

**LA GERENCIA DE LA FELICIDAD: UN NUEVO MODELO PARA LA GESTIÓN
DE LAS ORGANIZACIONES**



**EDGAR ARANDA LEYTON
CODIGO: 5200639**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Especialista en Alta Gerencia

Asesora:

DOCTORA: CLAUDIA LUCIA PEÑA PINEDA

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ, COLOMBIA
2016**

Contenido

Resumen.....	3
Abstract	4
Introducción.....	5
La Gerencia de la felicidad: Un nuevo modelo para la gestión de las organizaciones	7
1. La felicidad	7
1.1 Conceptualización de la felicidad y la felicidad laboral	7
1.2 Teoría de la motivación en el trabajo: La Teoría Bifactorial de Herzberg.....	10
2. La Gerencia de la Felicidad	11
Metodología	13
Tipo de Investigación.....	14
Experiencias organizacionales en materia de felicidad.....	15
Felicidad y Productividad	19
Metodologías sobre la felicidad y la gerencia de la felicidad	19
Conclusiones.....	25
Referencias.....	27
Otras fuentes de información electrónica.....	30
Índice de figuras	
Figura 1. Método Perma de Seligman.....	20
Figura 2. Modelo de la Felicidad en el Trabajo de Ignacio Fernández.....	22

Resumen

El presente documento, aborda el concepto de la Felicidad y su inserción al mundo laboral, en un entorno en el cual se visualizan nuevos enfoques administrativos sobre la gerencia de talento humano, en los cuales las personas, son consideradas como el activo más importante para una organización, es así como se señalan las principales características de la felicidad laboral que se sintetizan en la denominada “Gerencia de la Felicidad”, un modelo con elementos fundamentales en las organizaciones actuales, que buscan atraer y retener el talento humano, en procura de mejorar la competitividad, la productividad y la rentabilidad

Es ineludible que las organizaciones tanto públicas como privadas, tomen conciencia de la importancia que la motivación de sus empleados genera en sus rendimientos, en razón a esto se exponen algunas experiencias exitosas de organizaciones que le han apostado al desarrollo de la felicidad para mejorar sus resultados, de igual forma, se señalan aproximaciones metodológicas de implementación de estos elementos de la felicidad laboral a la gestión organizacional.

PALABRAS CLAVE: Felicidad, Gerencia, Organización, Motivación

Abstract

This document speaks about the concept of happiness and its insertion into the workplace, in an environment in which new administrative approaches to the management of human talent, in which they are considered as the most important asset for an organization, is in this way like the main characteristics of the laboral happiness are shown, synthesized in the so-called "Management of happiness", a model with key elements in today's organizations that seek to attract and retain human talent, looking for improving competitiveness, productivity and profitability

It is inevitable that both public and private organizations, aware of the importance of employee motivation generates in their yields; due to this, some successful experiences of organizations that have chosen to develop happiness to improve results are exposed here, similarly, methodological approaches of implementation of these elements of work happiness to the organizational management are identified.

KEYWORDS: Happiness, Management, Organization, Motivation

Introducción

En un mundo cada vez más globalizado, con altos niveles de competitividad entre los sectores, se evidencian inconvenientes comunes en muchos escenarios, el desempleo, la inserción y la permanencia en los puestos de trabajo, por ejemplo, son situaciones que preocupan a los gobiernos y a las empresas, es por ello, que las organizaciones deben buscar alternativas en las nuevas tendencias administrativas, en procura de mejorar su competitividad, su productividad y su rentabilidad.

Es indudable que en el actual contexto, la empresa adquiere nuevos roles, en la medida en que nuevos enfoques administrativos sobre la gerencia del talento humano, hacen su aparición, estos enfoques exaltan al personal como el recurso más importante dentro de una organización, es por ello que surge la necesidad de contar con empleados cada vez más calificados, especialmente motivados y totalmente comprometidos, y por sobre todo, que sean conscientes de su contribución y relevancia en el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.

Lo relevante en este nuevo paradigma, es que los empleados puedan disfrutar de lo que hacen, motivo por el cual las organizaciones han empezado a inquietarse por la felicidad y el bienestar de su personal, para entender esta perspectiva, es necesario, examinar escuelas del pensamiento que han abordado el tema de la felicidad, las definiciones que han dado diversos autores sobre la felicidad, y llegar a comprender porque en la actualidad el concepto tiene tanta trascendencia en las organizaciones.

Así mismo, existe un desconocimiento por parte de muchos directivos y líderes organizacionales acerca de cómo desarrollar las habilidades personales y posteriormente competencias organizacionales en sus empleados, es necesario entonces, abordar y reflexionar acerca de conceptos que facilitan esta función, como lo son el coaching y el coaching ontológico.

Es inexorable al abordar el tema de la felicidad, y su enfoque hacia la gerencia, que se identifique las herramientas técnicas existentes que facilitan su medición, ya que es un tema que

cautiva la atención de empresas, gobiernos, organismos internacionales, académicos y profesionales, su importancia es tal, que se analiza su impacto en la economía y por consiguiente en las organizaciones.

Entre tanto, a pesar que en el sector público colombiano, el Gobierno Central ha implementado políticas de gestión del talento humano, con componentes de formación y capacitación, Clima organizacional, Bienestar y calidad de vida laboral, y estímulos e incentivos, es necesario establecer hasta donde se podrían incorporar elementos de la Gerencia de la Felicidad a la Gestión estratégica del talento humano en el sector público, sin desconocer la existencia de algunos de estos elemento, los cuales pueden ser reafirmados, mejorados o complementados.

Es por ello, que el presente trabajo tiene como objetivo, Determinar cómo pueden las organizaciones actuales tanto públicas, como privadas, atraer y retener el talento humano, a través de un modelo de Gerencia de la Felicidad, en procura de mejorar su competitividad, su productividad y su rentabilidad, exponiendo entonces las principales características de la Felicidad laboral que se sintetizan en la denominada Gerencia de la Felicidad, Analizando algunos casos exitosos en donde se ha implementado estos modelos de Felicidad laboral, como una alternativa para mejorar la Competitividad, la Productividad y la Rentabilidad de las Organizaciones., como también los esfuerzos exiguos, pero admirables realizados en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN.

La Gerencia de la felicidad: Un nuevo modelo para la gestión de las organizaciones

1. La felicidad

1.1 Conceptualización de la felicidad y la felicidad laboral

Realizada la revisión literaria, se encuentra que para dar respuesta al problema de investigación, es necesario conceptualizar acerca de la felicidad, existen diversos enfoques: religioso, cultural, filosófico, Psicológico, etc., “Cuando se habla de felicidad existen innumerables definiciones y conceptos acerca de su connotación. Es así como cada persona tiene una percepción diferente de lo que le genera satisfacción o placer” (Gaitán, Breton, Urbano, Mahecha, & Arteaga, 2015, p.9).

