



---

DETERMINANTES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA  
FELICIDAD COMO HERRAMIENTA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

---

PRESENTADO POR:

LINA PAOLA URRUTIA RODRÍGUEZ

RESENTADO A:

JACKSON PAUL PEREIRA SILVA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

BOGOTA, JUNIO DE 2017

## Tabla de contenido

Lista de tablas .....	1
Lista de Ilustraciones .....	2
Resumen .....	3
Delimitación del Problema .....	4
Antecedentes.....	6
Justificación.....	7
Objetivos.....	8
Objetivo General.....	8
Objetivos Específicos .....	8
Marco de Referencia.....	9
Marco Teórico .....	9
Marco Conceptual.....	13
Desarrollo del Trabajo .....	14
Identificar los factores que influyen en la implementación de la Gestión de la Felicidad .....	14
Dimensiones del Ser .....	14
Diferencias entre la Felicidad Organizacional y la felicidad en el trabajo .....	16
Caracterizar el proceso de gestión de la felicidad como herramienta de desarrollo organizacional.....	17
Modelo de Felicidad organizacional.....	17
Roles de la gerencia de la felicidad .....	18
Identificar las ventajas de la implementación de la gestión de la felicidad como herramienta de desarrollo organizacional.....	18
Ventajas de implementar la gestión de la felicidad: .....	18
Cifras .....	19
Conclusiones.....	21
Bibliografía.....	22

## Lista de tablas

Tabla 1, Cifras segun Gallup, 2013 .....	19
------------------------------------------	----

## Lista de Ilustraciones

Ilustración 1, ¿Cree usted que las empresas están incluyendo medidas relacionadas con la felicidad laboral de sus empleados? .....	5
Ilustración 2, ¿Crees que serías más feliz si tuvieras tu propio negocio? .....	5
Ilustración 3, ¿Crees que serías más feliz reinventándote, llevando a cabo un trabajo relacionado con tus aficiones? .....	6
Ilustración 4, Factores determinantes para la felicidad-Sonia Lybomirsky .....	9
Ilustración 5, factores que determinan la felicidad-Deepak Chopra y Rudolph E. Tanzi .....	11
Ilustración 6, Factores determinantes de la felicidad- Tal Ben-Shahar .....	12
Ilustración 7, ¿Porque la felicidad en las organizaciones es tan importante?(Gallup 2013) .....	20

## **1. Determinantes para la implementación de la gestión de la felicidad como herramienta de desarrollo organizacional**

### Resumen

Gestionar la felicidad es una de las teorías administrativas recientes a implementar en las organizaciones y un reto muy importante para los altos gerentes y/o líderes responsables de las empresas.

Esta labor involucra, entre otros factores determinantes, que se ajusten procesos y procedimientos, que se asignen recursos (físicos, financieros, humanos, técnicos, tecnológicos, etc.), que se definan partidas presupuestales y lo más importante, que se cuente con el compromiso de la Alta Dirección. Compromiso que se materializa con las obligaciones y responsabilidades que intrínsecamente se adquieren al implementar y gestionar la Felicidad. Asumirlas es todo un reto, que dista enormemente de surtir un trámite interno y/o de cumplir con un requisito de norma. Los efectos son a largo plazo, visualizables en los resultados financieros, en los indicadores y en las mediciones de clima laboral que se llevan a cabo internamente.

Definiciones de felicidad hay muchas, sin embargo y de acuerdo a (Juan Manrique Coordinador General de CLAFO 2017):

Felicidad es la percepción personal y subjetiva de los trabajadores acerca de su bienestar en la organización, por lo que constituye una decisión personal. El empleado es corresponsable, junto con la empresa, de su felicidad. Cabe resaltar que la felicidad no se trata de la ausencia de problemas sino de la actitud que tenemos frente a ellos y cómo los encaramos, explica. Según información de CLAFO, la búsqueda constante y concreta de bienestar de las personas en el ámbito laboral se ha convertido en un movimiento de alcance mundial, particularmente impulsada por la nueva generación de jóvenes profesionales que cuentan con nuevos valores individuales, paradigmas grupales y expectativas laborales.

Otro estudio realizado por (GMJ Employee Engagement Index 2007) hace referencia a la semejanza que hay entre la felicidad en el trabajo y el compromiso de los empleados:

El estudio revela que los colaboradores felices y comprometidos tienen mejores relaciones con sus superiores, están mejor preparados para manejar los cambios y los conflictos, sienten que son más valorados por sus colegas, manejan el estrés más eficientemente, y están más satisfechos con sus vidas. Marque coincide y agrega: El bienestar organizacional hace que los mejores empleados quieran trabajar en tu empresa, que no rote el personal y que la gente tenga mejor ámbito de trabajo y clima organizacional.

## Delimitación del Problema

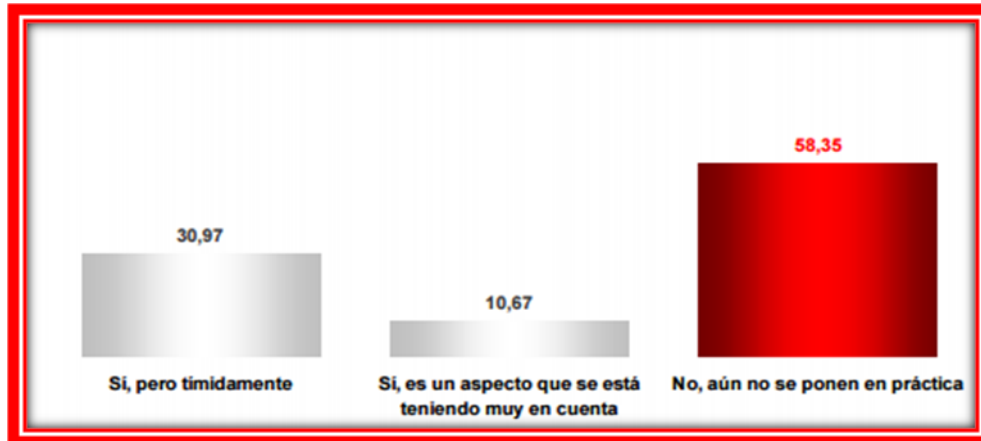
Los datos estadísticos con los que se cuenta acerca de lo que las organizaciones han hecho en materia de felicidad son recientes, y esto se debe básicamente a que hasta hace poco las empresas han visto la necesidad de crear una política interna con la cual se genere valor al recurso más importante; el humano. Conocer e identificar sobre los aspectos habituales de su experiencia en el trabajo: pormenores del día a día, qué saben y cómo perciben la organización en la que trabajan, y si hay equilibrio entre su vida laboral y personal, se convierten en variables que permiten que la Alta Dirección conozca de primera mano, cuáles son esos motores que llevan a lograr la felicidad en el trabajo.

