

EL CLIMA LABORAL Y SU RELACIÓN CON LA FELICIDAD ORGANIZACIONAL

MARIA FERNANDA ORJUELA SALCEDO

Trabajo de grado para optar por el título de  
Especialista en Gerencia del Talento Humano

Orientador(a):

ANA MARÍA ESPINEL SUÁREZ

Coordinadora Académica Facultad De Ciencias Económicas Y Administrativas

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
BOGOTÁ, D.C.  
2021

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

Firma Director Especialización

---

Firma calificador

Bogotá, D.C., mayo de 2021

## **DIRECTIVOS DE LA UNIVERSIDAD**

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretario General

Dr. José Luis Macías Rodríguez

Decano Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Dr. Marcel Hofstetter Gascón

Responsable Especialización en Gerencia del Talento Humano

Profesor Florentino Moreno

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

## DEDICATORIA

Quiero dedicar no sólo este trabajo sino todo el esfuerzo invertido primeramente a Dios, quien me guía con su infinita sabiduría en cada paso que doy, el escritor de mi vida y mi mayor apoyo en todo momento, a Él que me escucha día y noche y responde a mis suplicas, quien me dio la fuerza y perseverancia para completar esta etapa de mi vida.

También lo quiero dedicar a mi mamá, quien ha dado todo de sí por mi vida y por darme siempre lo que necesito, no sólo en lo material sino en los aspectos más importantes como su amor incondicional, sus palabras de aliento, sus abrazos, su paciencia, su sabiduría, por su esfuerzo día a día para realizar cada acción con todo su amor, a ella que es mi mayor modelo a seguir, la mejor mujer que conozco, que siempre pone a los demás por encima de ella, la más generosa, que aun cuando no tiene para ella consigue para los demás.

Por último lo quiero dedicar a mis familiares que de una u otra forma han aportado a mi vida para convertirme en la persona que soy, que me han apoyado y dado palabras de aliento, a mis abuelitos que han sido un pilar importante no sólo para mi sino para toda la familia, nos han dado el mejor ejemplo de perseverancia, amor, compasión, apoyo, paciencia y mucho más que no podría describir, y a mi abuelito que está en la gloria de Dios pero seguirá presente en la vida de todo aquel que tuvo el placer de conocerlo.

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, quiero agradecer a mi mamá porque con su tenacidad y paciencia me impulsó para tomar este gran paso en mi vida profesional y que siempre me alentó con sus palabras de apoyo para continuar, también le quiero agradecer por su apoyo al ofrecerme los recursos que necesitaba para continuar con mi proceso, sin ella nada de esto hubiera sido posible.

También quiero agradecer a mi tutora de trabajo de grado Ana María Espinel Suárez, coordinadora académica de la facultad de ciencias económicas y administrativas de la Universidad América, quien con su ayuda y conocimientos aportó y me guio en el proceso, y con toda su paciencia, voluntad y vocación estuvo presente en cada etapa.

Por último, quiero agradecer a cada profesor y compañero de estudio que aportaron a mi proceso de formación como persona y profesional con su conocimiento y experiencias que hicieron impacto en mí, así mismo quiero agradecer a mis compañeros de trabajo que con toda empatía y voluntad aceptaron ser parte de esta investigación.

Muchas gracias a todos.

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	10
INTRODUCCIÓN	14
1. OBJETIVOS	16
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
3. JUSTIFICACIÓN	19
4. ANTECEDENTES	20
5. DELIMITACIÓN	23
6. MARCO TEÓRICO	24
6.1 El Clima Laboral	24
6.1.1 <i>Variables del Clima organizacional</i>	25
6.1.2 <i>Características del Clima Organizacional</i>	26
6.1.3 <i>Tipologías del Clima Organizacional</i>	29
6.2 Felicidad Organizacional	31
6.2.1 <i>Definición de Felicidad</i>	31
6.2.2 <i>La felicidad en la Organización</i>	33
6.2.3 <i>Psicología Positiva</i>	33
6.3 Linking Business	34
7. DISEÑO METODOLÓGICO	36
8. CAPÍTULO DE CADA OBJETIVO ESPECÍFICO	37
8.1 Determinación de los elementos y dimensiones que garantizan un adecuado clima laboral a partir de las teorías y modelos de autores especializados.	37
8.2 Identificación de los aspectos que determinan la Felicidad organizacional.	41
8.2.1 <i>Condiciones de trabajo</i>	42
8.2.2 <i>Procesos Operacionales</i>	43
8.2.3 <i>Gestión de Personas</i>	43
8.3 Presentación de la implementación de Felicidad Organizacional y su impacto en el clima laboral.	50
8.3.1 <i>Fase 1. Incertidumbre</i>	51
8.3.2 <i>Fase 2. Implementación</i>	53
8.3.3 <i>Fase 3. Internalización</i>	54

8.3.4	<i>Fase 4. Gestión efectiva</i>	55
8.3.5	<i>Fase 5. Madurez</i>	56
9.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	59
	CONCLUSIONES	75
	BIBLIOGRAFÍA	77
	ANEXOS	81



## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
<i>Figura 1. Modelo de Felicidad Organizacional</i>	45
<i>Figura 2. Pregunta 1, Antigüedad</i>	59
<i>Figura 3. Pregunta 2, Orgullo de pertenencia</i>	60
<i>Figura 4. Pregunta 3, Beneficios laborales</i>	61
<i>Figura 5. Pregunta 4, Aumento de habilidades</i>	62
<i>Figura 6. Pregunta 5, Reconocimiento a logros</i>	63
<i>Figura 7. Pregunta 6, Autonomía</i>	64
<i>Figura 8. Pregunta 7, Compañeros de trabajo</i>	65
<i>Figura 9. Pregunta 8, Jefe directo</i>	66
<i>Figura 10. Pregunta 9, Trabajo en equipo</i>	67
<i>Figura 11. Pregunta 10, Recomendación a otros de la empresa</i>	68
<i>Figura 12. Pregunta 11, Sentirse valorado</i>	69
<i>Figura 13. Pregunta 12, Máximo potencial</i>	70
<i>Figura 14. Pregunta 13, Equilibrio trabajo-vida</i>	71
<i>Figura 15. Pregunta 14, Retribución económica</i>	72
<i>Figura 16. Pregunta 15, Condiciones laborales y económicas</i>	73

## RESUMEN

La felicidad organizacional y el clima laboral han sido investigados pocas veces en conjunto, sin embargo, de manera separada se pueden encontrar diversos documentos al respecto, por lo que en este trabajo de investigación se encuentra la estrecha relación existente entre ambos conceptos y como cada uno influye en el otro, pues ambos buscan el bienestar y mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores.

El objetivo principal de este trabajo es determinar la importancia de la felicidad organizacional y cómo esta puede promover un clima laboral adecuado en la empresa Linking Business, la cual es una microempresa que cuenta con menos de 10 empleados en el momento y ya ha tenido diversos problemas de clima laboral entre trabajadores y directivos a causa de los mismos dificultando así tener felicidad en el trabajo, por lo que se planteó la siguiente pregunta: ¿Cómo influye la felicidad organizacional en el clima laboral de la empresa Linking Business?

Para responder esta pregunta se realiza una investigación teórico-conceptual de tipo cualitativa basada en documentos existentes de autores especializados, en donde se comprende que la felicidad organizacional es una capacidad que desarrolla una compañía para generar bienestar subjetivo en sus trabajadores, y el clima laboral es la percepción que tienen los trabajadores respecto a la empresa y el ambiente que se vive en ésta; así mismo se realiza un análisis de datos cuantitativo basado en una encuesta realizada a 7 de los trabajadores de ésta empresa sobre la felicidad organizacional. Las respuestas recibidas muestran gran división de percepciones en temas como: reconocimiento de logros, orgullo de pertenencia, conocimiento de beneficios laborales en la compañía, entre otros, por lo que se repara en los aspectos a mejorar que la empresa podría tener en cuenta para obtener un clima laboral adecuado y desarrollar la Felicidad Organizacional.

Así mismo, gracias a la investigación teórico-conceptual se encuentran las dimensiones que definen el clima en una empresa y los aspectos determinantes de la Felicidad Organizacional, así como un Modelo de Felicidad Organizacional (MFO) creado por el escritor del libro “Felicidad Organizacional: Cómo construir felicidad en el trabajo”, de esta manera se comprende cómo influyen estos conceptos el uno con el otro, ya que

las dimensiones del clima laboral y las variables de la felicidad organizacional son similares y resaltan aspectos como la importancia de las relaciones confiables, autonomía, reconocimiento de logros, inclusión, entre otros.

Teniendo en cuenta esto, se recomienda específicamente a la empresa Linking Business que desarrolle un sistema de gestión de personas basado en la Felicidad Organizacional el cual tendría como consecuencia natural un clima laboral positivo, tomando en cuenta la encuesta realizada a sus trabajadores para mejorar en esos aspectos y el MFO creado por Ignacio Fernández.

Palabras Clave: clima laboral, felicidad, felicidad organizacional, psicología positiva.

## INTRODUCCIÓN

La gestión humana es una de las áreas más importantes de toda organización, pues se encarga de todo el personal de la empresa, desde el más alto rango hasta el más bajo, sus funciones no se centran solamente en pagar la nómina de los trabajadores sino que están de principio a fin, desde la selección y contratación hasta el bienestar constante de cada uno, si los empleados se sienten bien van a trabajar igualmente y no tendrán tanta rotación de personal, sino que van a sentir pertenencia con la compañía y esto repercutirá en un buen desempeño, pues ya no buscan cumplir objetivos personales sino los objetivos en común que tengan dentro de la empresa.

El clima y la felicidad organizacional son un aspecto importante a tener en cuenta que se debe trabajar en toda empresa, ambos conceptos buscan darle a los trabajadores una mejor calidad de vida laboral, en donde buscan que se sientan cómodos, motivados, responsables y con autonomía en su trabajo, así como un sentimiento de felicidad que no solo tiene que ver con emociones positivas sino con el uso correcto de las propias fortalezas para obtener gratificaciones auténticas, es por esto que esos dos son los principales conceptos en este trabajo investigativo.

Según el Ministerio de Trabajo de Colombia, en la resolución 2404 de 2019, la batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial, que se refiere a “un conjunto de instrumentos que permiten establecer la presencia o ausencia de factores de riesgo psicosocial intralaboral y extralaboral, así como los efectos en la salud de los trabajadores o en el trabajo”, (Ministerio de Trabajo, 2019) se debe aplicar a todos los empleadores y trabajadores ya sean públicos o privados y de forma periódica; sin embargo, por experiencia propia se podría decir que hay empresas que no lo aplican, las nuevas empresas que generalmente empiezan desde abajo, es decir siendo PYMES, con pocos empleados, no tienen casi en cuenta estos aspectos y son tan importantes que influyen en el desarrollo y funcionamiento de la empresa, es por esto que se debe tener en cuenta.

Linking Business es una empresa relativamente nueva que se dedica a la gestión de documentos de una compañía internacional, es una microempresa que cuenta con ocho trabajadores, en la cual no se puede distinguir un área de recursos humanos y ha

tenido algunos inconvenientes con sus trabajadores, lo que ha afectado el clima laboral entre los trabajadores y los directivos de ésta, es por esto que se decidió realizar este trabajo investigativo para comprender la necesidad que tiene la empresa de conocer y manejar estos dos conceptos.

Respecto a estos temas hay muy poca información que los relacione, aunque del clima organizacional hay varios trabajos e investigaciones escritas, de la felicidad organizacional hay poco, por lo que se debe desarrollar una investigación que pueda mostrar la relación entre ambos conceptos y su importancia incluso en las empresas pequeñas como Linking Business.

Finalmente se darán las conclusiones a las que se llegó de toda la investigación y la respuesta al problema planteado inicialmente, referenciando cada documento investigado que ayudó a realizar este trabajo.

## 1. OBJETIVOS

### **Objetivo general**

Determinar la relevancia que tiene la felicidad organizacional en la promoción de un buen clima laboral en la empresa Linking Business.

### **Objetivos específicos**

- ✓ Determinar los elementos y dimensiones que garantizan un adecuado clima laboral a partir de las teorías y modelos de autores especializados.
- ✓ Identificar los aspectos que determinan la Felicidad organizacional.
- ✓ Presentar la implementación de Felicidad Organizacional y su impacto en el clima laboral.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El recurso con el que más cuentan las organizaciones es el Recurso o Talento Humano, el cliente interno de toda organización y a los cuales se les debe dar tanta importancia como a los clientes externos, sin ellos no hay empresa, sin embargo, muchas veces la gestión humana se descuida y no se le da la atención que debería. Los recursos intangibles son los que suelen marcar una diferencia en las empresas, pues éstos son los únicos que no se pueden imitar u obtener como los tangibles, es algo en lo que se debe trabajar y un aspecto importante es el clima organizacional, en el que los principales responsables son los factores intangibles, aquí se involucran las relaciones interpersonales, tanto con el equipo de trabajo como con los superiores o iguales, lo cual favorece los resultados en una organización.

El ambiente que se vive internamente en una organización lo crea la gente que la conforma, lo que se conoce como clima organizacional y el cual refleja el funcionamiento interno de una empresa, el ambiente interno puede ser de confianza, alegría, satisfacción, motivación, o bien puede ser de inseguridad, temor, desesperación o desmotivación, hay muchas posibilidades, por lo que las características de personalidad de cada empleado no son las únicas que determinan su comportamiento en el trabajo sino la forma en que perciben el clima interno de la empresa.

Constantemente se crean nuevos emprendimientos con el deseo de crecer y llegar a muchas personas, la mayoría de objetivos son externos y económicos, y es lo normal, al empezar y ser pequeñas compañías poco se piensa en la parte interna de la empresa y algunas veces ni se tiene un área de talento humano, aun cuando el mayor recurso que se tiene sea el humano, por lo que puede que aspectos como el clima laboral o la felicidad organizacional no se tengan en cuenta.

Lo anterior es lo que sucede en la microempresa Linking Business, que tiene tan sólo unos años de creación, pero ya ha experimentado dificultades en su clima laboral que afecta la felicidad organizacional de sus trabajadores. La empresa carece de estrategias de bienestar laboral, lo que puede producir en sus trabajadores una visión corta de su permanencia en ésta, entre algunos de los sentimientos que se reflejan en el ambiente interno de trabajo. Se puede deducir que esto afecta no sólo a los

trabajadores sino a la empresa, pues de continuar así, podría desarrollarse una alta rotación de personal, lo que acarrea costes directos para la organización en capacitaciones constantes y poca estabilidad de producción o fallas en la calidad (Bretones & González, 2019), por mencionar algunas de las consecuencias.

Es por eso que se ha planteado la siguiente pregunta:

¿Cómo influye la felicidad organizacional en el clima laboral de la empresa Linking Business?



### **3. JUSTIFICACIÓN**

El presente trabajo investigativo tiene una relevancia personal, ya que se enfocará en distinguir la relación que existe entre el clima laboral y la felicidad organizacional, de esta manera comprender la necesidad de tenerlos y desarrollarlos adecuadamente en la empresa Linking Business.

Actualmente la empresa cuenta con 8 empleados y no se distingue un área de Recursos Humanos, tiene pocos años desde su establecimiento y ya han surgido problemas organizacionales, los cuales han causado sentimientos de incertidumbre e incluso enojo por parte de los trabajadores, lo que ha influido en el clima laboral negativo que se vive entre los trabajadores y los directivos, dificultando tener una Felicidad organizacional. Al llevar a cabo esta investigación, se encontrarán bases sólidas de la relación entre estos dos conceptos que ayuden a entender el fundamento de los inconvenientes y se podrá trabajar en conjunto para solucionarlos.

