabajo. Según Emmons y McCullough (2003) una estrategia de este tipo podría ser “agradecer al jefe por entender las necesidades.”
2. Cultivar el optimismo: permite descubrir las cosas buenas aún en medio de la adversidad. No consta tan sólo de cultivar pensamientos positivos sino también pensar en la forma como se realizarán.
3. Evitar dar vueltas con el pensamiento a un tema y evitar la comparación social: se debe evitar pensar tanto en los problemas, el por qué y cómo pues genera pesimismo. Por otra parte, si las comparaciones no se realizan de la forma adecuada, pueden disminuir la autoestima.
4. Practicar actos de amabilidad: al dar a los demás algo que no solemos dar, se aumentan los niveles de bienestar.
5. Fortalecer las relaciones sociales: al aumentar las relaciones sociales positivas, se aumentan los niveles de felicidad y al mismo tiempo, se es más saludable.
6. Desarrollar estrategias para afrontar situaciones: según el tipo de situación, las estrategias de afrontamiento pueden ser de dos tipos:
 - a) Enfocado en las emociones: se desarrolla la habilidad para el manejo de las emociones. Algunas estrategias son realizar ejercicio físico, buscar apoyo emocional de personas cercanas, interpretar las situaciones con pensamiento positivo, aceptar la situación o realizar prácticas religiosas.
 - b) Enfocada en el problema: el problema se resuelve a partir de la generación de soluciones factibles aprobadas por los involucrados en el problema. En el caso de

problemas relacionados con el trabajo, algunas estrategias son realizar acuerdos de turnos, jornadas de capacitaciones, entre otros.

7. Aprender a perdonar: el perdón permite que se tengan actitudes más positivas y benevolentes lo cual aumenta la probabilidad de ser felices. No se trata de justificar ni olvidar sino de quitar el sentimiento de venganza.
8. Incrementar las experiencias de “*flow*”: para lograrlo, se debe poner una atención total en la tarea que se ejecuta y al hacerlo, se es feliz.
9. Saborear las alegrías de la vida: se refiere que en cada actividad realizada, se tengan pensamientos capaces de generar, intensificar y prolongar el disfrute. Ejemplos de estrategias son recordar momentos en la vida en los que se haya sido feliz, compartir experiencias positivas con otros o pensar en los detalles de una actividad placentera.
10. Estar comprometidos con los objetivos personales: al tener objetivos y retos por alcanzar, el Bienestar se aumenta. Es necesario definir los objetivos que inspiren a largo plazo y entonces velar para su cumplimiento.
11. Practicar la religión y la espiritualidad: Según Diener, Nickerson, Lucas & Sandvik (2002) la espiritualidad es definida como “la búsqueda de lo sagrado”. Además de ello, investigaciones soportan que las personas religiosas son más felices y saludables.
12. Cuidar del cuerpo: se puede realizar de diferentes formas:
 - Meditación: incluye diferentes técnicas y su práctica crea un estado de conciencia que favorece el Bienestar.
 - Actividad física: permite tener en control el cuerpo, aumenta la autoestima y durante su ejecución brinda un estado de *flow* que permite salir del estrés diario.

- Actuar como una persona feliz: implica sonreír, permanecer comprometido, enérgico y entusiasta.

Por otra parte, Fordyce (1977, 1983) propone 14 «Reglas fundamentales» en un programa cognitivo-conductual de mejora de la felicidad, estas son:

1. Procurar estar la mayor parte del tiempo ocupado en actividades novedosas, placenteras, físicamente demandantes y preferiblemente realizarlas en la empresa.
2. Invertir tiempo en participar de actividades sociales.
3. Realizar productivamente actividades que tengan gran significado.
4. Organizar las actividades a realizar con el fin de emplear bien el tiempo.
5. No permitir que las preocupaciones tengan importancia.
6. Capitular las expectativas que se tengan y las aspiraciones.
7. Ser optimista y pensar de forma positiva.
8. Centrar la atención en el presente y no en lo que pasó o lo que pasará.
9. Desarrollar una personalidad saludable.
10. Ser sociable y realizar actividades fuera de casa.
11. Ser auténtico
12. Remover cualquier sentimiento negativo.
13. Impulsar y mantener relaciones íntimas.
14. Reconocer que la felicidad y su gestión son valiosas.

Los anteriores planteamientos, llevados a una práctica sistemática y consistente, pueden ser un elemento diferenciador de las organizaciones que los implemente y un aporte significativo

para otorgar, en el sentido de lo que piensa Porter (2001), una ventaja competitiva que se expresa en visibilidad y posicionamiento en el mercado.

Por esta vía, como lo ha validado varios estudios, se hace posible que las intervenciones positivas, tendiente al fomento de la felicidad sea una práctica perfectamente medible.

Intervenciones positivas aquí, son entendidas como acciones para aumentar el bienestar (Schueller, Kashdan, & Parks, 2014), o para aumentar las emociones positivas que se experimentan (Page, & Vella-Brodrick, 2009).

Dichas intervenciones, tienen un sustento en la psicología que las comprende como la acción profesional competente que aplica técnicas con el fin de que una persona comprenda sus problemas, los supere, y se prevenga su recurrencia (Bados, 2008).

Las intervenciones positivas que buscan promover la felicidad tuvieron sus inicios con Fordyce (1983), psicólogo norteamericano que realizó intervenciones de este tenor con estudiantes universitarios. Se reconoce que estas intervenciones no tuvieron gran impacto, pero sentaron precedente y hoy en día, han sido retomados por otros autores.

Lyubomirsky (2008), alude a tres intervenciones efectivas que han sido realizadas para la promoción de la felicidad:

- a) Intervención con el fin de conocer los beneficios de expresar gratitud: cada persona tenía una semana para escribir y entregar una carta de gratitud a quien se destacara por sus gestos de amabilidad y pasado un mes, debía visitarlo.

- b) Intervención sistemática de optimismo: los participantes asistían al laboratorio por cuatro días consecutivos. Cada día destinaban 30 minutos a escribir el mejor futuro posible que imaginaban para sí en los diferentes aspectos de su vida.
- c) Intervención para identificar, planear y perseguir sueños: durante tres meses los participantes se encontraron dos veces por semana en pequeños grupos y guiados por un líder, identificaban sus sueños, los planeaban y establecían la forma de hacerlos reales.

5. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Los componentes metodológicos básicos de este trabajo, como quedó ampliamente expresado, fueron la revisión bibliográfica o documental, y un estudio de caso múltiple con aplicación de encuesta. Con estos dos elementos, se propuso observar; por un lado, la consistencia de la conceptualización teórica actual y la correlación de los trabajos revisados; y, por el otro, el cotejo de los elementos conceptuales más relevantes con la realidad de algunas empresas antioqueñas en materia de gestión de la felicidad. A partir de este ejercicio investigativo, se han obtenido datos de corte cualitativo y, en menor medida, cuantitativos; estos últimos, capturados básicamente a través de la aplicación de la encuesta a los jefes de gestión del talento humano de las 11 empresas abordadas.

