

**ESTRATEGIAS QUE USAN SIETE PYMES DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN  
PARA GESTIONAR LA FELICIDAD CORPORATIVA**

Jose Luis Bernal Monsalve

Trabajo de grado para optar por el título como Psicólogo



Asesora:

Lina María Galvis

Magíster en Gestión de Ciencia, Tecnología e Innovación

Universidad de Antioquia

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Departamento de Psicología

Medellín

2019

## **1 AGRADECIMIENTOS**

---

Aunque siempre he sido una persona que se basa en datos científicos para muchos asuntos de la vida, en esta ocasión quiero agradecer a Dios que me permitió seguir en el camino hasta lograr terminar mi pregrado en psicología. Eterna gratitud a mi mamá Teresa, mi abuela Belarmina y mi hermano Neo. Gracias a mis maestros, que por ellos ha evolucionado mi pensamiento crítico y reflexivo. Gracias a mi asesora Lina por soportar el ritmo con el que logramos este trabajo. Y si hoy me preguntan si soy feliz, ¡lo soy!

## 2 TABLA DE CONTENIDO

---

1	Agradecimientos .....	2
2	Tabla de contenido .....	3
3	Índice de gráficos .....	4
4	Índice de tablas .....	4
5	Resumen.....	5
6	Planteamiento del problema.....	7
7	Objetivos .....	12
	7.1.0    Objetivo general .....	12
	7.1.1    Objetivos específicos .....	12
8	Referente conceptual.....	13
	8.1    Satisfacción .....	14
	8.2    Bienestar .....	15
	8.2.1    Bienestar en el contexto de la Gestión Humana.....	16
	8.3    Felicidad como Bienestar Subjetivo .....	17
	8.4    Modelo PERMA .....	22
9	Diseño metodológico .....	24
10	Consideraciones éticas .....	25
11	Muestra .....	25
12	Instrumento .....	25
13	Análisis de la información .....	28
	13.1    Categoría 1: <i>Positive emotions</i> /Emociones positivas.....	29
	13.2    Categoría 2: <i>Engagement</i> /Compromiso .....	31
	13.3    Categoría 3: <i>Relationship</i> /Relacionamiento.....	34
	13.4    Categoría 4: <i>Meaning</i> /Sentido .....	37
	13.5    Categoría 5: <i>Accomplishment</i> /Logro.....	39
14	Conclusiones .....	42
15	Recomendaciones para la gestión de la felicidad en las pyme.....	44
16	Referencias.....	47
17	Anexo 1 .....	55
18	Anexo 2.....	58

### **3 ÍNDICE DE GRÁFICOS**

---

**Gráfico 1.** Jerarquía de conceptos.

**Gráfico 2.** Aspectos de dependencia fundamentales.

**Gráfico 3.** Constructo de felicidad.

### **4 ÍNDICE DE TABLAS**

---

**Tabla 1.** Categorías y preguntas del instrumento.

**Tabla 2.** Tabla de conclusiones.

## 5 RESUMEN

---

El presente trabajo de grado se basó en detectar qué estrategias usan siete pymes para gestionar la felicidad corporativa. Se trata de un estudio descriptivo de corte cualitativo y de tipo transversal. Su estrategia metodológica es estudio de caso. Se realizó una revisión de antecedentes para respaldar la validez e interés actual del tema a nivel organizacional y desde la psicología positiva. Siendo así, se analizó de la bibliografía académica actual que respalda, desde la mirada científica, el término felicidad. Posteriormente, utilizando entrevistas semiestructuradas como método de recolección de información. Se aborda a las personas encargadas en las pymes, líderes de gestión humana. Luego de analizar los hallazgos a la luz del modelo PERMA de Martín Seligman, se finaliza con las conclusiones y un listado de recomendaciones para que las pymes puedan brindar a sus empleados estrategias que le apunten a la gestión de la felicidad corporativa.

### **Palabras clave**

Felicidad, felicidad corporativa, bienestar, bienestar subjetivo, psicología positiva, pyme.

### **ABSTRACT**

The present degree work was based on detecting what strategies seven SME's use to manage corporate happiness. This is a descriptive study of qualitative and transversal type. Its methodological strategy is a case study. A background check was conducted to support the validity and current interest of the topic at the organizational level and from positive psychology. Thus, the current academic literature that supports, from a scientific perspective, the term happiness was analyzed. Subsequently, using semi-structured interviews as a method of collecting information. The people in charge of SME's, leaders of human management, are approached. Then, analyze the

findings in the light of the PERMA model by Martín Seligman, conclude with the conclusions and a list of recommendations for SME's that can provide their employees with strategies that point to the management of corporate happiness.

**Keywords**

Happiness, corporate happiness, well-being, subjective well-being, positive psychology, SME.

## 6 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

---

El 4 de julio de 1776 (United States, 1776), se firmaba la declaración de independencia de los Estados Unidos de América, donde reza que “Sostenemos como evidentes estas verdades: que los hombres son creados como iguales; que son dotados por su Creador de ciertos derechos inalienables; que entre estos están la vida, la libertad y **la búsqueda de la felicidad** [negrilla agregada]”. Luego, el 20 de julio de 1810 (Es.wikipedia.org, 2019), en el acta de independencia de Colombia, se habla de la creación de la constitución para **afianzar la felicidad pública** [negrilla agregada]. Lo que nos demuestra que el asunto llamado *felicidad* no es un tema únicamente personal que ronda la mente humana, sino que parece ser un tema del cual se preocupan las organizaciones.

Todos los seres humanos tienen una idea particular de lo que para ellos significa felicidad, y este significado subjetivo depende entre otras cosas, de múltiples factores culturales. No obstante, diversos autores han intentado definirla contemplando una perspectiva integradora, que sea aplicable a la mayoría de personas en los contextos de la vida diaria. Algunas de estas definiciones parten del conocimiento común o popular, y otras se han orientado hacia lo académico.

Para la Real Academia Española (2018a), *la felicidad* es un: “1. Estado de grata satisfacción espiritual y física, 2. Persona, situación, objeto o conjunto de ellos que contribuyen a hacer feliz, 3. Ausencia de inconvenientes o tropiezos”. Por su parte WordReference (2019a) define felicidad como “1. Estado de ánimo del que disfruta de lo que desea, 2. Satisfacción, alegría, contento”.

Según lo anterior se evidencia que estas definiciones se enfocan en emociones momentáneas que se experimentan, en algunos casos, gracias a situaciones u objetos.

La dificultad para desarrollar una definición definitiva de felicidad, ha llevado a que en la literatura psicológica se utilicen indistintamente los conceptos *Bienestar Subjetivo*, *Bienestar*

*Psicológico y Satisfacción con la Vida*. Es importante entonces, analizar el constructo “bienestar” a fin de establecer las similitudes y diferencias con el término “felicidad” (Alarcón, 2006).

En el Diccionario de la Lengua Española, se define bienestar como el “1. Conjunto de las cosas necesarias para vivir bien. 2. Vida holgada o abastecida de cuanto conduce a pasarlo bien y con tranquilidad. 3. Estado de la persona en el que se le hace sensible el buen funcionamiento de su actividad somática y psíquica.” (Real Academia Española, 2018b).

Según WordReference el bienestar consiste en un “1. Estado o situación de satisfacción o felicidad, 2. Estado o situación del que tiene buena situación económica y una vida desahogada.” (WordReference, 2019b).

Se encuentra entonces que las definiciones de bienestar dan predominancia a la posesión de elementos que facilitan la vida, muchas veces apunta a las buenas condiciones materiales, sociales y físicas, que van más allá de la mera subsistencia. Adicionalmente, al descomponer el constructo en dos partes, “bien” y “estar”, se hace referencia a un estado, el “estar”, excluyendo el componente del “ser”.

Por tal motivo, Alarcón (2006), indica que, aunque el concepto de felicidad es mucho más amplio y complejo que el de bienestar, cuando al *bienestar subjetivo* se le atribuyen componentes básicos de la *felicidad*, las diferencias entre ambos constructos quedan casi suprimidas. Incluso Diener (2000), plantea la felicidad como bienestar subjetivo, y la da a entender desde dos dimensiones, “cómo se siente la persona” (a nivel emocional) y “cómo se valora ella misma” (aspecto cognoscitivo autoevaluativo) (Cuadra y Florenzano, 2003). De igual manera Diener, Oishi y Lucas (2003) afirman que el bienestar subjetivo se define como la evaluación actual y retrospectiva que hace la gente de su propia vida. Dicha evaluación es cognitiva y afectiva, incluye

la reacción emocional a los eventos y constituye el juicio global de satisfacción con la vida e incluso con el trabajo.

De aquí la idea de utilizar en el contexto académico, los dos conceptos, *felicidad* y *bienestar subjetivo* (*subjective well-being*), de manera intercambiable, aunque el primer término constituiría la forma no técnica.

En contraste con lo anterior Sanín y Soria (2015), no están de acuerdo con utilizar de manera indistinta felicidad y bienestar subjetivo. Para su trabajo, estos autores conceptualizan la felicidad como “un rasgo afectivo que caracteriza a las personas que experimentan una vida placentera, gratificante (*engagement life*) y con sentido” (p. 76). Sanín (2017) define la felicidad desde una perspectiva multidimensional “(...) como característica personal estable que lleva a las personas a tener un estado de ánimo predominantemente positivo, a vivir experiencias gratificantes y articular lo que hace, a un propósito que da sentido a su vida.” (p. 12).

Es importante en este punto agregar, que la definición de felicidad no se supedita únicamente a la vida diaria y puede ser adaptada al contexto laboral, pues este constituye un entorno en el que también se puede experimentar gratificación, sentido y disfrute. En esta línea, la *felicidad en el trabajo* se definiría como “un estado afectivo positivo caracterizado por la presencia de emociones positivas, gratificación y sentido en el trabajo” (Sanín y Soria, 2015, p. 76).

Como resultado de esta concepción, el asunto de la felicidad se ha comenzado a trabajar desde la gestión humana (Calderón, Naranjo y Álvarez, 2010), por tanto, se han adelantado varios trabajos enfocados en el desarrollo de instrumentos para su medición, análisis y posterior gestión.

Uno de los trabajos realizados al respecto, es el de Gabini (2018), quien se enfocó en adaptar y validar la Escala de Medición de Felicidad en el Trabajo de Lutterbie y Pryce-Jones, para el contexto argentino. El investigador concluye que dicha escala cumple con criterios

psicométricos técnicos los cuales validan su uso en Argentina y que es una herramienta apta y disponible para medir la felicidad en el trabajo.

En el mismo año Moyano et al. (2018), por medio de la *Happiness Scale for Adults* o Escala de Felicidad para Adultos (EFPA) encontraron que dicho instrumento es aplicable al contexto latino. Dicha escala fue probada con población chilena, y mostró buenos niveles de consistencia y estructura psicométrica a pesar de ser validada inicialmente en población inglesa. Adicionalmente los investigadores concluyeron, entre otras cosas, que dicha escala puede ser usada en diferentes contextos como el laboral, clínico y en la vida personal.