Una encuesta aplicada a trabajadores españoles por la firma multinacional ADECCO(2016), revela que los aspectos que los colaboradores consideran que más influyen para la felicidad en el trabajo son los siguientes, en una calificación de 1 a 10:

- Ambiente laboral: 8.38 puntos
- Buen Horario: 8.24 puntos
- Sueldo: 8.22 puntos
- Desarrollo de habilidades: 7.97 puntos
- Realización personal: 7.96 puntos
- Jefe: 7.91 puntos
- Adecuación de la formación a las funciones: 7.68 puntos
- Cercanía al lugar de trabajo: 7.61 puntos
- Reconocimiento de colegas y superiores: 7.49 puntos
- Beneficios sociales: 7.42 puntos

Adicional a lo anteriormente mencionado, de esta encuesta, se puede obtener la siguiente información gráfica relevante. A los encuestados se les hicieron las siguientes preguntas en cuanto a políticas de felicidad:

Ilustración 1, ¿Cree usted que las empresas están incluyendo medidas relacionadas con la felicidad laboral de sus empleados?

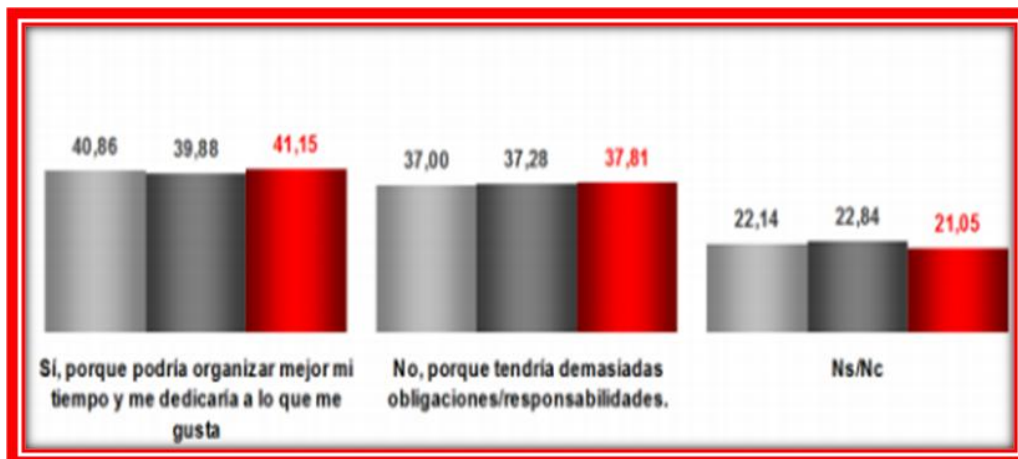


Fuente: VI Encuesta Adecco La Felicidad en el Trabajo(Addeco 2016)

Este gráfico muestra que las personas encuestadas manifiestan que aun la alta gerencia no ha implementado la política de felicidad, sin embargo también es relevante que el 30,97% manifiesta que las áreas de Talento Humano, han hecho algo, pero que todavía no es muy notorio

A los encuestados también se les preguntó:

Ilustración 2, ¿Crees que serias más feliz si tuvieras tu propio negocio?

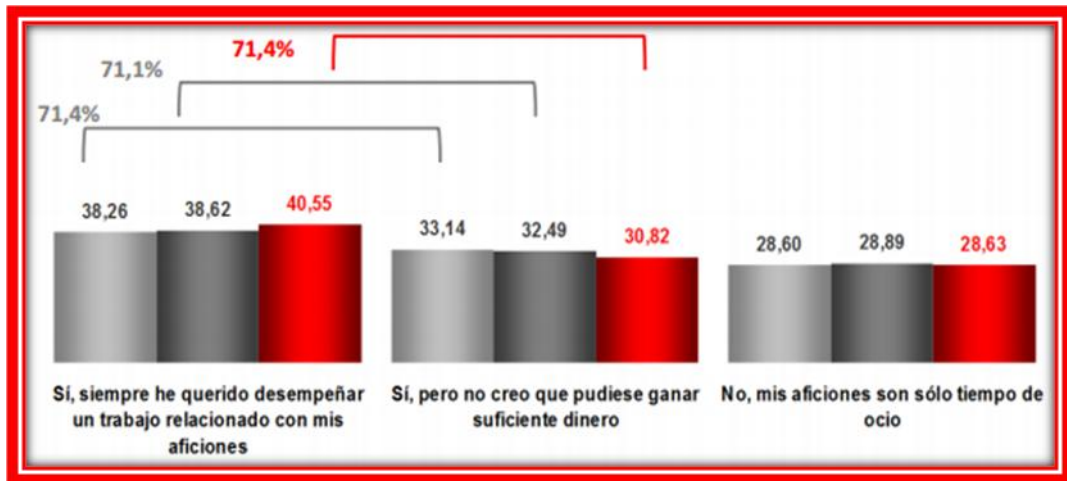


Fuente tradicional: VI Encuesta Adecco La Felicidad en el Trabajo (Addeco 2016)

Y las cifras a lo largo de los tres años (2014, 2015 y 2016) en los que se ha aplicado esta encuesta, muestra que cada vez hay más interés por parte de los empleados de tener su propio negocio es decir ser su propio jefe, toda vez que les facilitaría organizar mejor su tiempo y dedicarse a lo que les gusta realmente.

Los encuestados también respondieron a:

Ilustración 3. ¿Crees que serías más feliz reinventándote, llevando a cabo un trabajo relacionado con tus aficiones?



Fuente: VI Encuesta Addeco La Felicidad en el Trabajo (Addeco 2016)

Al preguntar acerca de la vocación versus la felicidad, los encuestados responden rotundamente que quisieran desempeñar un trabajo que esté relacionado con sus aficiones, lo que podría significar que el empleado que desempeñe una labor relacionada con sus aficiones es más feliz, cifra que no varió mucho entre el 2014 y 2015, apreciándose que para el 2014, esta cifra corresponde al 38.36%, para el 2015 38.62%; mientras que para el 2016 el incremento de dos puntos (40.55%) pueden ser realmente representativos.