A continuación, los resultados más relevantes para el cumplimiento de los objetivos. Se hace énfasis en la revisión documental y se trabaja con la idea de establecer, con la información derivada de la encuesta, un paralelo entre lo que perciben y hacen las empresas, en el sentido de los referentes conceptuales generales (Bienestar subjetivo, felicidad en el trabajo, comportamientos organizacionales, estrategia) con lo formulado en el modelo PERMA (emociones positivas, engagement, relaciones, significado y logro).

5.1 Hallazgos a partir de la revisión documental.

En términos generales la revisión documental hecha deja claro tres aspectos: Uno, el interés actual en mostrar a través de estudios sistemáticos, consistentes y meta-analíticos, la relación existente entre la felicidad laboral y el aumento de la productividad de las organizaciones; dos, que la psicología ha entrado en una nueva era teórico – práctica, caracterizada por una

perspectiva positiva que centra su atención en las capacidades, habilidades y potencialidades de las personas; tomando así, cierta distancia de los enfoques centrados en la patología, la falta o el déficit; y el tercero, que la convergencia de estos hechos, dan pleno valor, justificación y sustento conceptual a la instauración de prácticas conducentes a promover y fomentar, al interior de las empresas, dinámicas y estilos de relacionamiento favorables para la salud personal y para las relaciones interpersonales.

Podría incluso hablarse de un cuarto aspecto de orden epistemológico, a saber, el esfuerzo lógico de las disciplinas, por deslindar la felicidad de la disertación filosófica, aun reconociendo su preponderancia en el campo de lo subjetivo, lo que permite que la felicidad, sea susceptible de ser abordada desde una mirada científica que establezca un constructo alcanzable y medible, asunto en que la psicología positiva ha puesto todo su empeño.

En este sentido, y en el campo específico de la felicidad laboral, se encontraron trabajos con propuestas de estrategias efectivas para la promoción de la felicidad en las personas, siendo los más destacados los de Lyubormirsky y Seligman. Este último, considerado padre de la Psicología Positiva, abordó el concepto de Bienestar Subjetivo, y, a partir de él, estableció las cinco categorías constitutivas del modelo PERMA.

Se recalca que los elementos del PERMA, junto con las estrategias establecidas por Lyubomirsky y Fordyce, y con conceptos propios de la psicología positiva como felicidad en el trabajo, bienestar subjetivo y comportamientos organizacionales, fueron los que sirvieron de

soporte para la creación de la encuesta que se usó para explorar la percepción de felicidad laboral en el entorno de las empresas del contexto local abordadas para este estudio. Ver anexo 1.

Al revisar con más detalle los escritos actuales relacionados con la felicidad y la felicidad laboral, se nota la alta influencia de la psicología positiva; coinciden los autores adheridos a estos postulados en que esta trasciende la mirada patológica, y en su lugar, reconoce al ser humano desde sus capacidades, fortalezas y potencialidades; y aduce que, a partir de estas, es posible incrementar los estados de felicidad, siempre y cuando se propicien, consciente y constantemente, emociones positivas y conductas de cooperación que ayuden al mejoramiento laboral y, por extensión, al mejoramiento en el desempeño de todos los roles asumidos por las personas. Es decir que, no solo es deseable, sino posible también, pensar la actividad laboral en términos de disfrute y como aporte substancial al desarrollo de las personas y de la sociedad.

Estos autores también coinciden en afirmar que, de hacer carrera estas posturas, se logrará una reestructuración de las prácticas laborales que seguramente desembocaran en ganancia para todos. Ganancia, no solo desde lo económico, sino también como rentabilidad psicológica y social (bienestar), y para lograrlo la principal variable es la motivación.

Seligman es, de los autores revisados, el más destacado en el tema, y por obvias razones, el más influyente en el campo de la psicología positiva, sus postulados gozan de gran reconocimiento y aceptación, desde que fueron formulados en el 2003. Seligman destaca que, el pensamiento positivo permite que las personas alineen sus palabras y acciones desde la gratitud, la generosidad, el humor y la creatividad, y que cuando en las organizaciones se vivencian estas

situaciones, los resultados tienden a ser mejores en términos de productividad, rentabilidad y clima laboral. El clima y la evaluación de desempeño tendrán este efecto cuando las personas que hacen parte de la organización permiten que se instauren estas acciones como parte de su cultura. Es así como las emociones positivas no solo pueden ayudar a cada persona en su fuero interno, sino que cooperan en los ambientes laborales y sociales. Cuando los trabajadores pueden elaborar pensamientos y actitudes positivas, las personas que están a su alrededor tienden a sentir lo mismo y a unirse a este estado emocional y relacional positivo, llamado por Seligman: efecto de conexión.

Cuando las organizaciones se sintonizan con estas tesis y adoptan esta forma de trabajar, la probabilidad de éxito se incrementa, se hacen viables, sostenibles, sustentables; en otras palabras, se hacen rentables económica y socialmente.

Si hubiera que pensar en una premisa extractada de los documentos, sería que: si las organizaciones se piensan en función del bienestar subjetivo de sus colaboradores y les permiten ciertos juicios acerca de la organización, propiciarían la consolidación y permanencia de emociones positivas, que conducirían al disfrute del trabajo y a la sensación de auto realización.

De esta manera el trabajo puede ser un escenario propicio para fluir, para proyectar, dado que, continuamente, como lo plantea Seligman, se reciben apreciaciones sobre lo bien o mal que lo estamos haciendo. Y, si la retroalimentación es positiva, el trabajo pasa de ser un aversivo o actividad de dominio, a ser pensado como una actividad gratificante que aporta a la realización personal, a la felicidad. En estas condiciones el ser fluye. Y esta fluidez, se constituye en el

aspecto de la felicidad que mejor se comprende durante la jornada laboral, puesto que alimenta el sentimiento de gusto consigo mismo, hecho en el que también es enfático Seligman. En síntesis, el trabajo, a diferencia del ocio, incorpora en sí mismo, muchas de las condiciones necesarias para que el ser fluya y se despliegue en un devenir vital, sano, maduro, realista, placentero.

En cuanto a los elementos de orden más práctico, los autores revisados se suman a la idea de que el trabajo suele fomentar la concentración, reducir las distracciones y, en muchos casos, permite que las dificultades queden paliadas con el talento y las fortalezas del individuo. En consecuencia, las personas pueden, como lo hace saber el mismo Seligman, sentirse más comprometidas en el trabajo que en el hogar.