Desde la edad antigua, en Grecia, filósofos como Platón y Aristóteles, ya discernían acerca de la felicidad, para estos pensadores existía una conexión entre la verdad y la felicidad, acerca de este vínculo, Marías (1987) afirma:” La conexión entre verdad y felicidad tiene en Platón otra vertiente: la relación de ambas con el Bien, que está más allá de la sustancia o esencia y del que la Belleza y la Verdad proceden” (p.1), en la misma dirección de su maestro, su discípulo Aristóteles (Citado por Marías,1987) aseveraba: “vivir bien y obrar bien es lo mismo que ser feliz”, entonces, la felicidad se convierte en lo que realmente buscan los seres humanos, su actuar, sus metas están direccionadas a alcanzar tan anhelado estado.

Hace Veintitrés siglos, Aristóteles llegó a la conclusión de que lo que buscan los hombres y las mujeres, más que cualquier otra cosa es la felicidad. Mientras que deseamos la felicidad por sí misma, cualquier otra meta (salud, belleza, dinero o poder) la valoramos únicamente porque esperamos que nos haga felices. (Csikszentmihalyi, 2012, p.12).

En la actualidad el estudio de la felicidad ha sido abanderado por la Psicología positiva, la cual se ocupa de aspectos que la psicología tradicional ha dejado un tanto rezagados, Seligman y Csikszentmihalyi (Citados por Cuadra & Florenzano, 2003) postulan que:

Este gran énfasis de la psicología clásica en la enfermedad la ha hecho descuidar los aspectos positivos, tales como el bienestar, el contento, la satisfacción, la esperanza, el optimismo, el flujo y la felicidad, ignorándose los beneficios que estos presentan para las personas (p.84)

Los avances en la psicología positiva desarrollados por Achor (Citado por Gaitán, Breton, Urbano, Mahecha, & Arteaga, 2015) lo han llevado a condensar los siete principios que influyen para ser más felices en el trabajo:

1. La felicidad como ventaja.
2. Soñar y creer en nosotros mismos.
3. Fijarnos en lo positivo en vez de buscar defectos en los demás.
4. Invertir tiempo en los demás.
5. Aprovechar los reveses no solo para levantarse, sino para crear una inercia ascendente.
6. Crear hábitos positivos.
7. Concentrarnos en objetivos abarcables para ir asumiendo poco a poco retos cada vez más grandes.

Para este autor la felicidad, se convierte en una ventaja, y en un elemento diferenciador en los ambientes de trabajo, los estudio de Achor sobre la felicidad han sido complementados por Seligman, centrando sus estudios en las emociones que hacen felices a las personas. Estudios más definidos de la psicología positiva en el trabajo, han sido desarrollados por Luthans (2002), quien a través de la teoría del comportamiento organizativo en el trabajo, sugiere: “el estudio y la aplicación de las fuerzas de los recursos humanos y de sus capacidades psicológicas positivas que pueden ser evaluadas, desarrolladas y gestionadas de manera eficaz para la mejora del rendimiento del trabajador”., en cuanto al vínculo que existe entre la felicidad en el trabajo y la

productividad, estudios empíricos desarrollados por Wright y Cropanzano (citado Moccia, por 2016) señalan que: “cuanto más alto es el nivel de felicidad y emociones positivas de los trabajadores, más fuerte es el vínculo entre la satisfacción en el trabajo, la ejecución y los resultados”.

Cuando se enfoca la felicidad, más allá de la simplicidad de su propia definición, se encuentra que el concepto ha venido ganando terreno en la gerencia de muchas organizaciones. Generalmente, de primera mano nos acercamos a la felicidad como algo trivial, simple o poco ganador. Sin embargo, en ningún caso podemos desatender lo que hoy es más que una moda que está entrando a formar parte de los focos estratégicos de muchas empresas. (Gaitán, Breton, Urbano, Mahecha, & Arteaga, 2015, p.8).

Esa tendencia que presenta la felicidad al ser incorporada como un elemento fundamental en la gestión de las organizaciones, hacen que esta, pueda mejorar los niveles de productividad y rendimiento, entre otros factores claves de la organización, “mejora el rendimiento, productividad, adaptabilidad, creatividad, calidad, innovación, e incluso hace posible una mejor comunicación entre los miembros de una compañía” (Gaitán et al; 2015, p.13).

El reto está en poder incorporar el concepto de felicidad al mundo laboral al entorno en donde muchos permanecen gran parte de sus vidas, Duro (citado por Fernández, 2009) asevera: “Trabajamos 56.000 horas, y vivimos unas 700.000”, esta es la tendencia que se evidencia en el nuevo milenio”.

La implementación de la felicidad al interior de una organización, requiere del desarrollo de unos componentes o principios (Gaitán et al; 2015): “La felicidad nos hace más productivos, La felicidad como emoción expansiva, La felicidad se da en convivencia y La felicidad es un asuntos de todos”. Para aplicar estos principios y dependiendo de las intenciones de cada organización se asignan actividades y responsables por cada componente, todo esto se acompaña de acciones a través de las siguientes fases (Gaitan et al; 2015):

1. Happiness awareness: Conferencias de sensibilización, que generan un acercamiento a nuevos conceptos y teorías

2. Ampliación del entendimiento: Potenciar sesiones de aprendizaje, círculos de reflexión y mesas redondas
3. Diseño de acciones a la mano: Actividades como el “World coffe” a través de la modalidad coteaching, reuniones estratégicas colaborativas y actos de bondad
4. Comunicación y movilización: Estrategias de comunicación y gamificación
5. Retroalimentación y evaluación: Evaluaciones de Clima organizacional, retroalimentación de actividades y círculos de reflexión con preguntas dirigidas

Adicionalmente, se deben realizar evaluaciones de impacto durante todo el proceso de implementación de la felicidad a la gestión administrativa como también se requiere del compromiso de la alta gerencia para con la implementación.

1.2 Teoría de la motivación en el trabajo: La Teoría Bifactorial de Herzberg

Existe una teoría para explicar el comportamiento de las personas en sus lugares de trabajo, formulada por Frederick Herzberg , quien plantó la existencia de dos factores que orientan este comportamiento, por un lado los factores higiénicos o factores extrínsecos y por el otro los factores motivacionales o factores intrínsecos, Herzberg (citado por López, 2005) lo expone:

Los factores de desarrollo o motivadores intrínsecos al trabajo son: realización, el trabajo mismo, responsabilidad y progreso o desarrollo. Los factores que llevan a evitar la insatisfacción o factores de higiene extrínsecos al trabajo incluyen: la política y la administración, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, salario, nivel laboral y seguridad vigentes en la empresa. (p.30).