En cuanto a Colombia, el Banco Interamericano de Desarrollo – BID realizó una investigación sobre el entorno laboral nacional. Entre otras cifras importantes, este estudio muestra que el 81% de los latinoamericanos están satisfechos con su empleo.

Los más contentos con su trabajo son los venezolanos y los más aburridos, los cubanos. En cuanto a los colombianos, están por encima del promedio, pues el 86 % se declara satisfecho con su puesto.

De acuerdo a lo anterior, se establece la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son los determinantes para implementar la Gestión de la felicidad como herramienta de desarrollo organizacional?

### Antecedentes

El 20 de marzo fue declarado por la Organización de Naciones Unidas – ONU el “Día Internacional de la Felicidad” el cual tiene como propósito, dejar huella en la vida de las personas. Con su lema “¡Es un día para ser feliz, naturalmente!”, la Asamblea General

de la ONU, decretó este día, para reconocer la relevancia de la felicidad y el bienestar como aspiraciones universales de los seres humanos y la importancia de su inclusión en las políticas de gobierno. La ONU ha celebrado este día para destacar el importante papel que desempeña la felicidad en la vida de las personas de todo el mundo y en el marco de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible los cuales buscan poner fin a la pobreza, reducir la desigualdad y proteger nuestro planeta –tres aspectos primordiales que contribuyen a garantizar el bienestar y la felicidad.-.

Factores como la globalización, las nuevas teorías organizacionales, el ingreso de nuevas generaciones (millennials), la economía, el cambio climático, la apropiación de las TIC's, entre otros, son aspectos relevantes que crean al interior de las organizaciones la imperiosa necesidad de ofrecer al mercado productos y servicios de talla mundial y de excelente calidad en aras de innovar e incrementar el resultado de los indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad y de presentar al mercado empresas autosostenibles y que impacten positivamente a la economía. Ante estos cambios, es de gran importancia contar con profesionales integrales e idóneos que reflejen en su quehacer diario que se encuentran capacitados, y que cuentan con habilidades y destrezas aplicables a cualquier sector económico, con un alto desempeño en las responsabilidades específicas del cargo y trabajo asignado, con competencias comportamentales de gran calidad (actitudes, valores, intereses, motivaciones y características de personalidad), es decir, que se requieren profesionales que se destaquen por su alto sentido de la honestidad y la lealtad, así como por su prestancia laboral y profesional.

### Justificación

Los líderes actuales tendrán grandes retos laborales y profesionales, ya que deberán idearse cómo implementar y gestionar la felicidad al interior de sus empresas. Esto implicará el diseño de herramientas organizacionales que propicien espacios de calidad para que los trabajadores sientan realmente que la organización trabaja en su bienestar y en proporcionarles condiciones que les ofrezcan mejor calidad de vida, que no solo debe tener un enfoque pecuniario sino, todo aquello, que tiene la connotación de salario emocional y que a su vez se convierte en motivación y que desarrolla el sentido de pertenencia y el amor por el lugar donde se trabaja, lo cual redundará en el cumplimiento de las metas organizacionales y en la construcción de empresa que sea capaz de ofrecer felicidad organizacional, es decir, una empresa que cuente con la capacidad de organizar, coordinar recursos y gestionar para hacer una oferta de valor a los trabajadores que logre un equilibrio entre las buenas utilidades obtenidas por las organización y el bienestar psicosocial de los trabajadores y que a su vez se reflejará en la percepción personal y subjetiva de los trabajadores acerca de su bienestar y salud en el trabajo.

La felicidad organizacional es un acto de responsabilidad en doble vía, es decir que no solo es una tarea que concierne a la empresa, el trabajador también debe procurar dicha felicidad. Indiscutiblemente, la empresa tendrá una responsabilidad muy grande, toda



vez que deberá facilitar un ambiente organizacional en el cual se dé la evolución del bienestar y el potenciamiento de las fortalezas de las personas y los equipos en pro de los buenos resultados de la compañía.

Forjar la felicidad organizacional con un enfoque estratégico impacta en los resultados de: rentabilidad, calidad, servicio al cliente y en general a todos los procesos de una empresa (Estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación) y lo que se busca al fidelizar a los empleados es que se sientan satisfechos, protegidos y a gusto en su lugar de trabajo, y que consideren el NO como una respuesta ante el ofrecimiento que otra empresa y/o la competencia le haga para cambiar de trabajo ya sea por obtener mayores ingresos o por mejorar y ascender en su carrera laboral.

La alta dirección deberá diseñar estrategias orientadas netamente a lograr la felicidad de sus colaboradores. El mercado ofrece múltiples fuentes bibliográficas que brindan diferentes opciones, pero para lograr la meta de la felicidad, la empresa debe enfocar todos sus recursos en pro de ese bienestar. Entre las alternativas que hay en la actualidad, con las nuevas teorías administrativas, la empresa puede pensar en trabajar en lo colectivo, porque al fin y al cabo, las empresas no son solo de un individuo, sino que nos pertenecen a todos. Otra alternativa es que el trabajo que se realiza a diario sea el medio para conseguir la felicidad, para lo cual las empresas deben realizar jornadas de capacitación en las que se fortalezca cómo gestionar el cambio y adaptarnos más fácilmente a él. Es recomendable también que la empresa trabaje en propiciar el trabajo en equipo y en dar pautas para un buen desarrollo de ese trabajo.

## Objetivos

### Objetivo General

Analizar los determinantes que influyen en la implementación de la gestión de la felicidad como herramienta de desarrollo organizacional.

### Objetivos Específicos

- Identificar los factores que influyen en la implementación de la Gestión de la Felicidad
- Caracterizar el proceso de gestión de la felicidad como herramienta de desarrollo organizacional
- Identificar las ventajas de la implementación de la gestión de la felicidad como herramienta de desarrollo organizacional.