Este trabajo podría ser de beneficio para la empresa Linking Business ya que se pueden identificar los factores o aspectos negativos existentes que de alguna manera han tenido un impacto desfavorable en los trabajadores, por lo que podrían utilizar esta investigación y sus resultados para percatarse de los aspectos negativos, comprenderlos y realizar los cambios que consideren necesarios que conlleven al mejoramiento de los mismos.

#### 4. ANTECEDENTES

La felicidad en el ser humano se ha estudiado en la psicología, específicamente en la psicología positiva que se enfoca en un estudio científico de la felicidad, sus consecuencias, antecedentes y acciones positivas para alcanzarla, algunos investigadores que tomaron la psicología positiva con un enfoque en lo social y organizacional fueron Martin Seligman y Mihaly Csikszentmihalyi, los cuales editaron el número especial de Psicología Positiva de la revista *American Psychologist* de junio 2000, afirmando que el objetivo de este tipo de psicología es “catalizar un cambio de enfoque de la psicología desde la preocupación en solucionar únicamente las cosas que van mal en la vida, a construir cualidades positivas” (como lo citó Fernández, 2015, p. 7) este cambio de enfoque que es mencionado se orienta al “estudio del funcionamiento humano óptimo y de la felicidad de las personas en el trabajo y en las organizaciones.” (Fernández, 2015, pág. 7).

Desde el año en que el señor Fernández escribió el libro *Felicidad Organizacional*, las compañías “modernas”, como lo menciona él, ya estaban potenciando un enfoque más positivo para sobrevivir, o incluso en épocas de crisis, dificultades o cambios, tal como se está viviendo en este momento por la pandemia del Covid-19, es indispensable un cambio y enfoque positivo para que así mismo los trabajadores tomen actitudes positivas siendo proactivos, mostrando iniciativa, colaboración, siendo responsables con el desarrollo de carrera propio dentro de la organización y así mismo con el planeta y su sostenibilidad.

Para lo anterior se necesita desarrollar la psicología organizacional positiva (POP) que según Salanova, Martínez y Llorens (2014) se trata de una investigación científica sobre el funcionamiento óptimo de la salud de las personas y grupos de la organización, la gestión eficaz del bienestar social y psicológico en el trabajo y el desarrollo de organizaciones saludables. Su propósito es describir, explicar y predecir la mejor función en estas situaciones, así como ampliar y potenciar el bienestar psicosocial y la calidad de vida laboral y organizacional (Citado en Fernández, 2015, p. 7). La misión de esta investigación de POP es determinar las características que llevan a vivir una vida plena

organizacional, lo cual responde la pregunta ¿qué caracteriza a los empleados y organizaciones positivas? Según Fernández, las características serían:

- “Búsqueda de emociones positivas y desarrollo de aptitudes para multiplicarlas.
- Emplear las propias fortalezas satisfactoriamente para obtener gratificaciones auténticas.
- Poner las fortalezas personales al servicio de algo que nos trascienda.” (2015, pág. 8)

El objetivo de la POP es descubrir estas características a nivel individual, interindividual (pareja, amistad, compañerismo), grupal, organizacional y social. Salanova, Martínez y Llorens (2014) afirman que:

Desde esta perspectiva es importante conocer, por ejemplo, cuáles son los recursos de tarea (ej. autonomía), los recursos del ambiente social (ej. apoyo social) y las prácticas organizacionales (ej. de conciliación familia-trabajo) que favorecen la buena vida organizacional, qué papel juegan las creencias positivas en el desarrollo de las propias competencias, cómo se desarrolla el *engagement*, y la resiliencia en el trabajo, cómo pueden las organizaciones contribuir al crecimiento y el bienestar psicológico de las personas y los grupos que las componen, y en definitiva cómo las organizaciones se pueden desarrollar y ser cada vez más saludables con el paso del tiempo. (citado en Fernández, 2015, p. 8)

Las características anteriormente mencionadas serían, según Fernández, los ingredientes para la Felicidad Organizacional, la cual se entiende como florecimiento, bienestar y desarrollo.

Por otro lado, el clima organizacional tiene varias definiciones y hace referencia a todas las relaciones que puedan haber dentro de una empresa, laborales o personales, pero hay tres enfoques que lo conceptualizan de mejor manera, el primero es el enfoque objetivo, se centra en las particularidades de la organización, el segundo es el enfoque subjetivo, que a diferencia del primero, éste se centra en los trabajadores, y el tercero es el enfoque integrador, el cual une los dos anteriores. En conclusión, Arias Gallegos y

Arias Cáceres definen el clima organizacional como la percepción que tiene cada una de las personas de su lugar de trabajo. (2014)

Renis Likert (2002) idea su modelo teórico en el cual la conducta de los empleados de una empresa es causa de las características administrativas y organizacionales, pero la información que ellos tienen sobre la compañía y la percepción y capacidades que tienen influyen en ésta, por lo que Likert diferencia el clima organizacional como una causa y un efecto, pues el clima organizacional influye en el comportamiento del trabajador, así como también el empleado influye en el clima laboral (Citado en Arias Gallegos & Arias Cáceres, 2014). Otros aspectos en los que influye el clima organizacional son la motivación, la salud y seguridad en el trabajo, el compromiso de cada persona en el ámbito laboral, la comunicación y las relaciones interpersonales, así como la personalidad, el rendimiento y la satisfacción laboral.

Hasta la fecha no hay confirmación que existan investigaciones o estudios acerca de una relación entre El Clima Laboral y la Felicidad Organizacional, aunque sí hay investigaciones y artículos que referencian cada tema por separado, por lo que se tratará de encontrar esta relación entre el clima y la felicidad en las organizaciones, ya que ambos tienen como objetivo mejorar el área de gestión humana de las empresas y cada uno de sus trabajadores para que tanto ellos como la compañía obtengan los resultados esperados.

## 5. DELIMITACIÓN

Para la presente investigación se tomará como referencia estudios, artículos y todo lo relacionado al clima y a la felicidad organizacional desde el año 1990, pues ambos temas se han estudiado desde hace muchos años pero en los últimos se ha tenido mucho más en cuenta y se han realizado más investigaciones al respecto, dando relevancia a éste tipo de aspectos dentro de una organización y tratar de mejorarlos para alcanzar los objetivos en común, tanto de la empresa como en la vida de los trabajadores dentro de ésta.

Se pretende distinguir la relación entre ambos conceptos para comprender su relevancia y necesidad en la microempresa Linking Business, sirviendo como base para una solución conjunta de los inconvenientes que se han presentado entre la parte directiva y productiva a pesar de ser una empresa establecida hace unos pocos años.

Se tomarán en cuenta todos los documentos encontrados que hablen de la felicidad organizacional, pues son relativamente pocos ya que de este tema en específico no se han realizado muchos estudios, sin embargo se tomarán en cuenta textos que relacionen este tema junto con otros conceptos.

## 6. MARCO TEÓRICO

### 6.1 El Clima Laboral

Según Diana Ramos, el Clima organizacional es la atmósfera psicológica de una organización, lo cual se refiere a la percepción que se tiene de ésta y su medio ambiente laboral, al hablar de medio ambiente se hace alusión al ambiente psicológico, “es decir, a su sistema de filtro o estructuración perceptiva.” A partir de esa percepción que tienen los trabajadores, se crean una descripción acerca de “los múltiples estímulos que se encuentran actuando sobre los mismos en el mundo del trabajo” y del cual todos son partícipes de una u otra forma, ya que, como lo afirma Brunet (2011), una persona es capaz de percibir el clima laboral dentro de una empresa, pero sin estar realmente consciente “del papel y la existencia de los factores que lo componen” (Ramos, 2012, pág. 16)

El clima laboral, como ya se dijo anteriormente, es creado por todas las personas que componen la organización, y los sentimientos que tiene cada una de ellas hacia ésta evidencian cómo es el funcionamiento interno, así que el ambiente interno puede basarse desde la confianza hasta el temor, varía depende la organización y cómo trabajan en este ámbito, pero estos sentimientos o el comportamiento de los trabajadores dentro de la empresa no se basa o depende solamente del carácter de cada uno de ellos, sino que influye la percepción que tienen sobre el ambiente que viven en la empresa diariamente. (Sandoval Caraveo, 2004, pág. 83). Dessler sugiere que no hay un acuerdo de un solo significado para el clima organizacional, por lo que sitúa la definición según el enfoque dado por los expertos en este tema; las definiciones dadas dependen de elementos organizacionales imparciales como estructura, políticas y reglas, así como de elementos subjetivos percibidos por los trabajadores como la cordialidad y el apoyo. (Citado en Sandoval Caraveo, 2004, p. 83)

Uno de los enfoques sobre el tema fue dado por Forehand y Gilmer, quienes coinciden con Dessler y afirman que el ambiente laboral es “el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman” (Citado en Sandoval Caraveo, 2004, p. 83-84) otro enfoque fue dado por Halpin y Crofts, esta vez subjetivamente, definiéndolo

como “la opinión que el empleado se forma de la organización” y Waters lo define como “Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo.” (Citado en Sandoval Caraveo, 2004, p. 84) Teniendo en cuenta lo anterior, la maestra María del Carmen Sandoval infiere que es “el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.” (Sandoval Caraveo, 2004, pág. 84)

### 6.1.1 Variables del Clima organizacional

Para el señor Torrecilla, existen diversas variables ambientales internas dentro de una organización que se consideran en el concepto del clima organizacional, estas variables afectan el comportamiento de los trabajadores a través de la percepción que tienen con cada una de éstas (Torrecilla, 2005, pág. 4), las variables son:

**Tabla 1.**

*Variables del Clima Organizacional*

- Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinas, etc.
- Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.

**Nota:** Esta tabla muestra las variables que según el profesor Torrecilla son consideradas en el concepto de Clima Organizacional. Tomado de Torrecilla, O. D. (2005). CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD LABORAL. Argentina. Recuperado el Febrero de 2021, de <http://evaluarte.uaaan.mx/AUDITORIA2017/INFORMES%20DE%20SEGUIMIENTO/INF.%20COMEAA%202012/Inf.%202010%20COMEAA/Doctorado%202011/clima%20organizacional/Climaorganizacional.pdf>

A través de la percepción de las variables anteriormente mencionadas, que tienen los individuos que hacen parte de una compañía es que se configura el clima de una organización. Tal como dice Torrecilla, el concepto de clima organizacional hace alusión a “las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.” (Torrecilla, 2005, pág. 5) Así pues, teniendo en cuenta esta información, el personal de una organización no es lo único que influye en el ambiente laboral, sino todo lo que exista dentro del lugar de trabajo, sea tangible o intangible, desde el equipo que se usa como herramienta de trabajo, hasta la persona que está sentada al lado, todo influye.

Lo más relevante con respecto a esto, es que la conducta de un trabajador no se deriva de los factores organizacionales, sino de la percepción que tiene el individuo sobre esos factores; no obstante, gran parte de esa percepción depende de las experiencias que cada persona tenga con la compañía, por lo tanto el clima laboral es un reflejo de la interacción entre las características organizacionales y personales. (Torrecilla, 2005, pág. 5)

Por otro lado, Brunet (2011) afirma que las tres variables importantes consideradas en el concepto de clima organizacional son:

- Del medio, tales como el tamaño, la estructura de la organización y la administración de recursos humanos (exterior al trabajador)
- Personales, tales como actitud, aptitud y motivación del trabajador.
- Resultantes, tales como satisfacción y productividad (influenciadas por las dos anteriores) (Citado en Ramos, 2012, p. 19)

Aunque las variables de Brunet son un poco más reducidas en comparación con las de Torrecilla, se complementan entre sí, dejando de manera más clara y explícita las variables implicadas en el concepto de *Clima Organizacional*.

### **6.1.2 Características del Clima Organizacional**

El concepto de Clima organizacional tiene diversas características que se podrán ver en este capítulo, por lo que se van a exponer las características de éste concepto basado en dos autores diferentes, aunque éstas no se consideran muy diferentes entre



sí, es importante resaltar la postura de los dos autores frente a este tema.

a. Características del clima organizacional según Oscar Torrecilla:

- Tiene cierta permanencia, aunque puede tener cambios por situaciones circunstanciales, esto se refiere a que, aunque el clima de una organización tenga cierta estabilidad, puede pasar por ciertos cambios consecuentes con decisiones o situaciones que afecten en gran manera el futuro de una organización por un tiempo considerable.
- Tiene fuerte impacto sobre la conducta de los trabajadores, al tener un buen clima laboral se facilita la coordinación y dirección de la compañía, mientras que si por el contrario, el clima laboral es malo, sucede todo lo contrario y afecta no sólo a los trabajadores sino también a la compañía.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los trabajadores con la compañía, cuando el clima es bueno las personas se sentirán identificados con la empresa y difícilmente piensen en retirarse de ésta, lo que hace que se esfuercen por conservar su trabajo, mientras que si el clima es todo lo contrario las personas no tendrán ganas de quedarse allí ni trabajarán con agrado, porque no se sienten bien en el lugar donde están.
- Es afectado por comportamientos y actitudes de los trabajadores, y así mismo impacta en estos; cuando los miembros de la organización notan un clima agradable ellos mismos, y tal vez sin darse cuenta, contribuirán al buen clima, pero si por el contrario notan un clima negativo y amargo se sentirán de igual forma y contribuirán a ese clima.
- Se ve afectado por diferentes variables estructurales, como método de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despido, etc., las cuales también pueden tener impacto en consecuencia con el clima. Por ejemplo, una dirección burocrática y autoritaria, con falta de confianza en los subordinados puede causar un clima tenso y de desconfianza, así como la tendencia de irresponsabilidad en los trabajadores, a lo que tomarán como medida el exceso de control y autoritarismo, sumado a la desconfianza dirección burocrática de la compañía, es como un círculo vicioso difícil de romper.
- El ausentismo y la rotación desmesurada pueden ser síntomas de un clima laboral

- negativo, similar a esto es la insatisfacción laboral, y para arremeter contra estos
- problemas suele ser difícil, porque conlleva a realizar modificaciones en algunas de las variables que configuran el ambiente laboral.

Aunque son varias características que componen el clima organizacional según Torrecilla, es posible cambiar un clima laboral negativo haciendo modificaciones ya sea en una o varias de las características anteriormente mencionadas y así conseguir una estabilidad positiva de éste. (Torrecilla, 2005, pág. 7)

- b. Características del clima organizacional según Brunet (2011): Las características de una organización son las que crean el clima laboral, tal como las características de una persona construyen su personalidad, así mismo el ambiente laboral influencia el comportamiento de los trabajadores. El ambiente se puede ver afectado por estructuras organizacionales, forma de comunicación, estilo de liderazgo, entre otros. (Citado en Ramos, 2012, p. 21)

**Tabla 2**

*Características del Clima Organizacional por Brunet*

-El clima es una configuración particular de variables situacionales
-Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
-El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.
-El clima esta determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
-El clima es exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
-El clima es distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
-El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.
-Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
-Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
-Es un determinante directo de la comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

**Nota:** Resumen de las características del clima organizacional. Tomado de Ramos, D. C. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*. Fusagasugá, Cundinamarca: Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD. Recuperado el 2021, de <https://core.ac.uk/download/pdf/344723684.pdf>

Se puede ver en la figura 1 que las características son similares a las mencionadas por Torrecilla, hablando sobre la influencia de las situaciones que puedan pasar en cierto momento, también se refiere a la estabilidad del clima mencionándolo como la continuidad, la influencia que tiene la conducta de cada miembro de la organización y

que por lo tanto contribuyen en el clima, y que a pesar de todo lo anterior puede cambiar haciendo ciertas modificaciones a las características que lo componen.

