

EL FUTURO DE LAS ORGANIZACIONES: BIENESTAR Y FELICIDAD

COMO PILARES DE PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA

Gestión y Desarrollo del Talento Humano

Pablo Antonio Murillo Palacios

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS DE AQUINO

Profesor: Juan Carlos Olaya Molano

Tunja, 2025

Tabla de Contenido

AGRADECIMIENTOS.....	5
DEDICATORIA	6
RESUMEN	7
ABSTRACT.....	8
INTRODUCCIÓN	9
JUSTIFICACIÓN.....	12
OBJETIVOS.....	15
Objetivo General	15
Objetivos Específicos.....	15
CONTEXTO METODOLÓGICO	16
MARCO TEÓRICO	21
LA FELICIDAD Y EL BIENESTAR	21
El Ser humano	21
Las Organizaciones	24
TEORÍAS MODERNAS DE LA FELICIDAD Y EL BIENESTAR	30
IMPORTANCIA DEL BIENESTAR Y LA FELICIDAD EN LAS EMPRESAS	30
Beneficios para la empresa, aspectos a tener en cuenta:.....	31
Aumento de la productividad:	32
Reducción del ausentismo y la rotación:	35
Mejora de la creatividad e innovación:.....	39
Mejor clima laboral:	42
Fortalecimiento de la imagen de marca:.....	45
BENEFICIOS PARA LOS COLABORADORES O EMPLEADOS:.....	48

Mayor satisfacción laboral:	48
Reducción del estrés y el agotamiento:	53
Desarrollo personal y profesional:	55
Mejor equilibrio entre vida personal y laboral:	57
RESULTADOS	61
PROMOVIENDO EL BIENESTAR Y LA FELICIDAD DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES	61
LA GERENCIA DE LA FELICIDAD Y EL BIENESTAR	62
El modelo de gestión del talento humano	65
La felicidad organizacional como ventaja competitiva en las empresas	65
La felicidad y el bienestar como estrategia organizacional	66
MODELOS DE LA FELICIDAD Y BIENESTAR ORGANIZACIONAL	67
El Modelo PERMA de felicidad y florecimiento humano	68
Modelo SCARF (neuroliderazgo)	70
Motivación Humana Basada en Necesidades Adquiridas	77
Relación con el bienestar y la felicidad en las organizaciones	78
Asociación entre la Psicología Positiva y la Teoría de McClelland:	80
FOCOS DE LA FELICIDAD ORGANIZACIONAL	81
Las condiciones de Trabajo:	82
Procesos Operacionales:	83
Gestión de las personas:	84
LA MOTIVACIÓN INICIAL, LAS PRÁCTICAS ESPECÍFICAS Y LA IMPLEMENTACIÓN:	87
La Indagación Apreciativa:	88
Diálogos Apreciativos con los Trabajadores:	88
Equipo de Bienestar Laboral:	88
Medición de Iniciativas de Felicidad:	88
Rituales de Celebración Grupal	88

RECOMENDACIONES FINALES DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO	89
VENTAJAS DEL BIENESTAR Y LA FELICIDAD (CUANTITATIVAS).....	91
LECCIONES APRENDIDAS Y RESULTADOS	91
MEDICIÓN DEL IMPACTO DEL BIENESTAR Y LA FELICIDAD EN LA PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA	96
Metodologías de Medición y Análisis	98
CONCLUSIONES	100
BIBLIOGRAFÍA	104

Agradecimientos

Deseo expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas e instituciones que hicieron posible la culminación de este trabajo, en primera instancia al Señor Jesús por la vida y las oportunidades con las que me han permitido llegar hasta aquí, a mi amada universidad Santo Tomas de Aquino, a sus docentes y directivos por su apoyo, enseñanza, invaluable guía, paciencia y dedicación durante todo el proceso de investigación, al profesor Juan Carlos Olaya Molano, su orientación fue fundamental para el desarrollo de este trabajo.

Agradezco a la facultad de Administración de Empresas por brindarme los recursos y el ambiente académico propicio, el conocimiento compartido y el apoyo constante de sus profesores que fueron fundamentales para mi desarrollo profesional y personal, atesoro las herramientas y la inspiración que me han proporcionado, las cuales me impulsan con confianza hacia mis futuros desafíos.

A mi familia, por su incondicional apoyo, amor y comprensión durante este exigente periodo académico, su aliento fue mi mayor motivación, a mis amigos y particularmente a Martin y Nancy por su ánimo constante y apoyo en esto últimos semestres, por compartir conmigo los desafíos y logros de este proceso.

Finalmente, reitero mi profundo agradecimiento a todos aquellos que, de una u otra forma, contribuyeron a la realización y culminación de esta etapa de mi vida.

Dedicatoria

A mis amados Ruby y Juan Pablo, mi esposa e hijo...

Resumen

La felicidad es una búsqueda insaciable de la humanidad; en consecuencia, es necesario concretar la metodología para trazar una hoja de ruta que permita a cualquier ser humano encontrarse con esta realidad dentro y fuera de las organizaciones. Este logro puede permear su trabajo, creando una poderosa combinación que beneficia no solo al individuo sino también al colectivo al que pertenecen, para ello, se ha llevado a cabo una investigación basada en las diferentes perspectivas tanto de los autores contemporáneos como de las posturas clásicas que han sentado las bases de los logros actuales y de lo que se busca evolucionar en el futuro. En esta investigación se analizaron varios modelos que han sido implementados con excelentes resultados, aunque los autores entienden que cada modelo no es una regla infalible para alcanzar el objetivo deseado, cada organización debe implementarlos de acuerdo a sus propias necesidades. En conclusión, las diversas investigaciones, tesis, teorías y ejercicios empíricos han evolucionado de tal manera que hoy podemos hablar de algo así como la gestión del bienestar y la felicidad. Más que tratar de adaptarse a una tendencia o a una moda, esta debe permanecer y seguir evolucionando para asegurar que el activo que representan los recursos humanos de una organización se convierta en su activo más valioso y, en esa medida, produzcan los resultados esperados. En este sentido, el futuro de las organizaciones pasa por implementar y cultivar el bienestar y la felicidad para establecerlas como pilares de la productividad y la eficiencia".

Palabras clave: Felicidad, Bienestar, Productividad, Eficiencia, Gestión del Bienestar

Abstract

Happiness is an insatiable pursuit of humanity; consequently, it is necessary to concretize the methodology to chart a roadmap that allows any human being to encounter this reality within and outside of organizations. This achievement can then permeate their work, creating a powerful combination that benefits not only the individual but also the collective to which they belong. For this purpose, research has been conducted based on the different perspectives of both contemporary authors and classical positions that laid the groundwork for today's achievements and what is sought to be evolved in the future. In this investigation, several models that have been implemented with excellent results were analyzed. Although the authors understand that each model is not an infallible rule to reach the desired goal, each organization should implement them according to its own needs. In conclusion, the various investigations, theses, theories, and empirical exercises have evolved in such a way that today we can speak of something like the management of well-being and happiness. More than trying to adapt to a trend or a fad, this should remain and continue to evolve to ensure that the asset represented by an organization's human resources becomes its most valuable asset, and to that extent, they produce the expected results. In this sense, the future of organizations consists of implementing and cultivating well-being and happiness to establish them as pillars of productivity and efficiency."

Keywords: Happiness, Well-being, Productivity, Efficiency, Well-being Management

Introducción

En el contexto organizacional contemporáneo, la búsqueda de la excelencia ya no se limita exclusivamente a la consecución de objetivos económicos, sino que también busca proporcionar bienestar integral a los colaboradores, de tal forma que esta nueva perspectiva reconoce que el capital humano, en su dimensión física, mental y emocional, constituye el motor esencial para lograr la sostenibilidad y el éxito a largo plazo. Por lo anteriormente expuesto la presente investigación es relevante, especialmente si se revisa el planteamiento del objetivo general el cual busca explorar la compleja relación entre la implementación de principios de bienestar, salud y felicidad en el entorno laboral, y la consolidación de prácticas profesionales orientadas a la excelencia.

En la misma perspectiva cabe resaltar la premisa que indica que el florecimiento humano no se restringe al ámbito personal únicamente, sino que influye de manera significativa en el profesional, por lo tanto, en esta investigación se propone examinar las estrategias y prácticas adoptadas por las organizaciones para crear un ambiente laboral positivo que favorezca el desarrollo integral de sus equipos, teniendo en cuenta que facilitar estas condiciones es la responsabilidad de la empresa que a su vez genera ventaja competitiva, lograda a través de la revisión exhaustiva de las dinámicas organizacionales, buscando identificar patrones y elementos comunes que vinculen el bienestar de los empleados con un desempeño organizacional superior.

En ese orden de ideas, un hallazgo preliminar revela una notable convergencia entre los principios que sustentan la felicidad en la vida personal y su aplicabilidad en el contexto laboral, lejos de ser conceptos contradictorios, los factores que contribuyen al bienestar subjetivo individual operan de manera similar en el entorno laboral. Sin embargo, la adaptación de estos principios al contexto profesional no está exenta de matices y particularidades, además, se han

identificado palancas y activadores específicos que, cuando son gestionados estratégicamente, pueden potenciar significativamente la felicidad y el bienestar de los colaboradores, generando un impacto directo en la calidad del trabajo y la excelencia profesional.

Aunque el concepto de felicidad ha sido objeto de debate y se reconoce su naturaleza subjetiva e influenciada por factores culturales, la evidencia científica acumula pruebas contundentes sobre sus beneficios, tanto así que diversos estudios han demostrado consistentemente la correlación positiva entre la felicidad y una mayor longevidad, incrementando entre 12 y 15 años más de vida que aquellos con niveles bajos de bienestar.

La importancia de la felicidad en el ámbito laboral también se refleja en el plano económico, investigaciones sobre rentabilidad durante periodos de crisis han mostrado que las empresas que han invertido en la construcción de una cultura de bienestar y felicidad no solo logran mantener, sino incluso aumentar su rentabilidad, en contraste con aquellas que no han priorizado este aspecto, este hallazgo subraya que la felicidad de los empleados no es simplemente un activo intangible, sino un factor determinante para la sostenibilidad y el éxito financiero de las organizaciones. Además, se ha observado que las personas felices tienden a exhibir comportamientos más altruistas, participando activamente en actividades de voluntariado, donando su tiempo y adoptando hábitos de vida más saludables, lo cual contribuye a la construcción de un tejido social más colaborativo.

Es así como esta investigación propone una visión de la felicidad como un estado interior potencial e intrínseco al ser humano, susceptible de ser activado, lejos de considerarla una emoción efímera, debido a que la felicidad se entiende como un estado mental, una forma particular de habitar y experimentar el mundo, tal como afirman algunos autores, "no solo se ve con los ojos, sino también con los pensamientos", lo que resalta la importancia de cultivar perspectivas positivas para fomentar la felicidad.

La sabiduría popular, que sitúa la felicidad en el presente, el aquí y el ahora, coincide con esta visión, la felicidad no es un destino, sino un camino en sí mismo, una construcción continua que se cultiva día a día, como un músculo que requiere ejercicio constante. En última instancia, la felicidad emerge como una decisión personal, teniendo presente que, si bien las circunstancias externas pueden influir en el estado de ánimo, la responsabilidad última de ser feliz o infeliz recae en cada individuo.

En conclusión se puede establecer que con la comprensión del concepto de felicidad y su conexión con el bienestar y la salud, las organizaciones pueden integrar estos principios en su cultura y a través de diferentes prácticas profesionales se pueda fomentar la excelencia, en algunos casos realizando el análisis de las experiencias significativas de empresas que han priorizado el bienestar de sus empleados, a través de la promoción de estrategias efectivas que han permitido crear entornos laborales donde el bienestar y la felicidad florecen y como resultado la excelencia profesional se viene consolidando de manera sostenible.

Justificación

La necesidad de estudiar el bienestar de los empleados y su relación con la excelencia organizacional se fundamenta en un contexto laboral cada vez más dinámico y competitivo, donde las organizaciones reconocen que su éxito a largo plazo no depende únicamente de factores estructurales o económicos, sino también de la calidad de vida de sus colaboradores. Para que se hace: la implementación de estrategias que promuevan el bienestar integral de los empleados se ha convertido en un factor crítico para la sostenibilidad de las organizaciones, la mejora del clima laboral y la maximización del desempeño.

¿Por qué es importante? el bienestar de los trabajadores no es un concepto nuevo, pero su vinculación con la productividad y el éxito organizacional ha ganado relevancia en los últimos años, especialmente en un entorno de trabajo marcado por la acelerada globalización, la transformación digital y el aumento de los desafíos emocionales y psicológicos derivados de las condiciones laborales. ¿Para qué se hace? existe una creciente demanda por comprender cómo las organizaciones pueden crear ambientes laborales positivos. ¿Quién y cómo se benefician? no solo se favorece el desarrollo personal de los colaboradores, sino que también genera un impacto directo en los resultados organizacionales.

Esta investigación aborda una brecha importante en la literatura existente sobre el bienestar laboral, si bien numerosos estudios han examinado el bienestar desde una perspectiva personal o psicológica, pocos han explorado la relación directa entre la felicidad y el bienestar subjetivo de los empleados y su impacto en la excelencia profesional dentro de las organizaciones, la intención es proporcionar un marco práctico y accesible para que las empresas integren estrategias de bienestar en su cultura corporativa.

Las empresas que han priorizado el bienestar de sus trabajadores, especialmente durante crisis económicas o periodos de alta incertidumbre, han demostrado una mayor resiliencia y capacidad para mantener o incluso aumentar su rentabilidad, por ello se pretende, entonces, explorar con mayor profundidad las estratégicas que se pueden adoptar para lograr este equilibrio, según (Seligman, M. 2003) las personas motivadas procuran el cumplimiento de las metas y son más resilientes, coincidiendo tanto en las teorías clásicas como las modernas que afirman esta premisa.

A nivel social, es igualmente pertinente, ya que los resultados esperados van más allá de los límites de la organización impactando en la vida personal lo que contribuye a la construcción de una sociedad más solidaria y cohesionada, al demostrar que el bienestar laboral no solo es beneficioso para las organizaciones, sino también para el tejido social, la investigación promueve un enfoque integral que conecta la productividad económica con el bienestar colectivo. (Tabla 9 – Ventajas cuantitativas)

En el ámbito académico, si bien la teoría sobre la felicidad y el bienestar ha avanzado considerablemente, la aplicación práctica de estos conceptos en el contexto organizacional aún carece de una guía clara y de estudios de caso que ilustren cómo implementar estas estrategias de manera efectiva, por ello se busca llenar ese vacío, ofreciendo recomendaciones basadas en evidencia que pueden ser adoptadas por empresas de diferentes tamaños y sectores.

Finalmente, la importancia de la investigación radica en su capacidad para influir en la creación de entornos laborales más humanos y productivos, donde la excelencia no se logre a expensas del bienestar de los empleados, sino como resultado natural de una cultura organizacional que valore y potencie el bienestar integral, en consecuencia, construir buenas condiciones de trabajo y procesos operacionales simplificados que potencien la creación de

organizaciones más resilientes, productivas y saludables ya que ambientes positivos generan buenos resultados. (Figura 19 - Proceso de gestión de cambio)

Objetivos

Objetivo General

Analizar la relevancia de la felicidad y el bienestar en el contexto organizacional actual como pilares de productividad y eficiencia a través de la exploración de fundamentos teóricos clásicos y modernos.

Objetivos Específicos

Describir las principales teorías clásicas y modernas de la felicidad y el bienestar, identificando sus elementos constitutivos y sus perspectivas sobre el individuo y el entorno.

Identificar los componentes claves y su alineación con los objetivos empresariales para presentar la felicidad como una estrategia organizacional integral.

Determinar los beneficios específicos del bienestar y la felicidad para la empresa, tales como el aumento de la productividad, la reducción del ausentismo y la rotación, la mejora de la creatividad e innovación, el clima laboral y el fortalecimiento de la imagen de marca.

Contexto metodológico

La presente investigación se enmarca dentro de un enfoque cualitativo y constituye un trabajo de estado del arte, el objetivo principal es explorar y sintetizar las teorías y posturas, tanto clásicas como modernas, de diversos autores en relación con el bienestar y la felicidad en el ámbito laboral, y su impacto en la productividad y eficiencia organizacional.

Se opta por un enfoque cualitativo debido a la naturaleza interpretativa y comprensiva del fenómeno a estudiar, este tipo de investigación permite una exploración profunda de los significados, percepciones y experiencias asociadas al bienestar y la felicidad en el entorno organizacional, más allá de la mera cuantificación, se busca reducir la complejidad de las relaciones humanas en el trabajo y cómo estas influyen en el desempeño, la motivación y la satisfacción del talento humano, esto facilita la identificación de patrones, tendencias y conceptos emergentes a partir del análisis de la literatura, proporcionando una visión holística y contextualizada del problema.

El diseño metodológico se fundamenta en un estado del arte, lo que implica una revisión exhaustiva, crítica y sistemática de la producción académica existente sobre el tema, identificando las principales corrientes de pensamiento, las brechas de conocimiento, los debates actuales y las proyecciones futuras en el campo de la gestión del talento humano, con énfasis en el bienestar y la felicidad.

La metodología de investigación se basa en una revisión sistemática de la literatura, que sigue un proceso riguroso y transparente para la selección, evaluación y síntesis de la información mediante la formulación de preguntas de investigación, definición de criterios de inclusión y exclusión seleccionando los documentos relevantes en las bases de datos científicas Scopus, ScienceDirect y Google académico, entre otras. Estas bases de datos son

reconocidas por su amplio cubrimiento de publicaciones académicas de alto impacto y su riguroso proceso de revisión que garantiza la calidad y confiabilidad de las fuentes.

Una vez extraídos los datos, se recolecta la información clave de cada estudio y la metodología utilizada, los hallazgos principales se analizan y sintetizan a través de métodos como el análisis temático o el análisis de contenido, para identificar patrones, categorías emergentes, consensos y desacuerdos entre los autores, esto permite construir una narrativa coherente y fundamentada que aborde las preguntas de investigación.

Este enfoque metodológico garantiza la rigurosidad científica del estudio, permitiendo la construcción de un estado del arte robusto y actualizado sobre el bienestar y la felicidad en las organizaciones, y su papel como pilares de la productividad y eficiencia, desde una perspectiva de gestión y desarrollo del talento humano.

Problemática

Desafíos en la integración del bienestar y la productividad laboral

Problema General (raíz):

Existe una desconexión crítica entre la propuesta de valor de las organizaciones y la percepción subjetiva de bienestar de sus empleados, esta brecha se traduce directamente en una baja productividad, esto, debido a que las empresas tienen dificultades para integrar efectivamente los principios de bienestar, salud y felicidad en el entorno laboral, en consecuencia, no se logran consolidar prácticas profesionales orientadas a la excelencia, esta falta de alineación entre las estrategias de bienestar de los empleados y la cultura organizacional impide un impacto directo y positivo en la excelencia profesional.

Causas:

La causa fundamental es una desconexión estratégica y una comprensión limitada por parte de las organizaciones sobre la relación intrínseca entre el bienestar subjetivo de sus empleados y la excelencia profesional y organizacional, esta desconexión se manifiesta en varios aspectos interrelacionados:

Visión restringida del éxito organizacional: las empresas tienden a priorizar factores económicos y estructurales, descuidando el capital humano como motor esencial de la excelencia, la felicidad y el bienestar son a menudo percibidos como conceptos efímeros o meramente subjetivos, en lugar de elementos activables y construibles que impactan directamente en el desempeño.

Falta de comprensión y aplicación práctica: existe una brecha entre la teoría y la práctica en la aplicación de los principios de bienestar en el ámbito laboral, las organizaciones carecen de una guía clara y de estudios de caso sobre cómo implementar estrategias efectivas que equilibren el bienestar con la rentabilidad, no se exploran a profundidad las palancas y activadores que potencian la felicidad y el bienestar para impactar la calidad del trabajo.

Oferta de valor ambiguo e insuficiente: las empresas no articulan una oferta de valor clara y medible que promueva explícitamente el bienestar subjetivo, más allá de las condiciones laborales básicas, esto lleva a subestimar el impacto del bienestar en los resultados y a una incapacidad para comprender cómo la autopercepción de bienestar de los empleados difiere de las estrategias actuales.

Adaptación incompleta al entorno: si bien el entorno laboral es cada vez más dinámico y competitivo (globalización, transformación digital, desafíos emocionales/psicológicos), las organizaciones no han logrado adaptar eficazmente los principios de felicidad al contexto

laboral, perdiendo la oportunidad de crear ambientes de trabajo que fomenten el florecimiento humano y, por ende, un desempeño superior.

Consecuencias:

La principal consecuencia de la desconexión entre el bienestar del empleado y la estrategia organizacional es una reducción significativa en la sostenibilidad, productividad y competitividad a largo plazo de las organizaciones, esta consecuencia se desglosa en los siguientes impactos:

Impacto negativo en la sostenibilidad y resiliencia organizacional: las empresas que no priorizan el bienestar integral de su capital humano son menos resilientes ante crisis y periodos de incertidumbre, en la realidad se traduce en una menor capacidad para mantener o aumentar su rentabilidad y en últimas afecta su sostenibilidad a largo plazo. No invertir en una cultura de bienestar debilita la capacidad de la organización para adaptarse y prosperar.

Disminución de la productividad y desempeño: esta carencia en los empleados repercute directamente en la productividad y eficiencia organizacional, no se puede vincular eficazmente el bienestar con los resultados, lo que lleva a un capital humano subutilizado y a la pérdida de oportunidades para generar un desempeño superior y buenos resultados.