En Colombia se destaca el trabajo de Sanín, quien logró adaptar y validar el *Authentic Happiness Inventory* (AHI) o en español *Inventario de la Auténtica Felicidad*, para población trabajadora colombiana. Una de sus conclusiones, luego de validar psicométricamente la aplicación de la escala, es que ésta puede emplearse para medir felicidad en la vida y también felicidad en el trabajo.

Los hallazgos de estos trabajos han servido para generar nuevas estrategias que puedan ser aplicables a la gestión del talento humano en las empresas. Aunque en el contexto no es común que estos planes tengan elementos relacionados con la gestión de la felicidad, paulatinamente las organizaciones han descubierto el impacto de incluirla dentro de sus políticas. Entre las experiencias que se han presentado, se puede mencionar el caso de la empresa InfoJobs que, como estrategia de mejoramiento general, decidió enfocar la gestión del talento en la felicidad y plenitud de las personas. Dichos cambios se basaron en crear un ambiente donde se propicien las emociones positivas, la seguridad personal, el relacionamiento con pares y superiores, el encontrar sentido a lo que se hace, entre otras tácticas. Se logró un impacto tal, que dos años luego de comenzar la

estrategia basada en la felicidad, la empresa se ubicó como la #1 de *Better Places to Work* (Gurt, 2018).

Experiencias como la anterior, permiten inferir que la felicidad, como elemento de la gestión humana, ha tenido impacto positivo sobre las personas que trabajan. En esta vía, existen fuentes que señalan que gestionar la felicidad impacta positivamente el desempeño (Sutherland, 2018; Moccia, 2016; Arboleda y Sanín 2018), de allí que grandes empresas, pymes y mipymes se preocupen por gestionarla. Adicionalmente, algunos investigadores han encontrado que las personas que experimentan mayores niveles de bienestar en el trabajo, presentan mayores niveles de desempeño, menor ausentismo, mayor vinculación con pares, entre otros beneficios (Lyubomirsky, 2008; Seligman, 2011; Alayón, 2015).

En lo que refiere al contexto colombiano, el directorio empresarial del DANE, señala que existen 65.910 empresas en Antioquia y 54.732 en Medellín y su área metropolitana, lo que representa un 83,04% de las empresas del departamento. Adicionalmente, Domínguez (2018), presidente de Confecámaras (Red de Cámaras de Comercio), en el congreso anual realizado en 2018, señaló que el 99% de las empresas que se crean anualmente son pymes, que éstas generan el 85% del empleo nacional y producen el 45% del PIB colombiano.

Según el DANE (2019), en el informe sobre el mercado laboral del primer trimestre del presente año (2019), en Medellín y su área metropolitana hay 1.773.000 personas ocupadas (entiéndase como personas trabajadoras), lo que representa el 8,08% de la población ocupada a nivel nacional, la mayoría de las cuales no trabajan en las grandes empresas.

Analizando estas cifras, es importante resaltar que la mayor parte del empleo en Colombia lo generan las pymes, las cuales no cuentan con grandes departamentos de gestión humana y con los recursos necesarios para implementar elaborados sistemas de administración y desarrollo de su

talento humano, por tanto, es importante que tal masa de empleados cuente con buenas condiciones laborales en todo sentido.

Habiendo planteado todo lo anterior, la pregunta rectora del presente trabajo de grado será ¿Cuáles estrategias están utilizando siete pymes de la ciudad de Medellín para la gestión de la felicidad corporativa?

La psicología organizacional, en su tarea de analizar la relación hombre-trabajo y las múltiples dimensiones que se desprenden de allí, debe preguntarse por las estrategias para que las personas que trabajan puedan experimentar emociones positivas en su quehacer y encuentren sentido a su labor. Considerando que el trabajo es inherente al ser humano y es una actividad propia de su naturaleza, éste se convierte en un pilar fundamental de las múltiples dimensiones de la vida, por lo tanto, gestionar la felicidad en el trabajo gana relevancia a la hora de pensar la gestión humana. En apoyo a lo anterior, la evidencia ha mostrado que, una persona que no está bien en su trabajo comienza a ver afectadas otras áreas de su vida y viceversa (Ilies et al., 2007), lo cual demuestra la importancia de gestionar la felicidad laboral.

## **7 OBJETIVOS**

---

### 7.1.0 Objetivo general

Identificar las estrategias que están utilizando siete pymes para gestionar la felicidad corporativa desde la gestión humana.

### 7.1.1 Objetivos específicos

- Recolectar información desde los líderes de gestión humana para conocer las estrategias que están utilizando las pymes para gestionar la felicidad corporativa.
- Analizar los planes de bienestar de las pymes a la luz del modelo PERMA de Seligman.

- Plantear recomendaciones que permitan a las pyme mejorar la felicidad corporativa desde su gestión humana.

## 8 REFERENTE CONCEPTUAL

---

Para abordar el concepto de felicidad pareciera ser necesario aclarar otros constructos que suelen usarse de forma homóloga a la felicidad cuando no lo son. Frente a esto, Sanín (2017) plantea una jerarquía de conceptos según vemos en el gráfico 1.



*Gráfico 1. Elaboración propia con base en Sanín (2017)*

En la base de la pirámide se ubica la satisfacción, ya que aparece como una reacción y el concepto pareciera estar sumamente claro desde la teoría, lo que lo hace ser un término de base en dicha representación. El bienestar por su lado, engloba experiencias de satisfacción y adiciona al constructo las dimensiones emocionales y cognitivas. Mientras que, por último, la felicidad implica que existan experiencias satisfactorias, que haya bienestar y que sumado a eso, aparezca la gratificación y el sentido.

En esta dirección, se entiende por qué la felicidad se encuentra en el top, ya que envuelve y amplía los conceptos de satisfacción y bienestar.

## 8.1 SATISFACCIÓN

La *satisfacción* al ser uno de los elementos primordiales de la calidad de vida laboral, ha sido estudiada a lo largo de los años en el campo de la psicología organizacional. Se han realizado múltiples investigaciones sobre el impacto y las consecuencias organizacionales derivadas de la satisfacción o insatisfacción de los trabajadores sobre el clima y la productividad.

Es así como la satisfacción no solamente se ha convertido en una de las variables más estudiadas, sino que además se ha configurado como un elemento primordial en la intervención organizacional.

Existen múltiples definiciones de satisfacción, la mayoría de las cuales hacen referencia a ésta como una actitud que se desarrolla, en este caso, hacia el trabajo. Adicionalmente, se puede expresar de forma emocional o cognitiva (Chiang, Martín y Nuñez, 2010).

La satisfacción puede ser considerada entonces, como una reacción afectiva resultante al comparar la realidad con las expectativas sobre una situación, personas o cosas (Wright y Cropanzano, 2000). Adicionalmente, aparece como una evaluación global que hace la persona sobre su vida (Pavot, Diener, Colvin, y Sandvik, 1991), al comparar sus múltiples dimensiones personales contra ideales y criterios autoimpuestos sobre cómo debe ser esa vida (Pavot y Diener, 1993).

Por su parte, Saari y Judge (2004), realizando múltiples revisiones sobre la relación entre satisfacción y productividad, concluyen que la satisfacción laboral aparece como variable predictiva del desempeño. Adicionalmente, Martínez (2007) asegura que la satisfacción laboral

genera menores tasas de rotación de personal, menor ausentismo y mayor ciudadanía organizacional.

En consecuencia de lo anterior, Salinas, Laguna y Mendoza (1994), han encontrado que el salario aparece como un elemento clave de la satisfacción laboral. Ellos señalan que, en tanto la persona pueda obtener lo que desea (a nivel económico), estará satisfecha con su trabajo; mientras sus necesidades estén cubiertas, su desempeño será eficiente. Adicionalmente, Borra y Gómez (2012) muestran que, una manera de mejorar la satisfacción laboral es brindando formación continua a los trabajadores. Sin embargo, será una buena estrategia siempre y cuando dicha capacitación sea financiada por la empresa.

## **8.2 BIENESTAR**

Actualmente la salud es considerada como un constructo integral que incluye todas las características del bienestar humano y que reúne dos aspectos primordiales, la satisfacción de las necesidades básicas y el derecho a otras aspiraciones que trascienden lo indispensable para sobrevivir, es decir, que además de tener refugio, alimento y un trabajo remunerado, el ser humano necesita también acceder a otros componentes como la justicia, la paz, la calidad de vida, la cultura y el disfrute. Se entiende entonces que hablar de bienestar implica tener en cuenta múltiples elementos que dan cuenta de la complejidad de las personas (Restrepo, 2001).

Las definiciones más recientes del constructo *bienestar*, lo consideran sólo como una dimensión de la Felicidad (Fernandez, 2016). Así pues, según Cuadra y Florenzano (2003, p. 85) el *bienestar* se “(...) refiere a lo que las personas piensan y sienten acerca de sus vidas y a las conclusiones cognoscitivas y afectivas que ellos alcanzan cuando evalúan su existencia”. Adicionalmente, se han planteado dos dimensiones las cuales configuran el bienestar: hedónica y eudaimónica (Seligman, 2011; Vázquez, Hervás, Rohana y Gómez, 2009).

La dimensión hedónica, se refiere a la consecución de gratificación (sentir afecto positivo) a través de lo que se hace, aunque dicha actividad no conlleve placer *per sé*. Por ejemplo, cambiar pañales en un hogar geriátrico; no es una actividad placentera, pero sí gratificante.

Por otro lado, la dimensión eudaimónica, apunta a la comprensión del propósito de lo que se hace, a encontrar sentido en la realización de actividades donde se pone en juego el potencial humano. También entra en juego en esta dimensión, cuando la persona enfoca su esfuerzo en el desarrollo de su verdadero potencial (Sanjuán y Ávila, 2016).

En concordancia con las anteriores conceptualizaciones, el conocimiento logrado en esta línea de estudio ha conseguido permear el mundo laboral y así, gestionar nuevos enfoques organizacionales para la gestión del talento humano (Cameron, Dutton y Quinn, 2003).

### **8.2.1 Bienestar en el contexto de la Gestión Humana**

Desde la gestión humana, el bienestar se concibe “como un medio para generar compromiso y no se limita a actividades de asistencialismo o al suministro de condiciones adecuadas de trabajo.” (Calderón, Naranjo y Álvarez, 2010). Cuando se comenzaron a pensar las prácticas de bienestar laboral, los planes de gestión humana se centraban en mejorar las condiciones que aseguraran la integridad física y mental del trabajador. Luego evolucionaron en estrategias enfocadas en el mejoramiento de las condiciones -en general- del trabajo, como suministrar bonos salariales y brindar mejores beneficios sociales al trabajador. Posteriormente, se agregaron estrategias para aumentar la lealtad y motivación en la empresa, tomando un matiz más integral y holístico de la vida en el trabajo (Barley y Kunda, 1992).

Ahora bien, Calderón, Murillo y Torres (2003) resumen que el bienestar laboral implica un abordaje estructural y funcional dentro de las organizaciones. Ambas dimensiones son impactadas desde múltiples actividades de gestión humana y de forma general desde la cultura empresarial,

como los estilos de liderazgo, sistemas de comunicación interna, relación persona-organización, sistema de remuneración, beneficios emocionales, entre otros.