Pero la teoría de Herzberg, a pesar de su importancia en la explicación de la motivación laboral, se queda corta en revelar dicha conducta. (López, 2005) afirma:

La visión de la teoría bifactorial de Herzberg sobre la satisfacción intrínseca es un elemento importante, pero sola no tiene la fuerza suficiente para explicar los procesos de la conducta laboral, tiene que integrarse a otros factores de la motivación y del entorno laboral. (p.35).

Con esta consideración, se observa que ha surgido modelos teóricos integradores de la motivación como el high involvement work place y de high performance wokplace; (López, 2005) señala:

El primero más orientado a la participación en equipos semiautónomos, en industrias de alta tecnología como sistemas automatizados, metalurgia, papel, producción de electricidad, en ciertas industrias electrónicas, y automotrices como Saturn de General Motors. El segundo concepto contiene más tipos de incentivos individuales relacionados a equipos de proyectos especiales multifuncionales para distintos fines como identificación y resolución de problemas, reducción de costes, desarrollo de nuevos productos, beneficios económicos, primas, etc. (p.35)

En la actualidad el eje central en la gestión de los recursos humanos va más allá de la satisfacción o insatisfacción del empleado (López, 2005) señala:

No es suficiente la búsqueda del enriquecimiento del trabajo; ahora, distintas orientaciones innovadoras plantean la Calidad de la Vida Laboral, aun cuando el enriquecimiento del puesto siga siendo una estrategia que tiene como objeto proporcionar al trabajador más autonomía y responsabilidad (p.35).

2. La Gerencia de la Felicidad

Existe una proposición que indica que entre más feliz es un empleado, mayor será su productividad, la cual ha sido comprobada y medida científicamente, es por ello que muchas organizaciones en la actualidad tanto públicas como privadas esta apuntado a crear áreas especializadas en el manejo de la felicidad, las cuales ya está siendo incorporadas en grandes empresas, con la creación del cargo de director de felicidad.

Es usual encontrar en algunas empresas, como es el caso de Google, Open English o Zappos, los denominados directores de Felicidad, aquellas personas que se encargan de incentivar actividades de motivación, de fortalecimiento e integración de equipos de trabajo, y también tienen la tarea de promover los valores corporativos (Gaitan et al; 2015, p.15).

Esta figura realiza actividades transversales relacionadas con la felicidad a toda la organización, se pueden establecer claramente sus funciones (Gaitan et al; 2015, p.15):

1. Generar cultura de optimismo.
2. Fomentar la cooperación dentro de la empresa.
3. Crear iniciativas de motivación.
4. Fomentar dinámicas para el fortalecimiento de equipos.
5. Generar actividades para promover los valores de la empresa.
6. Mantener líneas de comunicación directas.

Otra figura que aparece en las organizaciones que le apuestan a la felicidad es la del “Coordinador de sueños y de felicidad” quien es el encargado de complementar las funciones del director de felicidad, cuya definición sería: “coayudadores que soportan el trabajo de los directores y encaminan sus labores para poder impulsar todo tipo de acciones, para que así la felicidad trascienda más allá de su concepción y llegue a todos los miembros de una compañía” (Gaitan et al; 2015, p.15), así mismo para que todo funcione armónicamente, debe existir un orquestador el “happy manager”, quien es la persona que se dedica a: “planear, coordinar y orquestar todo lo relacionado con la felicidad. Aunque cumple una función similar a la del director de Felicidad, no es el mismo, pues el “happy manager”, en muchas ocasiones, suele ser el gerente de la organización (Gaitan et al; 2015, p.16).

La felicidad entonces ha penetrado la gestión de muchas organizaciones, se encuentra implícita en todas las tareas que esta asuma, así mismo, las empresas responde preocupándose cada vez más el por bienestar de sus empleados y por mejorar su clima organizacional, lo que conduce inexorablemente a convertir a estas organizaciones en happy company, sobre este concepto Amadeo (citado por Chávez, 2011) afirma:

(...) es un lugar donde, trabajando, se hace feliz al personal porque se le distribuye sus funciones en actividades que sabe hacer, que se le aprovecha sus competencias, pero sobretodo se le orienta a trabajar en condiciones en las que tiene la capacidad de dar el mejor rendimiento bajo un ambiente de confianza, motivación y respeto.

Metodología

El presente trabajo aplica metodología de tipo cualitativo; El enfoque cualitativo es definido por Sampieri, Collado & Lucio (2006) como:

Un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo visible, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. Es naturalista (porque estudia a los objetos y seres vivos en sus contextos o ambientes naturales) e interpretativo (pues intenta encontrar sentido a los fenómenos en términos de los significados que las personas les otorgan). (p.9).

Este tipo de investigación, pretende dar una explicación a una situación, a un comportamiento social, de un tema en particular, a partir de una información obtenida previamente, es práctica, busca examinar la realidad desde la perspectiva de la experiencia de otros, Rodríguez (2011) afirma:

La investigación cualitativa busca la comprensión e interpretación de la realidad humana y social, con un interés práctico, es decir con el propósito de ubicar y orientar la acción humana y su realidad subjetiva. Por esto en los estudios cualitativos se pretende llegar a comprender la singularidad de las personas y las comunidades, dentro de su propio marco de referencia y en su contexto histórico-cultural. Se busca examinar la realidad tal como otros la experimentan, a partir de la interpretación de sus propios significados, sentimientos, creencias y valores. (p.17).

Se pretende a través de la metodología de tipo cualitativo, explicar cómo los elementos de felicidad laboral en las organizaciones actuales tanto públicas, como privadas, pueden atraer y retener el talento humano, en procura de mejorar la competitividad, la productividad y la rentabilidad, observando entre otras situaciones, la realidad de este fenómeno al interior de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN, en donde el desarrollo del clima organizacional está más adelantado que los elementos propios de la felicidad laboral y de una posible implementación de una Gerencia de la Felicidad, se observan además las experiencias exitosas de organizaciones privadas en un contexto global y su eventual práctica y uso en entidades del sector público nacional como es el caso de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN, todo ello, con la

ayuda de las técnicas actualmente utilizadas por la investigación cualitativa: “La observación (directa, participante) la entrevista cualitativa (estructurada o no estructurada) y la investigación no intrusiva (incluye el estudio de documentos), entrevistas, historias de vida, observación etnográfica, testimonio focalizado” (Rodríguez, 2011, p. 20).

Así las cosas, al abordar la Gerencia de la Felicidad, se busca explicar los elementos que confluyen, cuando se analiza el tema en su contexto, sin partir de una hipótesis y sin pretender demostrar una teoría existente, lo cual es una característica de este tipo de investigaciones: “La investigación cualitativa no parte de hipótesis y, por lo tanto, no pretende demostrar teorías existentes”. (Rodríguez, 2011, p. 17).