Pérdida de ventaja competitiva y dificultad para el talento humano: un entorno laboral que descuida el bienestar integral de sus colaboradores no solo limita su desarrollo integral (físico, mental y emocional), sino que también dificulta la atracción y retención de talento valioso, esto priva a las empresas de una ventaja competitiva crucial generada por ambientes de trabajo positivos y humanos.

Deterioro del clima laboral y tejido social: la ausencia de un enfoque en el bienestar conduce a un clima laboral deficiente, afectando negativamente la interacción y satisfacción de los empleados, a nivel más macro, la falta de felicidad en el ámbito laboral también puede impactar negativamente el tejido social, disminuyendo sus comportamientos altruistas y la conexión con la comunidad.

Pregunta de investigación:

¿Cuál es la relevancia de la felicidad y el bienestar en el contexto organizacional actual como pilares de productividad y eficiencia a través de la exploración de fundamentos teóricos clásicos y modernos?

Marco Teórico

La felicidad y el bienestar

El Ser humano

Una de las mayores búsquedas por la cuales el hombre se ha esforzado desde el principio los tiempos es la felicidad, lo afirman las evidencias históricas, tanto en el arte como en la literatura, desde las pinturas rupestres hasta las obras literarias clásicas, el ser humano ha expresado su búsqueda de la felicidad a través de diversas formas de expresión. Descubrimientos arqueológicos descubrieron que las diferentes religiones, tradiciones y prácticas hechas por el hombre buscaban alcanzar la iluminación como una forma de plenitud que otorga felicidad, por eso muchas culturas tienen costumbres y rituales como celebraciones, festivales y prácticas de meditación.

A través del tiempo muchos autores han manifestado su inclinación por el estudio de la felicidad y el bienestar y lo que produce en los diferentes ámbitos, En la Figura número 1 se presenta una secuencia de los más relevantes a través de la historia:



Figura 1. *La felicidad y el bienestar a través del tiempo*. Fuente: Nathaly Cervantes Bermejo (Genially)

Es así como la teoría de la felicidad abarca diversas interpretaciones y enfoques sobre lo que significa ser feliz, por ejemplo, para (Aristoteles, 349 a.C.) la felicidad es el fin último que los seres humanos buscan y está relacionada con la realización del bien, él dedicó gran parte de su obra a reflexionar sobre el tema, de hecho acuñó el término “eudaimonia” para designar ese bien humano; pensaba que las acciones, en última instancia, están dirigidas a alcanzar la felicidad como resultado de una vida vivida de acuerdo con la virtud, esto implica vivir de acuerdo con la razón y cultivar hábitos que permitan actuar de manera “justa, valiente, templada y sabia”. Esto implica el ejercicio de las capacidades racionales y la búsqueda del conocimiento, aunque la felicidad no depende únicamente de los bienes externos como la riqueza o la salud, el filósofo reconocía que estos pueden contribuir a una vida plena, sin embargo, la felicidad genuina se basa en el desarrollo de la virtud y la excelencia personal. Posteriormente (Tomas, A. 1274) describió esa búsqueda tanto natural como espiritual como la felicidad imperfecta y la felicidad perfecta; basado en la escolástica, pensamiento que combina la filosofía aristotélica con la teología cristiana, donde se puede hacer una separación entre lo que se puede experimentar por medio de los bienes finitos o temporales como la riqueza, la salud, el placer, el honor y el poder, pero que de alguna manera su temporalidad los hacia vulnerables a cambios o perdidas lo que podría traer tristeza, frustración o desesperación. En otras palabras, el ser humano siempre necesita algo más para alcanzar esta felicidad, lo que difiere con una felicidad plena o completa bajo la óptica espiritual, solo alcanzable mediante la unión con Dios ya que es inmutable, eterna, infinita y completa pero que solo podría experimentar en la otra vida. Aunque es una visión futura, esa visión permitiría aprender a apreciar los bienes verdaderos y desarrollar virtudes en esta vida.

Así mismo, en el siglo XIX con la aparición del positivismo otros pensadores, como (Einstein, A. 1931) sugieren que enfocarse en la realidad presente y vivir sin preocupaciones futuras también contribuye a la felicidad, aunque no fue un filósofo que se dedicara

explícitamente al estudio de la felicidad como Aristóteles o Tomás de Aquino, sus reflexiones sobre la vida, el universo y el propósito humano ofrecen ideas valiosas sobre cómo alcanzar una vida plena y significativa, en el contexto del positivismo, que enfatizaba la razón y la ciencia como fuentes de conocimiento, mantuvo una visión equilibrada que reconocía la importancia de otros aspectos de la experiencia humana como la sencillez y la humildad, que, aportan más alegría que la búsqueda del éxito o la intranquilidad constante, valorar la belleza de lo simple y la importancia de apreciar las pequeñas cosas de la vida hacen que la observación de lo básico motive la curiosidad y el deseo de aprender, lo que da como resultado en puntos fundamentales una vida feliz, estas apreciaciones se reflejan en la sencillez de sus escritos en dos notas que dejó en 1922. Poder ver el universo como un misterio fascinante invita a la exploración y al descubrimiento sin dejar de hacerse preguntas. Su compromiso con la justicia social y la paz reflejó su convicción que la felicidad individual está ligada al bienestar colectivo, por lo tanto, la libertad y la creatividad son elementos esenciales para una vida plena, así como la capacidad de pensar de forma independiente y expresarse libremente también son cruciales para encontrar ese fin, por ello encontraba alegría y consuelo en la naturaleza, hallaba en ella una fuente infinita de inspiración y un recordatorio de la armonía y la belleza del universo,

En ese orden de ideas hay muchas maneras en que cada individuo procura su felicidad (bienestar subjetivo percibido) porque cada cual tiene una idea diferente de lo que se la podría producir, para una persona su felicidad podría ser una familia numerosa mientras que para otra el concepto estaría centrado en viajar y conocer el mundo por lo cual no sería conveniente una familia.

Según el psicólogo (Alarcón, R. 2006), la felicidad es entendida como un estado afectivo de satisfacción plena que experimenta subjetivamente el individuo en posesión de un bien anhelado. A partir de esta definición, destaca que “la felicidad es una experiencia personal e interna, única para cada individuo, esta puede ser duradera, pero también perecedera,

dependiente a la posesión de algo que se desea, ya sea material o inmaterial”, estas generan felicidad, pero varían y pueden depender de los valores y la cultura de cada persona influenciada socialmente ya que pueden ser moldeadas por las aspiraciones y valores compartidos. Esta medida de felicidad se podría cuantificar, por eso desarrolló en 2006 la escala de felicidad de Lima que consiste en 27 ítems que utilizan una escala mediante un método psicométrico utilizado en investigaciones para medir el grado de acuerdo o desacuerdo de los individuos hacia una afirmación específica, se presenta en forma de una serie de opciones que van desde estar totalmente de acuerdo hasta totalmente en desacuerdo, esto permite evaluar creencias, comportamientos y actitudes en diversas áreas de las ciencias sociales. Esta escala mide cuatro factores principales de la felicidad: sentido positivo de la vida, satisfacción con la vida, realización personal y alegría de vivir; esta escala ha demostrado tener adecuadas propiedades psicométricas, lo que la hace recomendable como herramienta de evaluación.

Las Organizaciones

En este sentido las tesis de (Maslow, A. 1954), un psicólogo estadounidense, que mediante sus teorías, en particular la de la jerarquía de las necesidades, ofrece una perspectiva sobre este concepto, él propuso que las personas están motivadas por una serie de necesidades jerárquicas, que van desde las más básicas (fisiológicas y de seguridad) hasta las más elevadas (amor y pertenencia, estima y autorrealización), y según él, “la satisfacción de estas necesidades es fundamental para alcanzar el bienestar y la felicidad”.

Su argumento es que la felicidad no es un estado estático, sino más bien un proceso dinámico, continuo ligado a la satisfacción de sus necesidades, para él, la felicidad se encuentra en la cima de una pirámide que tiene cinco niveles y que parte desde su base o nivel primario con la satisfacción de las necesidades más básicas y que va aumentando en esta jerarquía en la medida que sube su nivel, cada uno suple necesidades más complejas hasta

llegar al último, este, que él llamó “la autorrealización”. Este nivel es alcanzado cuando una persona ya ha satisfecho sus necesidades básicas, cuando esto sucede ya puede aspirar a desarrollar todo su potencial, creatividad y talento, Maslow llamó a esto las "experiencias cumbre” (Maslow, A. 1964). En la Figura número 2 se aprecia gráficamente estos niveles.



Figura 2. Pirámide de Maslow. Fuente: (2025, March 31). Economipedia

(Kahneman, D. 2011) reconocido psicólogo y premio Nobel de economía, también ha hecho contribuciones significativas a la comprensión de la felicidad. Su trabajo desafía los supuestos económicos tradicionales y ofrece información valiosa sobre los factores que realmente contribuyen al bienestar, él se basa en el concepto de dos sistemas distintos de pensamiento, “uno intuitivo y emocional” que gobierna las reacciones inmediatas y los sentimientos más profundos, el otro es más lento, más deliberado y lógico que es el responsable de la toma de decisiones y el razonamiento más complejo, según él los factores que influyen en la felicidad son “sus ingresos económicos, las relaciones, la salud, el propósito y la participación en actividades que coincidan con las habilidades y provoque emociones positivas y satisfactorias, esto nos introduce a otro termino importante, el bienestar (Republica, 2023).

En un estudio hecho a casi 34.000 personas en Estados Unidos en edades de entre 18 y 65 años, Kahneman descubrió que la relación entre ingresos y felicidad si eran directamente proporcionales, es decir el ingreso si tendría una afectación directa en cuanto a la felicidad,

aunque en este estudio se descubrió que hay una población cercana al 20% que no se ve afectada con respecto a este factor, pero llegaron a la conclusión que podría deberse a circunstancias como depresión clínica, angustia o alguna situación familiar que generara sufrimiento. Otro factor importante que descubrieron es que las profesiones que más contribuyen al bienestar de la sociedad son los soldados, profesores, médicos, científicos e ingenieros.

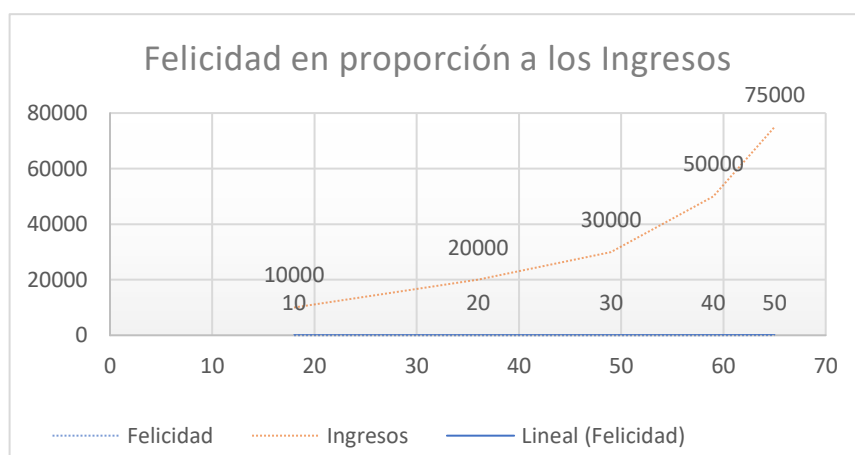


Figura 3. *Felicidad en proporción a los ingresos.*

El bienestar es un fenómeno complejo con raíces históricas y una aceleración reciente impulsada por diversos factores, aunque no se puede establecer con certeza una fecha de inicio definida, pero si evidenciar una evolución gradual, se pueden identificar algunos hitos y tendencias clave: en la antigüedad, las civilizaciones como la griega y la romana valoraban la salud y el bienestar a través de prácticas como el ejercicio, la dieta y los baños termales. En el siglo XIX, surgieron los primeros movimientos de reforma social que promovían la higiene, la salud pública y la educación física, pero solo fue hasta mediados del siglo pasado que apareció como tal el concepto de bienestar y comenzó a ganar gran popularidad, especialmente en Estados Unidos, con el auge de la psicología humanista. (Frankl, V. 1991)

En la década de los 70s se produjo un mayor enfoque en la medicina preventiva y los estilos de vida saludables, ya para los 80s se constituye una industria del fitness que experimentó un gran crecimiento, con la popularización de los gimnasios y el aerobico. Esta industria según el Global Wellness Institute (GWI) alcanzó los 4,9 billones de dólares en 2019, se proyectaba que este mercado continuaría creciendo a una tasa anual del 9,9% para alcanzar los 7 billones de dólares en 2025 pero la pandemia de COVID-19 afecto estas proyecciones, pero se mantiene el crecimiento (ReasonWhy, 2024).



Figura 4. Evolución del mercado del bienestar Fuente: Global Wellness Institute (GWI)

Categoría	2019	2023	% Evolución
Cuidado Personal	1,07	1,21	3,1%
Nutrición	0,91	1,09	4,2%
Actividad Física	0,90	1,05	4,1%
Turismo Bienestar	0,69	0,83	4,5%
Salud P. Prevención	0,44	0,78	15,2%
Medicina Tradicional	0,48	0,55	3,4%
Bienes Inmuebles	0,22	0,43	18,1%
Salud Mental	0,15	0,23	11,6%
Spas	0,11	0,13	4,1%
Termales	0,65	0,06	-1,2%
Bienestar en Trabajo	0,51	0,05	-0,02%
Economía del Bienestar	5,03	6,32	5,9%

Figura 5. Industria del bienestar por sectores Fuente: Global Wellness Institute (GWI)

A finales de 2019, la emergencia de una enfermedad infecciosa causada por el virus SARS-CoV-2 desencadenó una crisis sanitaria global de proporciones históricas, su rápida propagación alcanzó un punto álgido en 2020 y continuó impactando significativamente los

años subsiguientes, este evento pandémico no solo representó un desafío de salud pública sin precedentes, sino que también catalizó transformaciones profundas y duraderas en las dinámicas de interacción social y los modelos laborales a nivel mundial. Este evento dejó una huella profunda en el bienestar de las personas a nivel mundial, afectando tanto la salud mental como física, los impactos más significativos pueden reflejarse de manera positiva como negativa:

Tabla 1. Impactos Positivos del Covid-19

-
- a. Mayor conciencia sobre la importancia de la salud mental
 - b. Mayor énfasis en la higiene y el autocuidado
 - c. Avances en la investigación médica y la tecnología
 - d. Mayor valoración de las relaciones personales y la comunidad
 - e. Aumento de la solidaridad y el apoyo mutuo
 - f. Mayor flexibilidad laboral y teletrabajo
-

Fuente: elaboración propia

Tabla 2. Impactos Negativos del Covid-19

-
- a. Aumento significativo de la ansiedad y la depresión
 - b. Estrés postraumático en personas que sufrieron la enfermedad o perdieron seres queridos
 - c. Aislamiento social y soledad
 - d. Miedo e incertidumbre constantes
 - e. Aumento de trastornos del sueño
 - f. Pérdida de empleos y dificultades económicas
 - g. Conflictos familiares y violencia doméstica
 - h. Restricciones a la libertad y movilidad
-

Fuente: elaboración propia

A pesar de sus devastadores efectos, también ha catalizado cambios significativos en el ámbito del aprendizaje, impulsando la innovación y la adaptación en diversos sectores, la pandemia obligó a instituciones educativas de todos los niveles a adoptar rápidamente herramientas y plataformas digitales para la enseñanza en línea, esto ha acelerado la integración de la tecnología en la educación, abriendo nuevas posibilidades para el aprendizaje. (Pink, D. 2009) La educación en línea ha permitido que personas de todo el

mundo accedan a cursos y programas educativos que antes no estaban disponibles para ellos, esto ha hecho que los estudiantes como los profesores desarrollen habilidades digitales para participar en la educación en línea, lo que ha aumentado la familiaridad con las herramientas digitales, pero también se generó una mayor conciencia sobre la importancia del aprendizaje continuo.

En el ámbito laboral muchas empresas trasladaron sus oficinas a los hogares gracias al auge de las redes de banda ancha que ahora son comunes en la mayoría de los hogares, esto también entregó un valor agregado descubriendo casualmente que esta práctica permitía pasar más tiempo con la familia, reducir el estrés de traslados en horas pico, un aumento en la productividad, mayor concentración en las tareas, la posibilidad de trabajar en un ambiente más cómodo y personalizado garantizando la integración de personas con discapacidad, el teletrabajo facilitó la inclusión laboral de estas personas eliminando las barreras físicas que pueden dificultar su acceso a un empleo tradicional.

REVISION DE LITERATURA

Teorías Modernas de la Felicidad y el Bienestar

En las últimas décadas, el estudio de estos conceptos ha experimentado un auge significativo, dando origen a un conjunto diverso de teorías que van más allá de una comprensión meramente hedonista de la felicidad, proponiendo marcos conceptuales que integran dimensiones psicológicas, sociales y biológicas que buscan comprender la experiencia humana plena, explorando no solo la satisfacción con la vida y las emociones positivas, sino también el florecimiento personal, el propósito de vida y las relaciones interpersonales significativas, este campo de estudio interdisciplinario ha generado valiosos aportes para la psicología positiva, la sociología, la economía conductual y la neurociencia, influyendo en políticas públicas y en estrategias de intervención destinadas a mejorar la calidad de vida de los individuos y las comunidades, este análisis permite validar como personas más plenas generan mejores resultados en las organizaciones

Importancia del bienestar y la felicidad en las empresas

El bienestar de las personas tiene un impacto directo y significativo en su eficiencia, tanto en el ámbito laboral como en otros aspectos de la vida, complementado por la felicidad en las empresas son aspectos cada vez más importantes, no solo por un sentido de responsabilidad social, sino también por los beneficios tangibles que aportan tanto para la empresa como para el mismo colaborador o empleado.

Martín Seligman, considerado el padre de la psicología positiva, desarrolló la teoría del bienestar PERMA (modelo analizado más adelante), una guía que describe cinco elementos

esenciales para una vida plena y significativa, cada uno de estos elementos contribuye al bienestar general y, por ende, a una mayor eficiencia en diversos aspectos de la vida.

Este modelo sostiene que el bienestar integral es un factor determinante para la eficiencia, en el contexto empresarial, la eficiencia se refiere a la capacidad de una empresa para lograr sus objetivos utilizando la menor cantidad posible de recursos, esto implica optimizar procesos, minimizar desperdicios y maximizar la productividad, y esto se obtiene cuando “las personas experimentan emociones positivas, se sienten comprometidas, tienen relaciones sólidas, encuentran significado en sus vidas y alcanzan sus metas, están más motivadas, concentradas y resilientes” (Seligman, M. 2003).

Beneficios para la empresa, aspectos a tener en cuenta:

Según (Fernández, I. 2015) director del departamento de psicología organizacional de la Universidad Adolfo Ibáñez de Chile, es posible definir la felicidad organizacional como la capacidad de una empresa para crear un ambiente de trabajo que permita a los empleados desarrollar sus habilidades y talentos, tanto individuales como en equipo, para alcanzar los objetivos de la misma de manera sostenible, creando un valor intangible que da a la empresa una ventaja sobre sus competidores. La felicidad organizacional es un estado de bienestar colectivo y sostenible dentro de una empresa, que se logra mediante la creación de un entorno de trabajo positivo, donde los empleados experimentan satisfacción, motivación, compromiso y sentido de propósito, este se construye a través de políticas, prácticas y una cultura organizacional que priorizan el desarrollo personal y profesional, el reconocimiento, la comunicación efectiva, el equilibrio entre la vida laboral y personal, el fomento de relaciones interpersonales positivas, la promoción de un ambiente de trabajo libre de acoso y discriminación, la promoción de hábitos saludables y el acceso a programas de bienestar; esto

implica la creación de un sentido de comunidad, el fomento de la colaboración y el trabajo en equipo, y el reconocimiento de los logros individuales y colectivos, que cada uno de los empleados debe sentir que su trabajo contribuye a un objetivo mayor y que tiene un impacto positivo. Dentro de los beneficios que se manifiestan se pueden enumerar algunos:

- Aumento de la productividad
- Reducción del ausentismo y la rotación
- Mejora de la creatividad e innovación
- Mejor clima laboral
- Fortalecimiento de la imagen de marca

Aumento de la productividad:

Los empleados felices y satisfechos son más productivos, se sienten más motivados y comprometidos con su trabajo, lo que se traduce en un mayor rendimiento y eficiencia. Un estudio de la multinacional Adecco revela que la felicidad de los empleados es crucial para un buen desempeño laboral, el capital humano es fundamental para el éxito de una empresa, por ende, debe ser prioridad su bienestar, en los resultados de sus encuestas encontraron que más del 78% de los empleados piensan que "un mejor salario o un ascenso a puestos directivos no son sinónimo de felicidad". (Adecco, 2016).

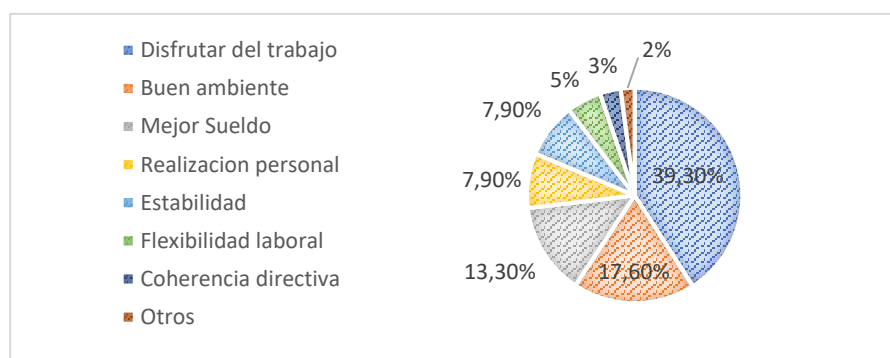


Figura 6. *Desempeño vs. Beneficios* Fuente: Adecco España

Aunque la tecnología avanza, y las I.As. podrían desplazar las habilidades humanas, el talento humano como, el trabajo en equipo y la innovación siguen siendo irremplazables y deben fortalecerse para mejorar la productividad.