Muchas empresas implementan estrategias de gestión humana que consisten principalmente en un abordaje transversal de la vida de la persona en la organización, trascendiendo muchas veces el contexto laboral, llegando a incluir a las familias. Estos planes pueden ir desde la mejora de la ergonomía de los puestos de trabajo, salario emocional, fiestas grupales, capacitaciones financiadas, descuentos y bonos en tiendas externas, hasta simples mensajes de motivación por mail o al celular.

Respaldando lo anterior, Nader, Peña y Sánchez (2014) plantean el concepto de *organización saludable*. Estos autores se enfocan en mostrar, en la actualidad, cómo las empresas se están centrando en proporcionar ambientes laborales que promueven y permiten el bienestar generalizado del trabajador en la empresa, desde dos vertientes principalmente: ambientales y psicosociales.

### **8.3 FELICIDAD COMO BIENESTAR SUBJETIVO**

Teniendo en cuenta lo dicho anteriormente, se resalta que un ambiente de trabajo saludable consiste en disposiciones ambientales y organizacionales que le permiten a las personas crecer y desarrollarse, generando una sensación de bienestar. Por tal motivo no deben desconocerse las distintas dimensiones del ser humano, y se deben trascender los modelos de gestión tradicionales priorizando la salud del empleado desde una perspectiva multidimensional para potenciar la calidad de vida laboral, el disfrute y el rendimiento.

Aunque la felicidad ha sido un tema discutido desde hace miles de años por antiguos filósofos, la investigación científica sobre ésta, data sólo de 30 años (Díaz, 2001)

Actualmente, Bienestar Subjetivo pareciera ser la definición más aceptada en el campo académico para referirse a la felicidad (Diener, 2000). Éste, se define como la autoevaluación que las personas hacen de sus propias vidas. Adicionalmente, se incluyen dos dimensiones: una dimensión cognitiva (que se refiere a la satisfacción con la vida en su totalidad o por áreas específicas como la vida en pareja, laboral, etc.), y otra afectiva (relacionada con la cadencia e intensidad de emociones positivas y negativas) (Diener y Suh, 1998).

Sin embargo, autores como Quick y Quick (2004) creen que la anterior definición deja de lado el bien-hacer, que se refiere a aquel estado positivo que produce el hacer bien las cosas.

Por su lado, Moccia (2016) define la felicidad como un estado ideal, una sensación permanente de bienestar, una meta que se persigue y puede conseguirse. Para Ávia y Vázquez (1999) la felicidad posee un componente cognitivo, que se refiere al juicio subjetivo propio de ser feliz o no serlo, además del juicio sobre si las cosas de la vida marchan bien. Este juicio varía con cada persona, por lo tanto es subjetivo, y podría no corresponder con lo feliz que nos perciben los otros. Siendo así, la felicidad se fundamenta más en recuerdos, trayectoria de vida y consecución de metas, que en asuntos momentáneos.

Sin embargo, Csikszentmihalyi (1997) dice que “la felicidad es una condición vital que cada persona debe preparar, cultivar y defender individualmente” (p. 13). De allí plantea su concepto *flujo* o *flow* en inglés, para referirse al estado óptimo en el que se hayan las personas mientras realizan una tarea, donde parece que no les importa nada más; según él la felicidad será experimentar la mayor cantidad de veces este estado de *flow*.

Además, Sanjuán y Ávila (2016), citando a Ryff, equiparan el concepto de bienestar psicológico al de bienestar subjetivo. Desde allí lo definen como un constructo multidimensional que incluye seis actitudes vitales:

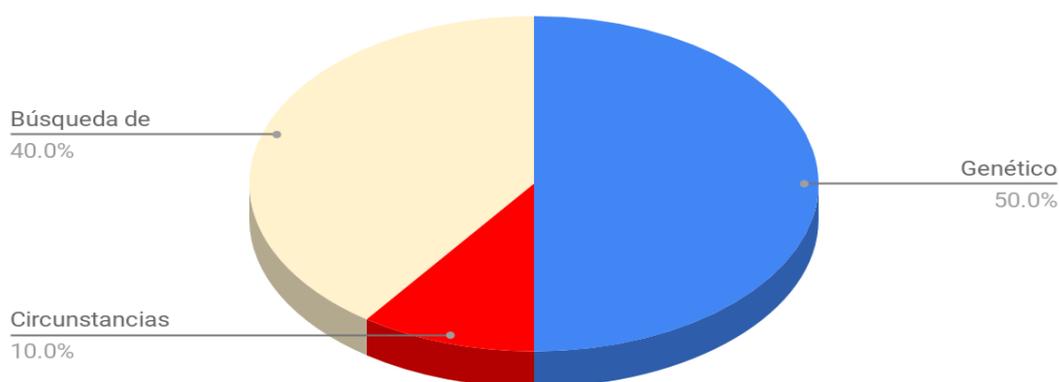
1. Autoaceptación: implica el reconocimiento propio de fortalezas y limitaciones.
2. Relacionamiento: se refiere a tener buenas relaciones interpersonales.
3. Autonomía: desarrollo de un sentido de autodeterminación, independencia y regulación de la conducta.
4. Dominio del entorno: apunta a que la persona pueda generar, elegir o adaptar ambientes que puedan satisfacer sus necesidades personales.
5. Propósito vital: hace referencia a que la persona trabaje en pro de metas con un sentido trascendental.
6. Crecimiento personal: continuo desarrollo del propio potencial humano.

Además, la felicidad como fenómeno psicológico puede presentarse como estado cambiante y como rasgo relativamente estable en la conducta de las personas (Ellis, 2001). Por un lado, puede presentarse ligada a estados emocionales positivos que, como emociones, son pasajeros; mientras que como rasgo, es un estado que podría mantenerse por más tiempo a pesar de las emociones y de las situaciones momentáneas.

Según Sanín (2017), la felicidad comprende tres aspectos de dependencia fundamentales y tres aspectos característicos, donde se separa del concepto bienestar subjetivo. Los tres aspectos de dependencia fundamentales, basados en la teoría son:

1. Genético: Del cual se reflejan rasgos de personalidad y temperamento. Investigaciones han demostrado que cerca del 50% de la felicidad es determinada por factores genéticos. Adicionalmente Lyubomirsky (2008) ha encontrado relación entre la felicidad y el neuroticismo y extraversión; donde personas más estables emocionalmente y más extravertidas suelen estar más felices que introvertidos y neuróticos.

2. Circunstancias personales y contextuales: Las cuales incluyen aspectos demográficos y situaciones experimentadas. Estos elementos explican un 10% de la felicidad. A pesar de esta cifra, hay otros académicos que muestran evidencias de que las situaciones de la vida sí tienen efectos importantes sobre la felicidad (Easterlin, 2003).
3. Búsqueda de felicidad y bienestar: Explica cerca de 40% de la felicidad, que se refiere al impulso del hombre a la búsqueda personal de su propia felicidad y autorrealización.



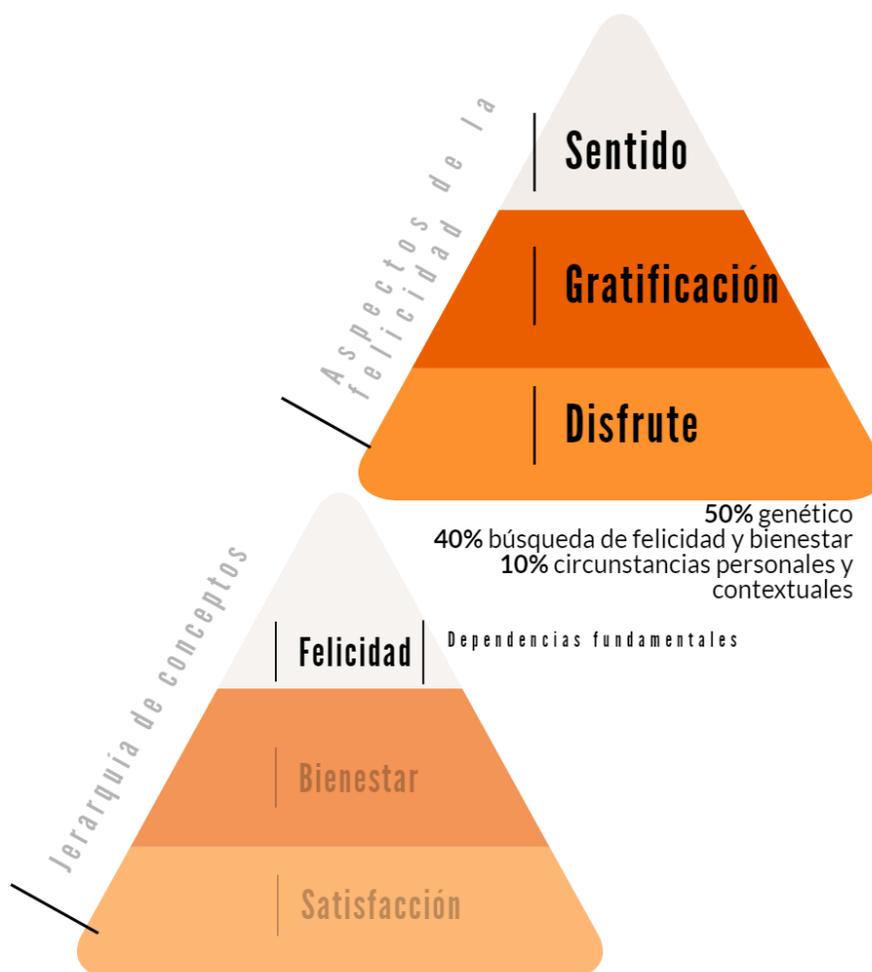
**Gráfico 2.** Aspectos de dependencia fundamentales. Elaboración propia con base en Sanín (2017).

Adicionalmente, según Sanín, la felicidad se consigue cuando se experimentan los tres aspectos característicos:

1. Sentido: Ligado a la dimensión eudaimónica de bienestar, donde lo que se hace genera trascendencia en la vida de la persona y explica su propósito de vivir.
2. Gratificación: Ligado al sentido hedonista del bienestar, donde la sensación positiva va más allá de la emoción experimentada.
3. Disfrute: Experimentación de emociones positivas en lo que se hace.

Pareciera ser que estos tres aspectos también funcionan de manera jerárquica, donde el sentido se encuentra en el top, y que una depende de la otra. Aunque, podría aparecer la gratificación sin disfrute, pero no sentido sin gratificación ni disfrute.

El siguiente gráfico ayuda a ver la relación de los múltiples conceptos:



*Gráfico 3. Elaboración propia con base en Sanín (2017)*

Ahora bien, la felicidad en el trabajo, puede enmarcarse de la misma manera desde estas tres dimensiones: Presencia de emociones positivas, gratificación y sentido en el trabajo. A lo que adiciona Gabini (2018) que la felicidad en el trabajo es impactada por eventos actuales y situaciones crónicas, tanto de la tarea, del rol y de la organización.