5.2 La encuesta y sus resultados

Los datos permitieron de entrada, evidenciar cuáles tenían y cuáles no, acciones correlativas con los elementos del PERMA y los conceptos teóricos abordados; ello facilitó la interpretación de los resultados obtenidos con las demás preguntas de la encuesta.

Para facilitar la comprensión de la encuesta y sus resultados, se inserta en el texto que da cuenta de cada ítem, elementos descriptivos de los modelos y sus categorías, además del análisis correspondiente.

Pregunta 1.

¿La empresa cuenta con área encargada de la gestión humana?

De 15 empresas que se contactaron 4, correspondientes al 26,66%, reconocieron no tener departamento de talento humano y tampoco reportaban prácticas que denotaran gestión de la

felicidad. Al parecer la gestión relacionada con el recurso humano, se limitaba a la selección, vinculación, inducción y egreso de personal, y a los asuntos de nómina, seguridad social y parafiscal.

Sin embargo, es importante resaltar que las 11 empresas (73.34%) que cuentan con departamento de gestión del talento humano (dgth), dieron muestra de conocer y estar acogiendo esta línea de pensamiento estratégico; así, en principio, no sea de manera sistemática y formal. De todos modos, son notorias algunas prácticas organizacionales encaminadas al desarrollo de las personas que van más allá de tramitar la nómina, tal vez en respuesta a la normatividad colombiana vigente que obliga a las organizaciones a que desarrollen acciones orientadas al bienestar de los colaboradores. Todo ello es una buena antesala para el desarrollo de programas que, incluso vayan más allá del cumplimiento de la ley, y se instalen como un deber ético. Es allí donde toma principal relevancia la promoción de estrategias para favorecer la felicidad laboral y se espera que, con el tiempo, dichas prácticas se instalen en un número cada vez mayor de empresas.

Pregunta 2.

¿Cuál es la percepción del ser humano en la organización?

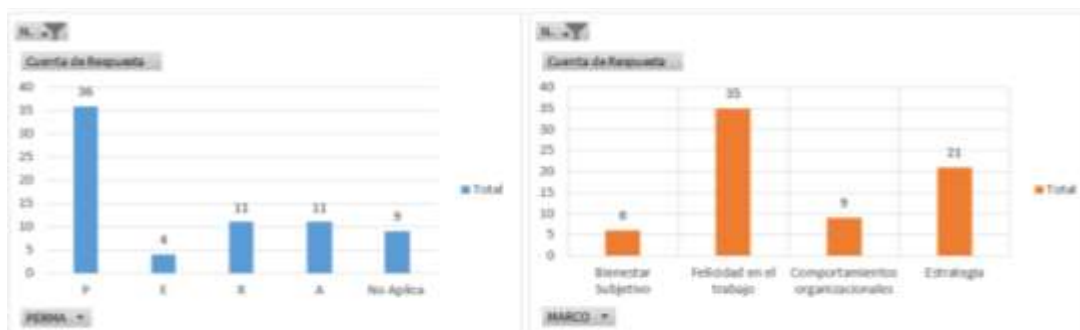
En el 100% de las empresas con dgth, se logra evidenciar la tendencia de ir pasando de tener una visión instrumental del empleado, a un enfoque en el que este es considerado el activo más importante de la organización y fuente de ventaja competitiva. Esto es muy importante, pues, aunque existen empresas que aún piensan que la ventaja competitiva la otorga el producto o servicio, la tecnología o los procesos, los cuales, gracias a la globalización, están más al alcance

de todos; también existen empresas conscientes de que la ventaja competitiva no se logra únicamente con estos aspectos, sino con la adopción de prácticas que favorezcan el Bien-Estar en sus trabajadores. Esto es acorde con la definición que Porter hace de la estrategia competitiva, dice: “es aquella que implica ser diferente y es precisamente el ser humano quien tiene las condiciones para serlo teniendo en cuenta que cada ser tiene características únicas e inimitables.

En las siguientes gráficas se visualizan los resultados consolidados de las demás preguntas, que, por supuesto, están enfocadas a las estrategias intra-organizacionales que actualmente desarrollan las empresas. La categoría N/A (No Aplica) está referida al factor económico que no lo contempla el modelo, por ello, y sin desconocer el peso de este factor, la base y foco de análisis se establece con preferencia sobre las estrategias no relacionadas con el dinero que implementan las empresas.

Pregunta 3.

¿Qué prácticas ejecutan en su empresa para favorecer el bienestar de los empleados?



Las prácticas más reconocidas en las empresas para favorecer el bienestar de los empleados tienen que ver con propiciar emociones positivas (P, en el PERMA) y felicidad laboral según el

marco conceptual, nótese el peso y la alta correlación entre estas dos respuestas, donde el 71.4% apuntan a estos dos ítems.

Las prácticas más implementadas por las organizaciones encuestadas son: tener una cultura corporativa de ayuda, fondo de empleados (incentivando ahorro), auxilios educativos, equilibrio con la vida, programas de reconocimiento, celebración de eventos, horarios flexibles, planes de desarrollo individuales y grupales, teletrabajo, servicio de alimentación, concursos individuales y modelo de liderazgo.

Era de esperar, que las practicas más mencionadas por las empresas para favorecer el bienestar de los empleados, se correspondan con las categorías de emociones positivas y felicidad laboral ya que en su definición (como se observa en el marco conceptual), cuentan con elementos comunes. Por otro lado, se puede visualizar que, estas organizaciones que de algún modo han pensado e implementado estrategias para propiciar la felicidad en el trabajo, han reconocido que el disfrute de las actividades laborales, correlaciona con el rendimiento y el éxito de la tarea, y que, de manera inversamente proporcional, aquellas donde no se da la oportunidad de pensar el trabajo en términos de felicidad o disfrute, presentan índices altos de enfermedades laborales y estrés.

Las estrategias planteadas por Lubormisky y Fordyce para favorecer la felicidad laboral se ubicaron en lugares secundarios. Obsérvese el siguiente cuadro.

Estrategia	Frecuencia
Cuidado del cuerpo	8
Engagement	2
Manejo del tiempo	4
Relaciones sociales	4

Desde esta perspectiva, las estrategias que más ejecutan las 11 empresas para favorecer la felicidad laboral, son las asociadas al cuidado del cuerpo. (Horarios flexibles, gimnasio, teletrabajo, celebraciones fechas especiales).

Esta estrategia fue destacada por Lyubormirsky, pues según su consideración, la meditación y actividad física, son los elementos capitales para el fin de la felicidad laboral. Otras estrategias planteadas por la misma autora, como la práctica del optimismo, la gratitud y logro, no fueron mencionadas por ninguna de las empresas.