La productividad no es un concepto simple, sino que se ve afectada por una variedad de factores, las organizaciones deben adoptar un enfoque integral, el factor humano es crucial para la productividad, ya que los empleados participan en todas las etapas de los procesos, las relaciones laborales y el trabajo en equipo son esenciales para el éxito, la influencia del recurso humano es difícil de medir, pero existen técnicas para aproximarse a su evaluación, los factores psicológicos y psicosociales desempeñan un papel importante en el desempeño.

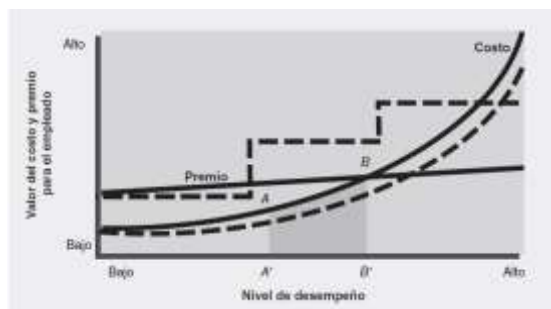


Figura 7. *Desempeño vs Recompensa* Fuente: (Newstrom, J. 2011)

Igualmente, el autor determina un flujo con respecto a esta productividad y los diferentes factores (figura 8) que afectarían directamente este aumento y/o disminución de la productividad con este respecto.

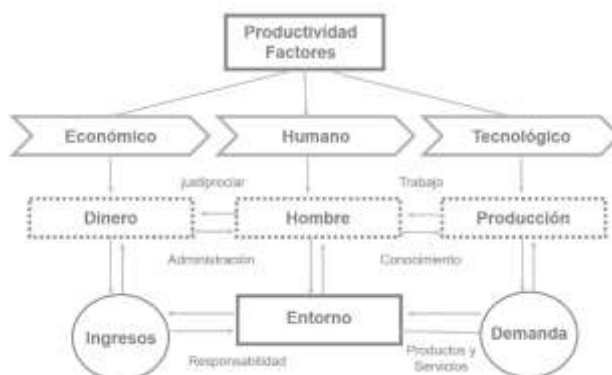


Figura 8. *Factores para la productividad* Fuente: (Newstrom, J. 2011)

Definiciones de productividad por autor periodo 1950-1995

El enfoque y definición de este concepto ha tenido variaciones en la medida que “evolucionan” las teorías administrativas y conforme a las posturas de los diferentes autores que se van actualizando basados en sus propias investigaciones o las aprendidas de otros:

Fuente	Definición
Davis (1955)	Cambio en el producto obtenido por los recursos gastados
Fabricant (1962)	Siempre una razón entre la producción y los insumos
Kendrick y Creamer (1965)	Definiciones funcionales para la productividad parcial, de factor total.
Siegel (1976)	Una familia de razones entre la producción y los insumos
Sumanth (1979)	Productividad total la razón de producción tangible entre insumos tangibles
Levitan (1984)	Relación entre recursos utilizados y productos obtenidos, denota la eficiencia con la cual los recursos (humanos, capital, conocimientos, energía, etc.) son usados para producir bienes y servicios en el mercado
STPS (1989)	Es el resultado de un complejo proceso social que incluye la ciencia, la investigación, el desarrollo, la educación, la tecnología, la administración, las facilidades de producción, los trabajadores y la organización para el trabajo
Génesis (1995)	Es el resultado de la articulación entre el aumento cuantitativo y cualitativo de la producción, la utilización óptima de los insumos materiales, el mejoramiento de la calidad, condiciones de trabajo y vida, así como de la calidad de los recursos humanos

Tabla 3 - Fuente: (Vásquez, C, 2010)

Todos estos autores coinciden en el núcleo fundamental de la productividad que es la relación entre lo que se produce (output) y los recursos que se utilizan para producirlo (input), esta relación es la base para medir la eficiencia. La evolución de las definiciones de productividad muestra un consenso en su núcleo (relación output-input), pero también una expansión gradual hacia la consideración de múltiples inputs, el valor económico, la dimensión temporal, la sinergia de los factores y la calidad del output, mientras que los autores más

antiguos se centran en la eficiencia básica, los más recientes incorporan una visión más holística y orientada al valor y la optimización de los procesos productivos.

La productividad en sí misma es un indicador valioso, la medición de la productividad implica evaluar el comportamiento y desempeño de una organización, así como la utilización de sus recursos para alcanzar sus objetivos, las empresas buscan cumplir objetivos económicos para mantenerse en el mercado, al tener claro estos indicadores puede determinar si su organización está trabajando correctamente en relación con las metas establecidas. Es importante medir el desempeño de los factores de producción, incluyendo la productividad, la eficiencia y la eficacia, para garantizar el cumplimiento de las metas.

Reducción del ausentismo y la rotación:

Un ambiente de trabajo positivo y saludable reduce el estrés y el agotamiento, lo que disminuye el ausentismo laboral. Además, los empleados felices son más propensos a permanecer en la empresa, lo que reduce los costos de contratación y capacitación.

El ausentismo laboral es un desafío significativo para las empresas, y su comprensión es crucial debido a sus amplias implicaciones, la ausencia de empleados interrumpe los flujos de trabajo, disminuye la producción y puede retrasar proyectos, por eso se hace necesario de cubrir las ausencias, esto puede sobrecargar a otros empleados, afectando su propio rendimiento, también puede conllevar errores y descuidos, comprometiendo la calidad de los productos o servicios, la presión por cumplir plazos puede resultar en trabajos apresurados y de menor calidad.

Este factor aumenta los costos laborales debido al pago de horas extras o la contratación de personal temporal, también puede generar costos indirectos, como la pérdida de clientes o la disminución de la moral del equipo, cuando el ausentismo es constante puede

generar frustración y resentimiento entre los empleados que deben asumir cargas de trabajo adicionales, esto genera un ambiente laboral negativo que puede aumentar aún más el ausentismo, creando un ciclo vicioso.

Los principales factores que contribuyen al ausentismo son, factores de salud como enfermedades, lesiones o problemas de salud mental, factores personales como problemas familiares, estrés o falta de equilibrio entre vida laboral y personal y factores laborales como la insatisfacción, falta de motivación, ambientes tóxicos o falta de reconocimiento.

Un análisis estadístico examina las principales causas del ausentismo laboral, detallando la duración y el impacto de las ausencias en la productividad organizacional, adicionalmente, se evalúan las tendencias y evolución en un periodo de tiempo razonable.

En los análisis estadísticos se pueden observar las afectaciones (figura 9) tanto por enfermedades generales como por accidentes y enfermedades laborales, también intervienen los permisos y licencias que indefectiblemente afecta la productividad de una empresa de varias maneras, incluyendo la pérdida de tiempo de trabajo, la interrupción de tareas, la necesidad de cubrir las ausencias y el deterioro del clima laboral.

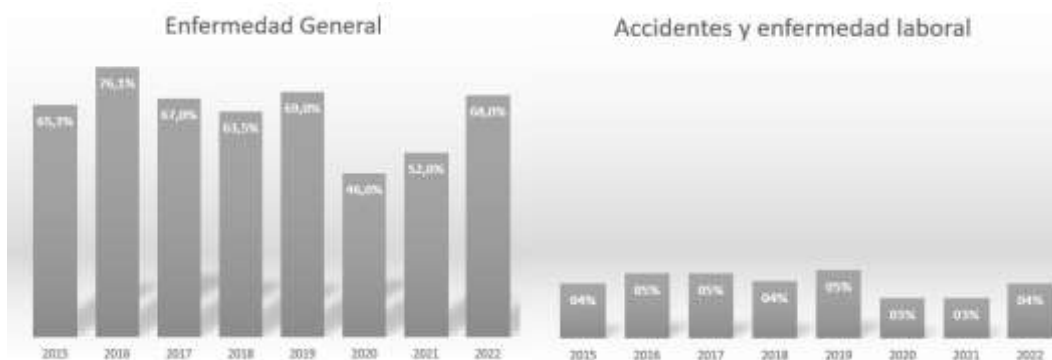




Figura 9. *Causas de ausentismo laboral* Fuente (ANDI 2022)

El ausentismo laboral por motivos de salud es solo una pieza del complejo rompecabezas que las empresas deben resolver para garantizar la sostenibilidad y el bienestar de sus empleados. Las restricciones y reubicaciones laborales por razones de salud, así como la pérdida de capacidad laboral (PCL), son factores críticos que impactan directamente en la productividad y los costos operativos.

Las restricciones laborales se refieren a limitaciones en las tareas que un empleado puede realizar debido a condiciones médicas, esto implica el cambio de un empleado a un puesto de trabajo diferente que se adapte mejor a sus capacidades y limitaciones de salud, esto tiene un fuerte impacto como la disminución de la productividad pues ellos pueden no ser capaces de realizar sus tareas habituales de manera eficiente. Reubicarlo requiere capacitación adicional o modificaciones en el lugar de trabajo.

En la figura 10 se puede apreciar estadísticamente la afectación de estos casos desde el año 2014 al 2022:

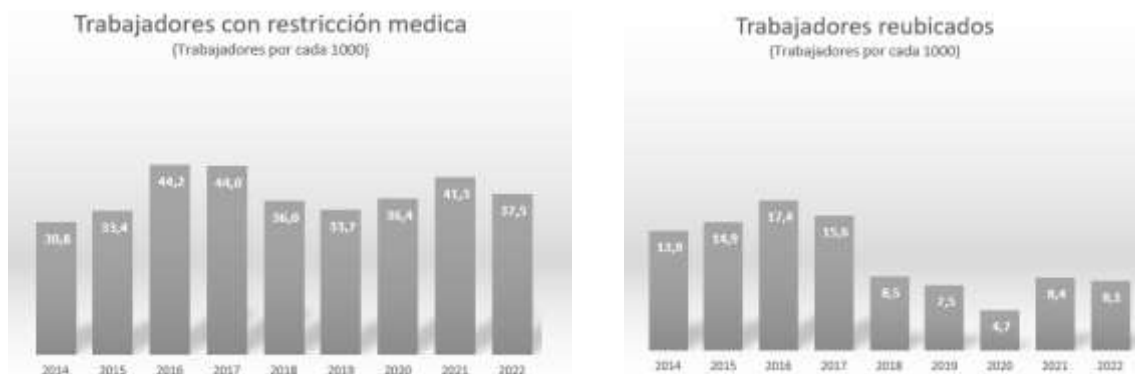


Figura 10. *Trabajadores con restricciones reubicados* Fuente: Andi, 2024

Es fundamental contar con evaluaciones médicas precisas para determinar las restricciones y capacidades de los empleados, la comunicación entre el empleado, el empleador y los profesionales de la salud es esencial para una gestión efectiva, las empresas y empresarios deben estar dispuestas a realizar adaptaciones razonables para acomodar sus colaboradores a la labor en la que pueda dar su mayor rendimiento.

La manipulación de incapacidades médicas y el abuso del derecho a la salud son problemas complejos que afectan a las empresas en Colombia. Estos fenómenos pueden tener un impacto significativo en la productividad, la moral de los empleados y los costos operativos. Uno de los mayores desafíos es la dificultad para detectar y verificar la autenticidad de las incapacidades médicas, a menudo carecen de los recursos y la experiencia para evaluar adecuadamente las pruebas médicas, esto puede llevar a situaciones en las que los empleados abusan del sistema, obteniendo incapacidades fraudulentas para ausentarse del trabajo.

El ausentismo injustificado puede interrumpir los flujos de trabajo, retrasar proyectos y disminuir la productividad general de la empresa, al igual que una incapacidad "legal", puede generar una carga adicional para los empleados que deben cubrir las tareas de los ausentes, lo que puede afectar su propia productividad y bienestar, también se incurre en costos adicionales

debido al pago de salarios durante las incapacidades, así como a la necesidad de contratar personal temporal para cubrir las ausencias.

El abuso del derecho a la salud puede generar resentimiento y desconfianza entre los empleados, lo que puede afectar negativamente el clima laboral, los empleados que trabajan diligentemente pueden sentirse desmotivados al ver que otros obtienen beneficios injustificados (Burgos, A.; Sepúlveda, C.; Hurtado, I.; Restrepo, J.; Jaramillo T. 2024).

Estudios recientes han demostrado que las personas felices tienden a tener una mejor salud física y mental, incluyendo un sistema inmunológico más fuerte, menor riesgo de enfermedades cardiovasculares y una mayor esperanza de vida, también se ha asociado con una reducción en los niveles de estrés, lo que puede tener efectos beneficiosos en la salud en general, también pueden fortalecer el sistema inmunológico y reducir la producción de hormonas del estrés. (Kofodimos, J.1993) Ph.D. y profesora universitaria afirma que la salud mental de los empleados se caracteriza por un estado de bienestar que incluye emociones positivas, una mejor autopercepción, les permite tener relaciones interpersonales sanas y además les ayuda a sentirse realizados, esto les da la capacidad de comprender y gestionar sus propias emociones.

Mejora de la creatividad e innovación:

Un entorno de trabajo donde los empleados se sienten seguros y valorados fomenta la creatividad y la innovación, los empleados felices son más propensos a aportar nuevas ideas y soluciones. El psicólogo húngaro estadounidense llamado (Csikszentmihalyi, M. 1998) es famoso por su teoría del Flujo (Flow), en esta habla de un estado mental en el que una persona que se encuentra completamente sumergida en una actividad que le apasiona se siente con mayor energía y enfoque; en sus investigaciones descubrió que las personas más creativas son las que experimentan este estado de flujo durante su trabajo, la felicidad entonces, según su teoría, surge de estar inmerso en una actividad creativa que a su vez alimenta la innovación

y la generación de nuevas ideas. Esto sucede cuando las personas están felices y disfrutan de lo que hacen, se sienten más motivadas a explorar nuevas ideas, es una motivación intrínseca, que surge del interior de la persona, es como un motor muy poderoso para la creatividad.

Este estado de flujo se alcanza cuando se logra un equilibrio entre el desafío que presenta la actividad que enfrente y las habilidades que posee para realizarla, si el desafío es demasiado bajo, se vuelve aburrido, repetitivo, pero si por el contrario es demasiado alto, se causa ansiedad si podría o no lograrlo, por eso, este flujo ocurre en la intersección entre el aburrimiento y la ansiedad, es decir cuando se logra el equilibrio perfecto, por eso es muy importante que cada individuo de los grupos de trabajo identifique sus propios niveles de habilidad que le permiten enfrentar estos desafíos para maximizar su bienestar y efectividad en diversas actividades.

En este estado de flujo, las personas pueden concentrarse profundamente en su labor, sin distracciones por preocupaciones o pensamientos negativos, esto favorecería la generación de ideas originales y la resolución de problemas complejos. La felicidad y el bienestar emocional impulsan a probar cosas nuevas, a asumir riesgos y a aprender de los errores propios, por ello es fundamental para la innovación, ya que permite descubrir soluciones y superar obstáculos.

El punto clave que descubre el autor con respecto a la creatividad está en que las personas estén interesadas en su labor, es decir su enfoque se centra en el desarrollo de su trabajo y la importancia dentro del proceso productivo, esto lo lleva a determinar nuevas formas de desarrollar estas labores, no necesariamente en un corto tiempo, pues la creatividad no surge de la nada sino implica un trabajo arduo, investigación, experimentación y, a veces, fracaso, los "héroes" de la ciencia y la tecnología invirtieron años de sus vidas en sus investigaciones y descubrimientos, pues requirieron desafiar el statu quo y romper con las formas tradicionales de pensar y hacer las cosas, en determinado momento esto puede

generar resistencia y oposición, ya que las personas tienden a aferrarse a lo familiar, por eso se aventuraron en lo desconocido, lo que conlleva riesgos e incertidumbre, no hay garantías de que una idea nueva tenga éxito, y los creativos deben estar dispuestos a aceptar la posibilidad de fracasar.

Es importante resaltar que el entorno social juega un papel fundamental para que la creatividad pueda desarrollarse, debido a que se necesita de mecanismos que reconozcan y difundan las innovaciones y los descubrimientos. Las innovaciones se basan en el conocimiento y las ideas que los precedieron, a menudo es un proceso colaborativo, en el que las personas intercambian ideas y se inspiran mutuamente, por eso las redes intelectuales y sociales son cruciales para fomentar la creatividad (Csikszentmihalyi, M. 1998).

Desde el punto de vista del talento humano, la creatividad es la capacidad de generar ideas originales y útiles que resuelvan problemas en el entorno laboral, esta habilidad no solo se centra en inventar o desarrollar nuevas ideas, sino también en fomentar un ambiente de trabajo que estimule un enfoque de interés en lo más esencial para mejorar la innovación y la resolución de problemas dentro de una organización. (Newstrom, J. 2011)

Esa capacidad de generar ideas originales y efectivas que añaden valor a la empresa, redundan en el desarrollo de nuevos productos o servicios, implementación de estrategias de marketing, resuelven los desafíos operativos mediante enfoques creativos. Entonces cuando se habla de creatividad es fundamental encontrar soluciones novedosas y generar ventajas competitivas, como mejorar de la productividad, aumento de la moral de los empleados, o clima laboral (siguiente punto a evaluar), todo esto marca en la empresa diferenciarse del mercado.

La creatividad realmente se constituye en un motor que es esencial para lograr el éxito empresarial, pues le permite innovar, resolver problemas de manera eficiente y mantenerse competitivas en un mercado de constante cambio, impulsar un entorno que valore y estimule la

creatividad del talento humano conduce indefectiblemente a una mayor productividad y a un ambiente de trabajo positivo, alegre.

Mejor clima laboral:

El bienestar y la felicidad en el trabajo contribuyen a crear un clima laboral positivo y colaborativo, esto mejora las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y la comunicación interna. (Lyubomirsky, S. 2008), investigadora en psicología positiva, ha estudiado ampliamente la felicidad y sus determinantes, mediante sus estudios ofrece estrategias prácticas para cultivar la felicidad en el trabajo y en la vida, lo que puede mejorar el clima laboral al promover emociones positivas y relaciones saludables, algo tan elemental como sonreír puede constituirse en una herramienta poderosa, no solo por lo contagioso que puede ser, es normal que las personas en su cotidianidad desde la misma salida de su casa para ir a sus labores nunca esboce una sonrisa sino que este sería y su rostro manifieste las preocupaciones normales de su labor, al encontrarse con un rostro amable y sonriente puede cambiar también como lo haría al verse en un espejo; pero también estudios han mostrado que cuando alguien se encuentra en situaciones estresantes sonreír voluntariamente ayuda a disipar sus emociones de negatividad y traer pensamientos que le procuren paz.

Un caso que ilustra claramente estos elementos es Disney World, en esta industria es obligatorio para todos sus empleados mantener una actitud positiva y sonreír en todo momento mientras interactúan con los visitantes, es la forma como ellos logran la experiencia mágica que Disney quiere ofrecer a sus huéspedes. (Teams, U. 2024)

Todo parte de su cultura Organizacional, definida como la "personalidad" de la empresa, lo que la distingue de otras, Disney tiene una cultura arraigada en tradiciones, estándares de calidad y valores compartidos, no solo se basa en sus manuales, ellos buscan personal que ya

posean cualidades como la cortesía y la capacidad de sonreír, el proceso de selección es riguroso, buscan candidatos que encajen con la cultura, una vez identificado el ingreso a su capacitación refuerza sus valores mediante su historia y la filosofía de la empresa, usando un lenguaje y una mentalidad comunes, la idea es que ellos asimismo puedan crear una experiencia única entre sus visitantes y huéspedes.

La comunicación es clave para inspirar y mantener informados a los empleados, se ha creado un ambiente donde los empleados se sienten valorados y son parte de este mundo especial, trabajan en crear un ambiente donde el empleado se sienta a gusto, para que este pueda reflejarlo con los clientes.

Para construir una cultura sólida, sus valores y misión están perfectamente definidos y los comunican claramente, creando experiencias que refuercen la cultura, como programas de inducción, eventos y planes innovadores y atractivos que proporcionan capacitación continua para desarrollar las habilidades y reforzar su cultura, esto permite fomentar la comunicación, se establecen canales abiertos y transparentes.

Se otorga reconocimiento y se celebran los logros de los empleados, esto crea un ambiente positivo, adecuado que fomenta el trabajo en equipo. Escuchar a los empleados y atender sus necesidades, es una de las estrategias de Recursos Humanos (RR:HH) de Disney que demuestra que el éxito empresarial no solo depende de la calidad de los productos o servicios, sino también de la calidad de su personal y de la cultura que se crea alrededor de su nombre, no por nada su planta de personal asciende a más de 60.000 personas y se integran cada semana más de una centena de aspirantes que quieren participar de esta misma experiencia. (Team, 2024)

Este caso como muchos otros revelan la importancia de la motivación en el trabajo más allá de un estipendio monetario se trata como se puede sentir cada elemento del recurso

humano de la organización, se podría ver como una gran cadena que constituye el todo de la empresa, normalmente se rompe por el eslabón más débil, por esta razón saber cómo se siente cada persona que integra los equipos de trabajo es fundamental.