Teniendo en cuenta lo dicho anteriormente, y considerando la importancia de la gestión de la felicidad, se han construido diversas herramientas que permiten su medición como la *Subjective Happiness Scale* (SHS), *Satisfaction With Life Scale* (SWLS), *Authentic Happiness Inventory* (AHI), la Escala de Felicidad para Adultos (EFPA), entre múltiples validaciones y desarrollos factoriales que se pueden encontrar en la literatura académica.

En sumatoria, se nota que son múltiples los enfoques desde los que se ha abordado la felicidad y son diversas las herramientas que se han construido para medirla. Aun así, parece ser que su construcción académica y científica se catapultó desde la psicología positiva, donde el interés por el ser humano se enfoca en el buen funcionamiento y no en lo patológico.

#### **8.4 MODELO PERMA**

Existe un consenso en que la psicología positiva surge en 1998 con el discurso inaugural de Martin Seligman, cuando se posesiona como presidente de la Asociación Americana de Psicología, conocida por sus siglas en inglés APA (Lupano y Castro, 2010).

La Psicología Positiva analiza los aspectos positivos del comportamiento humano haciendo énfasis en el buen funcionamiento de las personas y las razones por las cuales se adaptan al entorno (Vera, 2006). Esta disciplina estudia de manera científica, las experiencias positivas (Seligman, 2003), y las fortalezas y virtudes humanas que permiten pensar en el potencial, motivaciones y capacidades (Sheldon y King, 2001). Entre los múltiples elementos abordados desde esta perspectiva se encuentra el de felicidad y el potencial humano.

Así pues, el modelo PERMA es planteado por el mismo Seligman (2011), basado en la psicología positiva, donde surge la teoría de que la felicidad puede lograrse por medio de elecciones no forzadas que toman las personas para mantener el estado de felicidad a lo largo del tiempo.

PERMA es un acrónimo en inglés:

- *Positive emotions*/Emociones positivas: se refiere a despertar dicho estado basado en experiencias pasadas, presentes y/o futuras.
- *Engagement*/Compromiso: apuesta a la práctica de las habilidades propias en pro de entrar en estado de flow (Csikszentmihalyi, 1999).
- *Relationships*/Relacionamiento: implica la dedicación de tiempo a nutrir las relaciones (en el trabajo o en la vida personal) que fomenta la sensación de apoyo y unión al grupo.
- *Meaning*/Sentido: va encaminado a la consecución de objetivos que van más allá de las recompensas personales.
- *Accomplishment*/Logro: es orientado a la consecución de metas, la implicancia de tener un logro por el cual trabajar.

Este modelo no pretende ser una fórmula, ni un paso a paso de cómo lograr la felicidad. Sí busca describir de alguna manera lo que hacen las personas con una auténtica felicidad y bienestar. Así pues, al momento de elegir actividades que apunten a alguno de los ítem PERMA, éstas deberán ser escogidas pensando en el bienestar de la persona, la comodidad, gusto o placer. No será una buena estrategia realizar actividades por mero compromiso de cumplir el ítem.

Ahora bien, el caso mencionado más arriba sobre la empresa InfoJobs, es un buen ejemplo del uso del modelo PERMA en una empresa, donde diferentes estrategias implementadas le apuntan a uno o varios ítem de éste. Por su parte, Eugenio y Toyana (2018) realizaron un estudio sobre empresas felices en el mundo, Latinoamérica y Perú, donde muestran que estrategias como un sueldo adecuado, promoción de espacios para compartir con pares, posibilidades de crecimiento dentro de la jerarquía organizacional, ambientes de trabajo cómodos y seguros, beneficios extras,

respeto y justicia en el trato con pares, superiores y subordinados, son las técnicas más comunes en la mayoría de empresas que se enfocan en gestionar la felicidad.

Sin embargo, parece no existir un modelo que brinde una receta para la gestión de la felicidad en las empresas. No obstante, hay un auge en Latinoamérica sobre un concepto llamado *Transformación Ágil*, donde muchas de sus prácticas organizacionales y de equipos, le apuntan indirectamente a la gestión de la felicidad corporativa.

## **9 DISEÑO METODOLÓGICO**

---

Se trata de un estudio descriptivo de corte cualitativo y de tipo transversal. Su estrategia metodológica es estudio de caso, en el cual se pretende llevar a cabo un acercamiento a la experiencia, entendiendo a profundidad el fenómeno de la felicidad corporativa en algunas empresas de la ciudad de Medellín, aunque sin pretensiones de generalizar debido al tamaño de su muestra (Galeano, 2004).

La primera parte del trabajo consistió en la revisión y recolección bibliográfica sobre el constructo *felicidad* y conceptos involucrados. A continuación, se construyó una entrevista semi estructurada usada como instrumento de recolección de datos. Para ello, se crearon cinco categorías basadas en el modelo PERMA; y de allí se generaron las preguntas guía de la entrevista.

Luego, se realizó un análisis de las diferentes estrategias de gestión humana a la luz de las categorías PERMA, teniendo así dos fuentes de recolección de información.

Por último, con base en la información recopilada y el análisis de las estrategias de gestión humana, se construyeron las conclusiones sobre las estrategias usadas en las pymes para gestionar la felicidad corporativa. Y, por último, se plantean unas recomendaciones para la gestión de la felicidad de las pymes sujetos de investigación.

## 10 CONSIDERACIONES ÉTICAS

---

El presente trabajo académico se basó en las consideraciones deontológicas estipuladas por el Colegio Colombiano de Psicólogos. Las personas entrevistadas firmaron un acuerdo de confidencialidad y no divulgación de información sensible que atañe a la pyme, adicionalmente autoriza el tratamiento de la información obtenida con fines académicos e investigativos.

Formato de Consentimiento Informado en Anexo 1.

## 11 MUESTRA

---

Se abordaron siete pymes, según los siguientes criterios de inclusión y exclusión, lo cual representa una muestra intencional y a conveniencia.

1. Que sea una empresa pyme: Según la Ley 590 de 2000 y la Ley 905 de 2004, en Colombia una empresa se considera pyme si tiene entre 11 y 50 trabajadores y/o sus activos no superan los 500 salarios mínimos legales vigentes.
2. Que esté ubicada en la ciudad de Medellín o su área metropolitana.
3. Que haya una persona encargada de Gestión Humana.

## 12 INSTRUMENTO

---

Se construyó una entrevista semi estructurada, basada en categorías extraídas del modelo PERMA, la cual se administró a la persona encargada de gestión humana de cada pyme seleccionada.

### **Tabla 1.**

*Categorías y preguntas del instrumento.*

Ítem PERMA	Categorías	Preguntas
<i>Positive emotions/ Emociones</i> positivas	Generación de emociones positivas.	<p>1. ¿En qué momentos ha notado que los empleados sienten emociones positivas durante la jornada laboral?</p> <p>2. ¿Qué tipo de actividades se realizan en la empresa que estén enfocadas en generar emociones positivas?</p> <p>¿Están estas ligadas a la estrategia de gestión humana?</p>
<i>Engagement/Compromiso</i>	Creación y refuerzo de compromiso con la empresa y el rol	<p>3. ¿Basada en qué situaciones, momentos o acciones, la empresa determina que una persona está comprometida con la empresa?</p> <p>4. ¿De qué manera se estimula el compromiso de las personas hacia la empresa?</p>

<i>Relationships/Relacionamiento</i>	Facilitación y promoción de relaciones verticales y horizontales	<p>5. ¿De qué manera la empresa permite y promueve el relacionamiento vertical y horizontal?</p> <p>6. ¿Qué actividades existen en la empresa cuyo su fin sea crear relacionamiento?</p>
<i>Meaning/Sentido</i>	Generación de sentido dentro de la empresa y el rol ocupado.	<p>7. ¿De qué forma considera que la empresa tiene un sentido que va más allá del mero objeto comercial?</p> <p>8. ¿Cómo cree que los trabajadores encuentran sentido en el desempeño de su rol?</p> <p>9. ¿Qué actividades adicionales existen dentro de la empresa para generar sentido en el trabajo?</p>
<i>Accomplishment/Logro</i>	Conocimiento y claridad de metas personales (del rol), de	10. ¿Los trabajadores conocen los indicadores por los cuales son medidos? ¿Las

	equipo (unidad de negocio) y de la empresa.	<p>expectativas sobre su desempeño son claras?</p> <p>11. ¿El equipo de trabajo conoce los objetivos de su unidad de negocio?</p> <p>12. ¿La misión de la empresa es conocida por los trabajadores? ¿Es suficientemente clara?</p> <p>13. ¿De qué manera se recompensan los logros conseguidos por los trabajadores?</p>
+Pregunta genérica sobre felicidad		¿De qué manera la empresa trabaja en pro de la felicidad de los trabajadores?

*Nota: Elaboración propia.*

El formato de aplicación se encuentra en el Anexo 2.

### 13 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Con base en la entrevista semiestructurada creada, que se basó en cinco categorías fundamentadas en el modelo PERMA, se realizó la recolección de información a siete pymes de

la ciudad de Medellín y su área metropolitana, seleccionadas de acuerdo a los criterios de inclusión y exclusión.

Se entrevistó a la persona encargada de asuntos relacionados con gestión humana en cada pyme, donde se realizaron 14 preguntas correspondientes a la entrevista. A continuación, los hallazgos.

### **13.1 CATEGORÍA 1: *POSITIVE EMOTIONS*/EMOCIONES POSITIVAS**

*Pregunta 1: ¿En qué momentos ha notado que los empleados sienten emociones positivas durante la jornada laboral?*

Según la información recolectada de las pymes participantes, existen múltiples momentos en los que se nota que los empleados experimentan emociones positivas. El dato más repetido, es el que se refiere al momento del almuerzo y descansos (cuatro veces), donde paran su actividad laboral y se relacionan con otros, sea para comer, hacer un descanso promovido por el sistema de salud en el trabajo o para tomar café. El segundo tema más mencionado fue sobre el momento del pago de sus respectivos honorarios (tres veces) y sobre el tipo de liderazgo de sus jefes (tres veces). Con una frecuencia de dos apariciones en las entrevistas, hay tres temas: ingreso y salida de la jornada laboral; días de teletrabajo y reconocimiento de los logros. En última instancia, con una sola aparición, está el momento de las capacitaciones y la actitud propia que adoptan las personas para estar felices.

*Pregunta 2. ¿Qué tipo de actividades se realizan en la empresa que estén enfocadas en generar emociones positivas? ¿Están estas ligadas a la estrategia de gestión humana?*

Cinco de las siete pymes entrevistadas, no cuenta con un área de gestión humana concreta. Adicionalmente, cuatro de ellas no cuentan con un plan de bienestar. Con tres apariciones en la

data, aparece la celebración de cumpleaños y fiestas como amor y amistad, pero por iniciativa de los mismos empleados; mientras que cuando es por iniciativa de la empresa, sólo apareció dos veces. También con tres apariciones, aparece la capacitación como estrategia de gestión humana.