## Marco de Referencia

### Marco Teórico

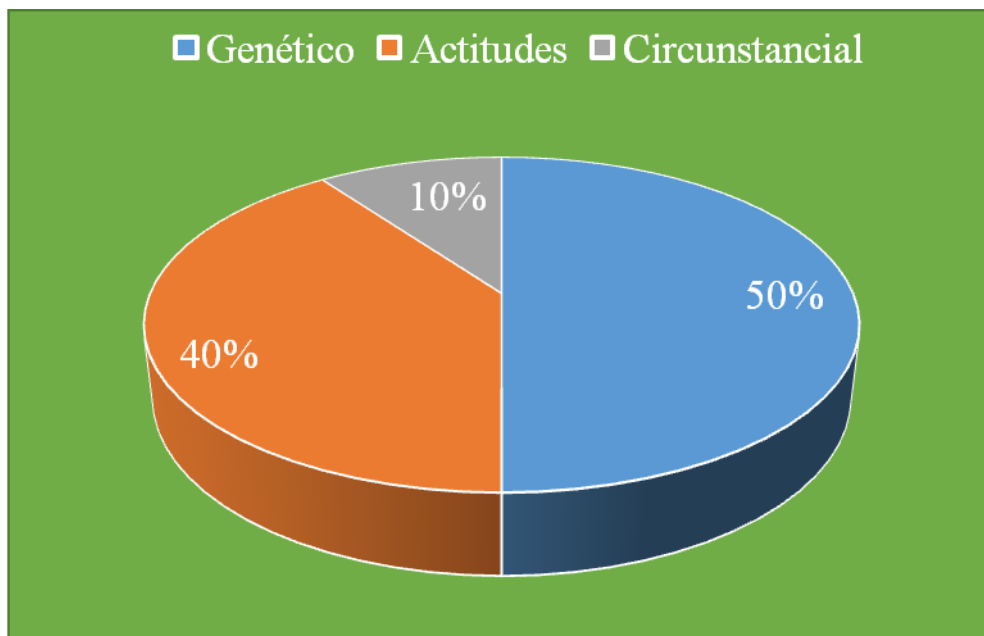
Sonja Lyubomirsky, psicóloga Rusa se desempeña como profesora del Departamento de Psicología de la Universidad de California y ganadora de un bestseller por su libro *The How of Happiness: A Scientific Approach to Getting the Life You Want*, el cual brinda al lector, estrategias para aumentar la felicidad.

Su contribución al mundo de la psicología está basada en la teoría de la Psicología Positiva, la cual además de estudiar las bases del bienestar psicológico y de la felicidad, estudia las fortalezas y virtudes humanas y se enfoca también en otros aspectos del ser humano como sus emociones positivas (alegría o el amor), fortalezas como el optimismo, la creatividad, la gratitud, la sabiduría, o la resiliencia.

El libro que la hizo ganadora del bestseller, *The How of Happiness: A Scientific Approach to Getting the Life You Want* (Lyubomirsky 2008) refiere cuales son los tres (3) factores determinantes para la felicidad:

- ✓ Genética
- ✓ Actitudes
- ✓ Circunstancias

*Ilustración 4, Factores determinantes para la felicidad-Sonia Lybomirsky*



Fuente: Elaboración propia a partir de (Lyubomirsky 2008)

La citada autora menciona que nuestra felicidad está condicionada en un 50% respecto a lo genético, es decir a lo que ya traemos con nosotros desde el vientre de nuestra madre

y a lo que se nos ha transmitido de generación en generación, lo que significa que si genéticamente estamos predispuestos a ser felices lo seremos y si no, tampoco lo seremos

El 40 % de la gráfica representa las actitudes es decir, las buenas relaciones, nuestro nivel de agradecimiento, optimismo sobre el futuro, autocuidado, metas y que son las que nos llevan a tener un comportamiento particular, se nos convierte en habitual y determinan nuestra vida anímica, en otras palabras, es la actitud que tengamos hacia la vida y que si está enmarcada en un contexto positivo, seremos muy felices y en caso contrario, seremos infelices.

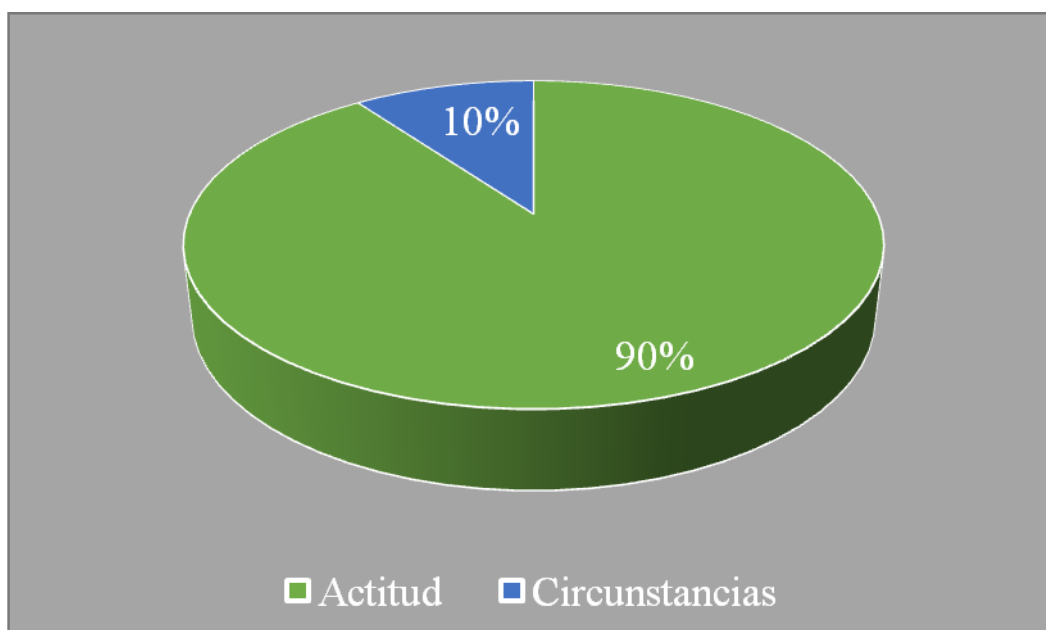
Finalmente el estudio de la Dra. Sonja Lyubomirsky refiere que la felicidad es circunstancial (tiempo, lugar, ocasiones, etc.) en un 10%, es decir, situaciones específicas, concretas y que podrían llegar a ser permanentes o puntuales, favorables o desfavorables.

En conclusión para esta autora, la felicidad depende en gran parte de lo que genéticamente traigan nuestros cromosomas.

En cambio para el segundo autor tomado como referencia en este marco teórico, lo propuesto por la Dra. Lyubomirsky se puede cambiar, toda vez que nosotros contamos “cerebralmente” con las capacidades para modificar nuestros códigos genéticos y lo que nos determina como seres humanos.

Depak Chopra es un médico, escritor y conferencista hindú nacido en Nueva Delhi considerado el profeta de la medicina alternativa y en su Súpercerebros (Chopra y Tanzi 2014) escrito con Rudolph E. Tanzi Médico Neurólogo de la Universidad de Harvard, se convierte en un manual que ayuda al ser humano a potencializar su cerebro.