El clima laboral es un factor primordial que influye directamente en la productividad de los empleados, un ambiente de trabajo positivo anima la confianza, la colaboración y la comunicación, también ayuda a aumentar la eficiencia y satisfacción de los trabajadores, cuando los empleados se sienten valorados y escuchados, están más motivados y dispuestos a contribuir, lo que a su vez fortalece los resultados y fortifica el clima laboral mismo. Conocer los comportamientos de los empleados es clave para entender el éxito o fracaso de las estrategias organizacionales y mejorar la comunicación, lo que a su vez impacta positivamente en la relación con los clientes, los conflictos en el ambiente laboral y los individuos pueden desencadenar procesos de cambio organizacional necesarios para mejorar la eficacia laboral.

La relación entre el clima laboral y la productividad depende al estilo de dirección de la organización, su resultado depende a ciertas circunstancias, que se pueden ser controladas, estudios realizados a lo largo de la historia empresarial demuestran la relación directa entre eficiencia y clima laboral, esta relación es de dependencia y pueden ser definidas en cuatro estados:



Figura 11. Variantes de estados relacionados al clima laboral y la productividad Fuente: (Udiz, G. 2012)

Fortalecimiento de la imagen de marca:

Las empresas que se preocupan por el bienestar de sus empleados son vistas de manera más positiva por la sociedad, así logran atraer talento, mejora su reputación y aumenta la lealtad de los clientes. Este proceso de crear y dar forma a una marca, que va más allá de simplemente diseñar un logotipo o elegir un nombre, que se trata realmente de construir una identidad completa que conecte emocionalmente con el público objetivo, es lo que se conoce como branding, su objetivo es crear una marca fuerte y reconocible que genere lealtad y confianza en los consumidores (Aaker, D. 2012).

Las marcas que logran resaltar y generar retención en la mente de los consumidores son aquellas que asocian su imagen con la felicidad no solo de sus colaboradores sino también de los consumidores, crean analogías y conectan la marca con momentos positivos y emociones, se puede generar un valor agregado que va más allá de la simple satisfacción, marcas como Ikea, Disney y Microsoft como ejemplos de empresas que han utilizado estrategias de marketing emocional para conectar con sus grupos de interés.

“Más que activaciones de marca, son oportunidades de generar experiencias vinculadas a la alegría, positivismo y felicidad” (Del Alcazar, J. 2022).

El concepto de "marketing de la felicidad", que comenzó a ganar relevancia en la década de los 50s, se centra en la creación de vínculos emocionales entre las marcas y sus consumidores a través de la felicidad y el bienestar, es utilizado para analizar cómo las marcas construyen su imagen utilizando el discurso de la felicidad (Kahneman, D. 2011).

Más allá de ser un conjunto de productos y acciones o la imagen que es un sistema de símbolos que evocan sensaciones, vínculos y significados, los cuales se diseñan cuidadosamente para transmitir un mensaje y generar una conexión con el consumidor, las empresas buscan establecer relaciones emocionales con sus clientes, fomentando el

enamoramamiento hacia su marca, el objetivo es lograr la lealtad a largo plazo, creando una conexión que trascienda la simple transacción comercial. Las marcas líderes más representativas o conocidas se esfuerzan en acompañar al consumidor y generar felicidad a través de la compra y el consumo de sus productos, se adaptan constantemente a las expectativas cambiantes de los clientes, buscando satisfacer sus necesidades y deseos, en esta parte aprovechan la naturaleza emocional del proceso de compra, buscan que los consumidores perciban los valores de la marca como una extensión de sus propias vidas, por eso los productos y servicios deben tener un significado simbólico para el consumidor, esa es el "alma" del producto, el elemento que le otorga valor y significado. Por esta razón "las marcas exitosas son aquellas que logran construir una conexión emocional con sus clientes, trascendiendo la mera funcionalidad del producto y convirtiéndose en símbolos de valores y experiencias" (Del Alcazar, J. 2022).

Un claro ejemplo es la compañía Coca Cola, El eslogan "La chispa de la vida" es uno de los más icónicos y recordados en la historia de la publicidad, a finales de los años 60, Coca-Cola buscaba una nueva forma de conectar con el público, especialmente con los jóvenes que aprovechando la época de liberación y optimismo, lo que se quería transmitir era una imagen de energía, vitalidad y felicidad, la cuestión era como asociar esos valores con el consumo de su refresco, hacer lo tangible en un intangible.

La agencia que se encargó de esta tarea fue McCann Erickson, ellos escogieron el eslogan inicialmente en inglés "Coke Adds Life", que posteriormente se tradujo y adaptó al español como "La chispa de la vida", este aparente sencillo eslogan marcó un antes y un después en las estrategias de comunicación de la marca.

Esta campaña logró evocar la idea de un momento de alegría, fresca y vitalidad que se experimenta al beber su producto, inmediatamente capturó el espíritu de la época y se convirtió en un símbolo de optimismo y energía.

La chispa de la vida se convirtió en uno de los eslóganes más reconocidos de la marca, especialmente en los países de habla hispana, este concepto se mantuvo hasta el año 1982 cuando fue cambiado por «Coca Cola es así».

En síntesis, la chispa de la vida se constituyó en mucho más que un simple eslogan publicitario, fue una expresión del espíritu de una época y un símbolo de la conexión emocional que Coca-Cola ha logrado establecer con sus consumidores a lo largo de su historia, de hecho, hoy día estadísticamente las cadenas de comidas rápidas usan esta bebida para enganchar sus productos, por lo que es casi imposible "disfrutar" de una comida de este tipo sin acompañarla con una bebida de la empresa, pero para que esta expresión popular sea una realidad, Coca-Cola busca que sus instalaciones sean un lugar de creatividad, exploración, crecimiento personal y profesional para sus empleados, también promueve la salud y la seguridad al interior de sus instalaciones, por eso ofrece un entorno de trabajo seguro, saludable y productivo, facilita la participación de los empleados en distintos eventos y programas, brinda un plan de pensiones y seguro médico, impulsando así el bienestar de los empleados con programas específicos, en sus instalaciones ellos pueden encontrar comedores, gimnasios, servicio médicos, fisioterapia y masajes. (Company, 2020)

Es posible afirmar que una empresa que mejora estos factores, que están interconectados, tiene un impacto directo en el rendimiento general de una organización en dos aspectos productividad y eficiencia, Productivamente, se mejora la producción obtenida en relación con los recursos utilizados, se genera más bienes o servicios con la misma cantidad de recursos, o la misma cantidad con menos recursos, su enfoque es el "cuanto". Eficientemente, hacer las cosas correctamente y con el menor uso de recursos posibles para lograr el objetivo, se optimiza en procesos para minimizar desperdicios y maximizar el rendimiento, su enfoque es el "cómo" se hacen las cosas.

Cuando una empresa logra mejoras en los aspectos mencionados (creatividad, ausentismo, rotación, clima laboral y fortalecimiento de marca), está sentando las bases para ser tanto productiva, al tener una fuerza laboral más comprometida y estable que genera más valor, como eficiente, al reducir costos asociados al ausentismo, rotación y al optimizar procesos a través de la creatividad y un mejor ambiente de trabajo, estos elementos crean un ciclo virtuoso que impulsa el rendimiento general y la sostenibilidad del negocio.

Beneficios para los colaboradores o empleados:

Al aplicar los principios del comportamiento organizacional, se busca un doble objetivo, no solo desarrollar un excelente empleado, mejorando sus habilidades, conocimientos y desempeño en el trabajo, sino también desarrollar una mejor persona, en su crecimiento personal, satisfacción y bienestar general. El trabajo tiene un impacto en la vida de las personas, por lo que la administración debe considerar el efecto del puesto en el empleado como individuo integral, las personas no solo pertenecen a la empresa, sino también a otras organizaciones desempeñando múltiples roles en su vida, al mejorar a la persona, los beneficios se extienden más allá de la empresa y tienen un impacto positivo en la sociedad en general (Newstrom, J. 2011).

Mayor satisfacción laboral:

Los empleados felices se sienten más satisfechos con su trabajo, esto mejora su calidad de vida y su bienestar general. La satisfacción laboral es un sentimiento afectivo que puede variar entre gusto y disgusto, este sentimiento es distinto de las actitudes mentales o las

opiniones formadas y las intenciones de conducta relacionadas con el trabajo, en otras palabras, la satisfacción laboral es un componente emocional que se diferencia de las creencias sobre el trabajo o las intenciones de comportamiento. (Seligman, M. 2002)

La satisfacción en el trabajo está relacionada con la felicidad en la vida en general, aun el ambiente fuera del trabajo influye en los sentimientos sobre sus labores y viceversa, la satisfacción laboral de un individuo puede afectar su satisfacción general con la vida.

Este nivel varía entre grupos y está influenciado por factores como la edad, el nivel ocupacional y el tamaño de la organización; los trabajadores más jóvenes tienden a estar más satisfechos al principio de sus carreras, pero esta satisfacción puede disminuir a medida que avanzan y enfrentan desafíos como la falta de ascensos y la perspectiva de la jubilación, los puestos de mayor nivel suelen asociarse con una mayor satisfacción laboral debido a mejores salarios, condiciones de trabajo y mejores oportunidades para desarrollar habilidades, las empresas más pequeñas tienden a tener niveles más altos de satisfacción laboral debido a que fomentan un ambiente más cercano y personal, lo cual es importante para muchas personas.

(Herzberg, F. 1959) propone una teoría de la motivación en el trabajo, se caracteriza por dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa el comportamiento humano, “los factores motivacionales o de función” que están relacionados con el trabajo que se desempeña como el reconocimiento, un trabajo que lo estimule al crecimiento y desarrollo personal; y “los factores ambientales o higiénicos”, están en el ambiente que lo rodea y están sujetos a la empresa, como las condiciones de trabajo o lo que impide satisfacer totalmente sus necesidades.

En la tabla 4 se pueden observar los factores motivacionales de satisfacción e insatisfacción según (Herzberg, F. 1959)

FACTORES MOTIVACIONALES (De satisfacción)	FACTORES HIGIÉNICOS (De insatisfacción)
Contenido del cargo (Como se siente el individuo en relación con su CARGO.	Contexto del cargo (Como se siente el individuo en relación con su EMPRESA)
<ol style="list-style-type: none"> 1. El trabajo en sí 2. Realización 3. Reconocimiento 4. Progreso profesional 5. Responsabilidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las condiciones de trabajo 2. Administración de la empresa 3. Salario 4. Relaciones con el supervisor 5. Beneficios y servicios sociales

Tabla 4 – Teoría de los dos factores – Fuente: (Herzberg, F. 1959)

El autor argumenta que la satisfacción y la insatisfacción laboral son dos dimensiones distintas e independientes, no simplemente polos opuestos de un mismo espectro, esto implicaba que las estrategias de motivación tradicionales, como mejorar las relaciones humanas, aumentar los incentivos salariales y establecer condiciones de trabajo adecuadas, eran insuficientes para generar una motivación real, según su teoría, estas estrategias se centraban principalmente en los "factores de higiene", que solo pueden prevenir o eliminar la insatisfacción, pero no generar satisfacción ni motivación, es decir, el simple aumento de salarios, sin prestar atención a las condiciones en que se realizan las tareas, no es un motivador efectivo a largo plazo. A medida que el dinero se convierte en un factor estándar en el trabajo, pierde su capacidad motivadora, además, el enfoque exclusivo en aumentos salariales puede generar una peligrosa tendencia entre los empleados a esperar constantemente nuevos reajustes salariales, esto desafió la visión tradicional de la motivación laboral, enfatizando la importancia de los "factores motivacionales" intrínsecos relacionados

con el contenido del trabajo en sí, como el logro, el reconocimiento y el crecimiento personal (Herzberg, F.; Mausner, B.; Snyderman, B. 1959)

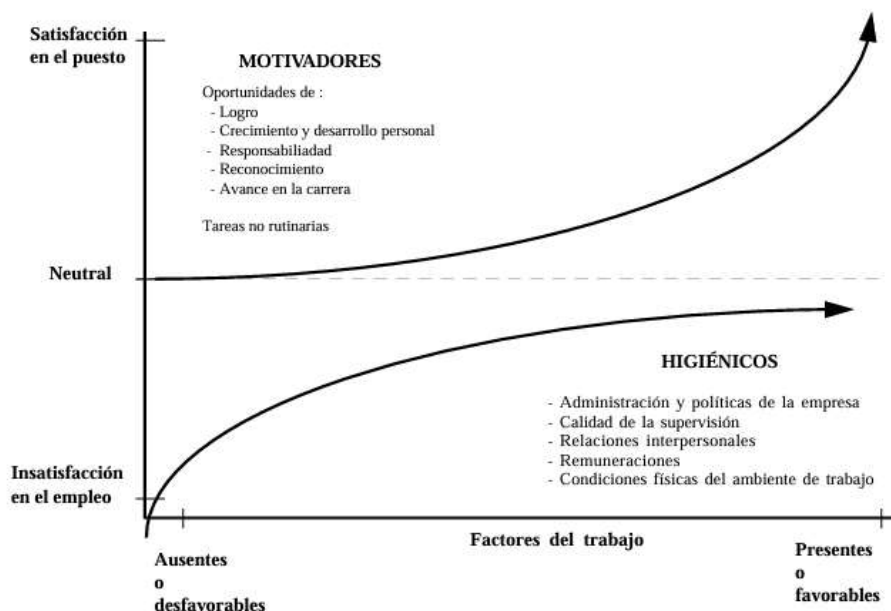


Figura 12. *Teoría de la motivación vs Higiene Fuente*: (Herzberg, F. 1959)

En la aplicación práctica de la teoría de Herzberg, los gerentes pueden enriquecer los puestos de trabajo para motivar a sus empleados en dos vértices: enriquecimiento Vertical vs. Horizontal, Herzberg define la carga vertical del trabajo como una crítica ya que simplemente se le añaden al empleado más tareas rutinarias, por eso propone la carga horizontal, que implica proporcionar a los empleados mayores oportunidades para obtener logros, reconocimiento, tareas estimulantes, responsabilidad, crecimiento personal y profesional, por eso recomendó siete estrategias básicas para enriquecer los puestos de trabajo: “Olvídense de los elogios. Olvídense de los castigos. Olvídense del dinero. Deben hacer que sus trabajos sean más interesantes” (Herzberg, F. 2003).

Tabla 5. Estrategias para el enriquecimiento en el trabajo

Estrategias
<ul style="list-style-type: none"> a. Eliminar controles innecesarios b. Aumentar la responsabilidad de los empleados en el trabajo c. Asignar los empleados a unidades naturales y completas de trabajo d. Conceder más autoridad y autonomía a los empleados en sus actividades e. Elaborar informes periódicos sobre calidad del desempeño y ponerlos directamente a disposición de los empleados, más que al supervisor. f. Introducir nuevas y más interesantes tareas y formas de hacer el trabajo g. Asignar a los individuos tareas específicas o especializadas que les permitan convertirse en expertos.

Fuente: (Herzberg, F. 2003)

Tabla 6. Estrategias para el enriquecimiento en el trabajo motivadores

Motivadores Implicados
<ul style="list-style-type: none"> a. Responsabilidad y éxito personal b. Responsabilidad y reconocimiento c. Responsabilidad, éxito y reconocimiento d. Responsabilidad, logro y reconocimiento e. Reconocimiento interno f. Capacitación y aprendizaje g. Responsabilidad, capacitación y avance laboral

Fuente: (Herzberg, F. 2003)

Las tablas presentadas ilustran de manera práctica la aplicación de la teoría de los dos factores en el diseño de puestos de trabajo ocasionando un enriquecimiento laboral, a través de las estrategias propuestas, se enfoca en actuar directamente sobre los factores motivacionales, que son los que realmente impulsan la satisfacción y la motivación en el trabajo.

Al implementar estas estrategias, las organizaciones buscan ir más allá de simplemente prevenir la insatisfacción, abordando los factores higiénicos y se centran en crear un ambiente laboral donde los empleados se sientan desafiados, responsables, reconocidos y con

oportunidades de crecimiento, esto, según la teoría, conduce a una mayor motivación intrínseca, un mejor desempeño y una mayor satisfacción laboral general.

Reducción del estrés y el agotamiento:

Un ambiente de trabajo positivo y saludable reduce el estrés y el agotamiento, lo que mejora la salud física y mental de los empleados. El ambiente laboral puede generar estrés en los empleados, aunque cada persona reacciona de manera diferente, la sobrecarga de trabajo y los plazos ajustados son factores comunes que contribuyen al estrés, a menudo derivados de una gestión administrativa deficiente. Si bien la motivación es importante, la administración no debe presionar a los empleados, sino más bien eliminar obstáculos y brindar apoyo para que alcancen sus metas, esto implica proporcionar las herramientas, la capacitación y los recursos necesarios para que los proyectos sean viables, sin eliminar todos los desafíos propios de la labor, en lugar de simplemente motivar, la administración debe empoderar a los empleados para que logren sus objetivos.

El impacto de la felicidad en la seguridad de la consultora Crecimiento Sustentable reveló que las empresas con bajos niveles de felicidad experimentan un aumento de hasta el 300% en la accidentalidad, esto sugiere que un ambiente laboral feliz reduce significativamente el riesgo de accidentes de ahí la importancia de fomentar la felicidad en el lugar de trabajo, las empresas deben considerar la felicidad de sus empleados como un factor crucial para la seguridad laboral, en otras palabras, un ambiente de trabajo feliz no solo mejora el bienestar de los empleados, sino que también contribuye a un entorno más seguro. Según el análisis estadístico, un trabajador feliz puede alcanzar hasta un 88% más de productividad laboral, muestran un 33% más de dinamismo y energía en los proyectos que emprenden siendo una herramienta clave para el éxito personal, el cumplimiento de metas y el logro de sueños,

contribuyendo a una vida más saludable que permite disfrutar de más momentos con seres queridos (Guerrero, N. 2025).

(Maslach, C. 2003) psicóloga estadounidense y figura clave en la investigación del estrés laboral, examina los factores que contribuyen al burnout (síndrome de agotamiento emocional), este se manifiesta en personas que trabajan en contacto directo con otros, como profesionales de la salud, trabajadores sociales y educadores, lo describe cómo “una sobrecarga, falta de control, falta de reconocimiento y conflicto de valores, en el contexto laboral”, las demandas emocionales del trabajo pueden agotar a los individuos, esto genera los efectos negativos del burnout en la salud física y mental, así como en el rendimiento laboral y las relaciones personales, los síntomas más notables son la depresión, la ansiedad, despersonalización y reducción de la realización personal.

Su propuesta sugiere cambios en las prácticas laborales, apoyo social y desarrollo de habilidades de afrontamiento, esto incluye aprender a decir "no" a demandas excesivas y establecer límites claros entre el trabajo y la vida personal, cultivar relaciones de apoyo con colegas, amigos y familiares, compartir experiencias y buscar consejo cuando sea necesario, aprender técnicas de manejo del estrés, como la relajación, la meditación y el ejercicio, desarrollar habilidades de comunicación asertiva para manejar conflictos, dormir lo suficiente, comer saludablemente y hacer ejercicio regularmente, buscar actividades que enriquezcan la vida personal fuera del trabajo, mejorar los conocimientos y habilidades profesionales.

A nivel organizacional, se debe promover un ambiente de trabajo saludable, fomentar la comunicación abierta y el respeto entre los empleados, proporcionar apoyo y reconocimiento por el trabajo bien hecho, reducir la sobrecarga de trabajo distribuyendo las tareas de manera equitativa y realista, proporcionar recursos y apoyo para cumplir con las demandas del trabajo, dar a los empleados la oportunidad de tomar decisiones sobre su trabajo, fomentar el trabajo en equipo y el apoyo social creando oportunidades para que los empleados se conecten y

colaboren, implementando redes de apoyo entre colegas, ofrecer horarios de trabajo flexibles y opciones de trabajo remoto, proporcionar retroalimentación positiva y reconocimiento por los logros, ofrecer oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento (Maslach, C. 2003).

Desarrollo personal y profesional:

Las empresas que se preocupan por el bienestar de sus empleados suelen ofrecer oportunidades de desarrollo personal y profesional, esto permite a los empleados crecer y alcanzar su máximo potencial.

Pero más allá de las oportunidades intrínsecas que ofrecen las compañías, también debe haber un espacio para la automotivación o la capacidad de comprender y manejar las emociones propias, así como las emociones de los demás, reconocer y comprender las propias emociones, fortalezas, debilidades, motivaciones y valores, pueden crear consciencia de como las emociones propias influyen en el comportamiento.

Esto es importante pues ayuda a la autorregulación, es decir crea la capacidad de controlar o redirigir las emociones e impulsos, es la capacidad de pensar antes de actuar y de manejar el estrés de manera efectiva, es como una cadena de sucesos que van dejando florecer resultados, por ejemplo, la motivación para trabajar por razones que van más allá del dinero o el estatus, también permite la capacidad de persistir ante la frustración y de mantener una actitud positiva o ser empáticos con los sentimientos de los demás, que a su vez ayudan a construir y mantener relaciones satisfactorias.

Este concepto se conoce como inteligencia emocional, esta capacidad se considera como un pilar del desarrollo no solo personal sino profesional, Daniel Goleman, revolucionó la forma de entender el desarrollo personal y emocional. Algo a considerar es que Goleman argumenta que la inteligencia emocional es tan importante, o incluso más, que la inteligencia

para el éxito en la vida pues conduce a un mayor bienestar emocional, a relaciones más saludables y una vida más plena, por eso sería un factor importante en el éxito en el trabajo, las relaciones y la vida en general. Las personas con alta inteligencia emocional son más capaces de manejar el estrés, resolver conflictos y tomar decisiones acertadas, además y a diferencia de la inteligencia natural del hombre que tiende a ser estable, la inteligencia emocional puede desarrollarse y mejorar a lo largo de la vida, esto significaría que se puede aprender a ser más consciente de las propias emociones, a manejarlas de manera efectiva y a construir relaciones más sólidas, lo que a su vez impulsa el desarrollo personal y profesional que permite vivir una vida más satisfactoria (Goleman, D. 1995).