Queda la inquietud si estos resultados obedecen a un mejor sustento teórico e investigativo del modelo PERMA, o a una dificultad de las empresas, para reconocer estrategias alternativas e identificar su efectividad. Aquí habría un campo libre para la investigación en nuestro medio.

Otro elemento digno de mencionar es que, si bien las organizaciones abordadas tienen un mayor interés en diseñar e implementar estrategias enfocadas a generar bienestar en los empleados, no identifican el concepto de Bienestar Subjetivo; sin embargo, cuando se emplea otra terminología u otras acepciones como la de Rodríguez–Sanchez y Cifre 2012, que habla de “capturar

emociones positivas diarias”, se encuentra que las organizaciones lo asimilan más, quizá porque les suena más coloquial, pero, en todo caso, tienden a alinear algunas prácticas con este enfoque.

En síntesis, el Bienestar subjetivo entendido según los planteamientos de Seligman, se erige como el modelo de estrategias que más correlaciona con las actividades desarrolladas por las empresas para brindar a sus empleados emociones y relaciones positivas; pero cabe anotar, a la luz de los resultados obtenidos en la encuesta, que estas organizaciones no son tan conscientes de ello y lo hacen, tal vez, más intuitiva, por lo que se quedan sin las herramientas suficientes para el seguimiento y monitoreo de las estrategias adoptadas.

Pregunta 4.

¿Cuáles de las prácticas implementadas son más efectivas?



Para estos ítems, la mayor frecuencia de respuestas también se ubicó en la P del modelo PERMA y en Felicidad Laboral en lo concerniente al marco conceptual. Resultados lógicos, puesto que las estrategias más implementadas caen en estas categorías. Sin embargo, se evidencia que las diferencias no son tan marcadas a favor de P y felicidad en el trabajo, como en la pregunta anterior. Nótese que respecto a las prácticas más efectivas hubo mayor distribución de las respuestas, ya que A, correspondiente a logro en el PERMA, y Comportamientos

organizacionales del marco conceptual, fueron también muy reconocidas como estrategias efectivas para el fomento de la felicidad laboral.

Es un hecho que prácticas implementadas que también impactan de manera positiva a las organizaciones encuestadas, están relacionadas con el logro, entendido este como los beneficios que siente la persona asociados con el crecimiento continuo, la buena vida, el disfrute de la tarea, el salario, las relaciones sociales, las fortalezas y capacidades.

Respecto a la identificación de las estrategias más efectivas para la promoción de la felicidad laboral, se pudo identificar en las encuestas que las empresas se valen de otras herramientas que les ayuda a inferir si las personas están bien en la organización; entre estas herramientas se cuentan : la evaluación del clima laboral, la evaluación de desempeño y la medición de la rotación, hecho que de alguna manera, confronta la idea de que las empresas de nuestro medio, no cuentan con instrumentos de medición idóneos para determinar si las estrategias orientadas a promover la felicidad laboral son o no efectivas.

Aunque por los alcances del estudio, no es posible afirmar o negar tajantemente lo anterior, si hay que decir que existe evidencia de que las empresas, al menos, son conscientes de esta necesidad y hacen esfuerzos para saber si las estrategias implementadas logran o no dar cuenta de una efectiva gestión de la felicidad.

De igual forma, muchas de las acciones que realizan las organizaciones no tienen el efecto real que dicen tener, es decir que se planea la acción a seguir con los trabajadores, pero, al

implementarlas, no se logran tener el resultado que se imaginó La consecuencia se hace evidente, se afecta la confianza y credibilidad de los trabajadores y se instala una resistencia al cambio, al no lograr lo que en principio se prometió por parte de la organización. Así, los empleados pierden el sentido y propósito, situación que, llevada al extremo, se nombra como “desesperanza aprendida” (Seligman, 1977). Ante estos riesgos, las organizaciones deben extremar los cuidados y no aventurarse con prácticas dudosas, puesto que la finalidad de crear organizaciones que permitan pensar la felicidad, no es un asunto de ensayo-error.

Por ello, es muy importante que las empresas entiendan que no toda idea o actividad puede elevarse a la categoría de estrategia, y que las estrategias no necesariamente tienen los mismos efectos en todos los empleados.

Ahora bien, las prácticas de bienestar probadas como efectivas, que aluden a la autonomía, la inclusión, la escucha y la participación, impactan positivamente la variable logro, es decir que, promueve con más facilidad el cumplimiento de metas y activa las competencias de las personas.

Pregunta 5. (Selección múltiple)

¿Para usted que es un plan de bienestar?



El plan de bienestar, al igual que las prácticas que promueven la felicidad, es concebido por los jefes de los dgth, como un ejercicio orientado a producir emociones positivas (p) y Felicidad Laboral, ejemplo actividades diferentes a la labor que generen disfrute, conceder incentivos económicos, lograr la satisfacción de los empleados y estrategias que permiten generar un buen clima laboral.

Era de esperar un resultado de este tipo según la tendencia ya mostrada por los resultados de las preguntas anteriores. Se sigue corroborando lo establecido, en el sentido de que son categorías altamente relacionadas según su definición y contenidos. Disfrutar, sentirse bien, estar satisfecho en las relaciones interpersonales, son, en gran medida, el desglose de las categorías de emociones positivas y felicidad laboral. Además, son conceptos de fácil comprensión incluso desde el sentido común.

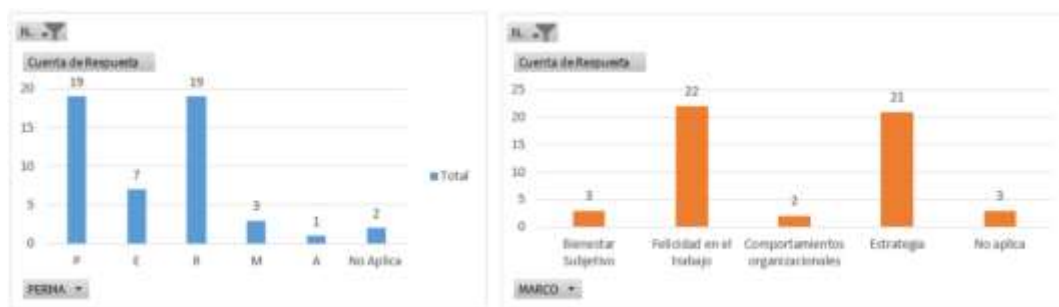
Las respuestas denotan que las organizaciones le están apuntando a crear un ambiente laboral cálido, una cultura donde se generen buenas relaciones interpersonales, teniendo en cuenta que la mayor parte del tiempo diario es dedicado al trabajo.