Cinco temáticas aparecieron sólo dos veces en las entrevistas. Sólo dos pymes expresaron tener un área de gestión humana estructurada y un plan de bienestar creado y en funcionamiento. Éstas mismas dos pymes, dicen tener una reunión mensual planificada desde el plan de bienestar donde se escucha los problemas de los empleados y se gestiona su solución. También aparecen las pausas activas propuestas por el sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo como estrategia para generar emociones positivas. Adicionalmente, existieron incentivos en comida y bebida por rendimiento, aunque sin existir una estrategia concreta para la ejecución de esta estrategia.

Con base en los hallazgos de esta categoría, podemos observar que son múltiples las actividades donde las personas experimentan emociones positivas en sus trabajos. Sin embargo, y tal vez el dato más interesante, es que sólo dos pymes de la entrevistadas, cuentan con un área de gestión humana y un plan de bienestar claro. Pareciera ser que en las otras pyme, las actividades que se realizan para generar emociones positivas, son fundamentadas más en el sentido común que en una estrategia clara. Sería interesante poder determinar en qué momento una pyme determina que necesita un área de gestión humana y comienza a pensar en un plan de bienestar para sus empleados. Es posible que se base en el hecho de la cantidad de empleados de la pyme: en las dos pymes donde sí hay un área de gestión humana, son empresas que cuentan con casi 50 empleados, mientras que las que no lo tienen, son pymes con entre 11 y 15 empleados. Así pues, sería interesante para estudios posteriores determinar el tamaño de la pyme donde comienza a tener una mayor estructura organizacional y crean un área de gestión humana.

Contrastando los hallazgos con la teoría del referente conceptual, es interesante notar cómo se relacionan entre sí las categorías PERMA una con la otra. Por ejemplo, cuando se notan emociones positivas en el momento del almuerzo, también decían que era porque compartían con sus compañeros, lo cual le apunta a la categoría de *Relationship*/Relacionamiento; también el estilo de liderazgo expresado en la pregunta 1 y la reunión mensual para escuchar los problemas de los empleados de la pregunta 2.

También vemos que esta categoría de *Positive Emotions*/Emociones positivas se relaciona con *Accomplishment*/Logro, cuando en la pregunta 1 los representantes de las empresas hablan del reconocimiento al logro y en la pregunta 2 de los incentivos por rendimiento. Lo anterior confirma el planteamiento de Seligman, según el cual el modelo PERMA no es una receta que se cumpla uno a uno, sino que sus ítems se correlacionan entre sí para generar el estado llamado felicidad. Ahora bien, veremos cómo las siguientes categorías también se correlacionan con otras.

Adicionalmente, es interesante notar que Arboleda y Sanín (2018), realizaron un estudio similar en grandes empresas, donde también encontraron que éstas generan emociones positivas desde actividades planeadas y estructuradas, y también desde acciones en el día a día sin mucha planificación. Por lo tanto, las maneras de generar emociones positivas que se han encontrado en grandes empresas, también se observan en las pymes de la presente investigación.

Por último, la teoría respalda que las emociones positivas, además de producir placer en las personas, impactan directamente la motivación, el desempeño y el compromiso de los trabajadores (Erez y Isen, 2002; Marks, 2006; Carazo, 2017).

## **13.2 CATEGORÍA 2: *ENGAGEMENT*/COMPROMISO**

*Pregunta 3: ¿Basada en qué situaciones, momentos o acciones, la empresa determina que una persona está comprometida con la empresa?*

Seis de siete pymes dijeron que una actitud proactiva es la mejor forma de determinar el compromiso de los empleados. Esto es cuando muestran un interés más allá de sus responsabilidades básicas. Adicionalmente, tres de ellas expresaron que notaban el compromiso cuando voluntariamente se ofrecían a trabajar de forma extra. Dos temáticas se presentaron en dos entrevistas, el hecho de lograr resultados por encima de lo esperado y mostrar un interés en mejorar en su quehacer laboral. Cuatro temáticas fueron nombradas una sola vez, aunque no por ello menos importantes. Ser puntual en sus compromisos laborales, esforzarse, aunque no se logre el resultado esperado, permanecer en la empresa a pesar de las dificultades de liquidez y mostrar una actitud de liderazgo.

*Pregunta 4: ¿De qué manera se estimula el compromiso de las personas hacia la empresa?*

Sólo se encontraron dos estrategias para estimular el compromiso, estrategias planificadas y estructuradas dentro de un plan de bienestar. Una, se refiere a un plan de crecimiento y formación, donde la empresa promueve que sus empleados continúen formándose profesionalmente, los apoya, los financia y en consecuencia de su avance académico, suben en la escala salarial. La otra por su lado, tiene un plan padrino, donde la persona de un cargo básico es “apadrinado” por una persona del cargo que le sigue en nivel de responsabilidad, para así enseñarle paulatinamente las tareas que deben ser cumplidas y lo que se espera de ella. Este plan está abierto para todos los cargos dentro de la empresa para que así todos puedan crecer dentro de la organización.

Adicionalmente, encontramos múltiples maneras no planificadas ni estructuradas sobre cómo generan el compromiso las pymes. Tres empresas hablaron sobre la manera es como se trata

a las personas, que sea con respeto, haciéndolos sentir valiosos, dando las gracias por el trabajo, haciendo los reconocimientos en público, refiriéndose con ello al estilo de liderazgo. También, con una sola aparición en las entrevistas, encontramos temas que se refieren a que las personas se sienten parte del crecimiento y evolución de la empresa (podría llamarse sentido de pertenencia), bonificaciones esporádicas en dinero, capacitaciones aleatorias y pagos de nómina a tiempo.

Fue interesante encontrar que dos empresas expresaron no hacer nada para estimular el compromiso hacia la empresa.

Ahora bien, a pesar de que según Seligman y Csikszentmihalyi, el compromiso es propio de cada persona y depende de ella misma poder entrar en dicho estado de afinidad con la tarea, la empresa podría disponer de ciertas condiciones para que éste pueda presentarse, como lo son los planes de crecimiento interno, planes de capacitación, de bonificaciones entre otros.

Sin embargo, aunque sólo fue nombrado una vez en la pregunta 3 y sí mencionado varias veces en la pregunta 4, el estilo de liderazgo de los jefes aparece como un variable importante al momento de pensar esta categoría. Poder brindar la autonomía suficiente, apoyo, comunicación asertiva, buenas maneras de reconocimiento, serán potencializadores para que los empleados puedan lograr ese compromiso, válgase decir 'interno, consigo mismo'.

Como lo vimos en la categoría 1 de emociones positivas, el compromiso también toca sutilmente otras categorías PERMA. Podría pensarse que la importancia del estilo del liderazgo se cruza de alguna manera con la categoría del relacionamiento. Que las personas cuenten con planes de crecimiento interno que estimula su mejoría profesional y un aumento salarial, podría impactar las categorías del logro y de emociones positivas.

Contrastado con el trabajo de Arboleda y Sanín (2018) en grandes empresas, cabe notar que ellos también notaron dos asuntos que están fuera de la teoría de Seligman: que el *engagement*

puede también relacionarse con el sentido de pertenencia y que en las entrevistas, el liderazgo aparece como un ítem transversal a la categoría.

Adicionalmente, otras investigaciones enfocadas en el *engagement*, han encontrado que éste impacta la conducta proactiva, la iniciativa personal, el rendimiento y la calidad del servicio prestado, además, muestra una alta correlación con la satisfacción en el trabajo (Schaufeli y Bakker, 2004; Salanova y Schaufeli, 2009).

### **13.3 CATEGORÍA 3: *RELATIONSHIP*/RELACIONAMIENTO**

*Pregunta 5: ¿De qué manera la empresa permite y promueve el relacionamiento vertical y horizontal?*

Sobre el relacionamiento vertical, tres empresas expresaron que al ser la jerarquía tan pequeña, el relacionamiento con los jefes es directo y sin protocolos. Sin embargo, dos empresas expresaron preocupación debido a la cercanía en el trato, ya que se perdían los límites jefe-empleado. Vuelve aparecer el tema del estilo del liderazgo con tres menciones: Por un lado una pyme señaló que su tipo de relacionamiento con el jefe era más fuerte y controlador; otra dice que el estilo de liderazgo que tiene es mucho más afectivo y suave, y otra señala que el jefe no se involucra para nada con sus empleados, todo el relacionamiento y gestión se hace por medio del área de gestión humana.

Dos pymes mencionaron que su estructura jerárquica era plana, sin embargo, cada quién conocía sus propias responsabilidades y había un líder en calidad de jefe responsable por la ejecución global de los empleados.

Por último, se hallaron dos empresas dos estrategias claras y definidas de relacionamiento vertical: una de las empresas expresa tener un plan llamado “almorzando con la gerencia”. Una

vez a la semana, el gerente se reúne con un vocero de los empleados para tocar temas varios. Este vocero representante de los empleados, puede cambiar semanalmente si ellos mismo así lo desean, son autónomos en dicha elección. Por otro lado, otra pyme expresa una estrategia clara y definida para generar relacionamiento vertical. Consiste en una reunión quincenal, donde se invita a todos los empleados a charlar un rato con gestión humana, de forma individual, y así poder tratar principalmente los problemas que esté sufriendo la persona en su ámbito laboral.

Ahora, por el lado del relacionamiento horizontal, se encontró que dos empresas piden explícitamente que el relacionamiento sea mínimo, ya que en sus modelos de negocio han encontrado que mientras más relacionamiento, menos productividad. Por su lado, 3 empresas dicen permitir el relacionamiento horizontal. Una de ellas regularizó la hora del almuerzo para todos, para así generar un espacio para compartir con los empleados. Otra empresa, expresa que el relacionamiento es permitido, aunque no tiene ninguna estrategia para generarlo. Sólo una de las empresas tiene una estrategia clara que hace parte de un plan de bienestar estructurado y en funcionamiento. La empresa programa durante todo el año salidas con fines recreativos, financiados 100%. Algunas de estas actividades incluyen al círculo primario del empleado.

*Pregunta 6: ¿Qué actividades existen en la empresa cuyo fin sea crear relacionamiento?*

Aparte de las actividades comentadas en la pregunta anterior, seis de siete empresas expresaron no tener ninguna actividad oficial y planeada para generar relacionamiento horizontal. Inclusive, según la pregunta 5, sólo dos empresas tienen estrategias claras y definidas para crear relacionamiento vertical.

Con estos hallazgos, pareciera ser que cuando la pyme piensa en actividades de relacionamiento vertical, piensa en abordar temas laborales y de gestión de impedimentos;

mientras que cuando se piensa en actividades de relacionamiento horizontal, son principalmente de esparcimiento y recreativas.

Valdrá la pena en futuras investigaciones, investigar más a fondo sobre las estrategias de relacionamiento y su objetivo claro.

Aunque la teoría de Seligman no habla del ítem Relacionamiento con dos subcategorías, vertical y horizontal, con los hallazgos podemos observar que éste se da en ambas vertientes y que existen actividades diferenciadas para promover el uno y el otro, así estas actividades estén o no planificadas y estructuradas.