El ser humano tiene un cerebro estándar que se limita a cumplir tareas cotidianas, los autores del mencionado libro, proponen que el cerebro puede aprender cosas nuevas y cómo usarlo en vez de que el use al humano. La invitación del libro es que el individuo logre integrar sus tres cerebros: reptiliano, límbico y neocórtex en pro de la salud, relaciones, creatividad, entre otras y obviamente como camino a la felicidad.



Fuente: Elaboración propia a partir de (Chopra y Tanzi 2014)

Por lo tanto, los autores le apuntan a que si el cerebro tiene tal capacidad, puede modificar los códigos genéticos y en este orden de ideas la felicidad humana depende en un 90% de las actitudes y en un 10% de las circunstancias.

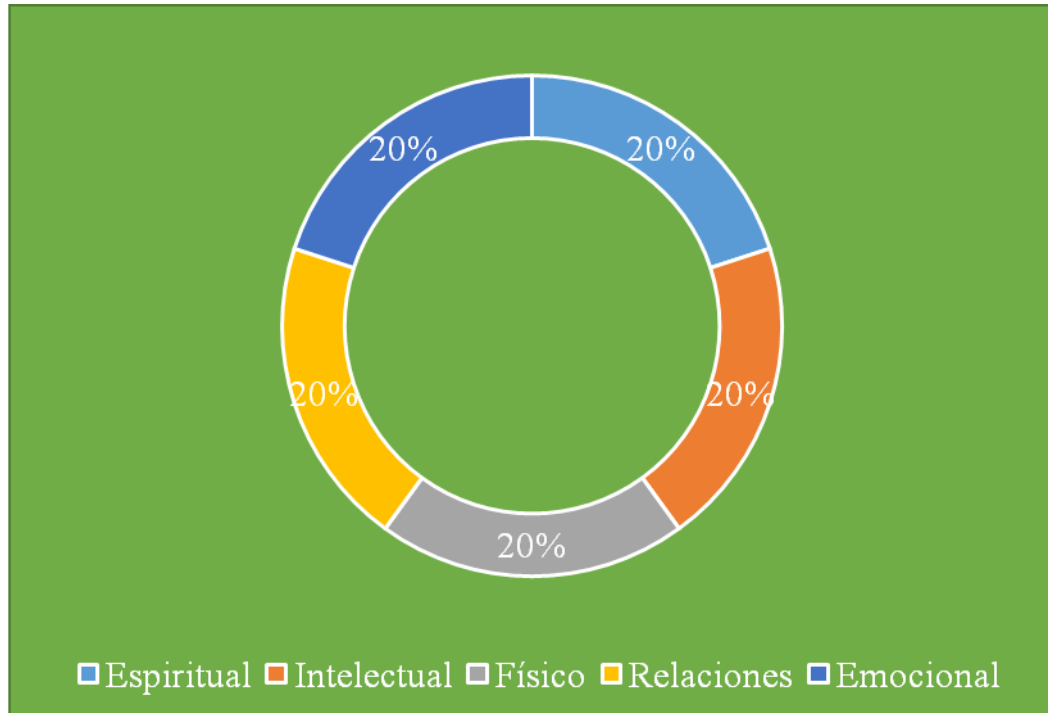
Tal Ben-Shahar, el tercer autor tomado como referencia en el marco teórico, es profesor y escritor estadounidense e israelí especializado en las áreas de la psicología positiva y liderazgo. Es licenciado por la Universidad de Harvard en Filosofía y Psicología y autor de best sellers internacionales que han sido traducidos a 25 idiomas, obras como: Ganar felicidad: descubre los secretos de la alegría cotidiana y la satisfacción duradera (Ben-Shahar, Ganar felicidad: descubre los secretos de la alegría cotidiana y la satisfacción duradera 2008); La búsqueda de la felicidad: porque no serás feliz hasta que dejes de perseguir la perfección (Ben-Shahar 2011); Practicar la felicidad (Ben-Shahar 2011); Practicar la felicidad: un diario gratificante para tu realización en 52 semanas (Ben-Shahar 2011); Elige la vida que quieres (Ben-Shahar 2014) y Elige la vida que quieres: 101 claves para no amargarse la vida y ser feliz (Ben-Shahar 2014) lo han llevado al reconocimiento internacional.

El citado autor ha definido cinco (5) dimensiones de la felicidad:

- Espiritual
- Intelectual
- Físico
- Relaciones

- Emocional

Ilustración 6, Factores determinantes de la felicidad- Tal Ben-Shahar



Fuente: Elaboración propia a partir de (Ben-Shahar 2011)

La teoría de este autor se basa en que las cinco (5) dimensiones aportan en igual porcentaje, lo mismo para el ser humano y que en ese orden de ideas, es necesario el equilibrio para lograr la felicidad.

Finalmente se tomó como referente en el marco teórico a la Psicóloga Shauna Shapiro, profesora PhD en Psicología Clínica en la Universidad de Santa Clara. En su búsqueda de conocimientos, amplió sus estudios de meditación en Tailandia y Nepal, además de en Occidente, donde se formó en el programa de reducción del estrés basada en Mindfulness y en terapia cognitiva basada en Mindfulness. Lo cual se convierte en un gran aporte en la búsqueda del tema de la felicidad.

La doctora Shauna Shapiro, enfoca su teoría en la meditación y el cerebro (Shapiro 2014) sus estudios han estado encauzados a demostrar que cuando el ser humano está feliz, contento, se siente lleno de vitalidad, la corteza prefrontal izquierda del cerebro tiene mayor actividad. Caso contrario, ocurre cuando tenemos sentimientos de depresión, ansiedad, estrés, se da mayor actividad en la parte prefrontal derecha. En su paso por la India, tuvo la oportunidad de participar en un estudio que se hizo sobre quienes meditaban. Este estudio demostró, en un Lama Tibetano, que su actividad cerebral izquierda era mucho mayor que cualquiera de los otros 175 participantes que estaban en el laboratorio. Luego de varios cuestionamientos y largas investigaciones, llegaron a la conclusión que quienes han invertido tiempo en la práctica de la meditación, tienen un gran y positivo impacto a nivel cerebral.