Las respuestas a este ítem evidencian que un plan de bienestar no necesariamente tiene que estar basado en incentivos económicos, estos son muy importantes, por supuesto; pero el dinero no siempre actúa como un factor determinante de la felicidad (Seligman, 2003), es decir que, una vez las personas tengan satisfechas las necesidades básicas, el dinero per se, no incrementa necesariamente la felicidad. Este fenómeno es nombrado en Psicología como “adaptación”. Lo que equivale a decir, siguiendo un poco a Gary Marcus (2010), que, las personas, en un lapso, se

“acostumbran” a lo que tienen. En los ambientes laborales, por supuesto, se retribuye de manera económica, pero el asunto no es tan simple como para afirmar que quien más gana es más feliz. Si las organizaciones, aparte de pagar bien, justa y cumplidamente, como es su deber, lograran hacer este tipo de lecturas se contaría con culturas organizacionales que apuntan a garantizar el bienestar de los trabajadores.

Pregunta 6.

¿Qué factores considera son importantes para que los empleados logren obtener bienestar en el trabajo? Puede seleccionar más de uno si lo considera.



Los jefes de los dgth atribuyen que las acciones tendientes a propiciar emociones positivas (P) y felicidad en el trabajo, son determinantes para que los empleados tengan bienestar. Pero es importante destacar que igual valoración hacen de R (relaciones en el PERMA) y Estrategia (marco conceptual).

En este ítem aparecen en un nivel muy significativo de importancia las estrategias orientadas a fortalecer el Sentido de coherencia, las Relaciones interpersonales, el Manejo del tiempo y el Disfrute de la tarea.

Los resultados derivados de esta pregunta, en cuanto tiene que ver con emociones positivas y felicidad en el trabajo, ratifican lo establecido, puesto que son categorías que se relacionan directamente, según sus contenidos. Sin embargo, se puede observar también que R (relaciones en el PERMA) y Estrategia que tuvieron igual peso en las respuestas, no son categorías que se relacionan directamente.

Pregunta 7.

Considera usted que los programas de bienestar implementados en la empresa se reflejan en el desempeño de los empleados.



De manera unánime los 11 jefes de dgth, afirmaron que el bienestar de los empleados se refleja en su desempeño.

Este es un indicador de la creciente consciencia empresarial de que, como lo expresan Zelenski, Murphy, & Jenkins (2008), la promoción de la felicidad está directamente relacionada con el aumento la productividad. La importancia de este registro estriba en que las empresas ya no pueden mirar de soslayo este tema, y, por el contrario, se ven motivadas para promover prácticas conducentes a incentivar la felicidad laboral. Esto es reflejo del quiebre o posible paso a una nueva era, en la que se erradique la visión instrumental del trabajador y se considere la felicidad

laboral como algo importante ya que genera Retorno sobre la Inversión ROI. Con el tiempo se espera que más empresas logren identificar lo mismo.

Pregunta 8.

Considera usted que los planes de bienestar permiten:



A y E (logro y engagement, respectivamente en el PERMA) tuvieron igual peso en las respuestas a la hora de pensar en la utilidad de los planes de bienestar en las empresas. De igual manera se vio reflejado en las categorías Estrategia y Comportamientos Organizacionales definidas en el marco conceptual. Salta a la vista la consistencia de las respuestas y la correlación de los sistemas categoriales empleados.

Al disfrute de la tarea, logro y desempeño, se suman Inspiración, orgullo y compromiso (engagement) como elementos nodulares para ampliar el rango de influencia y beneficio de los planes de bienestar de las empresas.

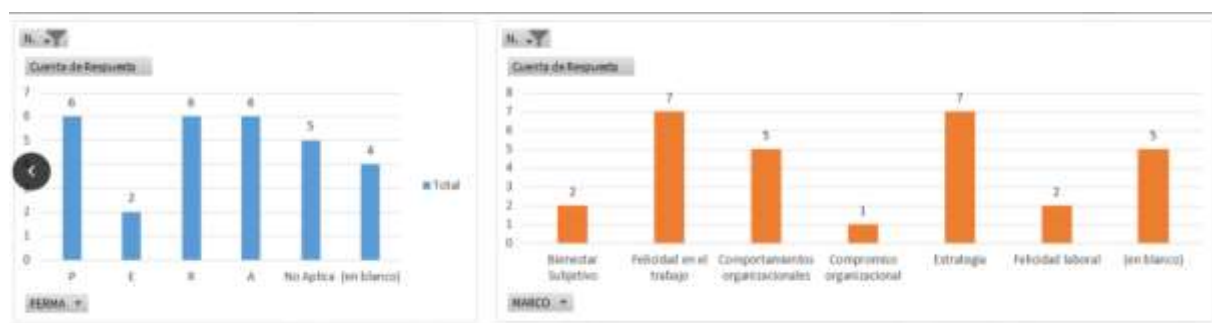
En términos generales los planes de bienestar deben estar direccionados a generar comportamiento adecuado en los empleados y resultados positivos en la empresa, a pesar de lo obvio que esto pueda parecer, no siempre se refleja en los indicadores de la organización y en las actitudes de los trabajadores. El orgullo por pertenecer, la inspiración en el desempeño del cargo

y el compromiso con la productividad pueden ser formas interpretativas que dan valor a los planes de bienestar.

El logro y la estrategia son variables de gran correlación, las empresas deben estar, según lo hacen entender los jefes de los dgth con sus respuestas, en constante creación e implementación de estrategias con el fin de lograr el cumplimiento de todos los indicadores de la organización, y los planes de bienestar son una contribución importantísima para este fin, ejemplo retener el capital humano, mejorar el desempeño y aumentar la productividad

Pregunta 9.

¿Qué prácticas de bienestar le sugiere a otras empresas?



Las respuestas a esta pregunta tienen una distribución más o menos estándar en los elementos del PERMA, (tienen pesos similares) así: P- emociones positivas, R- Relaciones A- logro, fueron las primeras y tuvieron los mismos valores. A la luz del marco conceptual se observa algo parecido, también hay una distribución de las respuestas por todas las categorías, siendo las de mayor peso felicidad en el trabajo y estrategia, nótese que estas dos también tuvieron idéntica valoración.

(Ejemplo, realizar un diagnóstico adecuado de la realidad del negocio, de esta manera poder trabajar en el diseño de actividades a la medida de la empresa y no tomar algunas de otros negocios que realmente no se sientan y vivan como propias, estrategias que encuentren la conexión con el equilibrio de la vida del empleado con el trabajo, autonomía en los puestos de trabajo, segmentación de clientes, segmentación en el momento de dar incentivos, promoción del deporte, entre otras)

Estos resultados sugieren que hay un potencial creativo en las empresas, pues a la hora de sugerir estrategias de bienestar a otros, el abanico es amplio. Queda la pregunta: ¿por qué no las implementan en sus propias empresas? He aquí un tema interesante para seguir explorando.