Todas las características se suman para crear un clima laboral, el cual sería como la personalidad propia de la compañía, que al mismo tiempo influye en los trabajadores, éste puede ser positivo o negativo, dependiendo de lo que sea afectará a los trabajadores de la misma manera, y por consiguiente afectará a la empresa, aunque puede que a veces la misma compañía no se dé cuenta del ambiente que tiene y la imagen que proyecta. (Brunet, citado en Ramos, 2012, p. 22)

### **6.1.3 Tipologías del Clima Organizacional**

Se encontró la teoría de Likert en la que tipifica el clima organizacional dependiendo de tres grupos de variables, el primer grupo son las causales, las cuales se refieren a la organización como tal, su estructura, reglas, administración, decisiones, etc. esta variable se puede identificar esencialmente porque puede ser modificada por los administradores o agregar nuevos elementos, y también porque son variables independientes de causa y efecto, lo que significa que si se llega a modificar algo de estas variables causales va a modificar las otras dos. (Torrecilla, 2005, pág. 12)

Las variables intermediarias son las segundas, que refieren a la motivación, comunicación, actitud, objetivos de rendimiento, etc., y muestran el estado interno de la compañía. Las variables finales son el último grupo y el dependiente de los grupos mencionados anteriormente, el cual alude a los resultados obtenidos por la empresa, como por ejemplo las ganancias obtenidas, la producción, los gastos y las pérdidas; estos grupos de variables determina la eficacia organizacional de una empresa e influyen en la percepción del clima por parte de cada individuo parte de la misma. (Ramos, 2012; Torrecilla, 2005)

A partir de estos grupos de variables y las diferentes configuraciones que se puedan generar, Likert señala que hay cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno con un clima diferente.

- a. Sistema I: Autoritario. Se caracteriza por ser una empresa meramente burócrata, en la cual las decisiones se toman mayormente en los altos mandos de la jerarquía y se comunican a los demás en forma descendente como conducto regular, los puntos de

control son también centralizados; el tipo de clima de este sistema se caracteriza por la desconfianza, inseguridad e incluso temor de forma generalizada y la comunicación directivos-empleados es simplemente para anunciar directrices e instrucciones específicas. (Ramos, 2012; Torrecilla, 2005)

- b. Sistema II: Paternal. En este sistema también se centraliza el control y las decisiones se toman en los mandos superiores, sin embargo hay mayor delegación a comparación del sistema autoritario, pues dan cierta flexibilidad para tomar algunas decisiones en mandos inferiores pero dentro de los límites; las relaciones en este tipo de sistema son de tipo condescendiente de mandos superiores hacia los inferiores y de tipo dependiente de puestos inferiores a superiores (padre-hijo), así mismo, el clima percibido por los empleados es estable y estructurado en donde se cubren sus necesidades sociales a la vez que respeten y cumplan las normas establecidas por los directivos. (Ramos, 2012; Torrecilla, 2005)
- c. Sistema III: Consultivo. Sigue siendo un sistema jerárquico, sin embargo el control y las decisiones específicas se delegan a escalones intermedios e inferiores, así mismo hay mayor interacción entre superiores-subordinados, el clima que predomina en este tipo de sistema organizacional es de confianza con alto grado de responsabilidad, es dinámico en donde la administración se da en forma de objetivos a alcanzar. (Ramos, 2012; Torrecilla, 2005)
- d. Sistema IV: Participativo. A diferencia de los sistemas anteriores, en éste la toma de decisiones está totalmente descentralizada, pues se distribuye en varias áreas de la organización, de la misma manera la comunicación ya no se da solamente de manera vertical sino que también de manera horizontal, lo que quiere decir que trabajan como equipo y todos tienen participación, esto facilita las relaciones de amistad y confianza entre directivos y subordinados, por lo que el clima que predomina en este tipo de organizaciones es de confianza y compromiso de parte de cada individuo con los objetivos a cumplir establecidos como planeación estratégica y con la compañía en sí, en donde todos trabajan en equipo para lograr los resultados esperados. (Ramos, 2012; Torrecilla, 2005)

Teniendo en cuenta lo anterior, entre más cerca esté el clima del sistema IV mejores relaciones existirán en la compañía, ya sean de mandos superiores, intermedios o inferiores, así mismo mejorará la confianza y el compromiso de cada uno. Ramos

señala que esta teoría de los sistemas de Likert se asemeja a investigaciones de otros autores en las que se refieren a climas abiertos o cerrados, en los que se refiere como abiertos estarían las organizaciones dinámicas guiadas por los objetivos a cumplir, en donde se procura la satisfacción de cada individuo y hay mayor interacción y participación de subordinados con directivos en la toma de decisiones. El clima cerrado por el contrario, se refiere a organizaciones basadas en la burocracia, en donde se centraliza el control y el poder en la parte directiva y la desconfianza es la base de sus relaciones. (Ramos, 2012, págs. 65-66)

## **6.2 Felicidad Organizacional**

A lo largo de la vida se escucha siempre el término de la felicidad y se busca ser feliz en cada aspecto de la vida, hacer lo que a uno le gusta, tener el trabajo de sus sueños, o la casa deseada, dónde vivir, cómo vivir; ya que es una necesidad humana el buscar la felicidad se han realizado estudios en psicología positiva para entender las características que conllevan a tener emociones positivas.

### **6.2.1 Definición de Felicidad**

La felicidad es un estado de ánimo positivo, que puede tener sinónimos como alegría o satisfacción, sin embargo una definición más concreta sería dada por Moyano y Ramos (2007) quienes afirman que es un estado emocional que parece alimentarse a través del conocimiento adquirido por la reflexión de la satisfacción general de la vida, así como la reiteración de la potencia con que se viven estas emociones positivas (Citado por Díaz Pincheira & Carrasco Garcés, 2018, p. 2).

Anteriormente se creía que los países que tenían un mayor PIB (Producto Interno Bruto) y mayores ingresos, eran los países más felices, no obstante, Veenhoven (1994), Diener (1984) y Lyubomirsky (2007), citados por Díaz y Carrasco, afirman que existen investigaciones que manifiestan que una mejora objetiva en aspectos materiales de las personas, tales como economía o educación, no aumentaban necesariamente los niveles de felicidad, así mismo, Layard (2005) constata lo anterior, indicando que en los lugares más desarrollados del mundo hay una relación contraria entre el aumento de riquezas y la disminución de felicidad, señalando que un alto nivel económico no aumenta la

felicidad en las personas. (Citados por Díaz Pincheira & Carrasco Garcés, 2018, p. 3)

Hay ciertas condiciones de vida que pueden parecer indispensables al momento de experimentar la felicidad, como tener buena salud, amor, buena condición económica, entre otras, pero, aunque pueden ser necesarias, no son suficientes, se puede vivir con la presencia de todas esas condiciones y aun así no ser felices, este concepto se encuentra más allá de estas condiciones generales, por lo que son insuficientes, así lo afirma Margot (2007) quien agrega que la felicidad está sujeta a una consideración subjetiva y por lo tanto personal, que puede cambiar según la condición social, el grado de cultura, la edad, etc., razón por la cual es objeto de discusión. Así mismo, señala que el ideal de felicidad se construye según formas y criterios dados por la cultura y la sociedad, y de la misma manera varía según la época y tipo de sociedad.

Al decir que la felicidad se construye según criterios de la sociedad, Margot hace referencia a dos tendencias fundamentales de la sociedad, él señala que la sociedad apolínea ve la felicidad como un equilibrio basado en la unión armoniosa de varios valores que pueden definir lo que se considera bueno, bello y útil, resultando en un estado duradero y de bienestar del espíritu y el cuerpo conjuntamente siendo este un equilibrio personal, y la sociedad dionisiaca ve la felicidad con placeres más materiales, a lo que Margot llama placeres salvajes, siendo estos diversos y numerosos, igualmente son efímeros, por lo que hacen que su búsqueda sea indefinida y los recuerdos de los intensos placeres que tienen los asimilan a un paraíso perdido, por lo tanto no tienen bases para fundamentar su felicidad en un futuro. (Margot, 2007)

Margot continua, indicando que en sociedades grandes y complejas como la occidental moderna, las dos tendencias se juntan, pero predomina más una que la otra, así mismo, asegura que la sociedad occidental busca una felicidad de tipo dionisiaca, en donde las personas hacen innumerables esfuerzos para satisfacer cuantiosas necesidades, pero frecuentemente intentan aliviar su molestia redescubriendo los valores apolíneos, buscando una vida tranquila y teniendo un equilibrio interior. (Margot, 2007)

Darle una definición concreta a la palabra *Felicidad* es tarea compleja, ya que es un término relativo y subjetivo, no existen instrumentos para su medición y se pueden hallar tantas definiciones como personas que la definan, incluso hay quienes señalan

que la felicidad no es una meta, sino todo un camino por recorrer, y todos pueden intentar cada día ser un poco más felices. (Ramirez, 2019, pág. 7)

### **6.2.2 La felicidad en la Organización**

Según Baker (2006) la felicidad organizacional es producto de un pensamiento estratégico, lo que significa que ésta se fundamenta en las emociones y los comportamientos organizacionales, así mismo señala que en una organización feliz, los trabajadores y directivos consideran su trabajo como una ocupación feliz, ya que se involucran de manera efectiva y emocional con la compañía teniendo actitud positiva y alta motivación con su labor. (como lo citó Díaz Pincheira & Carrasco Garcés, 2018, p. 3)

El área laboral es una de las áreas más importantes en la vida, pues la mayor parte de ésta se dedica al trabajo, aunque hay poco material sobre la felicidad en el trabajo y la felicidad organizacional, Ignacio Fernández define la felicidad organizacional como “una capacidad que desarrolla deliberadamente una organización para producir bienestar subjetivo en sus trabajadores y ganar una ventaja competitiva difícilmente imitable” y lo diferencia de la felicidad en el trabajo porque éste se refiere a las acciones de los individuos que tienen en el trabajo para conseguir su percepción de bienestar y felicidad en la empresa. (2015, pág. 10)

Fernández lo explica de mejor manera, reiterando que la felicidad organizacional es cuando una empresa es capaz de brindar y facilitar a sus trabajadores una serie de condiciones y procesos de trabajo que le posibilitan al empleado aprovechar al máximo sus fortalezas, tanto individualmente como en grupo, impulsando así su desempeño hacia el cumplimiento de metas organizacionales sustentables y sostenibles, lo que crea un recurso intangible (ventaja competitiva) difícil de imitar. (Fernández, 2015, pág.62)

### **6.2.3 Psicología Positiva**

El término de Psicología positiva fue propuesto por el señor Martin Seligman (2000) no hace mucho tiempo atrás, definiéndolo como el estudio científico de experiencias y características individuales positivas, así como las instituciones que

posibilitan o promueven su desarrollo y los programas que colaboran en la calidad de vida, al tiempo que reduce la incidencia de enfermedades mentales. (Citado en Esguerra & Contreras, 2006, p. 313) Así mismo, se define como el estudio científico de fortalezas y virtudes del ser humano, lo cual permite tener una visión más abierta con respecto al potencial, motivación y capacidad humana. (Esguerra & Contreras, 2006, pág. 313)

Éste termino de psicología positiva fue propuesto luego de que, por años, la investigación de la psicología se enfocara más en la curación y el alivio de emociones y aspectos negativos del ser humano, de su debilidad, lo que conlleva a problemas psicológicos, sin embargo, en las últimas dos décadas la investigación de la psicología dio un vuelco, enfocándose en las variables positivas del ser humano y la prevención de problemas psicológicos; teniendo en cuenta esto, el objetivo de la psicología es encaminar este cambio hacia el desarrollo de las fortalezas del ser humano y llevando a cabo la prevención, empezando con estudiar y entender cómo se acogen esas virtudes en la niñez y juventud, lo cual es fundamental para la prevención de desórdenes mentales. (Esguerra & Contreras, 2006, pág. 313)

Lo que se pretende con la psicología positiva no es dejar de lado la psicología tradicional, por el contrario, pretende que exista un equilibrio en donde se reflexione tanto en los problemas como en lo que está bien y lo que hace que la vida tenga sentido, por lo que Seligman propone tres elementos que pueden llevar a experimentar plenitud en la vida: el primero habla de emociones positivas y consiste en vivir la mayor cantidad de momentos de felicidad en la vida, sin dejar de lado el la situación presente de gozo; el segundo trata de compromiso, el cual requiere de disfrutar lo que se hace y reconocer las fortalezas de los demás, pues según el Seligman, se logra fluir, (en psicología positiva: flow); y el tercero se relaciona al sentido que le da el ser humano a su vida, que consiste en ayudar a los demás con las fortalezas propias. (Domínguez & Ibarra, 2017, pág. 663)

### **6.3 Linking Business**

La empresa Linking Business se encarga de gestionar documentos para una empresa ubicada en Estados Unidos llamada Jason's Carpet & Tile, la cual se ocupa de realizar instalación de obra blanca (baldosa en cerámica, porcelana, madera, mármol,



tapete, etc.) para conjuntos residenciales nuevos y tiene oficina en Florida EUA y Nicaragua, además de Linking Business que sería la oficina de Colombia, Linking se creó en Marzo del año 2018 y empezó con 2 empleados, quienes realizan la labor de “escribir casas”, tal como lo llaman los trabajadores de la empresa, éste término se refiere a crear los documentos necesarios, ya sea pedir material, generar facturas de cobro y de pago, etc. para enviar tanto a los instaladores como a las constructoras en Estados Unidos.

Actualmente, la empresa cuenta con 8 empleados y maneja 5 proyectos diferentes (cada proyecto es un conjunto residencial), dichos proyectos los maneja el área operativa, concretamente las personas que escriben casas, también está el área de compras y logística, que se encarga de estar en contacto constante con los manufactureros del material y la logística/transporte del mismo, recientemente se agregó talento humano al área de contabilidad y la empresa sigue en crecimiento, pues constantemente busca nuevas personas que se sumen a ésta.

Aunque es una microempresa que cuenta con menos de 10 empleados, ya existen inconvenientes que han desestabilizado el clima laboral entre trabajadores y directivos, ya que por largo tiempo han existido discrepancias en prestaciones que por ley los trabajadores deben tener, por lo que se han presentado incluso discusiones por el tema, pues por más que los directivos digan que han tratado solucionar el problema hasta el momento no se ha visto ningún resultado, lo anterior ha ocasionado enojo y pérdida de confianza de parte de los trabajadores y a raíz de esto la empresa no ha podido generar la felicidad organizacional produciendo el bienestar subjetivo en sus trabajadores, sino que por el contrario se ha producido inconformismo.

## **7. DISEÑO METODOLÓGICO**

Ésta será una investigación teórico-conceptual de tipo documental, ya que se basa exclusivamente en la información existente sobre los temas relacionados con el clima laboral, sus elementos y dimensiones que lo garantizan, así como los aspectos que determinan la felicidad organizacional, haciendo una descripción de estos para encontrar su relación e importancia en la organización Linking Business, tendrá un enfoque cualitativo en el cual se va a interpretar y comprender los conceptos en los que se basa el presente trabajo investigativo.

Para la investigación se consultarán fuentes de información secundarias, en los que se comprenden libros, tesis de grado y documentos indexados, los cuales se usarán para la revisión respectiva de documentos a partir de las teorías y modelos de autores especializados como técnica de recolección de datos, que se puedan tomar como referencia y guía para desarrollar esta investigación, de esta manera, se llevará a cabo un análisis de datos cualitativo, en donde se seleccionarán las partes relevantes que aporten la información necesaria sobre los temas necesarios y específicos relacionados con la felicidad organizacional y el clima laboral, así mismo se realizará un análisis de datos cuantitativo, pues se realizará una encuesta de felicidad organizacional a los trabajadores de la empresa Linking Business para determinar la relevancia de la felicidad organizacional en la promoción del buen clima laboral en la misma.