## Marco Conceptual

### Desarrollo Organizacional: (Beckhard 1969)

Hace referencia a todos los esfuerzos planeado, que cubre a la organización, administrado desde la alta dirección, para incrementar la efectividad y salud organizacional mediante intervenciones planeadas en los "procesos" de la organización, utilizando el conocimiento aportado por las ciencias del comportamiento

### Enfoque hacia a la organización en su conjunto: (Alles 2012)

Involucrar a la organización para que el cambio se genere efectivamente, toda vez que las partes de ésta tienen que trabajar en conjunto para resolver los problemas y así aprovechar las oportunidades que surjan de una manera coordinada.

### Bienestar Social: (Tiusaba 2012)

Está asociado con la concepción del desarrollo a escala humana, que comprende el conjunto de programas y beneficios que se estructuran de las necesidades del individuo, que influyen como el elemento más importante de la organización, reconociendo además del entorno social que se desprende de la relación con la misión institucional como espacio para desarrollo del hombre. s de Bienestar: Estado de la persona cuyas condiciones físicas y mentales le proporcionan un sentimiento de satisfacción y tranquilidad.

### Aprendizaje por experiencia: (Chiavenato 2007)

Se aprende por medio de la experiencia en un ambiente de capacitación, ya que se les incentiva a los participantes a resolver los problemas humanos que encuentran dentro de su ambiente, además se discute sobre su propia experiencia con el tema y se aprende de ella.

### Orientación sistémica: (Barnard 1938)

Las personas no actúan aisladamente, sino por medio de interacciones con otras personas es que pueden alcanzar sus objetivos. En las interacciones humanas, las personas se influyen mutuamente: son las relaciones sociales. Gracias a las diferencias individuales cada persona tiene sus propias características personales, sus capacidades y limitaciones. Para que puedan superar sus limitaciones y ampliar sus capacidades, las personas necesitan cooperar entre sí para alcanzar de mejor forma sus objetivos. Es por medio de la participación personal y de la cooperación entre las personas que surgen las organizaciones. Las organizaciones son sistemas cooperativos que tienen por base la racionalidad. Es decir, las organizaciones son sistemas sociales basados en la cooperación entre las personas.

## Competencias comportamentales: (Pública 2015)

Se refieren a las actitudes, los valores, los intereses, las motivaciones y las características de personalidad con que las personas cumplen sus funciones. Son transversales a las diferentes áreas de gestión y competencias funcionales, y se requieren para lograr un desempeño idóneo y de excelencia en el cargo. (Pública 2015)

## Orientación Situacional: (Chiavenato 2007)

El Desarrollo Organizacional se adapta a la situación y los problemas de la organización, siempre de una manera flexible enfocando tanto las necesidades específicas como particulares

## Desarrollo de equipos: (Koontz y Weihrich 2004)

El desarrollo organizacional se basa en construir equipos de trabajo. Es decir, personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todos son responsables.

## Desarrollo del Trabajo

### Identificar los factores que influyen en la implementación de la Gestión de la Felicidad

#### Dimensiones del Ser

El ser humano como un todo, como un único sistema, comprende varias dimensiones, las cuales se deben ver de una manera integral con el fin de potencializarlas, pero sobre todo de puntualizarlas:

1. Dimensión Ética: la cual corresponde a todos aquellos aspectos relacionados con la moral, el bien, el correcto juicio, la virtud, los principios, los valores, las correctas decisiones, la conciencia, coherencia, entre otras.
2. Dimensión Espiritual: Es aquella dimensión relacionada con las creencias del ser humano y que tiene que ver con el espíritu, la fe, con la sensación de sanación, liberación, salvación entre otras y las cuales le otorgan un profundo sentido de existencia, ya que se cree en un ser superior (Dios, Buda, Yahvé, etc.) quien le brinda bienestar y le otorga paz.
3. Dimensión Cognitiva: Esta dimensión corresponde a las capacidades, habilidades y destrezas con las que cuenta el ser humano para procesar la información que viene del mundo. Está relacionada con procesos como: memoria, sentimientos, raciocinio, atención, conocimiento, aprendizaje, pensamiento, estructura mental, entre otras.
4. Dimensión Afectiva: Este dimensión está relacionada con los sentimientos, apegos, emociones, cariños, relación con el mundo y relación consigo mismo, relaciones con la familia, sexualidad, amistad, amor, simpatía, inclinaciones, autoestima, etc.

5. Dimensión Comunicativa: Esta dimensión está relacionada con la habilidad que tiene el ser humano para transmitir y procesar información, mensajes, utilización y uso adecuado de lenguajes, interpretaciones, etc.
6. Dimensión Estética: Es aquella dimensión relacionada con la belleza, lo intangible, las sensaciones, los sentidos, la imaginación, la sensibilidad.
7. Dimensión Corporal: Es aquella dimensión que tiene que ver con los sentidos humano; el de la vista o visión, el del oído o la audición, del gusto o del sabor, del olfato o del olor y del tacto, los cuales tienen gran utilidad ya que nos permiten reconocer el mundo, lo que nos rodea, etc.
8. Dimensión Socio - Política: Esta dimensión tiene que ver con el entorno cultural y social en el que el individuo se mueve, su responsabilidad social, las normas de convivencia, el sentido de comunidad etc.

Detallar estas dimensiones es la base para reconocer al ser humano como emocional, toda vez que según el marco teórico descrito, la felicidad está relacionada con este aspecto, lo que a su vez permite identificar las siguientes emociones humanas básicas: tristeza, alegría, miedo, ira, aversión y sorpresa.

Al analizar al ser humano – emocional en el contexto personal las organizaciones deben conocer de primera mano ¿Qué hace feliz a su gente?, pero además deben trabajar en pro de eso, ideando estrategias y tácticas que respondan a esta inquietud.

De otra parte, y al hacer un análisis al ser humano – emocional en el contexto espiritual, es imperioso que las organizaciones tengan claridad sobre ¿Cuál es el propósito de vida?, es decir, ¿Qué lo inspira?, ¿Qué le gusta hacer?, ¿Qué le apasiona? ¿Para quién lo hace? ¿Qué es lo que quieren o necesitan?, ¿Cómo cambian o se transforman las personas como resultado de lo que tú compartiste con ellos? Para la cual deben diseñar Planes de Bienestar integrales que expresen las respuestas cada una de estas preguntas

En relación al ser humano – emocional en el contexto intelectual, las organizaciones deben formular planes institucionales de capacitación sistémicos, que fortalezcan tres (3) áreas de las competencias (DAFP 2012):

**Las del Hacer:** Corresponde al conjunto de habilidades y de procedimientos necesarios para el desempeño de una actividad, mediante los cuales se pone en práctica el conocimiento que se posee. Se refiere a la utilización de materiales, equipos y diferentes herramientas. Debe identificarse lo que debe saber hacer la persona, es decir, los procedimientos y las técnicas requeridas para asegurar la solución al problema.