En el avance de esta inteligencia, el autor incluye un factor importante y es la atención, esta habilidad influye en el desarrollo personal y emocional, Goleman distingue tres tipos de atención: la atención interior o la autoconciencia, la atención a los demás o la empatía y la atención exterior o el enfoque al mundo exterior. Cada tipo de atención desempeña un papel crucial en esa búsqueda del bienestar y éxito, la importancia de resultarla es porque es una capacidad limitada y por eso se debe aprender a gestionar de manera efectiva, la distracción constante, especialmente por la tecnología, puede perjudicar la capacidad de concentración y rendimiento.

Al desarrollar la atención interior, se puede aumentar la autoconciencia y comprender mejor las emociones y pensamientos, esto permite tomar decisiones más informadas y gestionar emociones de manera más efectiva, la atención a los demás permite desarrollar la empatía y comprender mejor las emociones y perspectivas ajenas lo que mejora las relaciones interpersonales y la capacidad colaborativa con los demás. Con el mejoramiento de la atención exterior, se logra un enfoque en las tareas y objetivos, lo que conduce a un mayor rendimiento y éxito.

En resumidas cuentas, el poder de la concentración ayuda a realizar de una mejor manera las tareas por realizar, ayuda a gestionar el estrés, al poder estar más centrado en las tareas, y no dejar que la mente divague en otros pensamientos que aumenten el estrés, por ello es una habilidad esencial para el desarrollo personal y emocional (Goleman, D. 2013).

Mejor equilibrio entre vida personal y laboral:

Cuando se piensa en las compañías o las empresas, siempre se piensa en las prioridades, y normalmente estas están dadas a los grupos de interés, pero hacia el exterior de la misma, pero algo que ha cambiado es el enfoque hacia el interior de la organización. "Cuida de tus empleados, ellos cuidarán de tus clientes" Richard Branson, esta es una de las frases más conocidas de Branson pues él cree firmemente que los empleados felices y satisfechos son la clave para un negocio exitoso, "al priorizar el bienestar de los empleados, las empresas pueden crear un ambiente de trabajo positivo que se traduce en un excelente servicio al cliente", crear un ambiente de trabajo donde los empleados se sientan valorados, respetados y motivados, esto incluye proporcionar oportunidades de crecimiento profesional, reconocer los logros y fomentar la comunicación y generar espacios para su vida personal plena, la experiencia del empleado es fundamental para lograr resultados y especialmente para la satisfacción del cliente, cuando una empresa se preocupa por sus empleados, ellos se preocupan por los clientes, las personas felices son más productivas y por consiguiente son más rentables. En la filosofía de Richard Branson y su enfoque en la felicidad en el trabajo, se trata de un cambio hacia la felicidad en el entorno laboral, basado en un cambio transicional (shift) hacia la satisfacción, el bienestar y la felicidad (happy) por lo tanto, "Happy Shiftin" podría representar un cambio cultural en las empresas, donde se prioriza la felicidad de los empleados. (aunque el termino como tal fue acuñado por los españoles Daniel Lyons y Montse

Ventosa en 2009, la filosofía que representa Branson está intrínsecamente presente a lo largo de su vida y obra) (Branson, R. 2005).

La felicidad de los empleados es un pilar fundamental pues empleados felices generan clientes felices, ambientes de trabajo positivos disfrute del trabajo, y no solamente dentro las compañías sino que esta felicidad podría incluso transformar el mundo, si los que experimentan esta felicidad pueden hacer felices a otros, eso trascendería las fronteras del ámbito laboral hacia lo personal, si se analiza, muchos de las dificultades personales o familiares nacen en dificultades laborales que no se pueden separar al llegar a los hogares, pero si esa alienación de felicidad que viene desde su lugar de trabajo, donde puede llegar a pasar la mayor parte del día, trasciende más allá de su horario productivo, el resultado sería también espacios personales felices. Otro factor resultado de ello es que alguien bajo ese modelo jamás pensaría en salir de este lugar, por el contrario, buscaría ser más productivo y efectivo en correspondencia a su estado de ánimo.

El 28% de los encuestados por Gallup revelaron estar "quiet quitting" que se refiere a un enfoque en el trabajo donde los empleados hacen solo lo mínimo necesario, cumpliendo con sus responsabilidades básicas sin esforzarse más allá de lo requerido, esto suele ser una respuesta a la presión laboral, el estrés y una carga de trabajo excesiva, y se manifiesta como un intento de mantener un equilibrio entre la vida laboral y personal sin abandonar el empleo. El análisis revela que el salario y los beneficios, aunque importantes, no son los factores principales que impulsan el *quiet quitting* (figura 13), la mayoría de los trabajadores buscan un ambiente laboral que fomente el reconocimiento, la comunicación abierta, la autonomía, el respeto y el equilibrio entre la vida laboral y personal. Estos hallazgos sugieren que las empresas deben centrarse en crear una cultura laboral positiva que valore a sus empleados y promueva su bienestar para aumentar la retención de personal y por ende su motivación hacia lo personal.

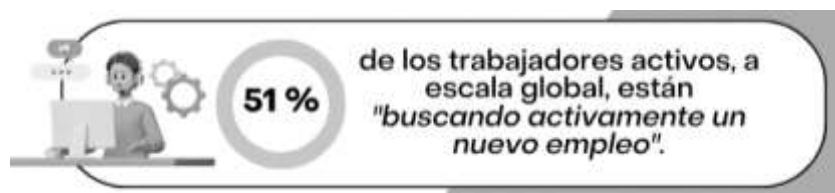


Figura 13. Porcentaje trabajadores en "quiet quitting" Fuente: Gallup

El análisis revela que la inversión en el bienestar de los empleados tiene un mayor impacto en su satisfacción que un aumento de salario, esto se debe a que el bienestar de los empleados abarca un espectro más amplio de necesidades, incluyendo el desarrollo personal y profesional, el reconocimiento y la creación de un ambiente laboral positivo. Las capacitaciones y entrenamientos son una parte importante de la inversión en el bienestar de los empleados, ya que les permiten adquirir nuevas habilidades, mejorar su desempeño y sentirse valorados por la empresa, por lo tanto, para motivar y fidelizar a los empleados, las empresas deben ir más allá de los incentivos económicos y centrarse en crear un ambiente de trabajo que promueva su bienestar y desarrollo.

En el afán de esta búsqueda aparece un concepto llamado "*endomarketing*", también conocido como marketing interno, es una estrategia de marketing institucional dirigida a mejorar la percepción y satisfacción de los colaboradores dentro de una empresa. Su objetivo es alinear a los empleados con los valores y objetivos de la organización, fomentando un ambiente de trabajo positivo y aumentando la efectividad organizacional a través de diversas acciones internas, es una estrategia que puede generar múltiples beneficios para una compañía, impactando tanto en el bienestar de los empleados como en los resultados del negocio, realmente es una herramienta poderosa para construir una organización sólida, con empleados motivados, comprometidos y leales, lo que se traduce en mejores resultados para el negocio y para la vida de cada uno de los colaboradores (Núñez, 2024)

Para ilustrar más a fondo el enfoque del concepto, el siguiente cuadro (Figura 14) hace una comparación entre el marketing tradicional y el *endomarketing*.

Diferencia	Endomarketing	Marketing Tradicional
Enfoque	Interno	Externo
Audiencia	Empleados	Clientes
Objetivo	Incentivar la motivación y el compromiso de los empleados	Incrementar las ventas y el reconocimiento de la marca
Herramientas	Comunicación interna Programas de incentivos Capacitación, educación y actualización constante Eventos de team building	Publicidad online y offline Relaciones públicas. Promociones. Ventas personales
Resultados	Mayor satisfacción y lealtad de los empleados Mejora del clima laboral Aumento de la productividad de los trabajadores	Crecimiento de las ventas Mejora posicionamiento de la marca Adquisición de nuevos clientes

Figura 14: *Diferencias entre el endomarketing y el marketing tradicional* Fuente: (Nuñez – 2024)

RESULTADOS

Promoviendo el bienestar y la felicidad dentro de las organizaciones

El bienestar y la felicidad en las empresas son muy importantes tanto para los empleados como para la organización, al hacer inversiones en el bienestar de los empleados, las empresas pueden mejorar la productividad, reducir el ausentismo y la rotación, fomentar la creatividad y la innovación y fortalecer la imagen de la compañía. Existen muchas maneras de promover el bienestar y la felicidad en las empresas, algunas de las más efectivas incluyen:

Crear un ambiente de trabajo positivo y saludable, es lo que se conoce como clima organizacional, esto incluye ofrecer un espacio de trabajo cómodo y seguro, promover la comunicación abierta y transparente, y fomentar el respeto y la colaboración. (Hall, D. 2012) reconocido psicólogo organizacional, ha investigado cómo las personas perciben y experimentan el entorno laboral, y cómo estas percepciones influyen en su comportamiento y desempeño, su perspectiva enfatiza que el clima organizacional es un conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización sobre sus políticas, prácticas y procedimientos, estas percepciones crean un ambiente de trabajo que influye en la forma en que los empleados piensan, sienten y actúan, esto puede afectar los resultados laborales, como la motivación, el compromiso, la satisfacción, el desempeño y la rotación de personal. Un clima organizacional positivo puede ser un factor clave para el éxito de una empresa, ya que fomenta un ambiente de trabajo productivo, colaborativo y motivador (Newstrom, J. 2011).

En resumen, la felicidad organizacional se puede orientar mediante tres focos (Fernández, I. 2015):

- Las condiciones de trabajo
- Los procesos operacionales
- Gestión de las personas

La gerencia de la felicidad y el bienestar

La gerencia de la felicidad y el bienestar es un enfoque de gestión que prioriza el bienestar emocional y la satisfacción de los empleados en el entorno laboral que va más allá de las tradicionales prácticas de recursos humanos, buscando crear una cultura organizacional que fomente la felicidad, el compromiso y el sentido de propósito de los colaboradores.

La gerencia de la felicidad y el bienestar se entiende bajo tres componentes que la impulsan, clima organizacional, cultura organizacional y cambios organizacionales.

El clima organizacional se define como el conjunto de propiedades del ambiente laboral, de percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos organizacionales y de la interacción entre características personales y organizacionales que afectan, directa o indirectamente el comportamiento de las personas dentro de una organización, se refiere a las percepciones compartidas de los empleados sobre su entorno de trabajo, es como una atmósfera o ambiente que se respira en la organización en un momento dado. Se centra en cómo los empleados experimentan y perciben aspectos como el liderazgo, la comunicación, el reconocimiento, las relaciones interpersonales y las oportunidades de desarrollo.

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, historias, hasta el papel del gerente como emisor de la cultura de las organizaciones, que a su vez guían el comportamiento de los miembros de una organización, sería como la personalidad de la organización, que se ha desarrollado a lo largo del tiempo y se transmite a los nuevos miembros. (Schein, E. 2010)

El cambio organizacional es el proceso mediante el cual una empresa modifica su forma de operar, su estructura, sus estrategias o su cultura para adaptarse a nuevas condiciones o para mejorar su desempeño, pueden ser estructurales, modificaciones en la jerarquía, la división de tareas o la distribución de la autoridad, tecnológicos, implementa nuevas

tecnologías, sistemas o herramientas, culturales, transforma los valores, creencias y normas que guían el comportamiento de los empleados y estratégicos, afecta los objetivos, planes o enfoques de la empresa (Suarez, R. 2022).

El objetivo principal es crear un entorno organizacional donde los empleados puedan florecer, tanto a nivel personal como profesional, no se trata solo de la ausencia de malestar, sino de la promoción activa de la felicidad, el compromiso y el desarrollo integral, dentro de este concepto existen cinco elementos o pilares fundamentales para construir este tipo de gestión:

La psicología positiva que se centra en el estudio científico de las fortalezas y virtudes que permiten a los individuos y las comunidades prosperar, no se enfoca solamente en la patología y los problemas, sino que, explora lo que funciona bien y cómo potenciarlo, en realidad busca cultivar emociones positivas, compromiso, relaciones positivas, sentido y logro; esta proporciona un marco para diseñar intervenciones que fomenten el optimismo, la resiliencia, la gratitud y el desarrollo de las fortalezas de los empleados ayudando a crear una cultura organizacional más positiva y orientada al crecimiento (Seligman, M. 2011)

La Inteligencia Emocional, esta se refiere a la capacidad de reconocer, comprender, gestionar y utilizar las propias emociones y las emociones de los demás de manera efectiva, incluye habilidades como la autoconciencia emocional, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales. Un alta I.E. en los líderes y empleados contribuye a un clima laboral más positivo, reduce el estrés, mejora la comunicación, facilita la resolución de conflictos y fortalece las relaciones, los líderes con alta I.E. son más empáticos y pueden crear un entorno de apoyo para el bienestar de sus equipos (Goleman, D. 1995).

El *engagement* o compromiso laboral, este se enfoca en el nivel de conexión psicológica, física y emocional que un empleado tiene con su trabajo y su organización, un

empleado *engaged* se siente energizado, dedicado y absorto en su trabajo, lo que se traduce en un mayor rendimiento, productividad y retención, fomentar el *engagement* es crucial para el bienestar, ya que los empleados comprometidos experimentan más emociones positivas, tienen un mayor sentido de propósito y son más resilientes al estrés, las estrategias de bienestar deben estar alineadas con la creación de un entorno que promueva el compromiso (Bakker, & Demerouti, 2008).

Otra de las teorías, el Neuro-liderazgo, lo que hace es hallar en la neurociencia cognitiva comprender cómo funciona el cerebro en relación con aspectos como la toma de decisiones, la motivación, la colaboración, la gestión del cambio y la respuesta al estrés, busca optimizar las prácticas de liderazgo para mejorar el rendimiento y el bienestar de los equipos. El Neuro liderazgo ayuda a los líderes a comprender cómo sus acciones impactan el cerebro de sus empleados, al aplicar principios neurocientíficos, pueden crear entornos más seguros psicológicamente, fomentar la colaboración, reducir el estrés y promover un mayor bienestar cognitivo y emocional (Rock, D. 2009).

El liderazgo Transformacional, este se caracteriza por la capacidad del líder para inspirar y motivar a sus seguidores a alcanzar niveles superiores de desempeño y potencial, este se preocupa por el desarrollo de sus equipos, fomenta la innovación, crea una visión compartida y actúa como modelos a seguir, estos juegan un papel crucial en la promoción del bienestar al crear un sentido de propósito, fomentar el crecimiento personal y profesional, brindar apoyo individualizado y construyen una cultura de confianza y respeto,. este enfoque inspira a los empleados y contribuye a un mayor bienestar general. (MacGregor, B. 1978)

Estos cinco elementos no operan de forma aislada, sino que se complementan y refuerzan mutuamente dentro de un modelo de gerencia del bienestar efectivo: la psicología positiva proporciona la base teórica y las estrategias para cultivar el bienestar y las fortalezas, la inteligencia emocional es la habilidad clave para los líderes y empleados, facilitando la

creación de relaciones positivas y la gestión del estrés, el *engagement* es el resultado deseado y un indicador del bienestar de los empleados, impulsado por los otros elementos, el neuro liderazgo ofrece una comprensión más profunda de cómo el cerebro responde a las prácticas de liderazgo, permitiendo optimizar las estrategias de bienestar y finalmente el liderazgo transformacional proporciona el estilo de liderazgo necesario para inspirar, motivar y apoyar el bienestar integral de los equipos.

El modelo de gestión del talento humano

La gerencia de la felicidad es el nuevo modelo de la gestión del talento humano, indudablemente la gestión del talento humano si ha requerido de cambios a lo largo de la historia y ha tenido su enfoque en el bienestar y la felicidad de su recurso más importante, al analizar las diferentes posturas se encuentra una confluencia que permite definir la trayectoria que garantiza la efectividad de los resultados.

La felicidad organizacional como ventaja competitiva en las empresas

La capacidad de optimizar los recursos y gestionar a las personas para generar una oferta de valor, mediante el bienestar psicosocial y financiero que permite aumentar la productividad, esto da la capacidad a la organización para ofrecer a sus empleados alternativas con el fin de alcanzar objetivos individuales y grupales. Es una estrategia integral que busca optimizar recursos y gestionar personas para generar valor, bienestar y productividad esto implica una gestión eficiente de los recursos y un enfoque centrado en las personas, se busca promover el bienestar tanto emocional como económico de los empleados. La felicidad organizacional se considera un medio para incrementar la productividad, fomentando la

alineación de los objetivos de los empleados con las metas de la organización, lo que, a su vez, desencadena en desempeño organizacional que sea sostenible a largo plazo.

La responsabilidad es compartida entre la empresa y el trabajador, sin embargo, la empresa tiene la mayor responsabilidad en la creación de un entorno propicio para la felicidad. El objetivo principal es diseñar ambientes de trabajo seguros y saludable para ofrecer oportunidades para que los empleados desarrollen sus competencias, estas oportunidades deben estar alineadas con la cultura organizacional y la misión de la empresa. En otras palabras, la felicidad organizacional es cuando una empresa logra crear un entorno de trabajo donde los empleados se sienten valorados y satisfechos, la empresa sea financieramente estable y exista un equilibrio entre los objetivos de la empresa y las necesidades de los empleados (Fernández, I. 2015).

La felicidad y el bienestar como estrategia organizacional

La felicidad se ha convertido en un elemento estratégico crucial para las organizaciones, ya no es un concepto aislado, sino un componente fundamental del modelo de negocio, las empresas buscan que la felicidad de sus empleados se traduzca en valor tangible para la organización, la planificación estratégica busca crear una ventaja competitiva al diferenciarse y ofrecer un entorno laboral que priorice el bienestar en los diferentes niveles: social, económico, cultural y personal.

La felicidad se utiliza para abordar desafíos como la productividad, la atracción y retención de talento, aumenta el rendimiento y la lealtad de los empleados, mediante un entorno físico y mental saludable, esto incluye condiciones ambientales adecuadas, seguridad y diseño de puestos de trabajo ergonómicos, procesos y procedimientos eficientes y ágiles fomentando el empoderamiento y la autonomía de los empleados en la toma de decisiones.

La felicidad organizacional es una estrategia integral que abarca múltiples aspectos del entorno laboral, las organizaciones buscan activamente crear un clima organizacional positivo para mejorar su rendimiento como ventaja competitiva para la organización, la felicidad se ha convertido en una estrategia organizacional efectiva. La felicidad organizacional es la capacidad de la organización para coordinar recursos y gestión para hacer una oferta de valor para los trabajadores que balancee la salud financiera de la compañía y el bienestar psicosocial de los trabajadores mientras que felicidad en el trabajo es la percepción personal y subjetiva de los trabajadores acerca de su bienestar, florecimiento y salud en el trabajo (Fernández, I. 2015).

Modelos de la felicidad y bienestar organizacional

En 2015 se propuso un plan para alcanzar un mundo más próspero, justo y sostenible para las generaciones futuras, este plan está fundamentado en los objetivos que se trataron, estos son importantes para las empresas porque les permiten alinear sus estrategias con prácticas sostenibles, mejorar su reputación y atraer a inversores y clientes comprometidos, la implementación de estos ODS puede impulsar la innovación, mejorar la eficiencia operativa, reducir riesgos y responder a la creciente demanda de sostenibilidad por parte de la sociedad.

En este contexto de transformación, el concepto de felicidad organizacional adquiere una relevancia estratégica, trascendiendo la esfera individual para impactar positivamente en los ámbitos empresarial y social. El modelo de felicidad organizacional se erige como un marco esencial, proporcionando las herramientas necesarias para que las personas experimenten bienestar y plenitud en sus diversos roles. En el ámbito corporativo, este enfoque se centra en cultivar un fuerte sentido de pertenencia y compromiso entre los colaboradores, elementos

catalizadores para el logro efectivo de los objetivos empresariales y la construcción de organizaciones más resilientes y con propósito.

“La psicología no es una mera rama del sistema de salud pública, ni una simple extensión de la medicina, nuestra misión es mucho más amplia. Hemos olvidado nuestro objetivo primigenio, que es el hacer mejor la vida de todas las personas” (Seligman, M. 2011)

Algunas herramientas a analizar para la implementación y cumplimiento de estos objetivos y el alcance del bienestar y la felicidad son:

El Modelo PERMA de felicidad y florecimiento humano planteado por (Seligman, M. 2011) funciona al identificar y cultivar cinco elementos esenciales que contribuyen al bienestar y a una vida plena, es decir, en lugar de centrarse únicamente en la ausencia de malestar o en la felicidad momentánea, el modelo PERMA (llamado así por las iniciales de sus cinco elementos) propone que el florecimiento genuino se logra al optimizar estas cinco áreas interconectadas.

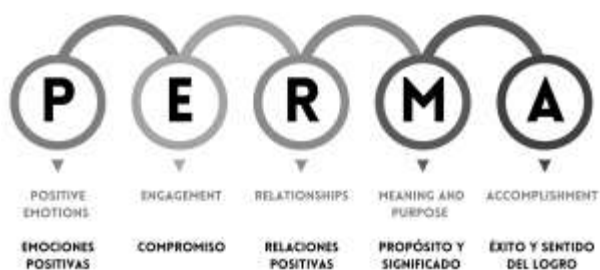


Figura 15. Modelo PERMA. Fuente: (Seligman, M. 2011)

P: Emociones Positivas (*Positive Emotions*) Se trata de sentir emociones agradables como alegría, gratitud, amor, esperanza, curiosidad y serenidad, no se trata de estar feliz todo el tiempo, sino de experimentar estas emociones regularmente como un elemento infaltable en la vida. Disfrutar de una buena conversación, sentir agradecimiento por un favor, celebrar un

logro, reír con un amigo, admirar la belleza de un paisaje, son elementos que permiten cultivar momentos que hagan sentir bien.