## **8. CAPÍTULOS DE CADA OBJETIVO ESPECÍFICO**

### **8.1 Determinación de los elementos y dimensiones que garantizan un adecuado clima laboral a partir de las teorías y modelos de autores especializados**

Al hablar de dimensiones, se hace referencia a los distintos aspectos, características o facetas que se tienen en cuenta al momento de evaluar y/o entender el tipo de clima que existe en una empresa.

Como se ha explicado anteriormente, los distintos estímulos percibidos dentro de una organización influyen en las acciones de los miembros de ésta, por tanto, una compañía establece de alguna manera una micro-sociedad que se caracteriza por una serie de dimensiones que pueden influir en el comportamiento individual, en este punto, el elemento importante es la percepción que tiene cada uno sobre los estímulos y las obligaciones laborales que orientan el comportamiento individual en el trabajo. Por lo tanto, varios estudios de investigadores del clima organizacional se basan en los datos de las percepciones individuales (Ramos, 2012, pág. 73), así mismo, señalan Litwin y Stinger que cada dimensión se relaciona con varias propiedades de una organización, como lo son:

- ✓ Estructura: aquí se refleja la percepción de los individuos con respecto a procedimientos, trámites, reglas y otras limitaciones a las que le hacen frente para desempeñar su labor, el resultado positivo o negativo depende del énfasis que ponga la empresa, es decir, si tiene un énfasis burocrático o un énfasis poco jerarquizado, con un ambiente más liberal e informal.
- ✓ Responsabilidad: percepción sobre la autonomía de cada miembro para tomar decisiones en su trabajo, con un sentimiento de certeza en cuanto a cuál es su labor y su función dentro de la compañía, en donde la supervisión es de manera general y no rígida.
- ✓ Recompensa: Percepción sobre la recompensa que reciben los trabajadores por su trabajo realizado, se impulsa al empleado a realizar bien su labor, en caso de no ser así, se incentiva a que mejore en un mediano plazo.
- ✓ Desafío: Se refiere a las metas que tienen los trabajadores de una organización con respecto a determinados riesgos que pueden correr en la realización de su labor. Si

la organización promueve la toma de ciertos riesgos dentro del ejercicio de la labor para cumplir con los objetivos propuestos, se desarrollará un clima competitivo, necesario en toda empresa.

- ✓ Relaciones: La percepción que se tiene sobre un buen ambiente de trabajo que se caracteriza por las buenas relaciones sociales entre pares, jefes y subordinados, que no sólo se mantienen dentro de la organización sino fuera de ésta, se infiere que existen dos tipos de grupos en cada empresa, los grupos formales que aluden a la estructura jerárquica, y los grupos informales que se construyen partiendo de relaciones de amistad que se pueden dar entre los miembros de la misma.
- ✓ Cooperación: Éste hace énfasis en el apoyo mutuo, existe un espíritu de ayuda, de colaboración de manera vertical y horizontal teniendo en cuenta la jerarquía que pueda existir, esto significa que el apoyo se da en relación jefe-subordinado y entre pares.
- ✓ Estándares: Esta dimensión se refiere a cómo perciben los estándares de producción que fijó la empresa para cumplir los objetivos establecidos.
- ✓ Conflicto: Los puntos de mando y colaboradores pretenden oír diferentes opiniones, se espera que los problemas salgan a la luz y no se escondan o disimulen, el rumor tiene un papel importante, es por esto que una comunicación asertiva y fluida es necesaria entre todos los grados jerárquicos para evitar el conflicto.
- ✓ Identidad: Es el sentido de pertenencia que tiene cada individuo dentro de la compañía, sentir que es un miembro valioso del equipo, en síntesis, es el sentimiento de compartir los objetivos personales con los de la empresa. (Torrecilla, 2005, págs. 8-9)

Las dimensiones anteriores son sólo las señaladas por Litwin y Stinger, citados en el documento de Torrecilla, sin embargo, hay varios investigadores que propusieron dimensiones diferentes al momento de evaluar el clima laboral de una empresa a través de un cuestionario, aunque hay varias propuestas que concuerdan en una o varias dimensiones, pueden señalar algunas diferentes, no obstante, sin importar cual cuestionario se use en una empresa para medir el clima laboral, es importante que se cubran al menos las 4 siguientes dimensiones:

- ✓ Autonomía individual: ésta coincide con la dimensión de “Responsabilidad” propuesta y mencionada anteriormente por Litwin y Singer, la cual se refiere al sentido de autonomía y responsabilidad de un trabajador, la posibilidad que se le da de tener cierto grado de decisión.
- ✓ Grado de estructura que impone el puesto: Esta dimensión se refiere a la forma en que se comunican los objetivos y métodos de trabajo por parte de los superiores.
- ✓ Tipo de recompensa: Alude a la forma monetaria o de remuneración que tenga la empresa con sus empleados.
- ✓ Consideración, agradecimiento y apoyo: en relación a lo que recibe un trabajador por parte de sus superiores. (Ramos, 2012, pág. 82)

A medida que se incluyen más preguntas referentes a las dimensiones anteriores, según Brunet, mejor se podrá delimitar de forma global el clima organizacional que viven los miembros de la organización, a pesar de lo que asegura Brunet con respecto a las 4 dimensiones mencionadas anteriormente, el PhD de la Universidad de Stanford, Jeffrey Pfeffer asegura que es de importancia conocer las estrategias establecidas por la empresa para medir el clima, en primera instancia está observar el trabajo en progreso, segundo, hacer entrevistas con miembros clave, y tercero, realizar la encuesta en el personal. Luego de años de investigación al respecto y teniendo en cuenta la base de datos que tiene de empresas a nivel mundial, reveló que para conseguir un diagnóstico claro y eficaz es imprescindible evaluar las siguientes dimensiones (Ramos, 2012, pág. 83):

1. **Flexibilidad:** Aquí, el enfoque de los directivos está más en juntar un equipo de trabajo con las mejores personas que en establecer líneas de control y autoridad, pues en un clima positivo se admiten ideas innovadoras de parte de todo el equipo y se eliminan las reglas innecesarias. Asegura que para mejorar esta dimensión es necesario obtener una estructura con mínimas líneas de autoridad y reducir la cantidad de reglas, así mismo, se puede incentivar a los empleados a aportar con nuevas ideas.
2. **Responsabilidad:** Los trabajadores suelen sentir mayor motivación cuando tienen la posibilidad de cumplir y desarrollar su labor sin la constante aprobación de sus superiores. Para mejorar en esta dimensión, una compañía puede delegar más tareas

y responsabilidades a los empleados, siendo a la vez incentivados para correr riesgos calculados sin el miedo de ser culpados.

3. **Estándares:** Las compañías deben establecer objetivos retadores aunque realistas, dar una retroalimentación a sus empleados de manera periódica y hacer un seguimiento para asegurar que las medidas de desempeño son claras y adecuadas, así mismo, pueden otorgar de manera individual la oportunidad de participación en el proceso de definición y proyección de objetivos organizacionales. Para mejorar esta dimensión, los directivos deben incentivar en lugar de criticar a sus colaboradores, también, tener un sistema de promoción para que haya oportunidad de crecimiento y carrera dentro de la empresa para los que así se lo ganen, así mismo, las recompensas deben ser directamente proporcionales a la calidad de los aportes dados por el trabajador; las oportunidades de desarrollo se tienen que usar como recompensa y mejora de desempeño.
4. **Claridad:** Se debe ser claro al momento de informar al empleado que se espera de él y cómo puede aportar en las metas organizacionales, pues si el trabajador no tiene claro que se espera de él y su labor, difícilmente pueden dar lo mejor de sí, así mismo, las políticas, los procesos y jerarquía deben ser claras.
5. **Compromiso del equipo:** Se espera que los trabajadores sientan lealtad y orgullo por la empresa, tienen que estar en la disposición de cooperar con el equipo e interactuar con los demás para poder cumplir con los objetivos laborales, así mismo, deben tener la capacidad de resolver cualquier conflicto que interfiera con el trabajo y estimular la cooperación. (Ramos, 2012, págs. 83-84)

Es notable cómo los aportes de cada autor e investigador del tema coinciden en varias dimensiones para medir el clima laboral de una organización, más unas dimensiones que otras, como por ejemplo el de la responsabilidad o autonomía, algo en lo que todos coincidieron, así mismo, el PhD Jeffrey Pfeffer, no sólo señala algunas dimensiones que para él son decisivas al momento de obtener un diagnóstico claro, sino que va más allá y a partir de su conocimiento y experiencia comparte estrategias a seguir para mejorar esos aspectos que pueden crear un mal clima laboral, mostrando los elementos esenciales que podría tener una organización para obtener un clima laboral adecuado.

## **8.2 Identificación de los aspectos que determinan la Felicidad organizacional.**

Para iniciar con la identificación de los aspectos que determinan la Felicidad Organizacional es necesario recordar que, como se ha mencionado anteriormente, ésta es una capacidad propia de la empresa para gestionar los recursos y hacer una oferta de valor a los empleados, en donde se encuentre un balance entre el bienestar psicosocial del trabajador y el bienestar del factor económico de la compañía, cabe resaltar que término diferente es el de felicidad en el trabajo, el cual se refiere a una percepción subjetiva, por lo tanto personal de los trabajadores con respecto a su bienestar general en el trabajo, sin embargo, aunque tengan significados relativamente diferentes no quiere decir que no tengan nada que ver el uno con el otro, pues si la oferta de valor de felicidad organizacional que hace una compañía a sus empleados se refleja en la cotidianidad laboral, los trabajadores obtendrán una perspectiva subjetiva de bienestar en el trabajo. (Fernández, 2015, pág. 62)

La aclaración entre estos dos términos se hace porque uno es consecuencia del otro, esto es porque la percepción personal de felicidad en el trabajo es “el indicador principal de la felicidad organizacional, pues da cuenta del bienestar, salud y plenitud de los trabajadores con su trabajo y organización.” Así lo afirma Fernández, no obstante, la felicidad en el trabajo sigue siendo totalmente personal, por lo tanto el límite de la felicidad organizacional se encuentra en la responsabilidad individual. Muchos suponen que la felicidad de un empleado existe sólo por cuestiones económicas y que si la empresa “los compra” van a ser felices, pero la realidad es que, lo que hace la compañía es poner al servicio de las personas los equipos y redes organizacionales para que así puedan asumir de manera individual sus responsabilidades, de ésta manera se pone el bienestar subjetivo del individuo en el núcleo de la vida organizacional. (Fernández, 2015, pág. 62)

Al evidenciar lo anterior se puede decir que la felicidad organizacional no es responsabilidad exclusiva de la empresa sino que es una corresponsabilidad que incluye al trabajador, ya que al final es una responsabilidad individual; explicado de mejor manera: la empresa puede dar toda clase de beneficios al empleado para su bienestar, para que se desarrolle de la mejor manera en su labor y su lugar de trabajo así como beneficios financieros, ahorros de empleado, bonificaciones, estabilidad, seguro de vida

y en general otorgar las condiciones organizacionales para el desarrollo del bienestar psicológico y las fortalezas tanto individuales como grupales, pero al final sentirse feliz será una responsabilidad personal, eso sí, impulsada y acompañada desde la organización. (Fernández, 2015, págs. 62-63)

Si bien se puede decir que la gestión de personas es el punto central de la felicidad organizacional no es exclusivamente esto, ya que se destaca por gestionar 3 aspectos que son:

### **8.2.1 Condiciones de trabajo**

Las condiciones de trabajo adecuadas que respeten y cuiden de la salud física y mental de los empleados son un aspecto básico e indispensable para cimentar el bienestar laboral, pues si las condiciones no son idóneas o no cumplen con el estándar lo más probable es que causen cualquier tipo de malestar al momento de desempeñar la labor, condiciones inadecuadas pueden ser aquellas que se pueden controlar o cambiar y que causan estrés en los trabajadores, por ejemplo que no se otorguen los implementos de seguridad o protección personal, que el lugar de trabajo sea incomodo ya sea por una silla que no cumple con los estándares de salud, iluminación insuficiente, horarios de trabajo que no respeten el descanso del trabajador, etc., cualquier condición que les ocasione estrés innecesario, incluso no contar con los elementos adecuados para el desarrollo de la labor sería inadecuada. (Fernández, 2015, pág. 64)

Al hablar de condiciones de trabajo adecuadas se hace referencia a lo básico y primordial, lo mínimo que deben tener para desempeñarse en el trabajo, como en infraestructura, distribución de espacio, protección personal, seguridad, materiales necesarios, entre otros, así mismo señala Fernández que los estándares mínimos en una organización con respecto al personal son el respeto, promover un equilibrio entre lo laboral y familiar, conservar la salud tanto física como psicológica y la seguridad personal contra riesgos laborales, lo anterior a corto y largo plazo, ahora, si una organización se esfuerza por dar más de lo mínimo habrá una mejoría con respecto al bienestar laboral. Si una compañía tiene el mínimo en estándares o aún las condiciones son insuficientes, ocasionará entre los trabajadores estrés, molestia, se incrementa el riesgo de accidentes, falta de compromiso y un bajo desempeño laboral. (Fernández, 2015, pág. 64)



El mejoramiento de las condiciones de trabajo es el primer paso para cimentar la felicidad organizacional, aunque estas condiciones no son percibidas por los trabajadores como parte del bienestar laboral, la ausencia o insuficiencia de éstas si son un elemento claro destructivo de la felicidad en el trabajo. Para empezar a gestionar una estrategia creíble de felicidad organizacional se tienen que mejorar primero que todo estas condiciones, no sólo velar por ofrecer los estándares mínimos sino ir un poco más allá y tratar de dar lo mejor para el bienestar laboral de los trabajadores. (Fernández, 2015, pág. 64)

### **8.2.2 *Procesos Operacionales***

Una de las formas más prácticas y efectivas para mejorar la calidad de vida laboral es la simplificación de procesos operacionales, esto quiere decir, eliminar los pasos menos funcionales para que sean fáciles y fluidos, los que sean más dependientes de la autoridad o decisión de la persona encargada de la labor y minimizar lo más posible la intervención de la jerarquía para aprobaciones; esta simplificación se debe hacer según 3 escalas a considerar: la labor a realizar, la interrelación “del flujo de procesos con las funciones anterior y posterior en la cadena y el proceso de coordinación entre cargos y áreas”, esta simplificación se debe llevar a cabo rediseñando los sistemas de control y toma de decisiones, esto es porque se debe dar paso a la delegación de funciones y otorgar la autonomía y confianza a los trabajadores agregando un sentido de responsabilidad en ellos. (Fernández, 2015, pág. 65)

Los procesos operacionales son un foco importante en la felicidad organizacional, puesto que cuando están diseñados de manera insuficiente, que son complejos para usar, ralentizados, que necesitan la aprobación continua de superiores y que cumplen más la función de control interno que el del servicio del cliente, generan desazón en los trabajadores y su trabajo, ya que son procesos diseñados desde premisas de control y desconfianza con sus propios empleados en lugar de ser desde la aplicación de la autonomía y responsabilidad de los mismos. (Fernández, 2015, pág. 65)