Tipo de Investigación

El tipo de investigación propuesta para abordar el problema planteado es de carácter exploratorio. “Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (Sampieri et al; 2006, p.100).

La gerencia de la felicidad es un tema relativamente nuevo dentro del management, pero si existen diversos casos puntuales en los cuales se ha aplicado el concepto, y que contribuyen a dar respuesta al planteamiento del problema, mediante el cual a través de un nuevo modelo para la gestión, se puede mejorar la productividad de una organización.

Las tendencias en el mundo sobre casos de aplicación de la felicidad en las compañías son diversas. Entre ellas se encuentran reconocidas empresas, como IBM, Google, Zappos y Open English. Con ejemplos claros y sencillos se puede empezar a describir Google como la empresa que asocia directamente la productividad con el nivel de felicidad, es decir, a mayor felicidad, se presentarán más altos niveles de productividad. (Gaitán et al; 2015, p.16).

Estos casos serán explorados para identificar conceptos y variables, al igual que experiencias en el entorno nacional.

Los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, investigar nuevos problemas, **identificar conceptos o variables promisorias**, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados. (Sampieri et al; 2006, p.101, el subrayado es mío).

En este sentido, se busca descubrir los elementos, tendencias, aplicaciones, principios, etc, que tiene en la actualidad, el Happy Management, procurando centralizar estos componentes hacia el problema de investigación, lo cual va en dirección hacia el tipo de estudio exploratorio, “se caracterizan por ser más flexibles en su metodología, son más amplios y dispersos, implican un mayor riesgo y requieren de paciencia, serenidad y receptividad por parte del investigador. El estudio exploratorio se centra en descubrir”. (Grajales, 2000, p.2).

Experiencias organizacionales en materia de felicidad

Las experiencias de inserción de modelos de felicidad al trabajo en las entidades públicas en Colombia es un tema exiguo para las áreas de la Gerencia del Talento Humano, a pesar que el discurso a cerca de la felicidad se viene vinculando cada vez más a lo público. De La Fabián & Stecher (2013) afirman:

Este renovado interés por el tema de la felicidad y la consecuente proliferación de discursos y tecnologías que la ponen en un lugar central en el campo de las políticas públicas, se organiza de manera consistente con un giro en la relación entre la racionalidad económica y el bienestar subjetivo (p.33).

Casos exitosos de implementación de la felicidad en el entorno laboral, son muy diversos a lo largo del mundo, cada uno con sus propias particularidades, pero apuntando a fines comunes como asociar directamente la productividad con el nivel de felicidad, por ejemplo en la compañía estadounidense Google.

Esta compañía tiene en su centro de operaciones unas oficinas que constituyen un verdadero campus, en el cual se encuentran restaurantes, gimnasio, parques, carritos de golf para trasladarse de un lugar a otro, bicicletas, incluso los empleados pueden llevar sus perros al trabajo – para ellos hay un lugar especial-, además no tienen un horario determinado de trabajo, trabajan sin uniformes, entre otros factores, que hacen que esta empresa lidere el ranking de las mejores empresas para trabajar en el mundo de acuerdo a la revista FORBES. (Zambrano, 2012, p. 5).

Con estos beneficios laborales, la compañía Google ha logrado mejorar sus resultados “Según la experiencia de Google, la inversión en apoyo a sus trabajadores para optimizar su bienestar les ha supuesto un aumento del 37% en los resultados” (Scelso, 2016, 11 de enero).

En Latinoamérica existe un caso vanguardista en materia de implementación de la Gerencia de la felicidad, el caso de la empresa pública chilena filial del Banco del estado, denominada “BancoEstado Microempresas” (BEME), la cual en 2011 creó su “Gerencia de la Felicidad”, sobre este aspecto el gerente de esta organización Rodrigo Rojas (Citado por Veliz, 2014) asegura:

Esto partió el 2011, ya estamos en eso y hay un tema que es relevante, y es que tuvo que ver con trabajar mucho con la Gerencia de Felicidad, y a la vez, mucho con la organización para que finalmente entendiera el concepto. En el fondo todos somos responsables del cuidado de los trabajadores, partiendo por el jefe directo. Sin embargo hay un área, una gerencia, en este caso de la felicidad, que tiene el rol de diseñar, coordinar, monitorear y hacer acompañamiento para que las políticas que nosotros establecemos sean bien aplicadas por los jefes.

Como se aprecia el modelo de gerencia de la Felicidad de “BancoEstado Microempresas” (BEME), da una importancia relevante a los jefes en cuanto a la generación de felicidad por parte de sus colaboradores, por ello y dado que los estudios demuestran que muchos empleados renuncian a sus puestos por la mala gestión de sus jefes, en esta organización chilena entrenan especialmente a los jefes para transmitir conceptos como el de jefe de puertas abiertas.

Para dar certeza de los beneficios obtenidos por “BancoEstado Microempresas” (BEME) de implantar un programa de gerencia de felicidad, Veri (2016) menciona:

Gracias al programa de Gerencia de Felicidad, ha reducido los porcentajes de rotación de un 17% a un 2,5%, lo cual es no solo sorprendente sino que demuestra cómo la empresa no solo detecta talento sino que lo fomenta o lo crea y lo retiene.

En Colombia, También existen organizaciones que han entrado en el camino de la implementación de la felicidad laboral y la gerencia de felicidad, algunos de ellos con sus propias particularidades como es el caso de la empresa Andrés Carne de Res. “En Colombia, se encuentran los ya conocidos Ángeles del Servicio de la empresa Andrés Carne de Res que creó Andrés Jaramillo, el Gaviero de la Nave de una de las compañías con más esencia propia del país” (Cigüenza, 2016, 21 de junio). Daniel Ortega cónsul del Ministerio de la Palabra en esta empresa explica “Cuando los colaboradores son felices desempeñando su función, esto se nota y genera mejores resultados para la organización” (Capitalhumano, 2016).

Al analizar, el caso en particular de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN, entidad en donde presta sus servicios el autor del presente documento, se evidencia que el desarrollo del bienestar laboral en la entidad se circunscribe al cumplimiento normativo, Decreto 1227 de 2005 “con el fin de mantener niveles adecuados de calidad de vida laboral las entidades deben medir el Clima Laboral por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención”. De ahí que en la entidad en materia de *clima organizacional*, haya realizado evoluciones puntuales sobre este concepto, el cual es dilucidado por Torrecilla (2005) como: percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. (p.5).