E: Compromiso (*Engagement*) Esta es una sensación de estar completamente inmerso y absorto en una actividad que desafía y utiliza las fortalezas, en este punto el tiempo parece desaparecer y solo existe la tarea en la que se está enfocado "estar en flow", esto se puede lograr trabajando en un proyecto que apasiona, practicar un hobby retador, aprender una nueva habilidad que sea interesante y motivadora que permita usar los talentos.

R: Relaciones Positivas (*Relationships*) Cuando se puede establecer una conexión con otras personas de manera significativa y tener relaciones basadas en la confianza, el apoyo mutuo y el afecto, se puede entender el ser social que por naturaleza es el ser humano, estas conexiones son un escudo protector contra el estrés y son una fuente de alegría, tener compañeros o amigos cercanos con quienes compartir o una familia que apoya, un compañero de trabajo de confianza, una pareja estable, en resumen nutrir los lazos con otras personas.

M: Propósito y Significado (*Meaning and Purpose*) Encontrar el sentido de la vida, que va más allá de los propios deseos y necesidades, contribuye a algo más grande, ya sea una causa, una comunidad, los valores o creencias, trabajar en una profesión que marca la diferencia, ser voluntario en una causa que importa, criar a los hijos con valores sólidos, vivir de acuerdo con los principios éticos permiten conectar las acciones con algo que se considera importante y da un valor amplio al entendimiento de la vida.

A: Logro (*Accomplishment*) Establecer metas, trabajar para alcanzarlas y sentir la satisfacción de lograrlo, esto genera un sentido de competencia, autonomía y autoestima, no se trata solo del éxito final, sino del proceso de crecimiento y superación personal, cuando por ejemplo se aprende una nueva habilidad o se completa un proyecto desafiante o se logra

alcanzar una meta profesional superando obstáculos personales, permite sentirse más competitivo y celebrar estos avances y logros, pueden ser grandes o pequeños.

Cuando estos cinco ingredientes están presentes en la vida de los colaboradores, en la proporción que sea adecuada, se tiene una mayor probabilidad de experimentar un bienestar sostenible y una felicidad auténtica, según el autor no se tiene que perseguir todos los puntos con la misma intensidad o proporción sino enfocarse en aquellos que resuenan más y que se pueden cultivar de manera natural y genuina.

En este contexto, el autor mediante este modelo que identifica los elementos clave que las personas buscan de manera natural para alcanzar un estado de bienestar, este modelo se alinea con la idea de "floreCIMIENTO", que abarca aspectos como la independencia, la capacidad de influir en el entorno, el crecimiento personal continuo, la calidad de las relaciones, un sentido de dirección en la vida y la aceptación de uno mismo. En el mundo empresarial, este enfoque amplía la noción de responsabilidad social, entendiendo que las compañías no solo se preocupan por su ambiente interno, sino que también tienen un papel en el bienestar de los individuos en su comunidad (Seligman, M. 2011).

Modelo SCARF (neuroliderazgo): este modelo de la gerencia de la felicidad y el bienestar es el desarrollado por (Rock, D. 2009) en el marco del "neuroliderazgo", muestra como el cerebro procesa las interacciones sociales y cómo esta comprensión puede utilizarse para que los líderes influyan de manera más efectiva y positiva en sus equipos, obteniendo lo mejor de cada uno de sus colaboradores, busca un enfoque para optimizar el liderazgo comprendiendo los mecanismos neuronales que son ocultos aun al pensamiento, las emociones y las relaciones en el entorno laboral, por esta razón este es un modelo teórico basado en la neurociencia social que identifica cinco dominios clave que activan respuestas de

amenaza o recompensa en las interacciones sociales: Status (Estatus), Certainty (Certeza), Autonomy (Autonomía), Relatedness (Relación) y Fairness (Equidad), este modelo conocido como SCARF por sus iniciales, postula que minimizar las amenazas y maximizar las recompensas en estos dominios influye positivamente en el comportamiento social, la motivación intrínseca, la toma de decisiones, la resolución de problemas y la cooperación en las organizaciones.

Estas investigaciones en neurociencia social revelan que el cerebro humano procesa las necesidades sociales de manera similar a las necesidades básicas de supervivencia, por lo tanto, situaciones percibidas como amenazas sociales pueden generar respuestas intensas y frecuentes que dificultan el desempeño y la colaboración, caso contrario, las experiencias que activan la recompensa social facilitan estas capacidades.

En el contexto organizacional por ejemplo en el caso de una nueva incorporación o contratación se podría percibir como un rechazo o indiferencia social, este pensamiento puede interpretarse como una amenaza, generando incomodidad y potencialmente afectando las relaciones iniciales. La dinámica amenaza-recompensa está inherentemente presente en las interacciones laborales diarias y la forma en que se gestione a través de la comunicación y el liderazgo tiene un impacto significativo en el clima laboral y el rendimiento del equipo, por consiguiente el modelo propuesto (SCARF) proporciona un marco valioso para que líderes y gerentes comprendan y gestionen las dinámicas sociales en el entorno de trabajo, fomentando un ambiente que minimice las amenazas y maximice las recompensas para optimizar el desempeño individual y colectivo.

Estos son los cinco dominios del Modelo SCARF y sus implicaciones para la gestión organizacional:

S. Status (Estatus): Este se enfoca en la percepción de la jerarquía y la importancia Personal. Su fundamento neurocientífico está basado en que el cerebro humano está intrínsecamente conectado para evaluar la posición social relativa, una disminución percibida en el estatus activa las mismas redes neuronales asociadas al dolor físico, generando una respuesta de amenaza, por el contrario, un aumento o reconocimiento del estatus se experimenta como una recompensa, similar a la obtención de un bien material.

Las implicaciones para la gestión dependen de la consciencia de los líderes, de cómo sus acciones y comunicaciones pueden afectar la percepción de estatus de sus colaboradores, por ello es crucial evitar comportamientos que puedan humillar, menospreciar o ignorar las contribuciones individuales, en cambio, se debe fomentar un ambiente donde se reconozca el valor de cada miembro del equipo, se celebren los logros y se brinden oportunidades para el crecimiento profesional, su objetivo es preservar y, en lo posible, elevar la percepción que los trabajadores tienen de su posición y valía dentro de la organización.

C. Certainty (Certeza): Consiste en la necesidad de predictibilidad y claridad. El fundamento neurocientífico consiste en que el cerebro busca patrones y predictibilidad para minimizar la incertidumbre, ya que esta se percibe como una amenaza potencial, la falta de claridad sobre expectativas, procesos o cambios futuros genera estrés y ansiedad, dificultando la concentración y la toma de decisiones.

Sus implicaciones para la gestión, una comunicación transparente, clara y consistente es fundamental, por ello los líderes deben esforzarse por definir expectativas precisas, comunicar los cambios de manera oportuna y explicar los razonamientos detrás de las decisiones, proporcionar una estructura y previsibilidad en la medida de lo posible pues esto reduce la incertidumbre y fomenta un ambiente de seguridad psicológica donde los empleados pueden enfocarse en sus tareas con mayor tranquilidad y eficiencia.

A. Autonomy (Autonomía): Es el Sentido de control y elección. Su fundamento neurocientífico se trata de que la percepción de falta de control sobre las propias tareas y decisiones activa respuestas de estrés significativas, la autonomía, por otro lado, se asocia con sentimientos de competencia y motivación.

Las implicaciones para la gestión es empoderar a los empleados otorgándoles cierto grado de control sobre cómo realizan su trabajo, delegando responsabilidades y fomentando la toma de decisiones dentro de sus áreas de experticia, esto aumenta su compromiso y reduce el estrés. Los líderes deben buscar oportunidades para brindar opciones y permitir la iniciativa individual, reconociendo que la autonomía contribuye a un mayor sentido de propiedad y responsabilidad.

R. Relatedness (Relaciones Sociales): Se trata de la importancia de la conexión y la confianza. Se fundamenta neuro-científicamente en las interacciones sociales positivas que liberan oxitocina, un neurotransmisor asociado con el placer, la confianza y el vínculo social, en situaciones de aislamiento o relaciones conflictivas, al contrario, pueden generar sentimientos de amenaza y malestar.

Esto tiene una gran implicación para la gestión pues fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo, donde se promueven las relaciones interpersonales positivas, esto es crucial, en este sentido los líderes deben esforzarse por construir relaciones de confianza con sus equipos, facilitar la comunicación abierta y asertiva y además de abordar los conflictos de manera constructiva, generar un fuerte sentido de pertenencia y conexión social contribuye a la satisfacción laboral y al bienestar general de los empleados.

F. Fairness (Justicia): Una percepción de equidad y tratamiento imparcial. El fundamento neurocientífico se trata de que el cerebro reacciona fuertemente a las percepciones de injusticia, cuando se tratan las personas de manera desigual o con inequidad,

se activa las mismas áreas cerebrales involucradas en la respuesta a la amenaza, por otro lado, la percepción de justicia activa los circuitos de recompensa.

Las implicaciones para la gestión son, la transparencia en los procesos de toma de decisiones, la equidad en la distribución de recursos y recompensas, y la coherencia en la aplicación de normas, estas son esenciales para fomentar una cultura de justicia, por esto los líderes deben ser imparciales y comunicar claramente los criterios utilizados para las evaluaciones y las decisiones, asegurando que los empleados perciban un trato justo y equitativo.

Es fundamental reconocer que la neurociencia proporciona un lente valioso para comprender el comportamiento humano, son múltiples las variables que influyen en las emociones y acciones de las personas, sin embargo, el modelo SCARF ofrece a los líderes un marco práctico basado en evidencia para optimizar las interacciones en el lugar de trabajo.

Al comprender y aplicar los principios del modelo, los líderes pueden mitigar las respuestas de amenaza y fomentar las respuestas de recompensa en sus equipos, lo que se traduce en una mayor motivación, colaboración, rendimiento, eficiencia y bienestar general al superar las propias inseguridades y adoptar un enfoque de liderazgo consciente de las necesidades sociales fundamentales de los empleados es clave para potenciar el "buen hacer" de las personas y lograr resultados organizacionales superiores (Rock, D. 2009).



Figura 16. El modelo SCARF Fuente: (Rock, D. 2009)

El comparativo de estos dos modelos (Tabla 7) destaca los factores claves de cada uno y complementarlos en la aplicación de la gerencia del bienestar y la felicidad para el logro de los objetivos propuestos como pilar de la productividad en cualquier organización:

Características	Modelo PERMA	Modelo SCARF
Fundamento Teórico	Psicología Positiva: Se centra en el estudio científico de las fortalezas y virtudes que permiten a los individuos y a las comunidades prosperar. Enfatiza la construcción de una vida plena y significativa, más allá de la mera ausencia de enfermedad mental.	Neurociencia Social: Basado en la investigación sobre cómo el cerebro procesa las interacciones sociales y cómo las amenazas y recompensas sociales impactan nuestras emociones, motivación y comportamiento. Identifica los impulsores sociales primarios que influyen en la conducta.
Objetivo Principal	Promover el bienestar y la felicidad sostenible a través de la identificación y el cultivo de cinco elementos esenciales que las personas persiguen intrínsecamente, busca optimizar la experiencia humana y el florecimiento personal.	Comprender y gestionar las respuestas sociales en el cerebro para minimizar las sensaciones de amenaza y maximizar las de recompensa en las interacciones interpersonales y en el entorno social. Su objetivo es mejorar la colaboración, el liderazgo y la gestión del cambio.
Foco Principal	Bienestar psicológico individual y florecimiento humano. Se centra en las experiencias internas y las acciones intencionales que contribuyen a una vida satisfactoria.	Interacciones sociales y dinámicas interpersonales. Analiza cómo las percepciones de las situaciones sociales activan respuestas neurológicas que influyen en el comportamiento y las relaciones.
Dimensiones Clave	Positive Emotions (Emociones Positivas): Experimentar alegría, gratitud, serenidad, interés, esperanza, orgullo, diversión y amor. Implica cultivar una perspectiva optimista y apreciar el presente.	Status (Estatus): Percepción de la propia importancia relativa en comparación con otros. Las amenazas al estatus generan respuestas de evitación, mientras que el aumento del estatus se percibe como una recompensa.
	Engagement (Compromiso): Sentimiento de inmersión y absorción en actividades que nos interesan. Implica utilizar las fortalezas personales y perder la noción del tiempo al realizar tareas desafiantes.	Certainty (Certeza): Necesidad de predictibilidad y comprensión de lo que va a suceder. La incertidumbre se percibe como una amenaza, mientras que la claridad y la transparencia generan una sensación de seguridad.
	Relationships (Relaciones Positivas): Conexiones sociales significativas caracterizadas por la confianza, el apoyo mutuo y la intimidad. Las relaciones sólidas son fundamentales para el bienestar emocional.	Autonomy (Autonomía): Sentimiento de control y elección sobre las propias acciones y decisiones. La falta de autonomía se percibe como una amenaza, mientras que tener opciones y voz aumenta la sensación de recompensa.
	Meaning (Significado y Propósito): Sentimiento de pertenencia y contribución a algo más grande que uno mismo. Implica	Relatedness (Relación): Sentimiento de conexión y pertenencia a un grupo o con otras personas. El aislamiento social se percibe como una amenaza,

Características	Modelo PERMA	Modelo SCARF
	tener objetivos y una dirección en la vida que se alinee con los valores personales. Accomplishment (Logro): Sentido de maestría y progreso hacia metas importantes. Implica esforzarse, perseverar y experimentar la satisfacción de alcanzar los objetivos propuestos.	mientras que la inclusión y la aceptación generan una sensación de recompensa. Fairness (Equidad): Percepción de justicia e imparcialidad en las interacciones y los procesos. La injusticia se percibe como una amenaza, mientras que la equidad fomenta la confianza y la cooperación.
Naturaleza del Modelo	Modelo de bienestar intrínseco y personal. Se enfoca en los factores psicológicos internos que contribuyen a la felicidad y al florecimiento individual. Es una guía para la auto-reflexión y el desarrollo personal.	Modelo de influencia social basado en la neurociencia. Explica cómo las dinámicas sociales afectan el cerebro y, por lo tanto, el comportamiento. Proporciona un marco para comprender y gestionar las interacciones con los demás.
Aplicaciones principales	Desarrollo personal, coaching individual, psicología positiva aplicada, educación para el bienestar, diseño de intervenciones para aumentar la felicidad y la resiliencia.	Liderazgo, gestión de equipos, comunicación efectiva, resolución de conflictos, gestión del cambio organizacional, diseño de culturas laborales positivas, ventas y negociación.
Mecanismo de Acción	Cultivar activamente experiencias y fortalezas internas relacionadas con cada una de las cinco dimensiones. Fomentar la atención plena, la gratitud, las relaciones saludables, la búsqueda de significado y el establecimiento de metas alcanzables.	Gestionar las percepciones sociales para activar respuestas de recompensa en el cerebro de las personas. Esto implica aumentar el estatus percibido, proporcionar claridad, fomentar la autonomía, promover la conexión y asegurar la equidad en las interacciones.
Énfasis Central	Experiencia subjetiva de bienestar y crecimiento personal. Se centra en cómo las personas se sienten y cómo pueden desarrollar sus potencialidades para vivir una vida plena.	Necesidades sociales fundamentales y respuestas cerebrales asociadas. Se enfoca en cómo las dinámicas sociales impactan las necesidades primarias del cerebro y cómo esto influye en el comportamiento y las relaciones.
Interconexión de las dos dimensiones	Las dimensiones de PERMA se consideran elementos constitutivos del bienestar y se refuerzan mutuamente. La mejora en una dimensión puede tener un impacto positivo en las demás, contribuyendo a un bienestar general más sólido.	Las dimensiones de SCARF representan necesidades sociales fundamentales que activan respuestas similares a las de amenaza o recompensa en el cerebro. Gestionar estas dimensiones de manera positiva puede reducir el estrés social y mejorar la colaboración.

Tabla 7 – Comparativa – factores clave - Fuente: (Seligman, M. 2011) / (Rock, D. 2009)

Después del análisis comparativo se puede concluir que mientras que el modelo PERMA ofrece un marco para comprender y cultivar el bienestar individual desde una

perspectiva de la psicología positiva, el modelo SCARF proporciona una lente neurocientífica para entender y gestionar las dinámicas sociales y su impacto en el comportamiento humano, ambos modelos son muy valiosos pueden complementarse ofreciendo perspectivas distintas pero relevantes para mejorar la calidad de vida y la efectividad en las interacciones humanas por ende su capacidad productiva.

Motivación Humana Basada en Necesidades Adquiridas

La teoría de las necesidades (McClelland, D. 1989) es una teoría de motivación que postula que cada individuo puede ser motivado cuando satisface tres necesidades principales básicas adquiridas a lo largo de la vida, necesidad de logro, necesidad de poder y necesidad de afiliación, estas no son innatas, sino que se desarrollan con las experiencias y el ambiente en el que se desenvuelve.

(nLog) Necesidad de Logro: esta parte del impulso de sobresalir, de alcanzar metas, de luchar por el éxito y de mejorar continuamente, las personas con alta necesidad de logro se sienten motivadas por los retos, les gusta fijarse metas difíciles pero alcanzables, asumen riesgos calculados y buscan retroalimentación sobre su desempeño para saber cómo mejorar, prefieren trabajar solas o con otros que también estén orientados al logro.

(nPod) Necesidad de Poder: es el deseo de influir, controlar y tener impacto sobre otros, las personas con alta necesidad de poder disfrutan compitiendo, buscan el reconocimiento social, y se sienten satisfechas cuando pueden ejercer influencia, puede ser poder personal, cuando busca ese poder para beneficio propio, con el fin de dominar a otros y el poder socializado que busca el poder para organizar y motivar a un grupo hacia un objetivo común, con un enfoque en el bien colectivo.

(nAf) Necesidad de Afiliación: deseo de establecer y mantener relaciones interpersonales cercanas, de sentirse parte de un grupo y de ser aceptado, las personas con esta necesidad valoran la cooperación sobre la competencia, disfrutan del trabajo en equipo y buscan la armonía en las relaciones, por lo general tienden a evitar conflictos y buscan la aprobación de los demás (McClelland, D. 1989).

Relación con el bienestar y la felicidad en las organizaciones

Esta teoría es fundamental para el bienestar y la felicidad en las organizaciones porque permite comprender qué es lo que motiva a cada individuo, si se logra identificar se podrían satisfacer estas necesidades, las empresas pueden crear un entorno laboral que fomente la motivación, la productividad y, en última instancia, el bienestar de sus empleados, como se puede lograr:

Alineando tareas y roles:

nLog: ofrecer roles con desafíos claros, autonomía en la toma de decisiones, oportunidades de aprendizaje y crecimiento, y retroalimentación constante sobre el desempeño, esto permite a los empleados con alta nLog sentir que están progresando y alcanzando sus metas, lo que genera satisfacción y felicidad.

nPod: Proporcionar oportunidades de liderazgo, roles con influencia sobre decisiones o personas, y la posibilidad de gestionar equipos, cuando estos empleados sienten que tienen un impacto y pueden influir en el rumbo, su motivación y bienestar aumentan, pero es crucial que este poder sea socializado, para evitar dinámicas tóxicas.

nAf: Fomentar el trabajo en equipo, proyectos colaborativos, actividades sociales y un ambiente de apoyo, se sentirán más felices y comprometidos en entornos donde las relaciones interpersonales son valoradas y se promueve el sentido de pertenencia (McClelland, D. 1989).

Entregar reconocimiento y recompensas personalizadas:

En lugar de un enfoque de general, las organizaciones pueden adaptar sus sistemas de reconocimiento, para quienes buscan logro, el reconocimiento debe centrarse en los resultados obtenidos, los desafíos superados y el crecimiento personal, para quienes buscan poder, el reconocimiento puede venir a través de la asignación de responsabilidades de liderazgo o la participación en decisiones estratégicas y para quienes buscan afiliación, el reconocimiento puede ser público, destacando su contribución al equipo o la armonía del ambiente laboral.

Comunicación y Retroalimentación:

Una comunicación abierta y regular es importante, para los orientados al logro, la retroalimentación constructiva y específica les ayuda a mejorar, para los orientados al poder, la información sobre el impacto de sus decisiones es motivadora y para los orientados a la afiliación, la comunicación que refuerza el sentido de comunidad y apoyo es valiosa.

Desarrollo Profesional:

Identificar las necesidades dominantes de cada empleado permite diseñar planes de carrera y desarrollo más efectivos, un empleado con alta nLog podría beneficiarse de programas de capacitación en nuevas habilidades o de proyectos innovadores, uno con alta nPod podría ser un buen candidato para roles de gestión o mentoría, mientras que uno con alta nAf podría destacar en roles que requieran mucha interacción y colaboración.

Esta Teoría muestra que no todos son motivados por las mismas cosas, por esta razón, comprender y aplicar este principio en las organizaciones permite diseñar ambientes de trabajo, roles y sistemas de recompensas que resuenen con las necesidades individuales de los empleados, lo que directamente se traduce en mayor motivación, compromiso, bienestar y, en última instancia, felicidad en el ámbito laboral.