### **8.2.3 *Gestión de Personas***

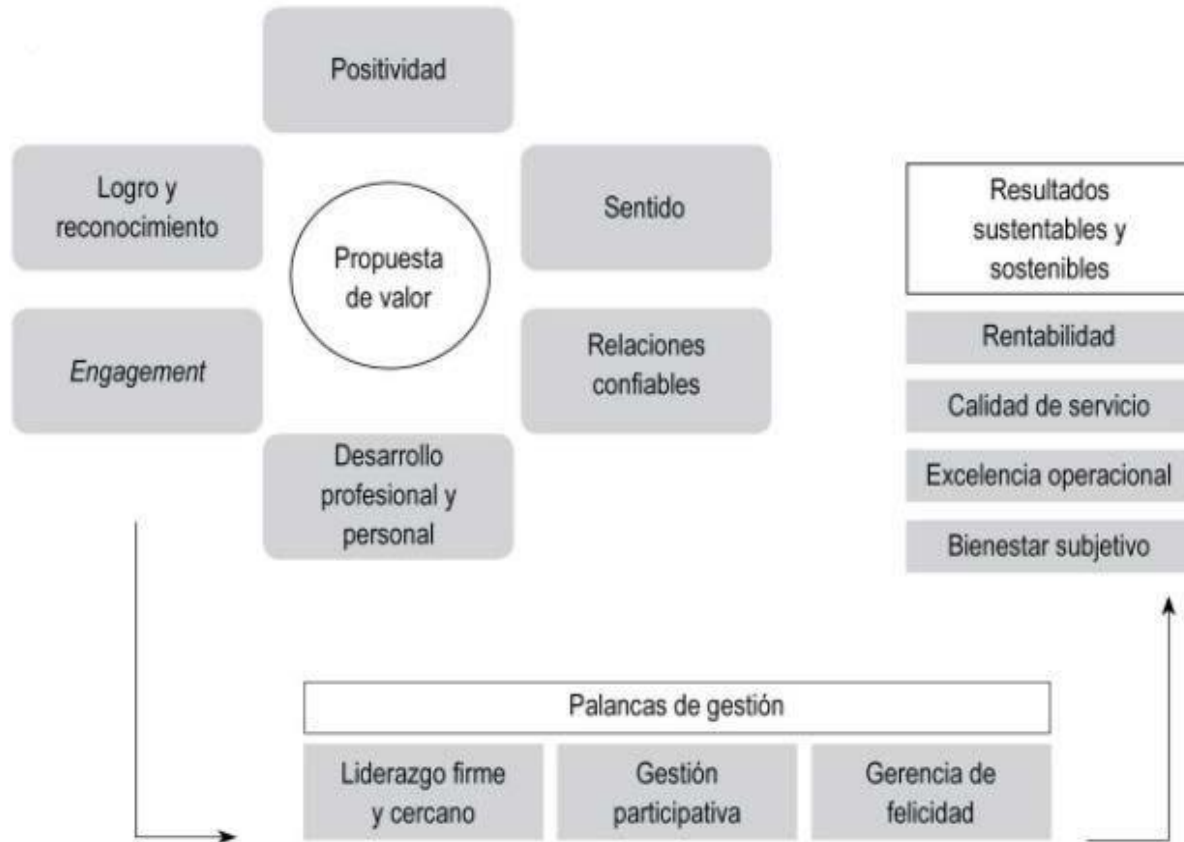
En este último aspecto, ya después de tener buenas condiciones laborales y procesos operacionales más sencillos se puede continuar con la gestión de personas, el

aspecto más complejo, pues la gestión se lleva a cabo con el objetivo de fomentar el bienestar organizacional y atraer como consecuencia los buenos resultados.

Al tener en cuenta los descubrimientos de los estudios de felicidad, tomar como referencia un modelo de bienestar implementado por el creador de la “psicología positiva” Martin Seligman, las características de organizaciones saludables y prácticas de bienestar y felicidad organizacional realizadas por más de 20 empresas con niveles superiores de clima laboral, Ignacio Fernández creó el Modelo de Felicidad Organizacional (MFO) que se compone de la concepción ética del ser humano, el cual es imprescindible para implementar felicidad organizacional de manera eficaz, las variables o componentes del modelo, las palancas operacionales para su ejecución y los resultados sustentables y sostenibles que produce el modelo. (Fernández, 2015, págs. 65-66)

**Figura 1.**

*Modelo de Felicidad Organizacional*



**Nota:** Esta figura muestra los componentes del Modelo de Felicidad organizacional creado por Ignacio Fernández. Información tomada de Fernández, I. (2015). Felicidad organizacional: Cómo construir felicidad en el trabajo. Santiago, Chile: Ediciones B Chile.

Para llevar a cabo de buena manera la gestión de personas es necesario tener una *concepción ética del ser humano*, y no sólo una visión instrumental, se denomina ésta última así cuando una compañía implementa una gestión de felicidad con el simple objetivo de mejorar los resultados organizacionales en lugar de implementarla desde un enfoque ético en donde el objetivo sea ofrecer a los trabajadores un ambiente positivo, porque tienen claro que eso es lo que necesitan para ser y dar lo mejor de sí; esa es la diferencia entre gestionar seres humanos integrales y administrarlos como un recurso, como si fueran sólo una parte más de la compañía, pues los trabajadores se tienden a

ver como personas “divididas”, que sólo la parte que sirve a la organización es la que existe en el ámbito laboral, no como personas completas que sólo una parte de su vida es el trabajo. (Fernández, 2015, págs. 66-68)

Los directivos que han implementado una gestión de felicidad en sus organizaciones se caracterizan por la convicción de que el trabajo es el espacio en donde se desarrollan las capacidades de cada uno y que en equipo con los demás puede generarse una gran contribución a nivel social. El hecho de tener un trabajo no significa que se tengan dos vidas diferentes, una en el trabajo y otra personal, al contrario, es el mismo individuo en cada aspecto de su vida, sin embargo el trabajo es un eje central y esencial de la vida, por lo que es un contexto en donde se busca llegar a una meta o conquistar los logros que cada uno se proponga, haciendo una contribución tanto personal como grupal; esto hace que el bienestar subjetivo de los individuos sea el núcleo de la estrategia de gestión, teniendo plena comprensión de que la felicidad y el desarrollo laboral son los causantes de los resultados sustentables, no al contrario, pues aunque los buenos resultados producen un sentimiento de orgullo y realización no generan obligatoriamente felicidad ni calidad de vida en el trabajo. (Fernández, 2015, pág.68)

Ignacio Fernández creó un Modelo de Felicidad Organizacional el cual tiene 6 variables:

- a. Positividad. La base para el bienestar subjetivo en el trabajo es la positividad y todos aquellos sentimientos y emociones marcados por la misma, así como convivir en un ambiente organizacional y de equipo destacado por la positividad. Todo individuo busca sentirse bien, tener ratos agradables, gozar lo que se hace, fluir en el trabajo, en las actividades a desarrollar, cumplir los logros contribuyendo al mismo tiempo, para esto es indispensable laborar en un ambiente lleno de armonía, de estabilidad, sin conflictos, tratando de tener al menos 3 actitudes positivas por cada negativa.
- b. Sentido. Cuando el propósito de la labor concuerda con el sentido personal que se tiene, las personas trabajan con más dedicación, se exigen más a sí mismos y lo hacen de toda voluntad, es por esto que crear un sentido social y/o relevante del propio trabajo y uno en conjunto con el equipo de trabajo y la empresa como tal, sirven de motor en lo personal para poder desarrollarse en el trabajo.

- c. Relaciones confiables. Tener una buena relación con otros es parte esencial para la felicidad subjetiva en el trabajo, pues pasar gran parte del día a día rodeado de personas con las que existe una mala relación se puede tornar incómodo, molesto e insoportable, es por esto que el sentimiento de confianza es importante no sólo construirlo sino mantenerlo para poder trabajar de la mejor manera, así mismo, las relaciones más importantes en el trabajo son con el jefe y con los compañeros de trabajo, pues son con quienes más se interactúa.
- d. Desarrollo profesional y personal. Las personas felices en su trabajo suelen sentir de parte de su organización el interés por su desarrollo personal y profesional; la compañía es responsable de crear estrategias y ejercicios que conlleven al crecimiento de sus trabajadores, no sólo como una capacitación indispensable para el crecimiento de sus capacidades necesarios para el desempeño de su labor, sino con una visión ética, comprendiendo que el núcleo de sus estrategias para la felicidad radica en la promoción del desarrollo personal y la actualización propia. Los trabajadores suelen percibir este interés de parte de su organización, por lo que, en un porcentaje importante muestran disposición y compromiso con la compañía, pues una persona que perciba desinterés por su crecimiento por parte de la empresa no se va a sentir feliz ni valorado por la misma.
- e. Engagement. Los trabajadores felices se involucran de manera emocional con la empresa, sus compañeros y su labor, éste compromiso laboral es responsabilidad de la compañía promoverlo por medio de la inclusión, participación y la contemplación afectiva de forma constante.
- f. Logro y reconocimiento. Cumplir con las actividades, con los resultados de la labor y tener buenos indicadores, son hechos notables de los logros en el trabajo y consecuencia inherente del bienestar subjetivo. Conseguir los logros y tener resultados favorables son relevantes para sentirse feliz, útil y orgulloso con y en el trabajo, las empresas promotoras de la felicidad se caracterizan por reconocer de manera pública el cumplimiento de estos logros, fomentando el orgullo individual, grupal y organizacional. (Fernández, 2015, págs. 70-71)

Para ejecutar este modelo en la práctica del trabajo, es necesario tener en cuenta las siguientes palancas de gestión:

- ✓ Liderazgo firme y cercano. Que los mandos sean exigentes con el qué (las tareas o actividades) y cercano o preocupado en el cómo (las personas); los líderes de la organización deben ser activos y procurar tener siempre relaciones positivas con todos dentro de la misma, tener una relación horizontal, es decir, entender a otros como iguales en dignidad humana, tratarlos de igual a igual sin importar el rol o cargo que los diferencie, entendiendo que todos son igualmente dignos como seres humanos, pues en la relación con los superiores es donde se puede notar si la enunciación de la empresa es cierta y la materializan, esto requiere manifestar por parte de los jefes su coherencia y credibilidad de manera permanente, lo cual requiere un desarrollo constante de los líderes y creación de estrategias que ayuden a su crecimiento en firmeza y cercanía.
- ✓ Gestión participativa. Se requiere de estrategias y prácticas específicas para la participación de personas ya que es primordial que la empresa implique a sus trabajadores de manera activa en el desarrollo de la misma, en diseño de nuevas políticas, mejora de procesos y obtención de resultados, lo cual conlleva tiempo por parte de directivos y jefes, así como entrega y diseño para la implementación de dichas prácticas y estrategias, generando los espacios formales para la participación activa en todo tipo de reuniones organizacionales.
- ✓ Gerencia de felicidad. Hace referencia al área llamada originalmente Gerencia de Recursos Humanos, la cual después evolucionó a la Gerencia de Personas, sin embargo Fernández propone que la siguiente evolución será a Gerencia de Felicidad jugando un rol importante de la felicidad organizacional, pues la compañía es la que pone en marcha y da seguimiento a la gestión de felicidad organizacional, ya sea en la directiva de proyectos del modelo, en el diseño y práctica de estrategias, y en los procesos de personal en función de la felicidad (selección, compensación, clima, cultura, etc.) como en la medición de indicadores de felicidad en la empresa. (Fernández, 2015, pág. 71)

Después de ejecutar el Modelo de Felicidad Organizacional en una empresa por un tiempo es que se empiezan a ver los resultados de toda la gestión realizada, es por esto que, Fernández afirma que los resultados sustentables que se obtienen son en materia de la salud financiera anual de la empresa, la cual tiene en cuenta a todos los

grupos de interés, desde los clientes y trabajadores, hasta los proveedores y organismos gubernamentales, haciendo alusión a las relaciones existentes actuales, su cuidado y vínculo para lograr resultados permanentes, haciendo las cosas bien desde el principio, siguiendo prácticas razonables. (Fernández, 2015, pág. 112)

Los resultados sostenibles son los que perduran en el tiempo por haber ejecutado una mirada organizacional a largo plazo, invirtiendo en los recursos intangibles como la felicidad organizacional, que sólo hacen efecto a través del tiempo y tiene como resultado el sentido de pertenencia y fidelidad de las personas, construyendo una cultura fuerte, segura y de confianza y un modelo de negocio de 3 impactos: económico, social y ambiental, creando así una ventaja competitiva difícil de imitar. (Fernández, 2015, pág. 113)

Hay 4 tipos de resultados que se producen al ejecutar la gestión de felicidad organizacional en una empresa:

- ✓ Rentabilidad económica y social. “Los estudios reportan aumento del retorno sobre los activos; mejoramiento comparativo del valor bursátil de la acción en relación a empresas que no ponen foco en constituirse como un buen lugar para trabajar; y aumento de las ventas.” Lo mismo sucede en empresas sin fines de lucro e instituciones gubernamentales, que en comparación con organizaciones que no llevan a cabo una gestión de Felicidad organizacional, logran los resultados esperados con mayor vitalidad. (Fernández, 2015, pág. 114)
- ✓ Calidad de servicio al cliente. La felicidad organizacional no sólo mejora el nivel de servicio al cliente de manera relevante, pues se encuentra una reciprocidad significativa entre empleados y prácticas saludables, y la mejora de la calidad del servicio.
- ✓ Excelencia operacional. La ejecución de la felicidad organizacional incide en la mejora de los procesos de manera impecable en la cadena de valor organizacional, el trabajo en equipo, fomenta la innovación en procesos operacionales, ya sea mejorarlos o crear unos nuevos, lo cual produce eficiencia y eficacia organizacional, se minimizan los costos de operaciones y hay mayores márgenes de utilidad operativa, esto se da porque las emociones positivas se relacionan directamente con

la innovación ya sea para crear un nuevo valor organizacional en productos, servicios o nuevas formas relacionales en la organización.

- ✓ Bienestar subjetivo. En los trabajadores la felicidad organizacional produce el aumento de la percepción de bienestar, de felicidad subjetiva, de compromiso, se ven personas satisfechas que tienen un sentido en la organización y motivación para alcanzar sus metas y logros, capaces de crear relaciones confiables y que sienten orgullo no sólo por su trabajo sino por la compañía, así mismo buscan el crecimiento personal y profesional constante, pues la felicidad organizacional fomenta la calidad de vida de las personas y su florecimiento. (Fernández, 2015, pág. 114)

Al identificar los aspectos determinantes de la felicidad organizacional se muestra una notoria importancia no sólo para los trabajadores en su calidad de vida, sino que como consecuencia natural la organización también se ve beneficiada de esta felicidad al obtener un mejoramiento en el desarrollo y resultados de la misma, generando resultados económicos superiores, aumento en la calidad de su cadena de valor e incluso hay mejoría con los clientes externos de la empresa, aunque son varios aspectos a tener en cuenta al momento de crear una gestión de felicidad organizacional no se puede dejar de lado ninguno, o creer que uno tiene menos importancia que otro, ya que es el conjunto de todo lo anterior lo que construye verdaderamente la felicidad en el trabajo, y por consiguiente la felicidad organizacional.