Con estos resultados vemos que los planes de bienestar tienen muy diversas posibilidades, se está lejos de agotar el tema o decir la última palabra, es un campo abierto para la creación, pero sin escatimar el rigor conceptual y metodológico que debe acompañar estos procesos.

Pregunta 10.

¿Considera usted que es viable mantener los empleados felices sin incrementar costos?



Las respuestas a esta pregunta están muy distribuidas en las 5 categorías del PERMA, sin embargo, se observa que están ligeramente perfiladas en favor de A (logro) y de P (emociones positivas), mientras que, en cuanto a los referentes conceptuales, las respuestas fueron más decididamente favorables a las categorías Felicidad en el Trabajo y Estrategia.

Si se analiza esta situación un tanto en la línea de lo planteado en la pregunta 5, se podría argumentar que el dinero no debería ser el factor determinante a la hora de implementar estrategias para el fomento de la felicidad. Es sabido y reconocido ampliamente que un trabajador feliz es mucho más productivo, aprovecha mejor el tiempo y los recursos, e invierte su esfuerzo en alcanzar las metas y objetivos de su puesto de trabajo (Seligman 2003), esto quiere decir que, lo que se haga por la felicidad laboral es una inversión con retorno garantizado y no un gasto.

Por supuesto que estrategias que favorecen el logro de la felicidad laboral se pueden alcanzar con cierta independencia de la parte financiera de la empresa. El sentido de la pregunta era ver en qué medida las organizaciones siguen inflexiblemente acogidas al paradigma de que la motivación de sus empleados está centrada en la parte económica y, por tanto, las estrategias para motivar a sus empleados se refieren al incremento en los sueldos, las prestaciones, incentivos económicos o pagos extras. Pero ello, no implica que si es necesaria la inversión, no se debe escatimar en esta.

Sin embargo, es importante reconocer a las personas que buscan otro tipo de satisfactores para asegurar la eficiencia y eficacia de los empleados, mejorar el **clima laboral**, incrementar el compromiso y lealtad de sus colaboradores.

Pregunta 11.

¿Cuentan con estrategias para identificar las fortalezas de los empleados con el fin de que estos encuentren un sentido a las tareas que realizan?



De manera unánime los jefes de dgth declaran que en sus empresas cuentan con estrategias para identificar las fortalezas de los empleados con el fin de que éstos encuentren un sentido a las tareas que realizan. Lastimosamente, por el carácter taxativo y cerrado de la pregunta, no se obtuvieron datos que pudieran dar cuenta de la cualidad y calidad de dichas estrategias para conocer las fortalezas de las personas y aprovecharlas para alcanzar los resultados esperados en el orden estratégico de la organización.

No obstante, con base en la información recabada de las anteriores preguntas, se puede pensar que dentro de la gestión del talento humano de estas empresas, hay atisbos de acciones orientadas a la búsqueda y desarrollo de los potenciales de las personas para que, al tiempo que estas se sientan más satisfechas y reconocidas por sus talentos, puedan aprovecharse en los cargos donde mejor los puedan capitalizar.

Estas estrategias dan el valor agregado de poder ir preparado a aquellas personas que exhiben capacidades que les permitirán, en el futuro, ocupar posiciones de liderazgo en la empresa. Es claro que, para lograrlo, las organizaciones deben ir fortaleciendo los mecanismos para identificar, evaluar y promover los trabajadores que poseen alto potencial, vía por la cual, se hace más posible que los empleados encuentren sentido a lo que hacen y a lo que son.

5.3 Análisis

Muchas organizaciones en nuestro medio, nacieron y crecieron bajo el influjo dominante de los enfoques de salud que, paradójicamente, se centran en la enfermedad, el defecto, el daño y la disfunción; supuestamente para aprender y para crecer desde ahí. La documentación revisada se allana a una propuesta de ruptura epistemológica sustentada desde La Psicología Positiva, que propone el estudio científico del funcionamiento humano óptimo (Seligman, 1999). Propuesta que, aplicada a los ambientes laborales, busca potenciar las capacidades, habilidades y fortalezas de las personas individualmente consideradas y de la organización como un todo funcional, para alcanzar el máximo desarrollo.

El modelo PERMA, ideado por Seligman, concreta las categorías para implementar, observar y analizar de manera integrada las estrategias conducentes al bienestar subjetivo y a la felicidad laboral, y, establece las bases explicativas y demostrativas de la relación existente entre estas y la productividad de las organizaciones.

Hecho el recorrido a través de la revisión documental y el estudio de caso con aplicación de encuesta en empresas, es posible afirmar que este modelo teórico práctico, garantiza ventajas

estratégicas para las organizaciones que lo implementan, pues logra demostrar que: centrados en la motivación y las habilidades se optimiza el potencial de las personas, se mejora la gestión, se tienen organizaciones más sanas, y, por ende, se aumenta la productividad.

Al desglosar con mayor detalle estos elementos se observa que las personas que alimentan sus emociones positivas son más adaptables, tolerantes, receptivas a conocimientos nuevos, facilitan la gestión, participan en los planes estratégicos y mejoran la productividad; contribuyendo de esta manera al otorgamiento del carácter de sanas a las organizaciones donde se desempeñan.

El acercamiento a empresas del contexto antioqueño, amparados conceptual y metodológicamente en este enfoque, permitió observar que, aunque puede que no haya un vasto conocimiento y suficiente rigor técnico en su aplicación, hay sensibilidad, ganas y reconocimiento de que la productividad y el crecimiento económico, no tienen por qué ir en contravía de la felicidad, del bienestar y del desarrollo personal, familiar y social. En el apartado “la encuesta y sus resultados” de esta monografía, se observa con mayor profusión, los datos y análisis en que se sustenta esta afirmación.

Al dar un paso más en esta línea analítica, y aventurando una especie de especulación positiva, se ve posible que conceptos como: “personas y equipos de alto desempeño”, no sean de pertenencia exclusiva de la jerga asociada a lo laboral, la productividad y el crecimiento económico, sino que sean aplicados, vivenciados y disfrutados (gozados) en todas las áreas de desarrollo, desempeño o despliegue del ser. Así habría un continuum entre características como liderazgo, compromiso,

comunicación, proactividad, propias de lo laboral, y las virtudes o valores esenciales para la dignidad, como el respeto, la responsabilidad, la libertad, la democracia.