**La del Saber:** Es el conjunto de conocimientos, teorías, conceptos, datos que se requieren para poder desarrollar las acciones previstas o resolver los retos laborales que se reciben del medio ambiente, de un texto, un docente o cualquier otra fuente de información.



Las del Ser: Comprende el conjunto de características personales (motivación, compromiso con el trabajo, disciplina, liderazgo, entre otras) que resultan determinantes para la realización personal, el trabajo en equipo, el desempeño superior que genera valor agregado y el desarrollo personal dentro de las organizaciones

Con el fin de medir la gestión de la Alta dirección respecto a la formulación de estos planes institucionales de capacitación (PIC) orientados al contexto intelectual, se recomienda el diseño de indicadores (DAFP 2012):

El indicador de Eficiencia refleja el uso racional de los recursos disponibles en la consecución de un producto o resultado; permite valorar cumplimiento de actividades previstas, tiempo de ejecución, presupuesto ejecutado y costos, insumos y tiempos utilizados en el diseño y desarrollo del plan. A través de indicadores de eficiencia se hace seguimiento a la formulación y ejecución del PIC.

El indicador de Eficacia refleja el logro de los atributos del producto que satisface las necesidades, deseos y demandas de los usuarios. La eficacia se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados. Permite valorar si los objetivos programados se cumplieron y la cobertura. Los indicadores de eficacia permiten medir los resultados del PIC y de los proyectos de aprendizaje en equipo.

El indicador de Efectividad refleja la medida del impacto de los productos o los servicios en el objetivo; por lo tanto mide los cambios que se producen en la situación inicial existente luego de la entrega del producto o servicio. El indicador de efectividad mide los cambios que se generan en la organización, como consecuencia del uso de las competencias que los participantes han adquirido a través de la Capacitación.

### Diferencias entre la Felicidad Organizacional y la felicidad en el trabajo

Por lo tanto y con el ánimo de armonizar todas estas herramientas con las que cuenta la Alta Dirección se hace necesario establecer las diferencias entre la Felicidad Organizacional y felicidad en el trabajo.

La Felicidad organizacional se puede definir como:(Reyes 2014):

La capacidad de una organización para ofrecer y facilitar a sus trabajadores las condiciones y procesos de trabajo que permitan el despliegue de sus fortalezas individuales y grupales, para conducir al desempeño hacia metas organizacionales sustentables y sostenibles, construyendo un activo intangible difícilmente imitable. La organización coordina recursos y gestión para hacer una oferta de valor para los trabajadores que balanceen la salud financiera de la compañía y el bienestar psicosocial de los trabajadores.

Concepto que dista totalmente de la Felicidad en el trabajo (Reyes 2014):

Es la percepción personal y subjetiva de los trabajadores acerca de su bienestar, florecimiento y salud en el trabajo.

Así las cosas y con los conceptos claramente definidos, es importante que los Planes estratégicos de Talento Humano estén formulados y diseñados en ofrecer al equipo humano, las alternativas de bienestar y formación que les brinden el equilibrio entre lo personal y lo laboral. De igual manera es importante que se logre la interdependencia entre estos planes, con la misión institucional y los planes operativos y/o estratégicos.

Caracterizar el proceso de gestión de la felicidad como herramienta de desarrollo organizacional

### Modelo de Felicidad organizacional

La implementación de la gestión de la felicidad requiere que se encuentren articuladas las condiciones de trabajo, la buena gestión del talento y que haya una constante mejora en los procesos.

Así las cosas y con el fin de la alta dirección cuente con un derrotero se sugiere el siguiente modelo:

1. Concepción ética del ser humano: El ser humano en su naturaleza biológica es un ser físico, social y cultural. De igual manera y en el estricto sentido humano también es un individuo en construcción diaria, con conciencia, necesidades, y aspectos por suplir. Es por esta razón que las organizaciones no pueden desconocer que ante cualquier política que quieran implementar, deben vislumbrar a las personas como “humanas” y no como máquinas.
2. Propuesta de Valor: Significa que la felicidad que se experimente se convierte en el motor para darle sentido diario a la vida. Conscientes de todos los factores intrínsecos a la felicidad (genética, actitudes, comportamientos, etc) la invitación de este punto del modelo sugerido es que se trabaje intensamente y con sentido asociado a los valores personales.
3. Resultados Sustentables y sostenibles: Esto significa que lo que se logre con la felicidad será el resultado de la suma de acciones, lo cual también debe estar en armonía con la Declaración Universal de los Derechos Humanos y con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas.
4. Palancas de Gestión: Este se convierte en reto muy importante para quien esté en una alta dirección, toda vez que implica la adecuada gestión del talento.

## Roles de la gerencia de la felicidad

Para quienes al interior de las empresas tendrán el rol de la gerencia de la felicidad deberán

- Rol Articulador
- Rol Experto
- Rol de Acompañamiento
- Rol Garante

Estos roles implican líderes que influyeran, con carisma y convicción, que impacten en la vida de las personas. Líderes capaces de crear ambientes laborales saludables donde la sinergia y el buen clima laboral, sea la constante. Líderes que construyan felicidad organizacional

Identificar las ventajas de la implementación de la gestión de la felicidad como herramienta de desarrollo organizacional.

### Ventajas de implementar la gestión de la felicidad:

**Aumento de la productividad:** Significa que las organizaciones han implementado las acciones pertinentes para no solo lograr los objetivos económicos y financieros, sino también un adecuado ambiente laboral. La buena gestión empresarial y la armonización de las políticas internas, logran un incremento.

**Incremento de la Excelencia operacional:** Este tiene que ver con la mayor ejecución de programas y proyectos relacionados con la operación de la empresa, por ejemplo, reducción de emisiones, vertimientos y residuos, implementación de los programas de integridad operativa y de los planes de contingencia y de respuesta a emergencias.

**Mejora la calidad de vida de los usuarios:** Las empresas que son atendidas por empleados felices, ofrecen a los usuarios servicios de mejor calidad, con oportunidad y sobre todo servicios humanizados.

**Mejora el valor accionario y la rentabilidad:** Crear valor para los accionistas se convierte en un reto para las altas gerencias. Y mejorar ese valor accionario se logra, entre otras cosas por empresas que se encuentran bien rankeadas.