Como categoría PERMA, es interesante pensar en las empresas que expresaron que mientras menos se relacionen sus empleados, mejor es la producción. La primera cuestión que surge allí es ¿Lograrán ser estos empleados felices? Adicionalmente, ¿De qué manera aprovechan otros espacios para alimentar dicho relacionamiento? Son inquietudes que tendrán cabida en otras investigaciones.

Como hemos visto en las anteriores categorías, en ésta también se puede observar cómo actividades que atañen al relacionamiento podrían generar emociones positivas y por ende tocar dicha categoría. Inclusive, el hecho de participar en las actividades propuestas, tal vez sea una forma de notar y proporcionar el compromiso, rozando así otra categoría adicional.

Para Ferrari, dentro de Romero y Mancías (2016), la gestión del relacionamiento se logra a través de la comunicación, la cual es un proceso continuo y permanente con el fin de lograr el éxito organizacional. Siendo así, desde la teoría, el relacionamiento es una pieza clave para que la empresa logre sus objetivos.

Otras investigaciones han demostrado la importancia del liderazgo en las organizaciones. Cuadra y Veloso (2007), encontraron que el liderazgo tiene una relación significativa y positiva

sobre la satisfacción y el clima laboral. Por otro lado, Salas (2013), en su tesis doctoral, concluye que el liderazgo transformacional puede mejorar la calidad y productividad en las empresas, siempre y cuando se busque satisfacer las necesidades de los trabajadores.

Para Dalton, Hoyle y Watts (2011), las personas constituyen el recurso más importante para las empresas, lo que implica que las relaciones entre ellas son determinantes para el éxito corporativo.

#### **13.4 CATEGORÍA 4: *MEANING/SENTIDO***

*Pregunta 7: ¿De qué forma considera que la empresa tiene un sentido que va más allá del mero objeto comercial?*

Tres empresas dicen no tener un sentido que vaya más allá del mero hecho de hacer dinero. Por otro lado, las otras cuatro dicen sí tener un sentido, pero con diferentes variables adicionales. Una dice que dicho sentido no está escrito ni se hace muy explícito, pero está vívido en el quehacer del *core* comercial. Otra, que sí lo tiene y se invita a los empleados a vivirlo ellos mismos para así poder transmitirlo. Y otras dos, dicen que el sentido está escrito, los empleados conocen la historia, el porqué de la empresa y esto lo saben todos.

*Pregunta 8: ¿Cómo cree que los trabajadores encuentran sentido en el desempeño de su rol?*

Cuatro empresas dicen que no lo hacen, que a sus empleados no les importa hacer esa actividad comercial o cambiar a otra sin ningún problema, ya que sólo lo hacen por dinero. Adicionalmente, hubo otras respuestas con una sola mención. Una de las empresas, no tiene claro si las personas encuentran sentido en su rol, ya que la persona encargada de asuntos de gestión humana no tiene mucho contacto con los empleados, entonces no tiene claridad de éste. Otra,

comenta que no cree que sea sentido sino responsabilidad de cumplir su rol lo que nota en algunos de sus empleados. Por otro lado, dos empresas dicen que sus empleados sí encuentran sentido, una desde el mismo desarrollo de su rol profesional, ya que son perfiles muy específicos y pareciera la gente los elige por pasión; la otra, dice que el sentido lo encuentra por medio de los beneficios que le da la empresa y que afectan el bienestar de su familia.

*Pregunta 9: ¿Qué actividades adicionales existen dentro de la empresa para generar sentido en el trabajo?*

Dos pymes dicen que no hay ninguna actividad para esto, ni planeada ni que se dé en el día a día de manera informal. Adicionalmente, se encuentran otras respuestas que varían en su contenido. Una de ellas, dice que el plan de bienestar que existe para los empleados, es una manera para generar sentido. Otra, dice los beneficios que se le extienden a la familia, son la forma de dar sentido. Otra persona, comenta que desde el trato y el respeto, se logra este objetivo. Adicionalmente, también señalan que brindar capacitaciones nuevas al equipo de trabajo, es la manera de transmitir el sentido de la empresa. Finalmente, una dice que se enseña el sentido de la empresa para mejorar los argumentos de venta.

Como categoría pues, aunque cuatro empresas dicen tener un significado trascendental, igualmente cuatro pymes, dicen que sus empleados no encuentran sentido a su rol. Esto lleva a preguntarse sobre la efectividad de las estrategias para transmitir dicha significación a sus equipos de trabajo. Además, fueron tres empresas que expresaron no tener un alcance significativo de impacto y que su fin es meramente la consecución de dinero, lo que da cabida a pensar sobre las personas que sí encuentran un significado en su rol en empresas que sólo les importa hacer dinero.

Es poca la literatura académica que se refiere al sentido dentro de las organizaciones. Sin embargo, Kofman (2012) en su libro llamado *La Empresa Consciente*, habla sobre el potencial y

la ventaja estratégica que tienen las empresas que conectan su sentido al de las personas, apareciendo como una fuente de mayor creatividad, compromiso, rendimiento, entre otros beneficios.

Con base en lo anterior, se puede notar cómo esta categoría se correlacionarse con otras como *engagement* y *positive emotions*.

### **13.5 CATEGORÍA 5: ACCOMPLISHMENT/LOGRO**

*Pregunta 10: ¿Los trabajadores conocen los indicadores por los cuales son medidos? ¿Las expectativas sobre su desempeño son claras?*

La respuesta más común, con cinco apariciones, fue que los trabajadores saben lo que deben hacer, pero no hay una medida para su desempeño. Lo cual ocasiona que no se sabe cuándo tiene un alto desempeño o si están teniendo un bajo rendimiento. Simplemente se enfocan en realizar las tareas del día a día y según le asigne el jefe. Otra pyme comenta que una de sus áreas sí tiene indicadores claros y los trabajadores la conocen desde su primer día de trabajo. De igual manera, estos indicadores marcan la media de productividad para ellos. Sin embargo, para esta misma empresa, otra de sus áreas, no tiene indicadores, por lo que se ubicaría en el mismo grupo de la respuesta más nombrada. Por último, otra empresa comenta que sus trabajadores conocen la meta diaria que deben lograr y estos se mueven día a día con base en dicha meta.

*Pregunta 11: ¿El equipo de trabajo conoce los objetivos de su unidad de negocio?*

Tres empresas responden que no. Dos, señalan que una de sus áreas sí, mientras que otra no. Adicionalmente, dos empresas dicen que sí conocen los objetivos de su unidad de negocio/equipo de trabajo/línea de negocio, y que las personas articulan sus metas en aras de dicha meta grupal.

*Pregunta 12: ¿La misión de la empresa es conocida por los trabajadores? ¿Es suficientemente clara?*

Cuatro empresas señalan no tener una misión y dos de éstas dicen que la única misión es hacer dinero. Las otras tres empresas dicen sí tener una misión, pero con pequeñas variantes. Una de ellas dice que se tiene, pero no se usa para nada. Otra dice que se tiene, pero no se la saben de memoria. Y la última señala que sí se tiene y además todos sus empleados la conocen.

*Pregunta 13: ¿De qué manera se recompensan los logros conseguidos por los trabajadores?*

Tres empresas señalan que no se recompensa de ninguna manera aparte del sueldo que se paga a sus empleados. Adicional a esto, se encontraron múltiples estrategias que van desde estrategias planificadas desde el plan de bienestar, hasta actividades momentáneas de diferente índole. Señalan que el apoyo para la mejora profesional, aumentos salariales por tiempo de permanencia en la empresa, plan de crecimiento interno, felicitaciones en público ante el equipo de trabajo, bonos en dinero extralegales, son algunas de las estrategias usadas.

Adicionalmente, una de las empresas señala que para ellos el tipo de liderazgo aparece como una recompensa, ya que experimentan las bondades de un buen estilo de líder. Así pues, este señalamiento podría correlacionar con la categoría de relacionamiento. Inclusive, podría aparecer una relación directa entre el reconocimiento de un logro y la aparición de emociones positivas en la persona o grupo reconocido.

Sin embargo, es interesante resaltar que, aunque se tengan algunas estrategias para recompensar el logro, los hallazgos indican que la mayoría de empresas investigadas no tienen indicadores claves para medir el rendimiento de los trabajadores, lo cual apuntaría a una dificultad al momento de accionar una estrategia de recompensa.

López, Reyna y Hernández (2019), plantean tres tipos de incentivos: informales, por logros y los formales. Esta elaboración respalda los hallazgos de las estrategias encontradas en las empresas sujetos de investigación, y que constituye una manera de estructurar estrategias para recompensar el logro.

También, autores como Daniel Pink (2015) plantea que la motivación tanto como recompensa al logro, se debe hacer desde motivadores intrínsecos y extrínsecos. Esto tiene gran variedad de posibilidades, dependiendo el perfil de la persona, la tarea y el logro.

Molina (2000), señala que las metas están asociadas al desempeño, lo cual contrasta los hallazgos que indican, que la mayoría de las empresas investigadas, no tienen unas metas claras, sólo van cumpliendo con sus labores en el día a día.

Fuera de las categorías basadas en el modelo PERMA, se realizó una pregunta adicional buscando generalizar el tema:

*Pregunta 14: ¿De qué manera la empresa trabaja en pro de la felicidad de los trabajadores?*

Se encontró dos bloques de respuesta, las que opinan que la empresa sí trabaja en pro de la felicidad de los empleados y las que no. Las que sí (cuatro de ellas), señalan que es una preocupación genuina por las personas, que la existencia del plan de bienestar está enfocado en ellos, que aunque no se den cuenta, estas estrategias son para su beneficio. También, comentan que el estilo de liderazgo es una forma de velar por la felicidad de las personas en la empresa.

Por otro lado, las empresas que señalan no trabajar en pro de la felicidad de los empleados (tres de las empresas investigadas), hablan sobre el interés en una mayor producción, otra expresa literalmente que no le preocupa la felicidad de las personas y que esta posición va ligada al estilo de liderazgo que se presenta en su caso. La última de ellas, señala que para los trabajadores es una

felicidad momentánea, mientras que para el dueño aparece como una felicidad completa porque impacta más áreas de su vida.

De acuerdo con esto, y en contraste con la información expuesta en el referente conceptual, aunque la academia demuestra que trae muchos más beneficios para la empresa brindar condiciones para la felicidad, tres de siete empresas no accionan estrategias para dicho fin.

## 14 CONCLUSIONES

En general, los hallazgos sobre las estrategias que usan las pymes para gestionar la felicidad corporativa, pueden categorizarse de dos formas:

**Tabla 2.**

*Tabla de conclusiones*

<b>Estrategias planificadas</b>	<b>Estrategias informales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de bienestar.</li> <li>• Plan de crecimiento interno.</li> <li>• Estrategias de capacitación.</li> <li>• Hora de almuerzo estandarizada para todos.</li> <li>• Manual de funciones para manejo de las expectativas del cargo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trato respetuoso.</li> <li>• Invitación a comida y snacks.</li> <li>• Bonificaciones por rendimiento no planificadas.</li> <li>• Celebración de cumpleaños y fechas especiales.</li> <li>• Rápida comunicación para solución de situaciones.</li> <li>• Estilo de liderazgo.</li> <li>• Teletrabajo.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento por logros en público.</li> </ul>
--	---

*Nota: Elaboración propia.*

Las estrategias planificadas, se refieren a aquellas que son oficiales, están estructuradas, planeadas y financiadas por la empresa. Mientras que las informales, se llevan a cabo sin protocolo, algunas simplemente suceden. A su vez, algunas de las estrategias informales, están contempladas dentro de las estrategias planificadas, como la celebración de cumpleaños y fechas especiales, sin embargo, dependerá de qué tan estructurado está el plan de bienestar de la empresa.