Esta entidad, y tal como lo emana la normatividad referenciada al clima laboral, cada dos años realiza este tipo de mediciones a través de una encuesta que consta de 79 preguntas que evalúan 9 indicadores (Alineamiento Organizacional, Condiciones de Trabajo, Desarrollo Profesional, Flexibilidad- Adaptabilidad, Liderazgo, Participación- Reconocimiento, Sentido de Pertenencia, Servicios de Bienestar y Trabajo en Equipo), dependiendo de los resultados obtenidos en la medición, se desarrollan unas actividades de intervención a los 9 indicadores y un posterior seguimiento.

Pero más allá de los resultados de la medición del clima laboral en la DIAN, en las que las acciones de intervención puedan ser favorables o desfavorables por la misma variabilidad que implica el concepto, los acercamientos a las características de lo que envuelve la implementación de la felicidad en el entorno laboral en la entidad, han sido minúsculos, pero loables, Cabrera (2015) afirma:

Es importante mencionar que también se está llevando a cabo una prueba piloto en la DIAN, validando una ruta de bienestar a nivel de Pasto con el apoyo del Dr. Rubén Darío Liz, Director DIAN Nariño, y posteriormente, se aplicará en Ipiales y Tumaco.

Esta prueba piloto recogen los postulados de la Psicología Positiva, en materia de felicidad laboral, rompiendo paradigmas y formulando propuestas en materia de bienestar laboral, la metodología trabaja la individualidad, en la medida en que cada funcionario es el constructor de su propia felicidad, entre otros ejercicios se han realizado encuestas para determinar la predominancia cerebral de los empleados., se espera que este tipo de iniciativas tengan el beneplácito y el apoyo de la Alta Dirección, con el fin de ser implementadas en toda la organización.

Los ejercicios realizados en este sentido en la Dirección Seccional de Pasto de la DIAN, destacan la importancia de estimular la felicidad individual, es decir, destacan la importancia de ser felices entre otros aspectos dentro del medio laboral, sobre la trascendencia de ser felices en el entorno laboral y su relación con la productividad, Seligman (citado por De La Fabián, & Stecher, 2013) afirma: “Que las personas felices rinden mejor cognitivamente, se enferman menos y viven más, son más productivas en el trabajo, los eventos negativos les afectan menos y establecen mejores relaciones sociales” (p.37), bajo esta orientación, seligman sintetiza la importancia de buscar la felicidad concibiéndola como un Win-Win situation (ganar – ganar), Seligman (citado por De La Fabián, & Stecher, 2013) “Si yo soy feliz, vivo más y mejor, hago más felices a mis seres queridos y a mi empleador” (p.37).

Felicidad y Productividad

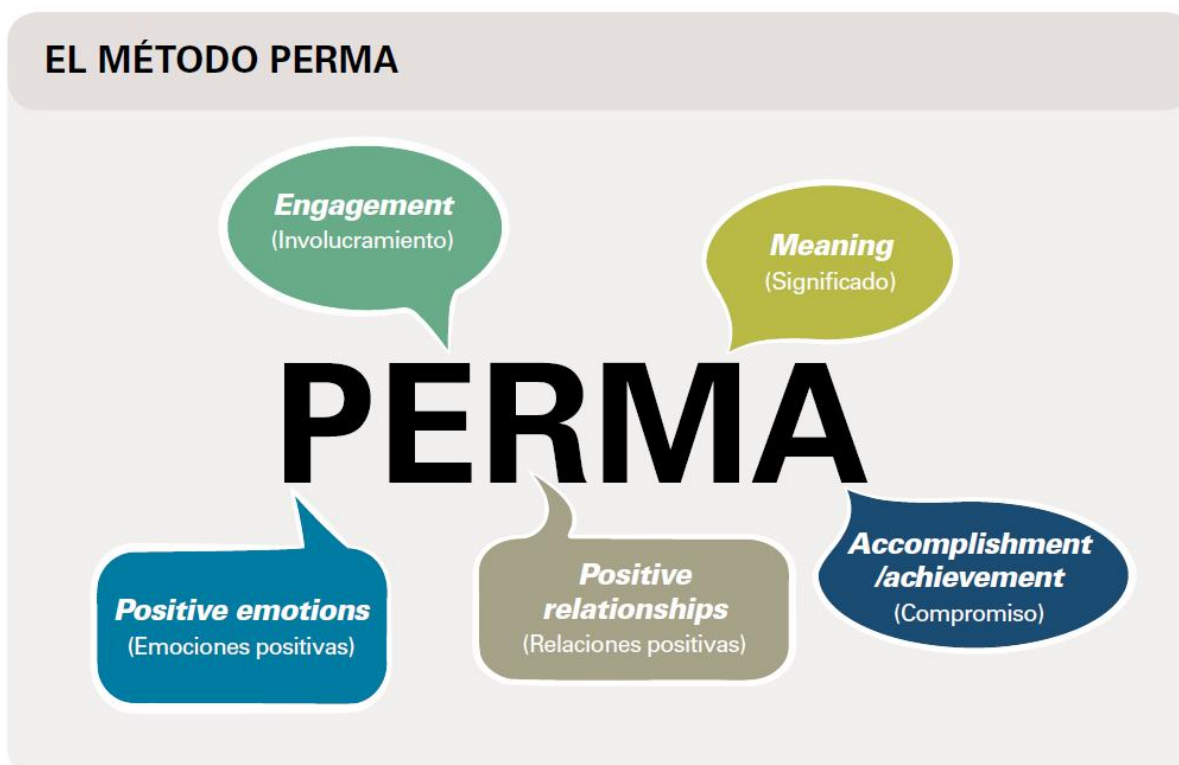
La productividad no necesariamente se incrementa por que los empleados trabajen más tiempo, sino también con el hecho que los empleados puedan contar con una mayor calidad de vida, con un ambiente laboral feliz hay una producción que se aumenta, se incrementa el compromiso por parte de los miembros de la organización quienes al estar satisfechos darán lo mejor de sí mismos, Todos los indicadores de las compañías que trabajan fuerte el tema del bienestar corporativo y la felicidad organizacional incrementan sus indicadores en productividad, en ventas, engagement, etc.

De acuerdo al estudio "Felicidad y trabajo", realizado por la consultora mexicana Crecimiento Sustentable, los trabajadores felices son 88 por ciento más productivos que aquellos con actitud negativa. Así mismo este estudio, que entrevistó más de 1.500 profesionales en México, evidenció que este tipo de empleados tienen hasta 33 por ciento más energía y dinamismo y, no menos importante, se presentan reducciones en riesgos de accidentes laborales de hasta 300%. (Chávez, 2016)

Metodologías sobre la felicidad y la gerencia de la felicidad

Martin Seligman, reconocido como el padre la psicología positiva es quizás uno de los autores que más ha trabajado el concepto de felicidad, desarrollo el Método Perma el cual resume en cinco pasos la felicidad:

Figura 1. Método Perma de Seligman.