Lo aducen los autores, lo reconocen los jefes de los dgth de las empresas abordadas y es un hecho avalado por la tradición y la cultura que el bienestar, es el motor, es la condición sine qua non para cualquier proceso a escala humana, este aspecto es ampliamente considerado en la literatura revisada y en las empresas, lo que lo constituye en uno de los fundamentos esenciales en que se sustenta la psicología positiva y los modelos derivados de esta. La felicidad laboral y la felicidad en general, no serían posible, ni tendría sentido, sino es en una comunión indisoluble con la motivación. Los elementos del PERMA y de los otros modelos nacidos de los mismos conceptos, son la forma práctica de operacionalizar y poner en términos concretos y mensurables, la motivación, como punto de partida, y la felicidad, como fin. Como en ciencia se puede y se debe hablar de manera más desprejuiciada, podría decirse que en la relación motivación – felicidad – realización, está la “seducción” del enfoque positivo, para contribuir al logro, no solo de organizaciones más sanas, sino de comunidades y sociedades más sanas. En otro orden de ideas, pero en la misma línea discursiva podría decirse que: el compromiso sería la consecuencia lógica de todo lo anterior y el bienestar su retribución más gratificante.

Volviendo a los resultados de la encuesta y teniendo en cuenta, no obstante, que las empresas aun no muestran un suficiente conocimiento, desarrollo y dominio de los postulados de la psicología positiva, se tiene que estos, dan indicativo de constatación y demostración de la teoría revisada y del modelo práctico sondeado a través de la encuesta. Ejemplo de ello es que, la

promoción de la felicidad laboral en los trabajadores es fuente de ventaja competitiva, asunto este avalado también en Gallup (2011).

En síntesis, el trabajo realizado deja elementos para pensar que el cuerpo conceptual y teórico de la psicología positiva, y los modelos derivados de esta, en especial el PERMA, pasan la prueba de realidad, sin que ello signifique que no deban hacerse más estudios y mejores implementaciones en las organizaciones de este lado del mundo.

6. CONCLUSIONES

Luego de la aproximación hecha a los conceptos y planteamientos hechos desde la psicología positiva y ver el grado de desarrollo y aplicación en contextos empresariales de Antioquia, se concluye que:

La naciente rama de la psicología, la psicología positiva propone una especie de ruptura o cambio de paradigma, en el sentido de que su enfoque parte de observar, estudiar e incidir sobre el bienestar, la felicidad, las fortalezas, más que las patologías o carencias de las personas.

En su corta historia esta psicología ha logrado desarrollar un cuerpo teórico y una praxis consistente y coherente con la idea de que felicidad puede abordarse científicamente y que desde allí es factible proponer modelos y estrategias prácticas con capacidad de incidir positivamente en las organizaciones.

El modelo PERMA, es una clara muestra de la posibilidad de concreción de categorías y estrategias, pertinentes para implementar, observar y analizar de manera integrada dinámicas y acciones conducentes al bienestar subjetivo y a la felicidad laboral, y, establecer líneas explicativas y demostrativas de la relación existente entre estas y la productividad de las organizaciones, por su carácter de sistemático, comprensible y medible.

Este modelo teórico práctico, garantiza ventajas estratégicas para las organizaciones que lo implementan, pues logra demostrar que: centrados en la motivación y las habilidades se optimiza el potencial de las personas, se mejora la gestión, se tienen organizaciones más sanas, y aumenta la productividad.

La psicología positiva y su derivado modelo PERMA han tenido amplia difusión y aceptación en EE UU y Europa; en América Latina ya son observables importantes acercamientos a su comprensión e implementación en los contextos académicos organizacionales. Colombia es uno de los países que ha incursionado de manera significativa en el tema.

Amparados conceptual y metodológicamente en este enfoque, permitió observar que, aunque puede que no haya aun un vasto conocimiento y suficiente rigor técnico en su aplicación, hay una creciente consciencia de las ventajas que ofrecen estos postulados para el fin más estratégico de las empresas: la productividad.

Aun así, en importante medida, los temas de felicidad laboral, bienestar subjetivo y otros asociados, siguen confinados a segundos planos de interés; una de las posibles razones es el tema de la construcción de indicadores fiables, siguen siendo un escollo a superar en las organizaciones de nuestro medio. No obstante, se debe reconocer que va siendo notoria, gracias a los planes de bienestar y al direccionamiento estratégico de las empresas, la intención de ir cambiando esta realidad.

Por otra parte, es conveniente acotar que los resultados de la encuesta, aun reconociendo falencias en su diseño, implementación y evaluación, mostraron coherencia con lo establecido por la teoría y el modelo PERMA. Este hallazgo es congruente con lo establecido en la presente monografía de que la promoción de la felicidad en los trabajadores mejora el desempeño y la productividad alcanzado cuando la empresa gestiona planes de bienestar.

Los resultados de los dos componentes metodológicos adoptados aportaron al esclarecimiento de la pregunta y al logro de los objetivos de la monografía.

Ya hoy no es posible ni deseable sostener la visión instrumental del trabajo y del trabajador.

Si bien, las personas deben ser responsables de la felicidad, las organizaciones deben de promoverla como un objetivo estratégico.

7. RECOMENDACIONES

Es imperativa la necesidad de socializar y fomentar más la implementación de estos conocimientos que propenden por instalar una cultura donde se piense el trabajo en términos de fuente de realización, felicidad y bienestar. Pues aún existen en nuestro medio empresas enfocadas en la mentalidad meramente instrumental de alcanzar mayor participación en el mercado, únicamente por medio del mejoramiento de los procesos.

Las organizaciones deben reconsiderar el bienestar laboral para implementar estrategias que mejoren la gestión de los recursos humanos con base en la promoción y fomento de la felicidad laboral, dadas los importantes avances mostrados por disciplinas como la psicología positiva en el tema de la felicidad laboral y bienestar subjetivo.