**Reduce el ausentismo:** Quien se sienta feliz en su trabajo, quien logre el equilibrio entre lo personal y lo laboral, será alguien que no se ausente con la misma frecuencia que lo hace un empleado que no es feliz. La empresa será más productiva, se respirarán aires de tranquilidad, libres de stress.

Disminuye la accidentalidad: Quienes están felices, se enferman menos, porque con la felicidad esa parte de la corteza cerebral descrita en el marco teórico se activa y genera momentos de felicidad, paz y armonía.

Reduce la rotación: Al mejorar el entorno laboral, se desarrollará en los colaboradores un mayor sentido de pertenencia que les hará querer quedarse y tener una larga vida en la organización.

Incrementa el compromiso de los colaboradores: A una empresa que se preocupa por la gente, le retorna prosperidad y mayor productividad, ya que sus colaboradores desarrollo un alto sentido de compromiso.

Mejora el clima laboral: El buen desempeño organizacional tiene mucho que ver con el ánimo y actitud de los trabajadores, que se reflejará en un satisfactorio ambiente laboral.

Aumenta la confianza en jefaturas y compañeros de trabajo: Trabajar en una empresa en la que se es feliz, le permite al trabajador sentirse tranquilo y confiado y de igual manera le permite construir relaciones enriquecedoras y a largo plazo.

## Cifras

Las cifras son las siguientes (Gallup 2013):

*Tabla 1, Cifras según Gallup, 2013*

Ventaja	Cifras
<b>Aumento de la productividad</b>	31 – 40%
<b>Incremento de la Excelencia operacional</b>	30 – 45%
<b>Mejora la calidad de vida de los usuarios</b>	15 – 25%
<b>Mejora el valor accionario y la rentabilidad</b>	15 – 28%
<b>Reduce el ausentismo</b>	43 – 51%
<b>Disminuye la accidentalidad</b>	48 – 50%
<b>Reduce la rotación</b>	33 – 58 %
<b>Incrementa el compromiso de los colaboradores</b>	20 – 50 %

<b>Mejora el clima laboral</b>	55 – 90%
<b>Aumenta la confianza en jefaturas y compañeros de trabajo</b>	40 – 50%

 <p><b>Aumenta la productividad</b> 31 - 40%</p>	 <p><b>Incrementa la excelencia Operacional</b> 30 – 45%</p>	 <p><b>Mejora la calidad de vida de los usuarios</b> 15 – 25%</p>	 <p><b>Mejora el valor accionario y la rentabilidad</b> 15 – 28%</p>
 <p><b>Reduce el ausentismo</b> 43 – 51%</p>	 <p><b>Disminuye la accidentalidad</b> 48 – 50 %</p>	 <p><b>Reduce la rotación</b> 33 – 58%</p>	 <p><b>Incrementa el compromiso de los colaboradores</b> 20 – 50%</p>
 <p><b>Mejora el Clima Laboral</b> 55 – 90%</p>		 <p><b>Aumenta la confianza en jefaturas y compañeros de trabajo</b> 40 – 50 %</p>	

Ilustración 7, ¿Porque la felicidad en las organizaciones es tan importante?(Gallup 2013)

## Conclusiones

- ✓ Felicidad organizacional es diferente a la felicidad en el trabajo y así mismo deben ser las estrategias organizacionales que se ideen para implementarla.
- ✓ Para gestionar e implementar la felicidad en una organización, los líderes deben estar convencidos que de las personas son lo más importante.
- ✓ La actitud del individuo es determinante para enfocarse en la búsqueda de la felicidad.
- ✓ La felicidad organizacional se convierte es una gran experiencia de bienestar para todos los colaboradores en todos los niveles jerárquicos de una organización.
- ✓ Aquellas empresas categorizadas como “Great Place to work” cuentan en un 80% con el componente de la felicidad en sus procesos organizacionales.
- ✓ Gestionar la felicidad representa para las organizaciones un sinnúmero de ventajas reflejadas en sus ventas, utilidades, reconocimiento, posicionamiento, entre otras
- ✓ Un colaborador feliz es más sano, vital, pide menos permisos y/o licencias y su productividad, así como su creatividad y proactividad son mayores.

## Bibliografía

- ADECCO. «VI Encuesta Adecco La Felicidad en el Trabajo.» España, 2016.
- Alles, Martha. *Las 50 herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer*. 2012.
- Barnard, Chester. *The functions of the executive*. USA: Garza Editores, 1938.
- Beckhard, Richard. *Organization Development: Strategies and Models* 0th. 1969.
- Ben-Shahar, Tal. *Elige la vida que quieres: 101 claves para no amargarse la vida y ser feliz*. 2014.
- . *Ganar felicidad: descubre los secretos de la alegría cotidiana y la satisfacción duradera*. 2008.
- . *La búsqueda de la felicidad: porque no serás feliz hasta que dejes de perseguir la perfección*. 2011.
- . *Practicar la felicidad*. 2011.
- Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mexico: Mc Graw Hill, 2007.
- Chopra, Deepak, y Rudolph Tanzi . *Supercerebro*. New York, 2014.
- DAFP. «Guía para la formulación del Plan Institucional de Capacitación.» 2012.
- Gallup. «State of the Global Workplace: Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide.» 2013.
- GMJ Employee Engagement Index. *Happiness at Work Index*. Chimento, 2007.
- Juan Manrique Coordinador General de CLAFO. «Congreso Latinoamericano de Felicidad Organizacional.» Guatemala, 2017.
- Koontz, Harold, y Heinz Weihrich. *Administración: Una perspectiva Global*. México: Mac Graw Hill, 2004.
- Lyubomirsky, Sonja. *The How of Happiness: A Scientific Approach to Getting the Life You Want*. 2008.
- Pública, Departamento Administrativo de la Función. «Decreto 1083 .» 2015.
- Reyes, Ignacio Fernandez. *Felicidad Organizacional Cómo construir felicidad en el trabajo*. 2014.
- Shapiro, Shauna. «<http://greatergood.berkeley.edu>.» 2014.
- . «Mindfulness Meditation and the Brain.» <http://greatergood.berkeley.edu>. 2014.
- Tiusaba, Ana Katherine Velasquez. «Plan de Bienestar Social para mejorar las condiciones que favorezcan el Desarrollo Integral del Empleado y su Familia y así mismo elevar los niveles de satisfacción, eficacia y efectividad con servicio de la Secretaria General.» 2012.