Fuente: *Todo es cuestión de actitud. Gestión de la felicidad*. Harvard Deusto business review, (p.12).

Seligman (citado por Gaitán et al; 2015) describe estos pasos así:

1. P. (Positive emotions) Emociones Positivas: Se reflejan en la cantidad de palabras y emociones positivas que sentimos durante el día. Cuanto mayor sea el número en relación a las emociones negativas, mayor será nuestro bienestar.
2. E (Engagement). Involucramiento: Se refiere a la capacidad de involucrarse de manera positiva en los actos del día a día, aunque nos parezcan poco placenteros. Si logramos darle la vuelta usando nuestras fortalezas en esta situación, entonces nuestro nivel de bienestar se eleva.
3. R (Relationship). Relaciones: Manejar las relaciones de manera constructiva nos ayuda también a mantener nuestro nivel de bienestar alto.
4. M (Meaning). Significado: El pertenecer a algo más grande que uno mismo es uno de los pasos para el bienestar.

5. A (Accomplishment). Logro: El sentir que se pueden hacer cosas es uno de los pasos asociado a quienes realmente logran el éxito, que son quienes tienen mayor capacidad de determinación y no abandonan.

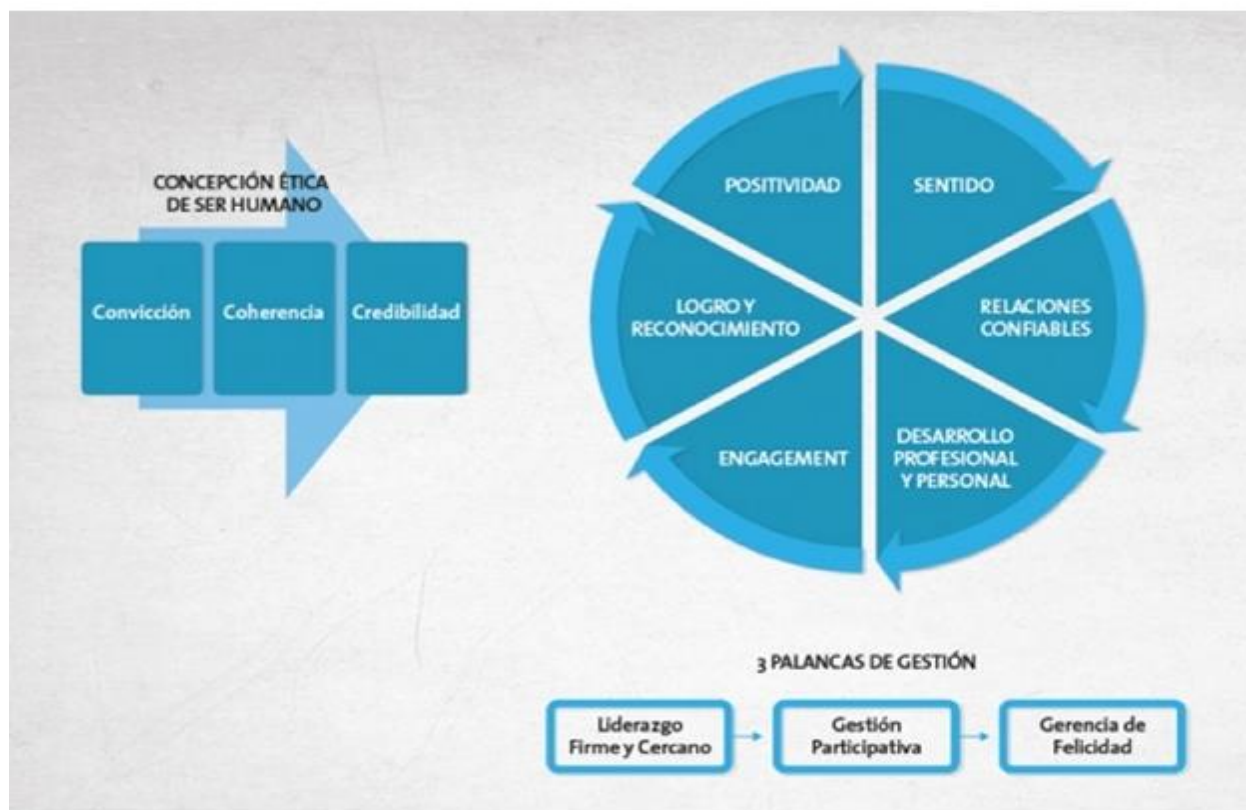
El tercer paso conocido como Engagement, entendido como el compromiso, en lo que atañe al ámbito laboral, eleva la eficacia y la confianza de los empleados, acerca del engagement, Álvarez, R. (2013) menciona:

De las anteriores emociones, el compromiso, más conocido como “engagement” en el ámbito laboral, es un estado afectivo persistente de alta dedicación, absorción y concentración referente a lo laboral y que se basa en sentimientos vívidos de realizar algo importante, de desafío, de orgullo y entusiasmo. El compromiso así entendido, permite mayor eficacia y aumenta la creencia propia de poder responder a las demandas laborales efectivamente; se crea por medio de la generación de estados de flujo habituales. (p.2)

Basados en el modelo PERMA de Seligman y en la experiencia del Banco Estado Microempresas de Chile el profesor Ignacio Fernández Reyes¹, desarrollo un “modelo de Felicidad en el trabajo”, el cual según el autor consta de tres partes: “1.- La concepción ética de ser humano, indispensable para implementar eficazmente un sistema de gestión de felicidad organizacional, 2.- Los seis componentes del modelo, 3.- Las tres palancas de gestión, que permiten que el modelo opere en la práctica”.(Fernández, 2014)

¹ Director Departamento Psicología Organizacional, Escuela de Psicología Universidad Adolfo Ibáñez. Autor del libro Felicidad Organizacional: Como construir Felicidad en el trabajo .Ediciones B. Chile. Fuente:
http://www.edicionesb.cl/tienda/catalogo/autores/fernandez_reyes_ignacio

Figura 2. Modelo de la Felicidad en el Trabajo de Ignacio Fernández.



Fuente: Clase 2: El modelo de Felicidad aplicado al Trabajo Curso: Felicidad Organizacional. Ignacio Fernández.

Para este autor, las empresas comienzan movidas por la intuición cuando se atreven a implementar prácticas de felicidad en el trabajo, con la intención de mantener a su personal contento, cómodo y satisfecho, pasado el tiempo, la intuición se convierte en certeza, una vez se comprueba que se ha dado un despliegue de las capacidades y fortalezas individuales de los empleados, reflejadas en su compromiso y alegría con su trabajo y además cuando la voluntariedad de alto desempeño impacta en los resultados del trabajo, es decir se presentan clientes satisfechos, prestación de un mejor servicio, creciente productividad, incremento del clima laboral. Es decir, se pasa ya de un enfoque instrumental (“implementemos gestión de felicidad para que mejoren los resultados”) a un enfoque ético (“implementemos gestión de felicidad porque es lo que cualquier persona necesita para llegar a ser la mejor versión de sí mismo, en ambientes de positividad y sentido”). (Fernández, 2014).