### **8.3 Presentación de la implementación de Felicidad Organizacional y su impacto en el clima laboral**

Después de conocer el Modelo de Felicidad Organizacional creado por Ignacio Fernández, entendiendo todo lo que éste comprende, cada componente, cada aspecto a tener en cuenta para desarrollarlo de una manera efectiva y eficiente, teniendo en la mira los resultados ya conocidos que se pueden obtener de la gestión de este modelo, lo que sigue es la aplicación del mismo en las empresas, pero al ser la Felicidad Organizacional tan relevante y compleja al mismo tiempo, se requiere de unos pasos a seguir para así implementarlo de manera progresiva pero segura, es por esto que tomando en cuenta los errores y aciertos cometidos por otras empresas que a lo largo de su existencia han aplicado sistemas de bienestar y calidad de vida, Fernández formula una cadena secuencial para implementar de manera gradual el MFO y de esta manera



llegar a una madurez organizacional y edificar al mismo tiempo una cultura basada en la inclusión y participación, donde se obtengan resultados sostenibles y el bienestar subjetivo de cada miembro de la compañía. (Fernández, 2015, pág. 160)

Para poder crear estas fases de implementación, Fernández tomó como referencia primero que todo la lógica del psicólogo y consultor de origen Chileno Sergio Vergara, el cual identifica 4 fases de madurez para la gestión del clima, las cuales son:

1. Desconcierto y frustración: al ser la primera etapa de implementación, tanto las personas como la organización no tienen madurez en el tema por lo que no saben cómo enfrentarlo.
2. Activismo: la organización comprende la gestión del clima como prácticas y actividades que se llevan a cabo con el objetivo de mejorar la convivencia dentro de ésta.
3. Comprensión: se da una comunicación asertiva en donde los miembros de la organización ya pueden comentar los temas que les preocupa o incomoda y se crean prácticas para mejorarlos, tanto estos temas como las causas originarias.
4. Gestión: siendo esta la última etapa para alcanzar la madurez, la organización determina las prácticas organizacionales que mejoran el clima de la organización y que aportan valor al negocio. (Fernández, 2015, pág. 160)

Después de analizar esta lógica que se tomó de referencia para llegar a la madurez progresiva, se definen 5 fases de implementación para el MFO, la duración de cada etapa de aplicación dependerá de 2 aspectos de la empresa: el primero es la profundidad y magnitud que quieran poner en la implementación de cada fase, y la segunda es la madurez pre-existente de la compañía con respecto a tipos de liderazgo, de relaciones, de sistemas de gestión y las creencias de los directivos, sin embargo la duración de cada fase podría ser alrededor de un año. Al ir avanzando con cada fase conlleva seguir realizando las actividades sistemáticas que se fueron desarrollando en fases anteriores, que, aunque aumenta la dificultad también lo hace el interés en la gestión de FO. (Fernández, 2015, pág. 160)

### **8.3.1 Fase 1. Incertidumbre**

El proceso comienza cuando el gerente de recursos humanos o de personas

comprende la importancia de implementar una gestión de felicidad organizacional por los beneficios que esto trae a las personas, por lo que tiene que crear una propuesta para mostrar a los demás directivos y que la acepten, intentando mostrar sobre todo los resultados favorables que esto genera. Una buena forma de convencerlos sería mostrarles la situación actual en la que afecta la carencia de algunas capacidades organizacionales o la dificultad de encontrar soluciones efectivas a dilemas importantes, de esta manera y contrastándolo con los resultados que pueden obtener implementando felicidad organizacional es muy probable que acepten. (Fernández, 2015, págs. 160-161) Se enfatiza en que, para obtener una respuesta favorable de parte de los directivos es preferible mencionar el mejoramiento de resultados positivos que se obtienen de la implementación de esta gestión de FO, pues aunque el aspecto ético es de lo más importante no es bueno enfatizar mucho en esto, ya que puede despertar prejuicios en las personas que deciden y se pueden resistir, muchas veces las empresas que implementan un sistema de gestión de FO empiezan con una visión instrumental, pero con el tiempo se desarrolla una visión o enfoque ético al respecto poniendo el bienestar de los individuos como núcleo de la estrategia organizacional. (Fernández, 2015, pág. 161)

Al comienzo, la comunicación sobre esta nueva gestión suele causar muchas dudas, confusión, incompreensión e incertidumbre en las personas, y al hablar del término *felicidad* puede causar expectativas excesivas en los trabajadores, imposibles de cumplir por parte de la empresa, por lo que el primer trabajo será re-direccionar y disminuir esas expectativas, al final la felicidad y bienestar siguen siendo totalmente subjetivas; lo que se sugiere en estos casos es comunicar la nueva gestión, no con el término de felicidad sino como nuevas prácticas de mejora del bienestar laboral y que se está cimentando una nueva capacidad organizacional, definiendo sobretodo la diferencia entre felicidad organizacional y felicidad en el trabajo. Las personas con mayor incertidumbre serán los jefes (supervisores, gerentes, puntos de mando) sabiendo que son los que deberán implementar la nueva gestión en sus equipos, es por eso que se puede hacer una reunión con todos ellos para informarles cómo será el proyecto, cuales son las fases de implementación y sus tareas al principio del proyecto. (Fernández, 2015, págs. 161-163) Las primeras reacciones después del anuncio serán de expectación o

escepticismo, por lo que se puede usar esta oportunidad para informar sobre algún beneficio para su bienestar, haciendo ver esta nueva gestión de manera positiva. Usualmente se piensa que la FO requiere de un aumento de gastos para estos beneficios, sin embargo se puede rediseñar la administración del presupuesto disponible de beneficios y capacitación, con el objetivo de usarlo en la nueva gestión y al final los gastos serán los mismos; cabe aclarar que algunas empresas incrementan el presupuesto para estos beneficios, pero con el tiempo notan los resultados positivos que esto trae reflejados en las ventas, calidad de servicio y disminución de costos a causa de la excelencia operacional. (Fernández, 2015, pág. 163)

Aparte de la difusión sobre los nuevos beneficios, se puede realizar un rito de celebración, una fecha especial que sirva igualmente de integración, por ejemplo fiesta de fin de año, y un rito de reconocimiento como gratitud a la excelencia de los trabajadores sobresalientes por su esfuerzo y resultados obtenidos, así mismo puede ser a la mejor sucursal o equipo, esto con el fin de reflejar la voluntad de fortalecer el bienestar de los colaboradores y así mismo sirve para calmar la incertidumbre; en dado caso de que ya se tengan fechas de celebración, la idea es crear una nueva y mejorada para que se note la diferencia con las existentes y haya una mayor repercusión sobre la nueva gestión de personas. (Fernández, 2015, págs. 163-164)

### **8.3.2 Fase 2. Implementación**

Esta segunda parte se trata del diseño y aplicación de las actividades básicas de la felicidad organizacional, al ser la iniciación es una fase experimental, llena de aprendizajes a base de ensayo y error, mirando que funciona y es aceptado por parte de los trabajadores y que genera negación y resistencia, el trabajo en esta fase es intensivo y al ser experimental está llena de actividades. Para saber qué camino tomar es necesario crear un MFO propio, basado en la información de la organización, su cultura, razón de ser y su historia, en este proceso es necesaria la participación de toda la directiva, su dedicación y tiempo es vital para la creación del MFO y sus fases de implementación. (Fernández, 2015, pág. 164)

Para esta fase es conveniente de parte de todos los directivos pactar una buena disposición de escucha, sobre todo por los directivos que son un poco más impersonales;

la escucha empática es parte fundamental para empezar a formar relaciones más cercanas y confiables, es por esto que en la segunda fase se puede invertir en el desarrollo de habilidades relacionales en la parte ejecutiva, de esta manera también se verá reflejado en el manejo de cada equipo. Un elemento esencial en esta fase de implementación es desarrollar un liderazgo firme y cercano en los mandos, creando un programa de capacitación que contenga etapas de formación, crecimiento y acompañamiento de liderazgo, Fernández señala que este programa puede durar en promedio 3 años, con al menos 4 talleres al año con receso de 2 meses entre sí, en los cuales para seguir con el proceso se pueden aprovechar realizando lecturas sobre el tema, ejercicios prácticos y reuniones de equipo para compartir conocimiento. (Fernández, 2015, pág. 164)

Por parte de los trabajadores, esta fase estará llena de actividades nuevas, de integración, participación en encuestas, reuniones apreciativas, encuestas de bienestar, posibilidad de crear o recibir un beneficio nuevo, comunicación constante y de manera creativa con respecto al bienestar subjetivo. En área de gestión de personas será un tiempo de rediseño en la parte de selección y sistemas de remuneración basados en proporcionar bienestar, equidad y transparencia organizacional, lo cual requiere de tiempo, información y capacidades para poner en práctica el nuevo sistema de selección, así mismo es conveniente modificar los instrumentos de evaluación psico-laboral para que se ajusten a las nuevas prácticas. (Fernández, 2015, pág. 164)

### **8.3.3 Fase 3. Internalización**

Como parte de la evolución del proceso, en esta fase ya se muestra por parte de los trabajadores que aprueban, valoran y comprenden el nuevo sistema de gestión, entendiendo que es de beneficio tanto para ellos como para la empresa, aquí ya no hay resistencia ni escepticismo, produciendo credibilidad afirmada en la mayor parte de los trabajadores producto de la persistencia en la implementación y notándose en los resultados de la evaluación de efectividad. Como tercera fase se debe avanzar en 3 ejes fundamentales:

1. Generar y comunicar la propuesta de valor a todos los miembros.
2. Vincular el MFO a las estrategias organizacionales

### 3. Realizar reuniones de planificación estratégica y operacional

De esta manera la felicidad se entrelaza convirtiéndose en uno de los cimientos del modelo de negocio y el mapa estratégico organizacional, posicionándose en las herramientas de gestión y entrando en funcionamiento con proyectos e indicadores específicos. El desarrollo del liderazgo firme y cercano que empezó en la fase 2 ha avanzado ya en este punto, aprendiendo mecanismos prácticos para la gestión de personas tanto individualmente como en equipos, en este proceso de aprendizaje se aplican las conversaciones apreciativas con el equipo para crecer en la lógica apreciativa que inicialmente se dio como reuniones apreciativas para los trabajadores, con el objetivo final de crear relaciones confiables. (Fernández, 2015, pág. 165)

En el área de gestión de personas sigue el arduo trabajo rediseñando procesos, llevando a cabo conversaciones de desempeño de manera apreciativa y positiva, empieza la implementación de la evaluación ascendente a puntos de mando y se impulsan los comités de felicidad. (Fernández, 2015, pág. 165)

#### **8.3.4 Fase 4. Gestión efectiva**

Tras algunos años de trabajo con este sistema, en la fase 4 ya entran a un tiempo de seguridad en cuanto a la dirección de estrategias, de actividades y prácticas que se han realizado de felicidad organizacional, han funcionado y han sido aceptadas y comprendidas, por lo que es un momento de calma en el que se mantienen las prácticas implementadas. Lo que sigue en esta fase es modificar el nombre de Gerencia de Recursos Humanos o Personas a Gerencia de Felicidad, aprovechando que se ha progresado a nivel organizacional en la madurez sobre el tema de la felicidad y ya se puede formalizar el nuevo cometido de la gerencia, así mismo se propone un cambio en la estructura de la compañía creando el rol de Jefe de Liderazgo, quien se encargaría de la coordinación estructural de acompañamiento a líderes, que es la última etapa de la formación del liderazgo firme y cercano. (Fernández, 2015, págs. 165-166)

A nivel estratégico también hay cambios, pues en este punto los indicadores de felicidad organizacional se vinculan con los incentivos ofrecidos anualmente de los puntos de mando, haciendo que todos cumplan con las prácticas y políticas implementadas por la empresa en caso de que algún jefe o directivo aún dudara en

aplicarlas en su área o equipo, ya que se miden, administran y recompensan. Las labores de la nueva gerencia de felicidad en esta fase serán las de potenciar el Consejo consultivo de política organizacional, rediseñar cargos, oficinas y realizar auditorías de engagement, así mismo se observa un crecimiento representativo en la participación y condiciones de trabajo. (Fernández, 2015, págs. 165-166)

### **8.3.5 Fase 5. Madurez**

En esta fase final de la implementación del sistema de gestión de felicidad organizacional ya se han realizado actividades, prácticas y estrategias por un largo tiempo para que estén totalmente adaptadas en la cultura organizacional, pero se puede comprobar evaluando las relaciones personales existentes en el momento, basadas en la participación, inclusión y cercanía que tengan y así mismo si son horizontales, fuertes y de confiabilidad total; de la misma manera los resultados que se evalúan son de bienestar subjetivo y de los indicadores de calidad de servicio, rentabilidad y excelencia operacional. (Fernández, 2015, pág. 166)

Llegada la quinta fase, es momento de reflexionar sobre lo que se hizo en los años que pasaron de la implementación, revisando la coherencia entre lo que se declaró y lo que se llevó a cabo, y la conveniencia de las variables y elementos del MFO, para saber si ya se cumplió con el objetivo de alguna variable o elemento y lo mejor sea darlo por terminado y avanzar a otro nuevo; de la misma manera se mantienen las prácticas que han dado fruto y se puede revisar si hay alguna que tenga posibilidad de desarrollarse o evolucionar, creando nuevos mecanismos, Fernández recomienda escribir el “Manual De Buenas Prácticas De Felicidad Organizacional” para contener el conocimiento adquirido y que esté disponible para todos los trabajadores, con la posibilidad de usarlo en actividades de capacitación en un futuro. (Fernández, 2015, pág. 166)

Ésta última fase implica un reto de confirmación de madurez organizacional, en donde se contrasta la coherencia del modelo con la imagen que tienen de la empresa los clientes externos de la compañía, como los proveedores o consumidores, ya que es posible que la cultura existente sea positiva y efectiva a nivel interno, pero a nivel externo perciban la compañía como cualquier otra del sector sin diferencia alguna en el comportamiento, producto o servicio; el objetivo de la felicidad organizacional si bien es

el bienestar subjetivo, esto incluye clientes internos y externos, que la cultura interna traspase a las relaciones externas, así como a los productos y/o servicios, siguiendo el proceso evolutivo, que la meta siguiente sea ganar la fidelidad de clientes y la comunidad en general. Las fases de implementación de la gestión de la felicidad son de uso de las empresas para que conozcan su nivel evolutivo, que puedan revisar que prácticas llevar a cabo en el momento y que retos pueden sobrevenir en el futuro. (Fernández, 2015, págs. 166-167)

Tomando en cuenta la información recolectada anteriormente se puede señalar que la Felicidad Organizacional está directamente ligada con el Clima Laboral, el uno influye en el otro y viceversa, pues una empresa que tenga un clima laboral negativo, lleno de desconfianza o temor, es un claro indicador que la felicidad organizacional está fallando o no existe, no ha sido implementada o no ha madurado a nivel organizacional, ya que este tipo de clima negativo se da porque las relaciones existentes están cimentadas sobre bases negativas, siendo tal vez relaciones verticales en donde predomina el control y burocracia.

Por otro lado, si por ejemplo el espacio de trabajo es incómodo, hay muchas personas en un espacio reducido, tienen mala iluminación, carecen de equipos de trabajo necesarios para desempeñar su labor o la compañía ha tenido inconvenientes para cumplir con parafiscales exigidos por la ley, es un claro indicador de condiciones de trabajo ineficientes y por consecuencia empezará a crearse un descontento, estrés e incluso roces de parte de los trabajadores para con sus superiores, lo que afectará el clima laboral dentro de la empresa.

Estudios realizados por George y Brief evidencian cómo influye positivamente la felicidad sobre el comportamiento de los trabajadores en la organización, señalando que los trabajadores con mayores niveles de felicidad tienden a ser más colaborativos con los demás, dan sugerencias constructivas en cuanto al trabajo y muestran mayor compromiso tanto con su trabajo como con su desarrollo personal y profesional; así mismo Warr, que ha estudiado los factores generadores de felicidad e infelicidad en el trabajo, afirma que algunos de esos coinciden con los del clima laboral. (Díaz Pincheira & Carrasco Garcés, 2018)

Al analizar la investigación contenida en los capítulos anteriores, se puede advertir

sobre la similitud entre varias dimensiones del clima laboral y los aspectos determinantes de la felicidad organizacional, pues en ambos se resalta la importancia por ejemplo de la autonomía y confianza que se confiere a los trabajadores y que ellos lo noten, tanto para mejorar su percepción de credulidad como sus resultados en la labor, ya que sentirán mayor responsabilidad al percatarse del nivel de confianza que tienen en ellos, así mismo resaltan la importancia de tener un liderazgo firme y cercano con relaciones igualmente basadas en la confianza y de manera vertical y horizontal, enfatizando en un trato de igual a igual mirando al ser humano y no los cargos existentes, ya que las organizaciones con una jerarquía muy marcada o burocrática se basan en el control, desconfianza y autoritarismo, lo que causa igualmente en los trabajadores un ambiente tenso y estresante.