Asociación entre la Psicología Positiva y la Teoría de McClelland:

Aunque se desarrollan en contextos diferentes, ambas teorías comparten puntos de convergencia significativos en la comprensión de la motivación y el bienestar humano, la psicología positiva se centra en las fortalezas, y la teoría de (McClelland, D. 1989) se refiere a impulsos que llevan a las personas a buscar la excelencia, la influencia o la conexión, la necesidad de logro de del autor está muy alineada con el concepto de logro en el modelo PERMA de la psicología positiva, la satisfacción de metas desafiantes y significativas, impulsada por la necesidad de logro, contribuye directamente al bienestar y la realización personal.

La necesidad de afiliación se conecta directamente con el componente de las relaciones de la psicología positiva, ambas enfatizan la importancia de los vínculos sociales positivos y el sentido de pertenencia para el bienestar general.

La necesidad de poder, cuando se canaliza de forma positiva, puede alinearse con el componente de sentido o propósito de la psicología positiva, influir positivamente en el entorno o en otras personas puede brindar un profundo sentido de significado.

Por otro lado, la psicología positiva anima a identificar y utilizar las fortalezas personales mientras la teoría de (McClelland, D. 1989), identifica las necesidades dominantes de un

individuo, puede ayudar a entender qué tipo de actividades y entornos son más propicios para que esa persona utilice sus fortalezas y se sienta motivada y plena.

En resumen, la teoría de (McClelland, D. 1989) proporciona un marco para entender las motivaciones subyacentes que impulsan el comportamiento humano, mientras que la psicología positiva (Seligman, M. 2011) ofrece las herramientas y el enfoque para cultivar el bienestar y el florecimiento a través de la satisfacción de esas motivaciones y el desarrollo de las fortalezas asociadas.

Focos de la felicidad organizacional

En el imaginario colectivo una empresa es un equipo de personas trabajando juntas para lograr ciertos objetivos, entonces la felicidad organizacional se trata de qué tan bien esa empresa puede crear un ambiente donde sus trabajadores se sientan bien y puedan dar, esto significa que la empresa tiene que ser capaz de dar y hacer más fácil a sus empleados las cosas necesarias para trabajar bien, esto incluye tener las herramientas adecuadas, tener reglas claras y justas sobre cómo se trabaja, que cada trabajador pueda usar sus talentos y habilidades únicas, sus fortalezas individuales e integrarlas a los equipos de trabajo para que las puedan usar y como grupo lograr cosas juntos para que el trabajo de todos lleve a la empresa a alcanzar sus metas, pero de una manera que funcione a largo plazo, sea sustentable y sostenible, no se trata solo de lograr resultados rápidos, sino de construir un éxito que perdure.

Cuando una empresa se enfoca en la felicidad de sus trabajadores, crea algo valioso que otras empresas no pueden copiar fácilmente: un ambiente de trabajo positivo, gente

comprometida y un buen desempeño constante, esto le da a la empresa una ventaja competitiva, es decir, una mejor posición frente a otras empresas productivamente.

Esto también implica que la empresa necesita organizar bien su dinero, su gente y sus procesos para lograr esa felicidad, no es algo casual, requiere planificación y esfuerzo, este es el equilibrio o balance correcto, la empresa necesita ganar dinero para sobrevivir tener una buena salud financiera, pero al mismo tiempo, debe cuidar el bienestar emocional y social de sus trabajadores es decir el bienestar psicosocial, no se trata de elegir uno u otro, sino de encontrar un punto medio donde ambos sean importantes (Fernández, I. 2015).

Para lograr este fin la felicidad organizacional debe ser gestionada desde tres focos principales:

- Condiciones de trabajo
- Procesos operacionales
- Gestión de las personas

Las condiciones de Trabajo: son la base sobre la cual se construye la felicidad, es el punto de partida, si el entorno físico y social no es adecuado, es difícil que los trabajadores se sientan bien y puedan rendir al máximo.

"Dónde" y el "Con qué" se trabaja, este foco se refiere a todo aquello que rodea físicamente y socialmente al trabajador mientras realiza sus tareas, esto incluye:

El entorno físico: un espacio de trabajo seguro, cómodo, limpio, bien iluminado y con una temperatura adecuada, también implica contar con las herramientas, equipos y tecnología necesarios y en buen estado para realizar el trabajo de manera eficiente, es muy diferente entre trabajar en una oficina moderna y ergonómica versus un espacio desordenado y con equipos obsoletos.

La seguridad y salud laboral: La implementación de medidas para prevenir accidentes y enfermedades laborales, así como promover la salud física y mental de los trabajadores, esto puede incluir programas de bienestar, pausas activas, ergonomía y apoyo psicológico, un trabajador que se siente seguro y cuidado puede concentrarse mejor en su trabajo.

El equilibrio vida-trabajo: Fomentar políticas y prácticas que permitan a los trabajadores tener tiempo para su vida personal, familiar y social, esto puede incluir horarios flexibles, opciones de teletrabajo y respeto por los tiempos de descanso, un buen equilibrio reduce el estrés y aumenta la satisfacción general.

Un clima laboral positivo: Promover relaciones interpersonales respetuosas, colaboración, comunicación abierta y un ambiente donde se valore la diversidad y la inclusión. Un clima laboral tóxico puede minar la felicidad incluso con las mejores condiciones físicas.

Procesos Operacionales: los procesos operacionales bien diseñados facilitan el trabajo diario, reducen la fricción y permiten que los trabajadores se concentren en lo que realmente importa, sintiéndose más competentes y realizados (Fernández, I. 2015).

El "Cómo" se hace el trabajo, este foco es como la coreografía de cómo se realiza el trabajo dentro de la organización, se centra en la coordinación, eficiencia, claridad y fluidez de las tareas y los flujos de trabajo, esto implica:

Claridad en roles y responsabilidades: Que cada persona sepa exactamente cuál es su función, qué se espera de ella y cómo su trabajo contribuye a los objetivos generales de la organización, la ambigüedad genera confusión y frustración.

Eficiencia y agilidad en los procesos: Diseñar procesos de trabajo lógicos, simples que eviten la burocracia innecesaria, los procesos engorrosos pueden hacer sentir a los trabajadores que pierden el tiempo y disminuyen su motivación.

Comunicación interna efectiva: Establecer canales de comunicación claros y transparentes para que la información fluya de manera oportuna entre los diferentes niveles y equipos de la organización, la falta de comunicación puede generar rumores y desconfianza.

Participación y autonomía: Involucrar a los trabajadores en la mejora de los procesos y darles cierto grado de autonomía en la forma en que realizan su trabajo les hace sentirse parte de las decisiones y tener control sobre el propio trabajo esto aumenta el compromiso.

Retroalimentación constante: Establecer mecanismos para dar y recibir feedback de manera regular y constructiva, esto ayuda a los trabajadores a entender cómo están haciendo su trabajo y a identificar áreas de mejora.

Gestión de las personas: Una gestión de personas centrada en el desarrollo, el reconocimiento y el trato justo de los empleados es crucial para construir un equipo comprometido, motivado y feliz (Fernández, I. 2015).

El "Cómo" se lidera y se desarrolla el talento, este foco se centra en cómo se atrae, desarrolla, motiva y retiene el talento dentro de la empresa, esto abarca:

Liderazgo inspirador y cercano: Líderes que motivan, guían con claridad, son accesibles, actúan con ética y generan confianza en sus equipos, un buen liderazgo es fundamental para crear un ambiente de trabajo positivo y de apoyo.

Desarrollo profesional y crecimiento: Ofrecer oportunidades de aprendizaje, capacitación y desarrollo de carrera para que los trabajadores puedan adquirir nuevas habilidades, crecer profesionalmente y sentirse desafiados, esto demuestra que la empresa invierte en su gente.

Reconocimiento y valoración: Reconocer y celebrar los logros y las contribuciones de los trabajadores de manera auténtica y oportuna hace sentirse valorado, es un gran impulsor de la motivación y la satisfacción.

Relaciones laborales justas y equitativas: Establecer políticas de compensación, beneficios y trato justo para todos los empleados, la percepción de injusticia puede minar la moral y la felicidad.

Fomento de relaciones positivas: Promover un ambiente de colaboración, respeto y apoyo entre los compañeros de trabajo, las buenas relaciones hacen que el día a día sea más agradable y fortalecen el sentido de pertenencia.

Estos tres focos son interdependientes y deben gestionarse de manera integral para construir una Felicidad Organizacional sólida y sostenible, cuando una organización presta atención a las condiciones de trabajo, optimiza sus procesos y gestiona a su gente de manera efectiva y humana, crea un entorno donde la felicidad puede florecer, beneficiando tanto a los trabajadores como a los resultados de la empresa (Fernández, I. 2015).

Un modelo de efectividad, no es un modelo teórico, se toma lo que funciona en organizaciones y lo que muestra la investigación, tiene varias partes (figura 17):

- La convicción ética desde la cual opera.
- Las seis dimensiones en las cuales se intenciona el trabajo.
- Las palancas de gestión por las cuales hay que partir la intencionalidad.
- Y los resultados de rentabilidad, calidad de servicio, excelencia operacional y bienestar psicosocial y subjetivo de los trabajadores.



Figura 17 – *Modelo de Felicidad Organizacional* - Fuente: (Fernández, I. 2015)

Es importante destacar que para (Fernández, I. 2015) la implementación exitosa de estas prácticas requiere una concepción ética del ser humano, convicción, coherencia y credibilidad por parte de la dirección de la organización. La felicidad organizacional no se trata de implementar acciones aisladas, sino de construir un sistema de gestión integral que ponga a las personas en el centro y busque un equilibrio entre los resultados de la empresa y el bienestar de sus trabajadores.

La puesta en marcha de este modelo en la empresa se realiza de manera planificada a través de diferentes procesos, esto asegura una estructura coherente y organizada, pero también implica que su consolidación y optimización son un camino que requiere tiempo y maduración a través de distintas fases (figura 18).

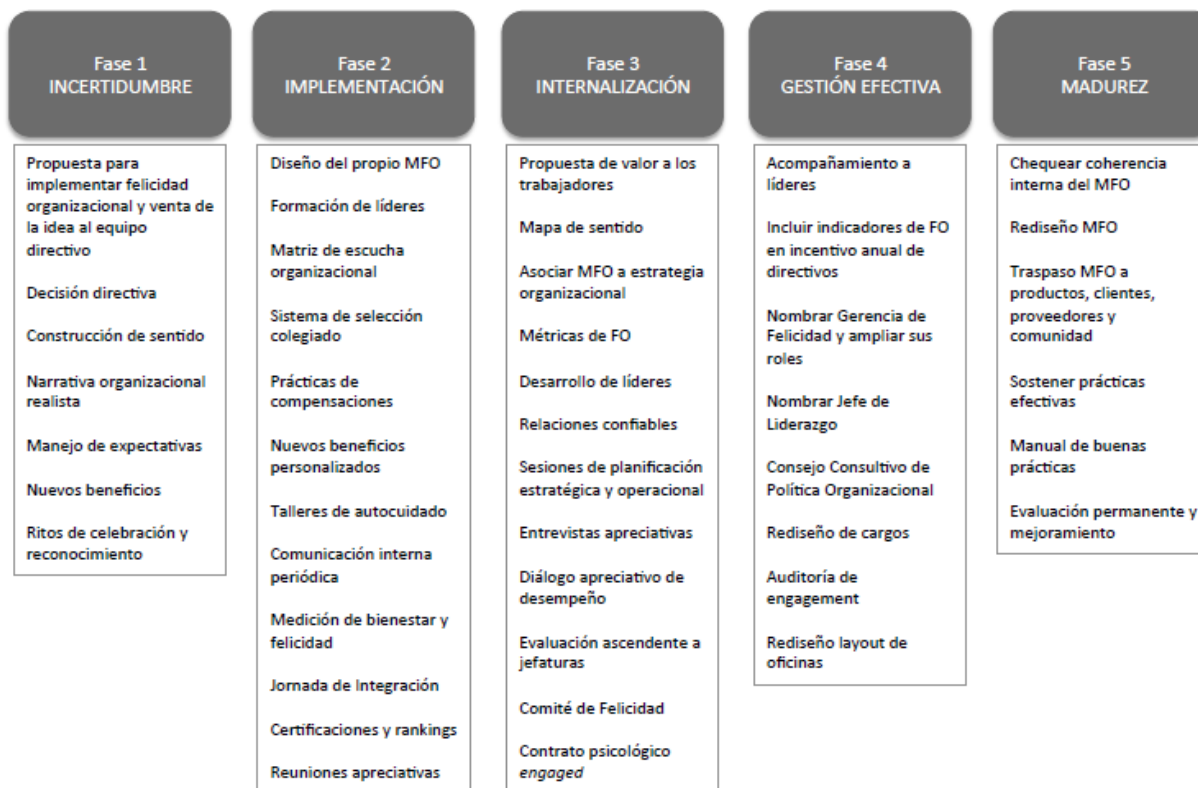


Figura 18 - Fases de implementación de la gestión de felicidad organizacional Fuente: (Fernández, I. 2015)

La motivación inicial, las prácticas específicas y la implementación:

Las estrategias de gestión de talento humano y sus resultados no son estáticas, sino que evolucionan con el tiempo y las condiciones de cada empresa, es por ello, que cada organización debe adaptar su gestión de personal a sus necesidades particulares, las iniciativas de Felicidad Organizacional requieren un seguimiento y una mejora continua durante su implementación. Las empresas que comienzan a integrar prácticas de felicidad en el trabajo a menudo lo hacen por una convicción intuitiva de que es esencial para el confort, la alegría y la satisfacción de su gente en el trabajo.

Para (Fernández, I. 2015), existen diversas estrategias para cultivar la felicidad en el ámbito laboral, incluyendo:

La Indagación Apreciativa: Esta metodología se centra en descubrir y valorizar las fortalezas existentes en un grupo, situación o individuo. A través del diálogo, se construye una comprensión colectiva de la realidad laboral, con el fin de generar ideas para la innovación, la creación y el desarrollo, además de definir planes de acción para alcanzar estos objetivos.

Diálogos Apreciativos con los Trabajadores: En estas conversaciones, el empleado es el protagonista principal, quien propone diferentes caminos y soluciones, esto permite fortalecer su autoestima, su identidad profesional y su autonomía, reconociéndolo como un agente de valor fundamental en la organización.

Equipo de Bienestar Laboral: Este grupo está compuesto por la Gerencia de Recursos Humanos, con la guía de la organización y la autogestión de empleados voluntarios, su propósito es ser una herramienta para mejorar la salud y el bienestar en el trabajo, sus directrices se organizan en dos áreas: el fomento de la felicidad organizacional y las actividades para impulsar estos principios. Este equipo puede organizarse por áreas, sucursales o dependencias, según la estructura de la empresa, su meta es identificar los valores de bienestar y felicidad relevantes para todos en la organización.

Medición de Iniciativas de Felicidad: En este aspecto, la organización es quien financia la promoción y búsqueda de empleados que lideren y participen en actividades que saquen al personal de la rutina laboral, su indicador clave es si la actividad grupal se realizó o no, y en caso negativo, investigar las causas para entender la situación.

Rituales de Celebración Grupal: Se trata de compartir entre el equipo de trabajo un evento social donde los empleados pueden interactuar a través de conversaciones, baile, comidas, con el objetivo de fortalecer los lazos laborales y personales, este tipo de eventos aumenta la conexión emocional con la empresa, además de promover la afiliación, el sentimiento de pertenencia y el orgullo de ser parte de la organización (Fernández, I. 2015).

Recomendaciones finales de implementación del modelo

Un análisis de las recomendaciones del autor para la implementación del modelo sobre una organización, tomando en cuenta que modelo de efectividad, no es un modelo teórico, es decir, no existe una fórmula que se ajuste a todas las empresas, cada una debe establecer su propia estructura.

La ética como pilar fundacional: El modelo subraya que la concepción ética con la que se aborda la felicidad en el trabajo es determinante para su éxito, una motivación genuina, arraigada en el valor de las personas y el deseo de crear un ambiente laboral positivo e inclusivo, es esencial para construir credibilidad y lograr un impacto significativo, la adopción puramente instrumental o como una moda pasajera resulta insostenible y contraproducente.

Construcción de sentido como motor de compromiso: El modelo enfatiza la construcción de sentido como un elemento central para el bienestar y el compromiso de los empleados, fomentar la pertenencia a la comunidad y al equipo, así como resaltar la trascendencia del trabajo individual, son claves para que las personas encuentren significado en sus tareas y se sientan conectadas con un propósito mayor.

Relaciones confiables como base del desempeño: La creación de relaciones confiables, basadas en la igualdad, la horizontalidad y el sentido de comunidad, se presenta como un factor crítico para el alto desempeño, la innovación y el bienestar psicosocial, superar la lógica puramente instrumental en las interacciones laborales es fundamental para construir un ambiente de apoyo y colaboración.

El bienestar integral como ecuación de éxito: El modelo reconoce la interconexión entre el bienestar del trabajador, la satisfacción del cliente y los resultados para los accionistas,

invertir en el bienestar integral de los empleados, incluyendo aspectos personales y profesionales, se traduce en beneficios para toda la organización.

Un liderazgo firme y cercano como guía: Se destaca la necesidad de un liderazgo que combine la firmeza en la gestión del desempeño con la cercanía y la empatía en las relaciones, el autor toma como base la estructura familiar, que, aunque tiene una estructura de jerarquía y respeto también combina la empatía, el amor y la colaboración para sostenerse, este equilibrio es crucial para generar respeto, confianza y un ambiente de trabajo positivo.

Participación y voz como elementos de inclusión: El modelo promueve la participación de los empleados en la toma de decisiones y la escucha activa de sus ideas, reconociendo su valor y experiencia, esto fomenta un sentido de pertenencia y corresponsabilidad.

Desarrollo integral como inversión en el talento: La capacitación y el desarrollo integral de los empleados, abarcando tanto habilidades técnicas como aspectos de bienestar personal, se consideran una inversión fundamental para su crecimiento y el de la organización.

La oferta de valor al empleado como compromiso tangible: articular y comunicar una oferta de valor clara y atractiva para los empleados es una señal de un compromiso genuino con su bienestar y un paso necesario para alinear expectativas y construir una cultura centrada en las personas. En resumen, el modelo de felicidad se fundamenta en una ética humanista, donde el bienestar de las personas es un fin en sí mismo y, a su vez, un motor para la efectividad organizacional, este, se centra en construir sentido, relaciones confiables y un liderazgo empático, promoviendo la participación y el desarrollo integral de los empleados, la oferta de valor al empleado se erige como un compromiso tangible que guía las acciones de la organización hacia la creación de un entorno laboral donde las personas puedan prosperar y contribuir de manera significativa (Fernández, I. 2015).

Ventajas del bienestar y la felicidad (cuantitativas)

Es posible valorar cuantitativa y porcentualmente la implementación del modelo:

Ventajas cuantitativas del bienestar y la felicidad

Aumento en la productividad: 31 a 40%
 Incremento en la excelencia operacional: 30 a 45%.
 Mejora en la calidad de servicio a los usuarios: 15% a 25%.
 Mejora en el valor accionario y la rentabilidad: 15 a 28%.
 Reducción en el ausentismo: 43 a 51%.
 Reducción de la frecuencia o índice de accidentes: 48 a 50%.
 Reducción en la rotación de personal: 33 a 58%.
 Incremento del compromiso de los colaboradores: 30 a 55%.
 Mejora en el clima laboral: 55 a 90%
 Aumento en la confianza con compañeros de trabajo y en jefaturas: 40 a 55%.

Tabla 8 – Ventajas Cuantitativas Fuente: Gallup Stock of Global Workforce (2014), Estudio Mundial de Capital Humano BCG (2014). Acosta et al (2014). Mac Lead y Clarke (2011). Salanova et al (2012. 2014). Anchor (2011). Marks (2015)

Lecciones Aprendidas y Resultados

Afortunadamente cada vez más organizaciones están reconociendo que el bienestar y la felicidad de sus empleados no son solo como un “nice to have”, sino como un pilar fundamental para la eficiencia, la productividad, la retención de talento y, en última instancia, el éxito empresarial, un ejemplo de compañías donde se evidencia esta filosofía es PwC y Google.



Figura 19 - Proceso de gestión de cambio – Fuente: (PwC Colombia. 2025)

La compañía Price Waterhouse Coopers, una compañía Big 4, se enfoca en el bienestar, al que llaman estar bien trabajo bien "Be Well" "Work Well", esto se traduce en crear costumbres saludables cada día que fortalezcan seis áreas importantes de la vida de todos sus integrantes (figura 20): la salud del cuerpo, las emociones, la mente, el espíritu, la economía y las relaciones con los demás.



Figura 20 - El marco Be Well, Work Well – Fuente: PwC Colombia

PwC cree que cuidar estas seis áreas no solo hace personas más felices y más comprometidas con lo que hacen y también ayuda a rendir mejor en el trabajo. En lugar de solo enfocarse en la salud física, como hacen otros programas, "Trabajo Bien" es una manera completa de buscar una vida más plena y saludable, por tal razón aborda la cultura del bienestar como un elemento fundamental para el éxito de cualquier transformación, reconociendo su naturaleza implícita y emocional, lo que la convierte en un factor tanto desafiante como poderoso, su enfoque se centra en alinear la cultura con la estrategia y el modelo operativo para optimizar resultados en un entorno de disrupción digital, su propuesta se articula en un proceso estructurado y medible que incluye:

Diagnóstico: Evalúa la coherencia entre estrategia, modelo operativo y cultura, identificando brechas críticas.

Evaluación y Aspiración: Analiza la cultura existente y definición de los objetivos culturales futuros.

Diseño de Roadmap: Crea su hoja de ruta para la evolución cultural enfocándose en comportamientos "críticos" con potencial de propagación para impulsar el rendimiento.

Implementación: Activa sus mecanismos formales e informales para fomentar el compromiso emocional y la adopción de los comportamientos deseados.