La concepción de este autor es prueba de que la felicidad debe ser abordada de forma integral “el trabajo no se entiende como separado de la vida personal” (Fernández, 2014)., el fin último de implementar la felicidad en el entorno laboral no es utilizar a las personas para mejorar la rentabilidad empresarial, debe existir una convicción ética que busque el bienestar de los individuos que componen una organización.

Como se muestra en la Figura 2., el modelo de la felicidad en el trabajo (Fernández, 2014), está compuesto por seis variables fundamentadas en el modelo PERMA de Seligman, estas variables son: Positividad; Sentido; Relaciones confiables; Desarrollo profesional y personal; Engagement y Logro y Reconocimiento, pero para que funcione el modelo deben operacionalizarse tres palancas de gestión, Fernández (2014) afirma:

Existen tres palancas que permiten que el Modelo opere. La primera es que las jefaturas que muestren un estilo de liderazgo firme y cercano, exigente con las tareas y preocupado de las personas; la segunda, contar con una gestión participativa y por último, crear una Gerencia de Felicidad en la empresa.

Sobre esta última palanca de gestión que mueve el modelo de felicidad aplicado al trabajo, y que se ha mostrado en el presente documento como “un nuevo modelo para la gestión de las organizaciones” Fernández (2014), sintetiza:

La Gerencia de Recursos Humanos ha evolucionado a la Gerencia de Personas. El próximo paso es la Gerencia de Felicidad, que juega un rol articulador de las prácticas de felicidad en el trabajo. Esta área es la que implementa y monitorea el sistema de gestión de felicidad en el trabajo, tanto en la dirección de los proyectos específicos del modelo de gestión de felicidad, en el rediseño y ejecución de estrategias y procesos de personas en función de la mirada de la felicidad (selección, compensaciones, capacitación, desempeño, clima, cultura y otros procesos), como en la medición de los indicadores de felicidad.

Finalmente, es importante señalar que cuando una organización busca la implementación de modelos de felicidad en el trabajo es recomendable contar con el apoyo de las herramientas sumitradas por el coaching y el coaching ontológico. El coaching, se puede concebir como una técnica, un arte, una disciplina, un procedimiento, un proceso que se encarga de ayudar a las personas, a las empresas a conseguir un objetivo una meta, conlleva así mismo procesos de cambio, a romper paradigmas, tal como lo menciona el argentino y experto en coaching Wolk (2007), quien afirma: “Coaching es una invitación al cambio, a ser cambiado, a pensar diferente,

a revisar nuestro modelos y -como dice amigo aprender a liderar con la misma naturalidad con la que el agua baja de la montaña” (p.25)., a cerca del Couching ontológico, Wolk (2007), asevera: :

Dado el carácter activo y generativo del lenguaje, los seres humanos estamos en un proceso permanente de transformación. Más importante que conocerse o descubrirse a sí mismo, por muy importante que ello pueda ser, es participar activa y responsablemente en el proceso de nuestra propia invención. El Couching ontológico sirve a este proceso.

Conclusiones

El concepto de felicidad es un concepto individual, cada uno decide como lo quiere buscar, para un colombiano la felicidad difiere al de un habitante de la india por ejemplo, no hay elucidación universal de su significado, pero es inherente al ser humano, no es solo el dinero, no es solo lo material, de hay la paradoja de gente sin recursos pero feliz y gente rica pero infeliz, la felicidad entonces es interior propia del ser, de ahí el reto para las organizaciones actuales, las cuales deben ser capaces de influir de manera positiva en sus empleados manteniendo unos parámetros óptimos de bienestar laboral que impliquen la incorporación de la felicidad, ya que es bien sabido, que la mayoría de los seres humanos pasan el 70% de sus vidas inmersos en su entorno laboral, ¿porque no hacer entonces agradable esa estadía? Ese el desafío del nuevo paradigma de la Gestión de Personal y de la Alta Gerencia en nuestros días.

Como se expuso en el documento, son muchas las organizaciones que le han apostado a introducir modelos de felicidad laboral a su gestión, con excelentes resultados, tanto en el rendimiento individual, como en la productividad general de estas empresas, los trabajadores felices son 88 por ciento más productivos que aquellos que tienen una actitud negativa. Sin embargo, se debe ser cuidadoso ya que una organización que le apunte al desarrollo de la felicidad laboral no lo debe hacer solo a expensas de obtener una rentabilidad empresarial mayor, porque esos beneficios se verán tan solo en el corto plazo, si se quiere que una implementación de la felicidad en el entorno laboral sea sólida y duradera debe ser insertados elementos con verdadero enfoque ético que busque el bienestar de los individuos por encima de otro tipo de intereses.

La Gerencia de la Felicidad se presenta como una de las palancas de gestión dentro de la implementación de un modelo de felicidad en el trabajo, se concluye que las empresas que han creado este cargo u otro con una denominación diferente pero con funciones similares han obtenido mejores resultados que cuando no existían, prueba de ello es que han incrementado su competitividad, su productividad y rentabilidad. Así mismo, han reducido sus niveles de rotación de personal.

Finalmente, este nuevo modelo que plantea la felicidad, puede ser incorporado en las entidades públicas colombianas, siguiendo la experiencia de otros países y organizaciones como es caso del BancoEstado Microempresas” (BEME) de Chile, en esta línea se encuentran por ejemplo los acercamientos, esfuerzos y experiencias sobre la felicidad laboral que se han venido desarrollando en una de las seccionales de la dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN.