De la misma manera se puede notar que ambos conceptos destacan la relevancia de mostrar interés por el desarrollo personal y profesional de los trabajadores, no sólo por los beneficios que puede traer a la empresa sino por el individuo en sí, así mismo recalcan el compromiso del equipo o *engagement* que se refiere al sentimiento de lealtad y orgullo por la empresa lo que hará que den lo mejor de sí por voluntad propia, y recalcan la importancia de reconocer sus logros y labor en la compañía; todo lo anterior confirma el impacto que tienen entre sí el clima y la felicidad organizacional.



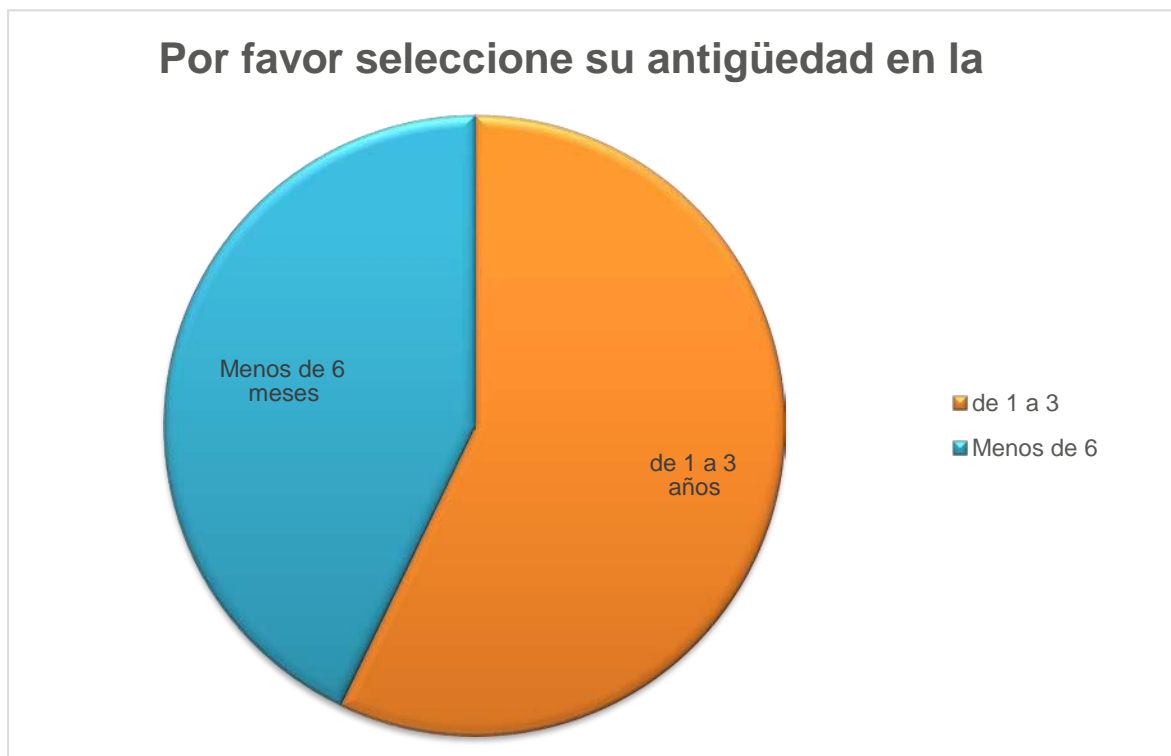
## 9. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Este trabajo de investigación se realizó con el objetivo principal de determinar la importancia que tiene la felicidad organizacional en la empresa Linking Business y cómo el clima laboral influye en la misma, es por este motivo que se realizó una encuesta entre los trabajadores de la compañía sobre la felicidad organizacional.

La encuesta se realizó el día 23 de marzo de 2021 de manera virtual a 7 de los empleados de Linking Business, en total fueron 15 preguntas de obligatoria respuesta y 1 opcional, por lo que a continuación se realizará el análisis de los resultados y la encuesta quedará en anexos.

### **Figura 2.**

*Pregunta 1, Antigüedad*



**Nota:** Resultados de la encuesta

Linking Business cuenta con 8 empleados actualmente, a 7 de ellos se les realizó la encuesta, como se puede ver en la figura anterior el 57% de los encuestados que corresponde a 4 personas, tienen más antigüedad en la compañía siendo ésta entre 1 a 3 años, y el 43% de los encuestados, es decir los 3 restantes llevan menos de 6 meses

laborando allí.

**Figura 3.**

Pregunta 2, Orgullo de pertenencia

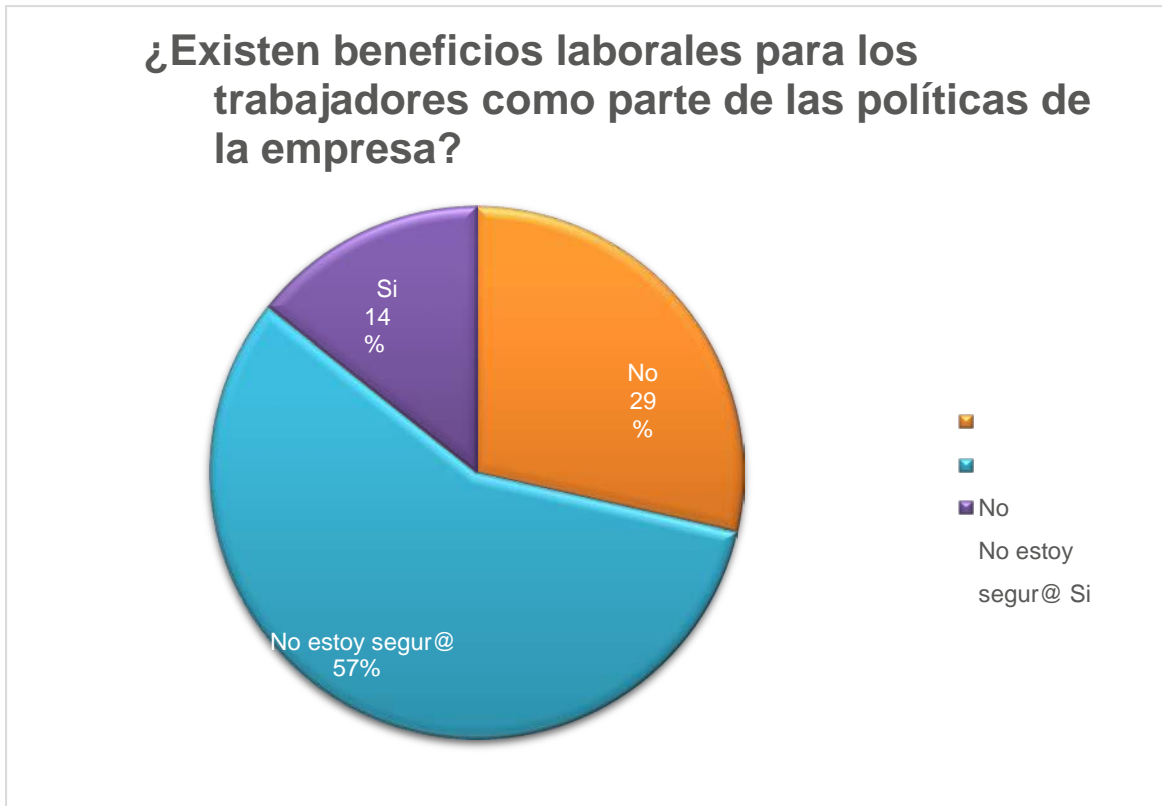


**Nota:** Resultados de la encuesta

Según la figura anterior, se puede ver que las opiniones están muy divididas en cuanto a sentirse orgullosos de pertenecer a la compañía, 4 personas están totalmente seguras de su respuesta, dentro de éstas, 2 personas no se sienten orgullosas de pertenecer allí y las otras 2 personas si, teniendo cada respuesta un 28,6%, y el otro 42,9% no está seguro de lo que siente respecto a su pertenencia, por lo que las 3 personas responden "tal vez". En esta pregunta ya se empieza a notar cierta inconformidad con la empresa, pues la respuesta ideal sería que el 100% se sintiera orgulloso de pertenecer allí, sin embargo la mayoría de respuestas fueron dudosos, lo que indica que definitivamente no se sienten de esa manera.

**Figura 4.**

Pregunta 3, Beneficios laborales

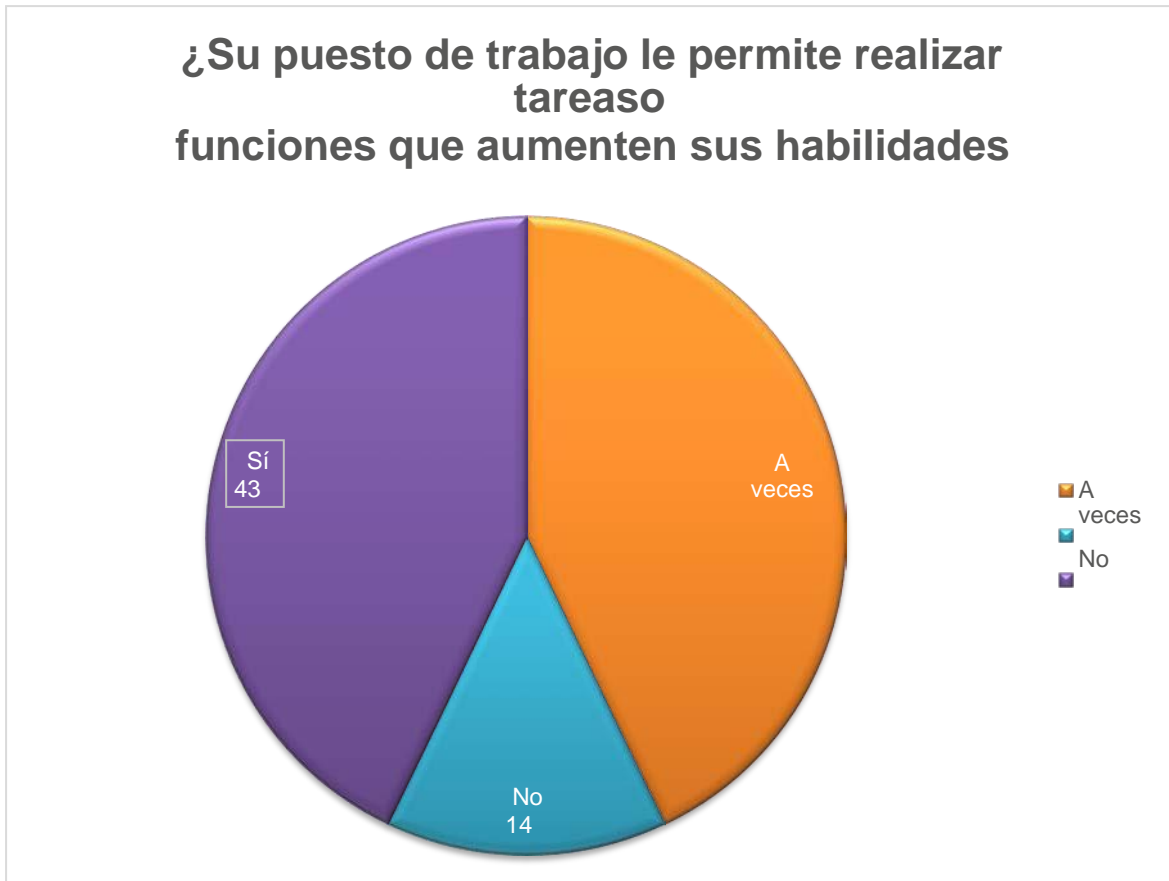


**Nota:** Resultados de la encuesta

Como se observa en la figura número 4, más de la mitad de los trabajadores, siendo el 57% 4 miembros que no están seguros si la empresa cuenta con políticas de beneficios laborales para ellos, por lo que escogen esa respuesta, de los 3 restantes, el 29% que corresponde a 2 de los encuestados responden totalmente seguros que la empresa no cuenta con estas políticas y el 14% que es la persona restante dice que si cuenta con beneficios laborales; teniendo en cuenta la información anterior se puede deducir que la empresa no tiene beneficios laborales para sus trabajadores y si los tiene, ellos no lo saben.

**Figura 5.**

Pregunta 4, Aumento de habilidades



**Nota:** Resultados de la encuesta

De lo anterior se puede notar que las respuestas están divididas, ya que el 43% de los encuestados, es decir 3 personas responden que afirman que su labor les permite aumentar sus habilidades, otro 43% dice que a veces esa labor se los permite y por último, la persona restante que cuenta como el 14% dice que su labor no proporciona un crecimiento en sus habilidades personales ni profesionales; al saber que en la compañía las 7 personas no desarrollan la misma labor ya que algunos están en diferentes áreas, así mismo se puede suponer que no todos tienen las mismas metas profesionales ni personales por lo que se comprende y se puede inferir que esa es la razón de que sus respuestas estén divididas.

**Figura 6.**

Pregunta 5, Reconocimiento a logros



**Nota:** Resultados de la encuesta

De la quinta pregunta en relación al reconocimiento de logros por parte de la compañía también se notan las opiniones divididas, en donde el 57% de los encuestados, es decir 4 personas señalan que si hay un reconocimiento a nivel individual o grupal por los logros obtenidos, sin embargo el 43% que son las 3 personas restantes dicen que no lo hay; la diferencia se hace por una sola persona, por lo que de nuevo la percepción está dividida casi por mitad, esta vez en cuanto al tema de reconocimiento.

**Figura 7.**

Pregunta 6, Autonomía



**Nota:** Resultados de la encuesta

Para la pregunta número 6 se observa un cambio representativo en comparación a las anteriores, pues es la primera pregunta en donde de manera unánime seleccionan la misma respuesta, en esta ocasión el 100% de los encuestados considera que la empresa sí les da confianza y autonomía en cuanto a su labor y las decisiones que deban tomar respecto a la misma; es una respuesta positiva tanto para los trabajadores como para la empresa, en la cual todos están muy seguros de su autonomía y la confianza que tiene el empleador en cada uno de ellos.