Con respecto a los planes de bienestar, se puede concluir que éstos están pensados realmente para el bienestar de los trabajadores, sin embargo, no usan como tal el concepto *felicidad*. Adicionalmente, parece existir una relación entre el tamaño de la pyme y la existencia de un plan de bienestar, ya que cuatro empresas entrevistadas no contaban con dicho plan, una señaló tener un plan, pero sin ejecución y sólo dos empresas sí lo tienen y lo ejecutan.

Por otro lado, los planes de bienestar revisados, no contaban con una base académica explícita, lo que hace concluir que sus estrategias se basan más en lo empírico y no en lo científico.

Es importante tener en cuenta que, para lograr la felicidad en las personas, primero se deben satisfacer los niveles más bajos de la triada planteada por Sanín, que son la satisfacción y el bienestar. Desde una perspectiva ética, no se debería promover la gestión de la felicidad cuando las condiciones mínimas de trabajo se encuentran en un estado de precarización, no siendo aptas para la salud y el bienestar de las personas. Al promoverse la felicidad en condiciones precarias, se corre el riesgo de caer en un discurso manipulador, donde la empresa vende ideas falsas, que se salen del contexto real.

Por otro lado, supone un riesgo para la salud mental de los trabajadores el hecho de que se hagan responsables al 100% de su felicidad laboral. Según la teoría y los hallazgos, la responsabilidad es y deberá ser compartida entre empresa y trabajador. Será ideal que la empresa propicie un ambiente, estrategias y políticas que permitan la gestión de la felicidad, y por otro lado, que las personas se responsabilicen que ser partícipes de dichas estrategias, adicionalmente de poder engranar su vida laboral con su vida personal, para así potencializar la felicidad laboral y la felicidad en la vida.

Inclusive, cada vez más empresas comienzan a movilizar esfuerzos en propiciar ambientes y políticas para la gestión de la felicidad corporativa, sin embargo, no se encuentra un modelo de implementación de felicidad que permita ser adoptado por las empresas. La literatura que se encuentra al respecto, se basa en múltiples estrategias a implementar, mas no como un modelo a seguir. Así pues, sería interesante para futuras investigaciones, plantear un marco de felicidad empresarial, que le permita a las empresas seguir unos lineamientos basados en la academia.

## **15 RECOMENDACIONES PARA LA GESTIÓN DE LA FELICIDAD EN LAS PYME.**

---

Teniendo en cuenta los antecedentes, la teoría y los hallazgos antes citados, se proponen las siguientes estrategias para las pymes que quieran gestionar y propiciar un ambiente para la felicidad corporativa:

- Contar un plan de bienestar basado en algún marco teórico y ajustado a las necesidades de la organización y de las personas que la integran.
- Contar con un plan de crecimiento interno que permita a los trabajadores mejorar su perfil profesional y escalar dentro de la organización.
- Tener claras y hacer explícitas las opciones de bonificaciones extra, si se tienen.

- Generar emociones positivas desde actividades que pueden ser sencillas en el día a día u otras más elaboradas como salidas a cine, días familiares, almuerzos.
- Dar a los empleados regalos esporádicos sencillos, como pequeños dulces o chocolates.
- Utilizar un estilo de comunicación donde se le demuestra a los empleados su valor para la empresa.
- Permitir la proposición de nuevas ideas para el mejoramiento de la empresa.
- Dar responsabilidades extra a las personas que demuestren una actitud proactiva hacia el mejoramiento de su cargo de la empresa.
- Permitir la autonomía en la ejecución del cargo que ocupa la persona.
- Procurar tener un estilo de liderazgo que permita la potencialización de los talentos de las personas.
- Velar por organizaciones planas donde las jerarquías poco intervienen en la comunicación.
- Permitir y promover espacios de relacionamiento dentro y fuera del ambiente laboral.
- Incentivar una cultura de retroalimentación constante.
- Transmitir el sentido y la historia de la empresa a todos los niveles de la organización.
- Conocer las metas personales de los empleados para conectarlas con las metas de la empresa.
- Hacer explícito qué es lo mínimo esperado de la persona y en qué escenarios sería un desempeño sobresaliente.
- Aunque el día a día de una pyme pequeña es bastante variado, procurar por tener claridad en las funciones de los empleados.

Estas recomendaciones no pretenden ser una lista de chequeo, que al cumplirlas, la felicidad corporativa está asegurada. Estas estrategias apuntan a brindar condiciones, basadas en el modelo PERMA, para que los empleados tengan herramientas y situaciones donde puedan potencializar su felicidad. Cabe resaltar nuevamente que, la empresa no es responsable de hacer felices a sus empleados, pero sí es responsable de proporcionar buenas prácticas, actividades y planes en pro de la felicidad.

## 16 REFERENCIAS

---

- Alarcón, R. (2006). Desarrollo de una Escala Factorial para Medir la Felicidad. *Interamerican Journal of Psychology*, 40(1). pp. 99-106. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/284/28440110.pdf>
- Alayón, I. (2015). *Felicidad y logros empresariales*. Diplomado. Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13664/FELICIDAD%20Y%20LOGROS%20EMPRESARIALES.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Arboleda, G. y Sanín, A. (2018). Gestión de la felicidad corporativa realizada por nueve empresas de la ciudad de Medellín. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 36(2), pp. 21-35. DOI: 10.21772/ripo.v36n2a02
- Ávia, M. y Vázquez, C. (1999). Optimismo Inteligente. *Psicothema*, 11(2), pp. 449-450.
- Barley, S. y Kunda, G. (1992). Estructura y diseño vs. lealtad y sentimiento: oleadas de ideologías racionales y normativas de control en el discurso gerencial. *Tecnología administrativa*, IX(20), pp. 135-192.
- Borra, M. y Gómez, F. (2012). Satisfacción laboral y salario: ¿Compensa la renta laboral las condiciones no monetarias del trabajo?. *Revista de Economía Aplicada*, 20(60), pp. 25-51. España: Zaragoza. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/969/96924882002.pdf>
- Calderón, G., Murillo, S. y Torres, K. (2003). Cultura Organizacional y Bienestar laboral. *Cuadernos De Administración*, 16(25), pp. 109-137. Recuperado de [https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos\\_admon/article/view/5452](https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/5452)
- Calderón, G., Naranjo, J. y Álvarez, C. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. *Cuadernos De*

- Administración*, 23(41), pp. 13-36. Recuperado de [https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos\\_admon/article/view/1890](https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/1890)
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., y Quinn, R. E. (Eds.). (2003). *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a new Discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Carazo, J. (2017). La felicidad, una bola de nieve que impulsa la productividad y el compromiso. *Revista Capital Humano*, 30(320), pp. 54-55.
- Chiang, M., Martín, M, y Nuñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. España: Ed. Universidad Pontificia Comillas.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Fluir*. 7ma ed. Barcelona: Kairós.
- Cuadra, A. y Veloso, C. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Universum (Talca)*, 22(2), pp. 40-56. DOI: 10.4067/S0718-23762007000200004
- Cuadra, H. y Florenzano, R. (2003). El Bienestar Subjetivo: Hacia una Psicología Positiva. *Revista de Psicología de la Universidad de Chile*, XII(1), pp. 83-96.
- Dalton, M., Hoyle, D. y Watts, M. (2011). *Human relations*. 4ta ed. Australia: South-Western Cengage Learning.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2019). *Indicadores del Mercado Laboral*. [online] Recuperado el 28 de Julio de 2019 en <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55 (1), pp. 34-43. DOI: 10.1037/0003-066X.55.1.34

- Diener, E. y Suh, E. (1998). National differences in subjective well-being. En: Kahneman D., Diener E, y Schwarz, N. (Eds). *Understanding well-being: scientific perspectives on enjoyment and suffering*. (p. 67-94). New York: Russell-Sage.
- Diener, E., Oishi, S., y Lucas, R. (2002). Subjective well-being: The science of happiness and life satisfaction. *Handbook of positive psychology*, 2, 63-73.
- Domínguez, J. (2018). *Colombia 2022: Agenda empresarial por un nuevo país*.
- Díaz, G. (2001). El bienestar subjetivo: Actualidad y perspectivas. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 17(6), pp. 572-579. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21252001000600011&lng=es&tyng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21252001000600011&lng=es&tyng=es)
- Easterlin, R. (2003). Explaining happiness. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 100(19), pp. 11176-11183. DOI: 10.1073/pnas.1633144100
- Ellis, A. (2001). *Feeling better, getting better, staying better*. California, United States: Impact Publishers.
- Erez, A. y Isen, A. (2002). The influence of positive affect on the components of expectancy motivation. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), pp. 1055-1067.
- Es.wikipedia.org. (2019). *Acta de Independencia de Colombia*. Recuperado el 10 de Septiembre en [https://es.wikipedia.org/wiki/Acta\\_de\\_Independencia\\_de\\_Colombia](https://es.wikipedia.org/wiki/Acta_de_Independencia_de_Colombia)
- Eugenio, Y. y Toyama, J. (2018). *La influencia de la felicidad en la productividad de una empresa*. Magister. Pontificia Universidad católica del Perú.
- Fernández, I. (2016). *Felicidad Organizacional. Cómo construir felicidad en el trabajo*. 3ra ed. Chile.