Referencias

- Álvarez, R. (2013). La psicología organizacional positiva y la mejora organizacional. *Revista éxito empresarial*, 227(1), 1-3. Recuperado de http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_227_040313_es.pdf
- Cabrera, C. C. (2015). *Bienestar*. Recuperado de <http://www.umariana.edu.co/ojs-editorial/index.php/BoletinInformativoCEI/article/download/725/651>
- Capitalhumano. (2016). *El Reto: Atraer y retener talento*. Colsubsidio. Recuperado de <http://capitalhumano.com.co/gestiontalento/el-reto-atraer-y-retener-talento-soluciones-desde-la-gerencia-de-la-felicidad-5568>
- Chávez, J.C. (2016). *La paradoja de la productividad en detrimento de la calidad de vida*. Recuperado de <http://www.dinero.com/empresas/articulo/paradoja-de-productividad-en-detrimento-de-calidad-de-vida-por-juan-chaves/232064>
- Chávez, N. (2011). *La felicidad y el happy manager: una estrategia para impulsar el bienestar y desarrollo de una organización* Recuperado de <http://www.degerencia.com/articulo/la-felicidad-y-el-happy-manager-una-estrategia>
- Cigüenza, N. (2016, 21 de junio). Coordinador de Sueños y director de Felicidad, los nuevos cargos curiosos. *La Republica*. Recuperado de http://www.larepublica.co/coordinador-de-sue%C3%B1os-y-director-de-felicidad-los-nuevos-cargos-curiosos_391631
- Cuadra, H., & Florenzano, R. (2003). El bienestar subjetivo: hacia una psicología positiva. *Revista de Psicología*. Recuperado de <http://www.nuevosfoliosbioetica.uchile.cl/index.php/RDP/article/viewFile/17380/18144>

De La Fabián, R; & Stecher, A. (2013). Nuevos discursos acerca de la felicidad y gubernamentalidad neoliberal: “Ocúpate de ser feliz y todo lo demás vendrá por añadidura”. *Sociedad Hoy*, (25), 29-46.
http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38232739/Investigaciones_en_Biopolitica_y_gubernamentalidad.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1477617717&Signature=KlckAGeuis6diu%2FhQWsd6eqy6s%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEstudio_introductorio_a_las_investigacio.pdf#page=29

Fernández, I (2014, 01 de septiembre). Clase 2: El modelo de Felicidad aplicado al Trabajo
Curso: Felicidad Organizacional. La Tercera. Recuperado de
<http://www.latercera.com/noticia/clase-2-el-modelo-de-felicidad-aplicado-al-trabajo-curso-felicidad-organizacional/>

Fernández, T. (2009). “Haga happyshifting y sea feliz en su trabajo”. Recuperado de
http://archivo.expansionyempleo.com/2009/10/09/desarrollo_de_carrera/1255100540.html

Gaitan, I., Breton, D. C., Urbano, H. L. C., Mahecha, C., & Arteaga, M. (2015). *Todo es cuestión de actitud. Gestión de la felicidad*. Harvard Deusto business review, (244), 6-17.
Recuperado de
https://ezproxy.umng.edu.co:2221/buscar/documentos?querysDismax.DOCUMENTAL_TODO=gerencia+de+la+felicidad

Grajales, T. (2000). Tipos de investigación. *Revista de Educación on*. Recuperado de
<http://tgrajales.net/investipos.pdf>

López, J. (2005) *Motivación Laboral y Gestión de Recursos Humanos en la Teoría De Frederick Herzberg*. Recuperado de

- <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9692/8498>
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *The Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72. Recuperado de <http://amp.aom.org/content/16/1/57.short>
- Marías, J. (1987). La felicidad humana. Alianza Editorial. . Recuperado de http://www.cuentayrazon.org/revista/pdf/033/Num033_018.pdf
- Moccia, S. (2016). Felicidad en el trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 37(2), 143-151. Recuperado de <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1171.pdf#page=65>
- Rodríguez, J. M. (2011). Métodos de investigación cualitativa. *Revista de Investigación Silogismo*, 1(08). Recuperado de <http://www.cide.edu.co/ojs/index.php/silogismo/article/view/64/53>
- Sampieri, R., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). *Metodología de la investigación*. México, DF: Mc Graw Hill. Recuperado de http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/46429039/sampieri-et-al-metodologia-de-la-investigacion-4ta-edicion-sampieri-2006_ocr.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1475991960&Signature=HZm3obpPpdIjRvBASdMIFNwJgO8%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DSampieri_et_al_metodologia_de_la_investi.pdf
- Scelso, M. (2016, 11 de enero). *Gerencia de la Felicidad: Un nuevo paradigma en Relaciones Humanas* [web log post]. Recuperado de <https://matiasscelso.com/2016/01/11/gerencia-de-la-felicidad-un-nuevo-paradigma-en-relaciones-humanas-2/>
- Torrecilla, O. D. (2005). Clima organizacional y su relación con la productividad laboral. Profesor titular específico. Administración i <http://www.ucongreso.edu.ar/biblioteca/matcatedra/Climaorganizacional.pdf>.
<http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102012/Climaorganizacional.pdf>

Veliz, F. (2014, 30 de junio). Gerencia de Felicidad, un sueño hecho realidad. *newfield*. Recuperado de <http://www.newfield.cl/2014/06/30/gerencia-de-felicidad-un-sueno-hecho-realidad/>

Veri, V. (2016, 20 de julio). *RRHH impulsa un nuevo paradigma la gerencia de la felicidad de que se trata*. [Web log post]. <http://blog.healthenergycoaching.com/rrhh-impulsa-un-nuevo-paradigma-la-gerencia-de-la-felicidad-de-que-se-trata/>

Wolk, L. (2007). Coaching. El arte de soplar las brasas. Recuperado de [http://switch2011.upa.edu.mx/biblioteca/Quincenas%20Literarias%20\(DIGITALES\)/El%20Arte%20de%20Soplar%20Brasas_Coaching-%20L%20Wolk%20\(Gae%20Gran%20Aldea%20Editores\).pdf](http://switch2011.upa.edu.mx/biblioteca/Quincenas%20Literarias%20(DIGITALES)/El%20Arte%20de%20Soplar%20Brasas_Coaching-%20L%20Wolk%20(Gae%20Gran%20Aldea%20Editores).pdf)

Zambrano, D. P. C. (2012). La felicidad laboral como estrategia de desarrollo empresarial. Caso EUROFISH. ECA Sinergia. Revista Digital. ISSN 2528-7869, 3(1). Recuperado de <http://186.46.160.238/revistas/index.php/ecasinergia/article/view/54>

Otras fuentes de información electrónica

<https://matiascelso.com/2016/01/11/gerencia-de-la-felicidad-un-nuevo-paradigma-en-relaciones-humanas-2/>

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=16313>

www.dian.gov.co

<http://www.papeldigital.info/lt/2014/09/01/01/paginas/033.pdf?platform=hootsuite>

<http://www.corpxcoach.com/blog/item/corpx-happiness-at-work.html>

<https://comunidad.eclass.com/articulo/46022/la-primera-gerencia-de-felicidad-en-chile-y-latinoamerica>

<http://www.diariodelhuila.com/variedades/que-tan-felices-son-los-colombianos-en-su-trabajo-como-se-siente-usted-cdgint20140908084847190>

<http://www.noticiasrcn.com/bienestar-salud/consejos-ser-mas-feliz-su-lugar-trabajo>

<http://capitalhumano.com.co/gestiontalento/el-reto-atraer-y-retener-talento-soluciones-desde-la-gerencia-de-la-felicidad-5568>