Para estos fines el apalancamiento académico es fundamental, las universidades deben animar constantemente estudios y aplicar los hallazgos a la formación de profesionales con alto nivel de competencias en este campo del saber, capaces incluso de desarrollar modelos e instrumentos ambientados a la realidad sociocultural que nos circunda.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Aristóteles. (2009). *Ética a Nicómaco*. Madrid: Tecnos.
- Bados López, A. (2008). *La intervención psicológica: características y modelos*. Universidad de Barcelona.
- Bar-On, R. (2013). *Applying Emotional Intelligence (EI) to Improve Academic and Occupational Performance*. En Workshop Fundación.
- Barrié de la Maza. (2008). *La búsqueda de la felicidad*. (1ª. Ed.). Barcelona: Alienta Editorial.
- Carazo, J. (2010, Junio). Las empresas felices son más productivas y competitivas. En *Capital humano*, 244, 86-94.
- Consultora mexicana Crecimiento Sustentable. (2013). *Los empleados felices ¿son más productivos!* Recuperado de: web: <https://connectamericas.com/es/content/los-empleados-felices-%C2%A1son-m%C3%A1s-productivos>
- Contreras, F. & Esguerra, G. (2006, julio-diciembre). Psicología positiva: una nueva perspectiva en psicología. En *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 2, 311-319.
- Csikszentmihalyi, M. (2007). *Fluir*. (12ª. Ed.). Barcelona: Kairós.
- Diener, E., Nickerson, C., Lucas, R., & Sandvik, E. (2002, septiembre). Dispositional affect and job outcomes. En *Social Indicators Research*, 59, 31.
- Diener, E. (2012). Medir Felicidad. En A. Figueras. Barcelona: Plataforma Editorial. 81
- Emmons, R., McCullough, M. (2003). Counting Blessings Versus Burdens: An Experimental Investigation of Gratitude and Subjective Well-Being in Daily Life. En *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 13.

- Fordyce, Michael (1993). *Psychology of Happiness*. En Cypress Lake Media, 2. ISBN 9780060394363.
- Gallup. (2011). Employee engagement. Recuperado de: http://expansion.mx/emprendedores/2011/09/01/empleados-apasionados-empresa-rentable?internal_source=PLAYLIST
- Kurz, C., García, C. and McIlvenna, J. (2017). La Generación de los Millennials. En *The Next Normal. An unprecedented look at Millennials worldwide*, 2. Recuperado de: <http://www.100research.com/2016/Nuevo100/assets/la-generaci%C3%B3n-de-los-millennials.pdf>.
- Lyubomirsky, S. & Lepper, H.S. (1999). A measure of subjective happiness: Preliminary reliability and construct validation. En *Social Indicators*.
- Lyubomirsky, S. (2007). *The how of happiness: A Practical Guide to Getting the Life you Want*. (1ª. Ed.). London: Sphere.
- Lyubomirsky, S. (2008). *The How of Happiness*. New York.
- Mintzberg, H., Lampel, J., & Ahlstrand, B. (1998, junio-julio). La estrategia y el elefante. Una síntesis de las más célebres escuelas de estrategia, concebida para aplicar lo mejor de cada una. En *Gestión*, 4, 9.
- “Global Workforce Study”. (2014). Towers Watson. Recuperado de: https://www.towerswatson.com/assets/jls/2014_global_workforce_study_at_a_glance_e_mea.pdf
- Porter, M. (2011, diciembre). ¿Qué es la estrategia? En *Harvard Business Review*, 18.
- Quick, J., & Quick, J. (2004). Healthy, Happy, Productive Work: A Leadership Challenge. En *Organizational Dynamics*, 33, 329-337.

- Quoidbach, J., & Mikolajczak, M. (2015). Positive Interventions: An Emotion Regulation Perspective. En *Psychological Bulletin*, 141, 655–693.
- Real Academia Española. (2010). Intervenir. Recuperado de:
<http://lema.rae.es/dpd/srv/search?id=PJfOY0BEED6OLBHsSX>.
- Sanín, A. & Salanova, M. (2015). Adaptación del Authentic Happiness Inventory (AHI) para población trabajadora colombiana. En *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. 34 (2), 76-83
- Sanín, A. y Salanova, M. (s.f.). *Medición del optimismo, la felicidad y la satisfacción con la vida en una muestra de trabajadores colombianos: adaptación y Validación de las Escalas*. Sometido.
- Scheinsohn, D (2011). *El poder y la acción a través de comunicación estratégica*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Seligman, M. E., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: empirical validation of interventions. En *American psychologist*, 60(5), 410.
- Seligman, M.E.P. (2003). *La auténtica felicidad*. (1ª. Ed.). Barcelona: Ediciones B.
- Zelenski, J., Murphy, S., Jenkins, D. (2008). The Happy-Productive Worker Thesis Revisited. En *Journal of Happiness Studies*, 9, pp.521-537.

9. ANEXOS

Anexo 1. Encuesta - Muestra de investigación.

IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA FAVORCER EL BIENESTAR DE LOS EMPLEADOS

CARGO: _____

COMPAÑÍA: _____

FECHA: _____

La presente encuesta se realiza con la finalidad de identificar las posibles estrategias que utilizan las empresas actualmente, para propiciar el bienestar subjetivo de sus empleados.

Según Seligman. El bienestar subjetivo es “una combinación de sentirse bien y de tener realmente sentido en alguna actividad que nos guste o apasione, además de mantener buenas relaciones interpersonales y contar con metas que nos sean retadoras para que se puedan convertir en logros”

Procure ser lo más concreto y claro posible en sus respuestas.

1. La empresa cuenta con un área encargada de la gestión humana
 - a) Sí
 - b) No cerrada

2. ¿Cuál es la percepción del ser humano en la organización?

3. ¿Qué prácticas ejecutan en su empresa para favorecer el bienestar de los empleados?

4. ¿Cuáles de las practicas implementadas son más efectivas?

5. ¿Para usted que es un plan de bienestar? - (selección múltiple)

- a) Actividades diferentes a la labor que generen disfrute
- b) Conceder incentivos económicos
- c) Lograr la satisfacción de los empleados
- d) Estrategias que permiten generar un buen clima laboral

6. ¿Qué factores considera son importantes para que los empleados logren obtener bienestar en el trabajo? Puede seleccionar más de uno si lo considera

- a) Tiempo libre
- b) Ambiente laboral
- c) Horarios flexibles
- d) Jefe
- e) Otros _____Cual
- e) Dinero
- f) Identificación con el rol
- g) Ser escuchado
- h) No depende de la compañía

7. Considera usted que los programas de bienestar implementados en la empresa se reflejan en el desempeño de los empleados

- a) Sí
- b) No

8. Considera usted que los planes de bienestar permiten

- a) Retener el mejor capital humano
- b) Mejorar el desempeño
- c) Aumento de productividad
- d) Poner otras cosas

10. ¿Qué prácticas de bienestar les sugiere a otras empresas?

11. ¿Considera usted que es viable mantener los empleados felices sin incrementar costos??

12. ¿Cuentan con estrategias para identificar las fortalezas de los empleados con el fin de que estos encuentren un sentido a las tareas que realizan?

- Si
- No

Cuales _____

Anexo 2. Ficha bibliográfica

Universidad de Antioquia
Proyecto de Investigación: Felicidad Laboral

LOCALIZACIÓN:		No.
Título del texto: Año: Autor(es): Ciudad:		
CONTENIDO:		PALABRAS CLAVES:
OBSERVACIONES:		
TIPO DE FICHA: Textual	ELABORADA POR:	