- Ferrari, A. (2016). Relacionamiento: La clave para el diálogo corporativo. En Romero, L. y Mancías, R. (Eds). *Comunicación institucional y cambio social. Claves para la comprensión de los factores relacionales de la comunicación estratégica y el nuevo ecosistema comunicacional*. (p. 65-82). España: Egregius.
- Gabini, S. (2017). Adaptación y Validación de un Instrumento para medir Felicidad en el Trabajo. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 36(2), pp. 36-45. DOI: 10.21772/ripo.v36n2a03
- Gabini, S. (2018). Felicidad en el trabajo: Breve actualización desde la psicología positiva. *Revista de Psicología*, 14(27), pp. 69-75.
- Galeano, M. (2004) *Estrategias de investigación social cualitativa: El giro de la mirada*. Medellín, Colombia: La carreta editores.
- Gurt, J. (2018). Plenitud y felicidad en el puesto de trabajo. *Economía industrial*, 408, pp.13-20. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6538543>
- Ilies, R., Schwind, K., Wagner, D., Johnson, M., DeRue, D. y Ilgen, D. (2007). When can employees have a family life? The effects of daily workload and affect on work-family conflict and social behaviors at home. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), pp. 1368-1379. DOI: 10.1037/0021-9010.92.5.1368
- Kofman, F. (2012). *La empresa consciente: Cómo construir valor a través de valores*. 1ra ed. Buenos Aires: Aguilar.
- Lupano, M. y Castro, A. (2010). Psicología positiva: Análisis desde su surgimiento. *Ciencias Psicológicas*, IV(1), pp. 43-56. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4595/459545425005>

- Lyubomirsky, S. (2008). *La ciencia de la Felicidad. Un método probado para conseguir el bienestar*. Santiago, Chile: Ediciones Urano.
- López, L., Reyna, C. y Hernández, F. (s.f.). *Recursos humanos: La importancia de la motivación e incentivos para los trabajadores*. Magister. Centro Universitario Ciudad de Juárez. Recuperado el 25 de Septiembre de 2019 en <https://cucjonline.com/biblioteca/items/show/125>
- Marks, N. (2006). *Happiness is a serious business*. [video] Recuperado el 17 de Agosto de 2019 en [https://www.youtube.com/watch?v=CH2ys\\_IgV4Y](https://www.youtube.com/watch?v=CH2ys_IgV4Y)
- Martínez, N. (2007). Recursos humanos y management empresarial. El caso de la satisfacción laboral. *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*, 52, pp. 75-101. Recuperado de <http://cuadernos.uma.es/pdfs/pdf632.pdf>
- Moccia, S. (2016). Happiness at work. *Papeles del Psicólogo*, 37(2), pp. 143-151.
- Molina, H. (2000). Establecimiento de metas, comportamiento y desempeño. *Estudios Gerenciales*, (75), pp. 23-34. Recuperado de [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/31](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/31)
- Moyano, E., Dinamarca, D., Mendoza, R., y Palomo, G. (2018). Escala de Felicidad para Adultos (EFPA). *Terapia psicológica*, 36(1), pp. 37-49. DOI: s0718-48082017000300033
- Nader, M., Peña, S. y Sánchez, E. (2014). Predicción de la satisfacción y el bienestar en el trabajo: hacia un modelo de organización saludable en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 30(1), pp. 31-39. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314000461>

- Pavot, W., Diener, E., Colvin, C. y Sandvik, E. (1991). Further validation of the Satisfaction With Life Scale: Evidence for the cross-method convergence of well-being. *Social Indicators Research*, 28, pp. 1-20.
- Pavot, W. y Diener, E. (1993). Review of the Satisfaction With Life Scale. *Psychological Assessment*, 5(2), pp. 164-172. DOI: 10.1037/1040-3590.5.2.164
- Pink, D. (2015). *La sorprendente verdad sobre qué nos motiva*. Barcelona: Gestión 2000.
- Quick, J. y Quick, J. (2004). Healthy, happy, productive work: A leadership challenge. *Organizational Dynamics*, 33(4), pp. 329-337. DOI: 10.1016/j.orgdyn.2004.09.001
- Real Academia Española. (2018a). *Diccionario de la lengua española* (22.a ed. versión 23.2 en línea). Recuperado el 03 junio de 2019 de <https://dle.rae.es/?id=5TwfW6F>
- Real Academia Española. (2018b). *Diccionario de la lengua española* (22a ed. Versión 23.2 en línea). Recuperado el 01 junio de 2019 de <https://dle.rae.es/?id=Hj4JtKk>
- Restrepo, H. (2001). Conceptos y definiciones. En: Restrepo H, Málaga H. (Eds). *Promoción de la salud: cómo construir vida saludable*. (p. 24-33). Bogotá: Editorial Médica Panamericana.
- Saari, L. y Judge, T. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), pp. 395-407. DOI: 10.1002/hrm.20032
- Salanova, M. y Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza Editorial.
- Salas, A. (2013). *Liderazgo transformacional, capacidad de aprendizaje organizativo y felicidad en el trabajo*. España: Universidad de Valencia.

Salinas, C., Laguna, J. y Mendoza, M. (1994). La satisfacción laboral y su papel en la evaluación de la calidad de la atención médica. *Salud Pública de México*. 36(1), pp. 22-29.

Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/106/10636105.pdf>

Sampieri, H. y Cols. (2003). *Metodología de investigación*. México: McGraw Hill.

Sanjuán, P. and Avila, M. (2016). Afrontamiento y motivación como predictores del bienestar subjetivo y psicológico. *Revista de Psicopatología y Psicología Clínica*, 21(1). DOI: 10.5944/rppc.vol.21.num.1.2016.15401

Sanín, A (2017). *Felicidad y optimismo en el trabajo. Hallazgos de investigaciones científicas*. España: Universidad Jaume.

Sanín, A. y Soria, M. (2015). Análisis Psicométrico del Authentic Happiness Inventory (AHI) en población trabajadora colombiana. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 34(2), 75-83.

Schaufeli, W. y Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, pp. 293-315.

Seligman, M. (2003). *La auténtica felicidad*. Barcelona, España: Vergara.

Seligman, M. (2011). *Flourish*. New York, United States: Simon & Schuster.

Sheldon, K. y King, L. (2001). Why positive psychology is necessary. *American Psychologist*, (56), pp. 216 - 217.

Sutherland, J. (2017). *Scrum: El arte de hacer el doble de trabajo en la mitad del tiempo*. 2da ed. México: Océano.

United States, Dunlap, J., Force, P., Ridgely, D. y Printed Ephemera Collection. (1776) In Congress, July 4, a declaration by the representatives of the United States of America, in

General Congress assembled. Philadelphia: Printed by John Dunlap. Retrieved from the Library of Congress, <https://www.loc.gov/item/2003576546/>

Vera, B. (2006). Psicología positiva: una nueva forma de entender la psicología. *Papeles del Psicólogo*, 27 (1), 3-8.

Vázquez, C., Hervás, G., Rohana, J. y Gómez, D. (2009) Bienestar psicológico y salud: Aportaciones desde la psicología positiva. *Anuario de la psicología clínica y de la salud*, 5, pp. 15-28. Madrid, España. Recuperado de [http://institucionales.us.es/apcs/doc/APCS\\_5\\_esp\\_15-28.pdf](http://institucionales.us.es/apcs/doc/APCS_5_esp_15-28.pdf)

WordReference. (2019a). *Diccionario de español*. Recuperado el 05 de Julio de 2019 en <https://www.wordreference.com/definicion/felicidad>

WordReference. (2019b). *Diccionario de español*. Recuperado el 10 de Julio de 2019 en <https://www.wordreference.com/definicion/bienestar>

Wright, T. y Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), pp. 84-94. DOI: 10.1037//1076-8998.5.1.84

## 17 ANEXO 1

---

### **Consentimiento informado para participantes de investigación**

Usted con este consentimiento, acepta participar en la investigación sobre *ESTRATEGIAS USADAS POR SIETE PYMES DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN PARA GESTIONAR LA FELICIDAD CORPORATIVA*, optando por el título como Psicólogo del programa de psicología de la Universidad de Antioquia.

Los detalles acerca de este estudio serán discutidos a continuación. Tenga en cuenta que la decisión de participar es libre, por lo que es necesario que comprenda la información que le será suministrada y si usted acepta, al finalizar el proceso se le entregará una copia de este consentimiento.

Este trabajo de investigación básica busca aportar datos empíricos a la psicología organizacional proporcionando un acercamiento a la realidad desde un piso teórico definido.

La presente investigación se realizará con siete pymes de la ciudad de Medellín o su área metropolitana. El propósito de este estudio es describir las estrategias que usan las pymes para gestionar la felicidad corporativa.

Si usted accede a participar en este estudio, se le realizarán unas preguntas sobre su empresa y estrategias internas, para poder tener los datos necesarios relacionados con categorías sobre emociones positivas, compromiso y generación de sentido en el trabajo, además se realizará un

análisis de las estrategias implementadas desde la gestión humana. Esto tomará aproximadamente dos horas de su tiempo y adicionalmente, la sesión será grabada.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas a las pruebas serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Sólo las personas responsables de este estudio tendrán acceso a la identificación de cada uno de los participantes con el fin de dar alguna información que pueda ser útil para el bienestar o la salud de las personas. Las publicaciones que se deriven de esta investigación respetarán en todo momento el anonimato de los participantes y se ajustan al código deontológico colombiano para el ejercicio de la psicología, Ley 1090 de 2006, en el título VII capítulo VII, Arts. 49 al 56.

Finalmente, el presente estudio se encuentra catalogado como un estudio de mínimo riesgo para la salud de acuerdo a la Resolución 8430/1993.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del estudio en cualquier momento sin que eso lo perjudique.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Jose Luis Bernal Monsalve. Así mismo manifiesto que he aceptado luego de que me han informado y he comprendido los objetivos y los procedimientos que se realizarán conmigo.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Jose Bernal al correo masterbernal@gmail.com

Nombre del Participante:

Firma:

CC:

Fecha:

Nombre de la empresa:

NIT:

Nombre del Investigador: Jose Luis Bernal Monsalve

Firma:

CC: 1020415192

Fecha:

## 18 ANEXO 2

---

### **Entrevista sobre la Felicidad Corporativa**

El presente formato hace parte de la investigación académica en Psicología Organizacional sobre la Felicidad Corporativa. El objetivo principal de la investigación es identificar las estrategias que están utilizando siete pymes para gestionar la felicidad corporativa desde la gestión humana. Para esto, se construyó esta serie de preguntas la cuales pretenden ser un detonador de la conversación con la persona encargada de gestión humana en la pyme participante de la investigación.

Antes de la entrevista, se explicarán las condiciones del consentimiento informado, el cual será firmado, dando por aprobada la grabación y el tratamiento de la información con fines académicos y científicos.

El tiempo estimado en esta entrevista será de 45 minutos a 1 hora.

1. ¿En qué momentos ha notado que los empleados sienten emociones positivas durante la jornada laboral?
2. ¿Qué tipo de actividades se realizan en la empresa que estén enfocadas en generar emociones positivas? ¿Están estas ligadas a la estrategia de gestión humana?
3. ¿Basada en qué situaciones, momentos o acciones, la empresa determina que una persona está comprometida con la empresa?
4. ¿De qué manera se estimula el compromiso de las personas hacia la empresa?
5. ¿De qué manera la empresa permite y promueve el relacionamiento vertical y horizontal?
6. ¿Qué actividades existen en la empresa cuyo su fin sea crear relacionamiento?

7. ¿De qué forma considera que la empresa tiene un sentido que va más allá del mero objeto comercial?
8. ¿Cómo cree que los trabajadores encuentran sentido en el desempeño de su rol?
9. ¿Qué actividades adicionales existen dentro de la empresa para generar sentido en el trabajo?
10. ¿Los trabajadores conocen los indicadores por los cuales son medidos? ¿Las expectativas sobre su desempeño son claras?
11. ¿El equipo de trabajo conoce los objetivos de su unidad de negocio?
12. ¿La visión de la empresa es conocida por los trabajadores? ¿Es suficientemente clara?
13. ¿De qué manera se recompensan los logros conseguidos por los trabajadores?
14. ¿De qué manera nota ud la felicidad de sus trabajadores? ¿De alguna manera la empresa trabaja en pro de la felicidad de los trabajadores?