Medición y Control: Monitora continuamente la evolución cultural y el cambio de comportamiento a lo largo del tiempo.

PwC promueve un "círculo virtuoso de la transformación" que integra la cultura con otros pilares clave, Personas: Las acompaña en la adaptación de hábitos y comportamientos para facilitar la transformación, Procesos: Se enfoca en la mejora continua a través de la capacitación, la identificación, la medición y optimización de procesos, Tecnología: Asegura las competencias necesarias para la adopción y aprovechamiento de nuevas tecnologías.

El objetivo final es lograr un cambio sustentable y duradero mediante la alineación de personas, procesos y tecnología, enfatizando la importancia de generar confianza y compromiso tanto interno como externo, subraya la distinción entre los aspectos explícitos e implícitos de la cultura (Tabla 9), destacando la importancia de abordar las emociones y los comportamientos subyacentes mediante:

Técnica	Descripción
Enfoque sistémico e integrado	Demuestra la necesidad de considerar la cultura no como un elemento aislado, sino en su interacción con la estrategia, el modelo operativo, las personas, los procesos y la tecnología.
Importancia de la medición y el seguimiento	Enfatiza la necesidad de establecer indicadores y mecanismos para monitorear la evolución cultural y evaluar el impacto de las intervenciones.
Liderazgo como motor del cambio	Implica que el liderazgo juega un rol crucial en la promoción y el modelado de los comportamientos deseados para impulsar la transformación cultural.
Comunicación y participación	Destaca la importancia de un diálogo abierto y la inclusión de los empleados en el proceso de cambio para generar compromiso y apropiación.
Responsabilidad social corporativa	Introduce la idea de que la transformación exitosa también implica considerar el impacto social y económico en la comunidad, fomentando la confianza y el compromiso más allá de la rentabilidad.

Tabla 9 – Principios clave para la transformación - Fuente: (PwC Colombia. 2025)

En resumen, el enfoque de PwC en su manejo de bienestar y de cultura organizacional se presenta como un modelo integral y práctico que reconoce la complejidad del factor humano en los procesos de transformación, ofreciendo una hoja de ruta clara para alinear la cultura con los objetivos estratégicos y lograr un cambio sostenible (PwC Colombia. 2025).

Otra compañía digna de mencionar en este sentido es Google LLC, una empresa estadounidense de tecnología que ofrece una amplia gama de productos y servicios basados en internet, su principal producto es el motor de búsqueda más popular del mundo, pero

también ofrece servicios de correo electrónico, plataformas de *streaming*, servicios de ubicación global entre otros, esta empresa se enfoca en la publicidad online, la computación en la nube, Google tiene una cultura de bienestar integral, es famosa por sus amplios beneficios y su cultura centrada en el empleado ellos ofrecen espacios de trabajo creativos y cómodos, con áreas de recreación, gimnasios, comida gratuita y programas de bienestar mental y físico, permiten una flexibilidad y autonomía que concede a sus empleados dedicar tiempo a proyectos personales, dándoles flexibilidad laboral, lo que promueve un mejor equilibrio entre la vida personal y profesional, esto se ha visto reflejado en un énfasis en la colaboración y la creatividad, su cultura fomenta la colaboración, la comunicación abierta y la autonomía, lo que contribuye a un ambiente de trabajo positivo y estimulante, de hecho un ejecutivo alguna vez afirmo que las mayores innovaciones que han tenido se han desarrollado en tiempos de recreación de sus colaboradores.

Un estudio realizado por el (Great Place to Work, 2016), encuestando a más de 100,000 individuos en 400 empresas en Estados Unidos, identificó a Google como el principal empleador del país, este reconocimiento no es gratuito y es atribuido a la gran oferta de beneficios de la compañía junto a una cultura organizacional que prioriza la innovación y la creatividad de sus más de 182,502 empleados a tiempo completo, en los últimos años su crecimiento ha sido considerable si desde 2001 ha crecido en 110,900 empleos, el informe también resaltó el crecimiento del 64% en la fuerza laboral de Google durante este periodo, producto de la contratación de profesionales de un universo de más de 700,000 aspirantes, consolidando su posición como una de las empresas más codiciadas para trabajar, adicionalmente, el estudio subrayó las iniciativas implementadas por Google para fomentar hábitos saludables y actividades recreativas entre su personal.

En general, Google muestra un sólido crecimiento como empresa en 2025, su cuota de mercado en el mercado de motores de búsqueda sigue siendo alta, con más del 90% de las

búsquedas en todo el mundo, además, los ingresos y beneficios de la empresa han aumentado significativamente, con un crecimiento de ingresos del 12% en el primer trimestre de 2025 y un aumento del 46% en los beneficios (Portafolio & Arango, 2016).

Medición del impacto del bienestar y la felicidad en la productividad y eficiencia

Medir la productividad y eficiencia en una compañía que se enfoca en el bienestar y la felicidad de los trabajadores requiere un enfoque integral que combine métricas tradicionales de rendimiento con indicadores específicos del capital humano, el objetivo es demostrar la correlación positiva entre un ambiente laboral positivo y resultados organizacionales superiores.

Los diferentes modelos de bienestar abarcan un enfoque global en varios elementos dentro de la empresa que promueven un estado de florecimiento que impacta directamente en el desempeño laboral, estos marcos teóricos sustentan la premisa de que invertir en el bienestar y la felicidad de los empleados no es solo una cuestión de responsabilidad social, sino una estrategia empresarial con un claro retorno de inversión (ROI) en términos de productividad y eficiencia.

Indicadores Cuantitativos: Estos indicadores miden el "output" en relación con los "inputs", o la optimización de recursos:

Productividad por empleado= Volumen de producción/ventas por empleado (Número de unidades producidas o ventas totales) / (Número de empleados o horas de trabajo).

Ingresos por empleado= (Ingresos totales de la compañía) / (Número de empleados).

Proyectos completados a tiempo y dentro del presupuesto = Medición del porcentaje de proyectos que cumplen con los plazos y costos estimados.

Eficiencia operativa= Tasa de defectos/errores

Tiempo de ciclo de procesos= Reducción del tiempo necesario para completar una tarea o un proceso, reflejando una mayor agilidad.

Uso de recursos (materiales, energía) = Optimización del consumo de recursos para lograr el mismo o mayor output.

Eficiencia en el uso del tiempo= Horas extras - Reducción de horas extras no planificadas, lo que puede indicar una mejor gestión del tiempo y mayor eficiencia durante la jornada laboral regular.

Presentismo= Aunque difícil de cuantificar directamente, se refiere a empleados que están presentes en el trabajo, pero se identifica productividad disminuida, errores frecuentes, bajo nivel de energía, falta de participación, problemas de salud o estrés, entre otros.

Tasa de Ausentismo= $(\text{Número de días de ausencia} / \text{Días laborables totales}) \times 100$. Una reducción en el ausentismo, especialmente el no justificado, es un indicador clave de un mayor bienestar y compromiso.

Tasa de Rotación Voluntaria= $(\text{Número de empleados que renuncian voluntariamente} / \text{Promedio de empleados}) \times 100$. Una baja tasa de rotación es un fuerte indicador de satisfacción y retención de talento, lo que reduce costos de reclutamiento y capacitación y mantiene la experiencia en la empresa.

Tasa de Retención de Talento= Porcentaje de empleados clave que permanecen en la empresa durante un período determinado.

Rendimiento en Evaluaciones de Desempeño= Incremento en las puntuaciones de desempeño individual y de equipo, especialmente en dimensiones relacionadas con la proactividad, colaboración y calidad del trabajo.

Indicadores Cualitativos: Estos se obtienen a través de la percepción de los empleados y complementan los datos cuantitativos:

Participación en programas de bienestar= Medición de la cantidad de empleados que se unen y se mantienen activos en iniciativas de salud física, mental, desarrollo profesional, etc., una alta participación sugiere que los programas son valorados y tienen potencial para generar impacto

Encuestas de Satisfacción Laboral y Clima Organizacional

Índice de Satisfacción General= Preguntas sobre satisfacción con el puesto, ambiente de trabajo, liderazgo, oportunidades de desarrollo.

Índice de Compromiso del Empleado= Mide la conexión emocional, la implicación y la motivación de los empleados con su trabajo y la empresa.

Entrevistas y Grupos Focales= Permiten profundizar en las percepciones de los empleados, identificar las causas subyacentes de la satisfacción o insatisfacción, y recoger sugerencias para mejorar el bienestar.

Análisis de feedback continuo= Implementación de canales de retroalimentación constante que permitan a los empleados expresar sus opiniones y preocupaciones de manera informal.

Metodologías de Medición y Análisis

Diseño de Investigación longitudinal: realizar mediciones de los indicadores antes y después de la implementación de programas o modelos de bienestar y felicidad para observar cambios significativos a lo largo del tiempo.

Análisis comparativo: Comparar el rendimiento de equipos o departamentos que participan activamente en los programas con aquellos que no lo hacen (grupos de control, si es posible).

Análisis de correlación y regresión: Utilizar técnicas estadísticas para determinar la fuerza y la dirección de la relación entre los indicadores de bienestar/felicidad y los indicadores de productividad/eficiencia. Por ejemplo, ¿una mayor satisfacción laboral se correlaciona con una menor tasa de rotación o un mayor volumen de ventas?

Cálculo del Retorno de Inversión (ROI) de los programas de bienestar: Cuantificar los beneficios económicos (reducción de costos por ausentismo, rotación, mejora de la productividad) en relación con la inversión realizada en los programas.

La medición de la productividad y eficiencia en una compañía enfocada en el bienestar y la felicidad de sus trabajadores no se limita a métricas financieras o de producción tradicionales, requiere un enfoque global e integral de indicadores cualitativos y cuantitativos del capital humano, reconociendo que un empleado feliz y saludable es, en última instancia, un empleado más comprometido, innovador y productivo, por ello, la adopción de un marco de medición robusto permite a las organizaciones no solo justificar la inversión en bienestar, sino también optimizar sus estrategias para construir una cultura laboral que florezca tanto a nivel humano como empresarial.

Conclusiones

Al culminar la presente monografía, dedicada a desentrañar la intrincada relación entre el bienestar, la felicidad organizacional y la productividad, resulta imperativo reflexionar de manera exhaustiva sobre los hallazgos y las implicaciones que se desprenden del análisis realizado, la cuestión de si es factible y pertinente hablar de "felicidad organizacional" como un pilar estratégico para el éxito empresarial ha sido el eje central de esta investigación, abordando tanto las oportunidades como los desafíos inherentes a su implementación.

Inicialmente, se reconoció la persistente dicotomía entre la búsqueda de la riqueza como objetivo primordial de las organizaciones y la creciente consideración del bienestar de sus integrantes, las voces que alertan sobre una posible manipulación del concepto de felicidad en el ámbito laboral no pueden ser ignoradas, especialmente cuando se observan prácticas superficiales que buscan imponer un estado emocional sin abordar las condiciones estructurales subyacentes, esto se podría tomar como una imposición de un "indicador de felicidad" sin una transformación real de las dinámicas laborales y la cultura organizacional representando un riesgo significativo, erosionando la confianza de los empleados y desvirtuando el potencial genuino del bienestar organizacional.

Ante este panorama, la pregunta crucial que emerge es la responsabilidad de la organización frente a la felicidad de sus trabajadores, la postura adoptada a lo largo de este trabajo se alinea con la idea de que la obligación de la empresa no reside en garantizar un estado de felicidad per se, sino en facilitar activamente las condiciones necesarias para el despliegue del bienestar, esta distinción es fundamental, mientras que la felicidad individual es, en última instancia, una responsabilidad personal, el entorno organizacional tiene un impacto innegable en la capacidad de los individuos para experimentar bienestar.

En este sentido, la organización debe concebirse como un ecosistema que requiere la creación de estructuras de bienestar y efectividad, esto implica un compromiso profundo con la optimización de los mecanismos de coordinación, la generación de condiciones organizacionales saludables y la articulación de procesos de trabajo que empoderen a los empleados en lugar de inhibir su potencial. La tendencia histórica de atribuir los problemas de productividad y desempeño a las deficiencias individuales de los trabajadores debe ser superada por una comprensión sistémica que reconozca el papel fundamental de la organización en la creación de un entorno que favorezca el florecimiento del talento y las fortalezas de cada persona.

La vasta literatura sobre los efectos perjudiciales del malestar, el estrés y los ambientes laborales tóxicos subraya la urgencia de un cambio de paradigma, invertir en la creación de condiciones para el despliegue del bienestar no es simplemente una acción filantrópica, es una estrategia inteligente con beneficios tangibles tanto a nivel individual como organizacional, como se ha destacado, las ventajas del bienestar y la felicidad en el trabajo son significativas y están respaldadas por evidencia empírica creciente. Hace apenas unos años, el conocimiento sobre el impacto directo del bienestar en resultados empresariales concretos era limitado, hoy, los datos hablan por sí mismos, revelando una correlación positiva entre el bienestar de los empleados y métricas clave como la productividad, la innovación, la retención de talento y la rentabilidad.

La felicidad en el trabajo, entendida no solo como la ausencia de malestar sino como la presencia de emociones positivas, compromiso y sentido de propósito, contribuye a construir una vida laboral más humana y satisfactoria, este imperativo ético se alinea, de manera sorprendente y poderosa, con los intereses económicos de la organización. La felicidad no es solo un "buen sentimiento"; es un "buen negocio", las empresas que priorizan el bienestar de

sus empleados suelen experimentar una mayor lealtad, un menor absentismo, una mayor creatividad y, en última instancia, mejores resultados financieros.

La noción de la felicidad como un atributo del amor, introduce una dimensión profunda y a menudo subestimada en el contexto organizacional, fomentar ambientes donde las relaciones significativas florezcan, donde la colaboración y el apoyo mutuo sean la norma, y donde los empleados se sientan valorados y respetados, contribuye directamente a su bienestar y compromiso, trasladar estos principios al ámbito laboral implica cultivar una cultura de conexión, empatía y apoyo entre los miembros del equipo.

La distinción crucial entre la felicidad en el trabajo (la percepción subjetiva individual del bienestar) y la felicidad organizacional (la capacidad sistémica de la organización para facilitar ese bienestar) es un aporte fundamental para comprender este tema, centrarse únicamente en intentar "hacer felices" a los trabajadores de manera directa puede ser un enfoque limitado y, como se señaló anteriormente, susceptible a la manipulación, el verdadero desafío radica en construir una capacidad organizacional que ofrezca las condiciones para que los empleados puedan desplegar sus fortalezas personales y colectivas, alineando su desempeño con los objetivos de la empresa.

Esta capacidad organizacional para la felicidad se convierte en un activo intangible de gran valor, difícilmente imitable por la competencia, mientras que los procesos y los productos pueden ser replicados, una cultura organizacional genuinamente centrada en el bienestar de las personas crea una ventaja competitiva sostenible, la forma en que la gerencia articula y prioriza la felicidad como un pilar estratégico es determinante para la construcción de esta cultura.

Articular una propuesta de valor que integre la felicidad organizacional como un "músculo" requiere un enfoque estratégico y una comunicación cuidadosa, como se sugiere en

el texto, iniciar la conversación centrándose directamente en la felicidad puede generar resistencia o expectativas poco realistas, en cambio, hablar de calidad de vida, bienestar y desarrollo del potencial humano puede ser una vía más efectiva para introducir estos conceptos en la agenda organizacional.

La construcción de la felicidad organizacional debe abordarse desde dos frentes interconectados, la estrategia y planificación organizacional que incorpore prácticas de libertad y autonomía, y la promoción de empleados saludables a través de iniciativas de bienestar integral. Intentar construir una empresa feliz únicamente a través de esfuerzos individuales de los empleados es un error estratégico, la transformación cultural requiere prácticas sostenidas en el tiempo, impulsadas y modeladas por el liderazgo.

En conclusión, la felicidad organizacional no es una utopía inalcanzable ni una moda pasajera susceptible de manipulación, es una capacidad estratégica fundamental que, cuando se aborda con autenticidad y un compromiso genuino por el bienestar de las personas, se convierte en un poderoso motor de productividad, innovación y éxito empresarial sostenible, el desafío para las organizaciones radica en trascender la retórica superficial y construir activamente las condiciones estructurales y culturales que permitan a sus empleados florecer, reconociendo que el bienestar de su gente es, en última instancia, el cimiento de su propio éxito, la inversión en la felicidad organizacional no es un gasto, sino una inversión estratégica con retornos significativos tanto en términos humanos como económicos.

Bibliografía

Aaker, D. A. (2012). *Building Strong Brands*. Gestión 2000.

Adecco. (2016). *Adecco Empresas*. Obtenido de Adecco Empresas:

<https://www.adecco.es/insights/atraccion-talento/mejorar-bienestar-empleados>

Alarcón, R. (2006). Desarrollo de una Escala Factorial para Medir la Felicidad. *Interamerican Journal of Psychology*, 99 a 106.

Aquino, S. T. (1274). *Summa Theologiae*.

Aristoteles. (349 a.C.). *Ética a Nicómano*.

Arrieta Burgos, S. Z., Hurtado Rivera, I., Restrepo Zuleta, J., & Jaramillo Torres, T. (2024).

Ausentismo. Medellín: Centro de Estudios Sociales y Laborales de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ANDI.

Branson, R. (2005). *Losing My Virginity*.

Company, C. C. (2020). *El origen de Coca-Cola en los EE. UU.* Obtenido de Coca Cola

Company: <https://www.coca-colacompany.com/>

Csikszentmihalyi, M. (1998). *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*.

Del Alcázar Ponce, J. P. (2022). *Mentirno - Formación Gerencial*. Obtenido de MARKETING

DE LA FELICIDAD: <https://blog.formaciongerencial.com/marketing-de-la-felicidad-estrategias-y-ejemplos/>

Einstein, A. (1931). *Living Philosophies*.

Fayol, H. (1916). *Administración Industrial y General*. Paris: Dunod Editeur.

- Fernández, I. (2015). *Felicidad Organizacional*. Grupo Zeta.
- Frankl, V. (1991). *El Hombre en Busca de Sentido*. Barcelona: Herder.
- Goleman, D. (1995). *La Inteligencia Emocional*.
- Goleman, D. (2013). *Focus*.
- Guerrero, N. (2025). *Trabajadores más felices se accidentarían menos*. Obtenido de ARL SURA: <https://www.arlsura.com/index.php/173-noticias-riesgos-profesionales/noticias/1924-trabajadores-mas-felices-se-accidentarian-menos#:~:text=Hasta%20en%20un%20300%25%20aumentar%C3%ADa,public%C3%B3%20a%20principios%20de%202012>.
- Hall, D. T. (2012). *Careers in and out of Organizations*. SAGE Publications.
- Herzberg, F. (2003). *Una vez más: ¿Cómo motivar a los empleados?* Obtenido de Harvard Business Review : <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York.
- Kahneman, D. (2011). *Pensar rápido, pensar despacio*.
- Kofodimos, J. (1993). *Balancing Act: How Managers Can Integrate Successful Careers and Fulfilling Personal Lives*.
- Lyubomirsky, S. (2008). *The How of Happiness*.
- MacGregor Burns, J. (1978). *Leadership*.
- Maslach, C. (2003). *Burnout: El costo de cuidar*.
- Maslow, A. (1964). *Religions, Values and peak experiences*.

- Maslow, A. H. (1954). *Motivación y Personalidad*.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: The Macmillan Company.
- McClelland, D. C. (1989). *Estudio de la Motivación Humana*. Narcea Ediciones.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw-Hill.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mc Graw Hill.
- Núñez, V. (2024). *De Invisible a Invencible*.
- Pink, D. H. (2009). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Penguin Group.
- Portafolio, & Arango, D. (2016). Google, la mejor empresa para trabajar, dicen Great Place to Work y 'Fortune'. *Portafolio*, <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/google-es-la-mejor-empresa-para-trabajar-501394>.
- ReasonWhy. (11 de Noviembre de 2024). <https://www.reasonwhy.es/>. Obtenido de La industria global del bienestar: <https://www.reasonwhy.es/actualidad/industria-global-bienestar-crecimiento-2025>
- Republica, L. (15 de marzo de 2023). El Nobel Daniel Kahneman corrigió su tesis "la felicidad sube con hay más ingresos". *El Nobel Daniel Kahneman corrigió su tesis "la felicidad sube con hay más ingresos"*, págs. <https://www.larepublica.co/globoeconomia/el-nobel-daniel-kahneman-corrigio-su-tesis-la-felicidad-sube-mientras-hay-mas-ingresos-3569326#:~:text=El%20Nobel%20Daniel%20Kahneman%2C%20que,la%20mayor%C3%ADa%20de%20las%20personas>.
- Rock, D. (2009). *Your brain at work*.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*.

Seligman, M. E. (2003). *Authentic Happiness*. Ediciones B, S. A.

Suárez Alarcón, R. (2022). *Gerencia del bienestar y felicidad organizacional*. USTA Virtual.

Taylor, F. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.

Team, U. (24 de Septiembre de 2024). *¿Qué herramientas de Disney puede aplicar a su estrategia de recursos humanos?* (U. Team, Ed.) Obtenido de <https://www.ubits.com/blog/estrategia-recursos-humanos-de-disney#:~:text=el%20%C3%BAnico%20requisito%20es%20que,que%20llama%20para%20ser%20entrevistadas>.

Udiz, G. R. (2012). *Universidad el Bosque*. Obtenido de *¿Cómo se relaciona la productividad y el clima laboral?*:

https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/html/#redalyc_409659500007_ref2

8

Vásquez, C, V. A. (2010). *Contribución al diseño de sistemas de indicadores de gestión en el modelo de evaluación de la productividad de los programas de microcréditos*.

Venezuela.