**Figura 8.**

Pregunta 7, Compañeros de trabajo

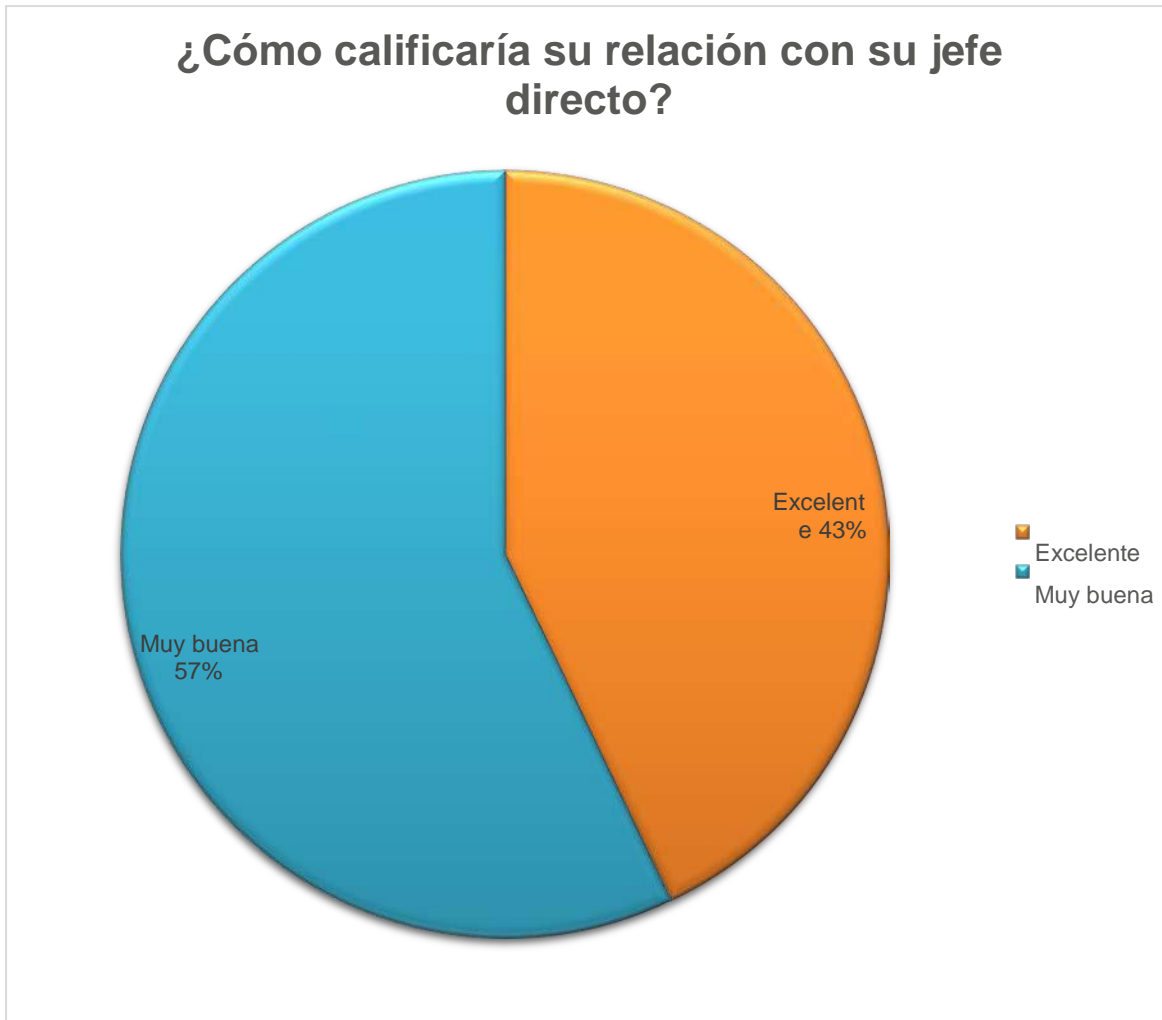


**Nota:** Resultados de la encuesta

En esta pregunta se observa que en general existe una buena relación entre los compañeros de trabajo, pues las respuestas seleccionadas son ambas positivas, observando la gráfica, el 57% de los encuestados, es decir, 4 personas consideran que la relación es muy buena y el 43% restante afirman que la relación es excelente; con lo cual se puede deducir que hay relaciones de confianza, compañerismo y hasta colaboración entre compañeros, lo cual también es un aspecto provechoso para todas las partes.

**Figura 9.**

Pregunta 8, Jefe directo



**Nota:** Resultados de la encuesta

Una vez más se muestran las relaciones positivas entre el equipo de trabajo siendo el jefe directo parte del mismo, en donde el 57% del equipo dice tener una muy buena relación con el jefe y el 43% restante dice tener una relación excelente; otro aspecto positivo para todas las partes, cabe resaltar que el jefe directo del equipo también participó en la encuesta.



**Figura 10.**

Pregunta 9, Trabajo en equipo

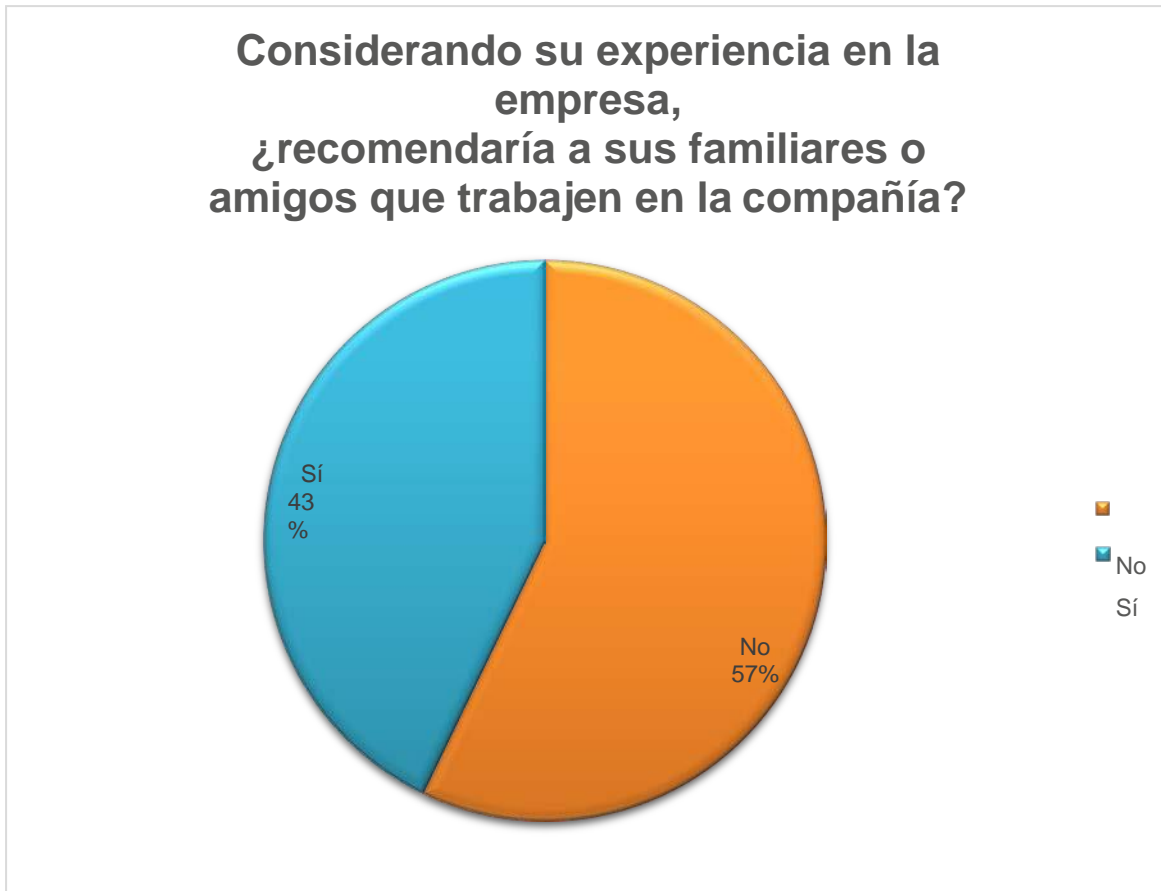


**Nota:** Resultados de la encuesta

Respecto al trabajo en equipo ya cambia la gráfica un poco en relación a las 2 anteriores, la mayoría de encuestados dicen tener una cultura muy buena de trabajo en equipo siendo este el 71% del total, correspondiente a 5 personas y los 2 restantes que son parte del 29% afirman que la cultura en este aspecto es excelente, aunque ambas respuestas son positivas se nota disminución en la respuesta de *excelente*, no obstante sigue siendo una respuesta positiva para la empresa.

**Figura 11.**

Pregunta 10, Recomendación a otros de la empresa

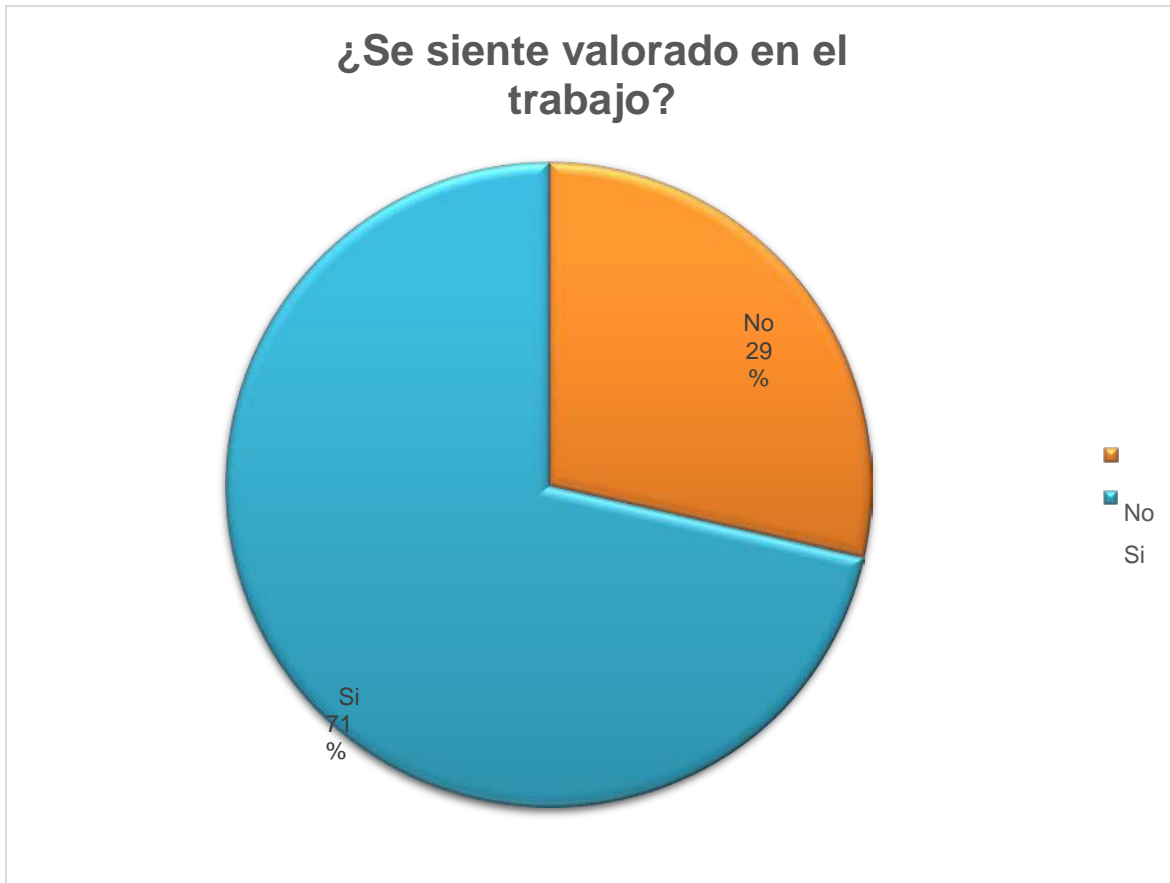


**Nota:** Resultados de la encuesta

Analizando la gráfica anterior ya se empieza a notar una respuesta mayormente negativa, pues con el 57% 4 personas definitivamente no recomendarían a conocidos trabajar en la empresa, mientras que el 43% correspondiente a las otras 3 personas encuestadas dicen que sí lo recomendarían; revisando más a fondo la encuesta, se encuentra que la mayoría de personas que no lo recomiendan son antiguos trabajadores, sin embargo una persona que entró recientemente concuerda con la mayoría, lo que quiere decir que hay un descontento generalizado que no se caracteriza totalmente por la antigüedad o experiencias vividas más de seis meses atrás.

**Figura 12.**

Pregunta 11, Sentirse valorado

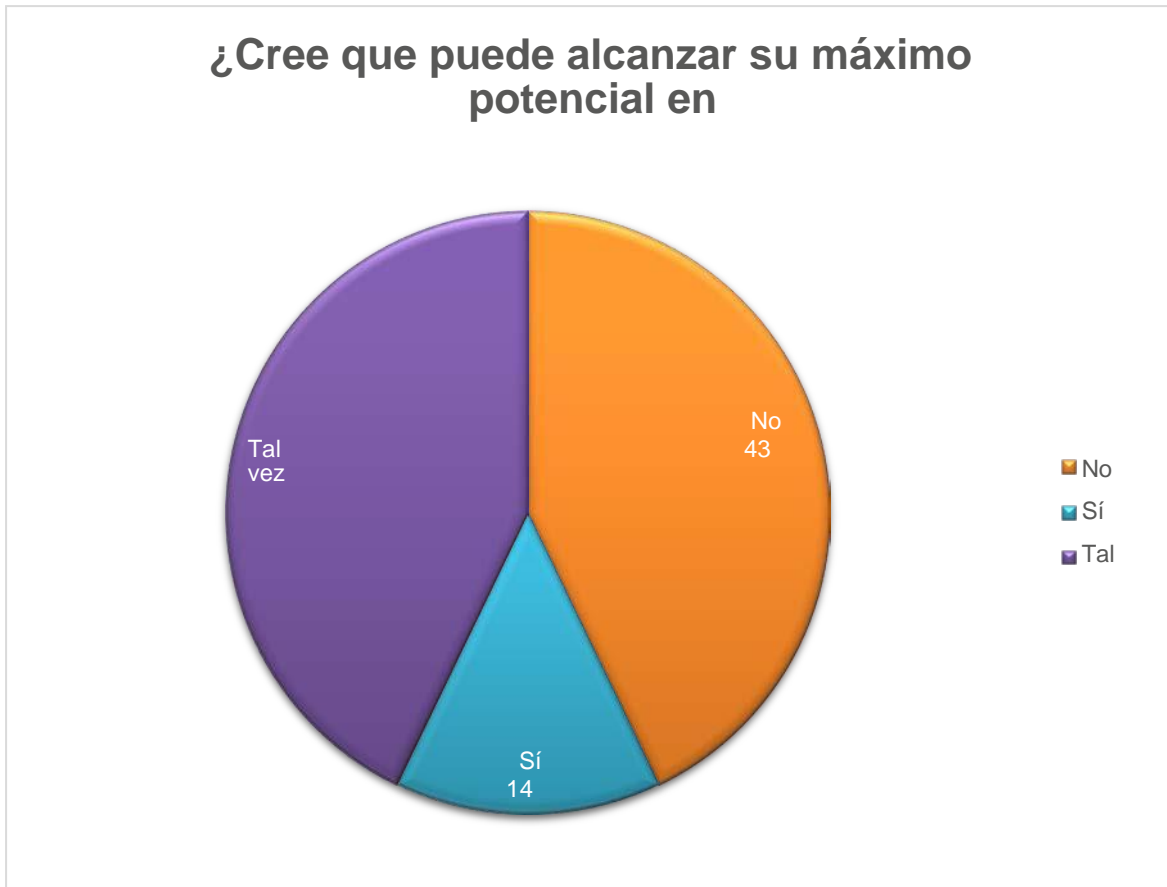


**Nota:** Resultados de la encuesta

En la pregunta número 11 se observa una respuesta mayormente positiva, sin embargo es opacada por un número menor de manera negativa, en donde el 71% de encuestados se sienten valorados en su trabajo, siendo el equivalente a 5 personas, pero por otro lado, con el 29% 2 personas dicen sentirse de manera contraria; profundizando un poco más se encuentra que las personas que no se sienten valoradas son antiguos en la empresa considerando este tiempo entre uno a tres años.

**Figura 13.**

Pregunta 12, *Máximo potencial*

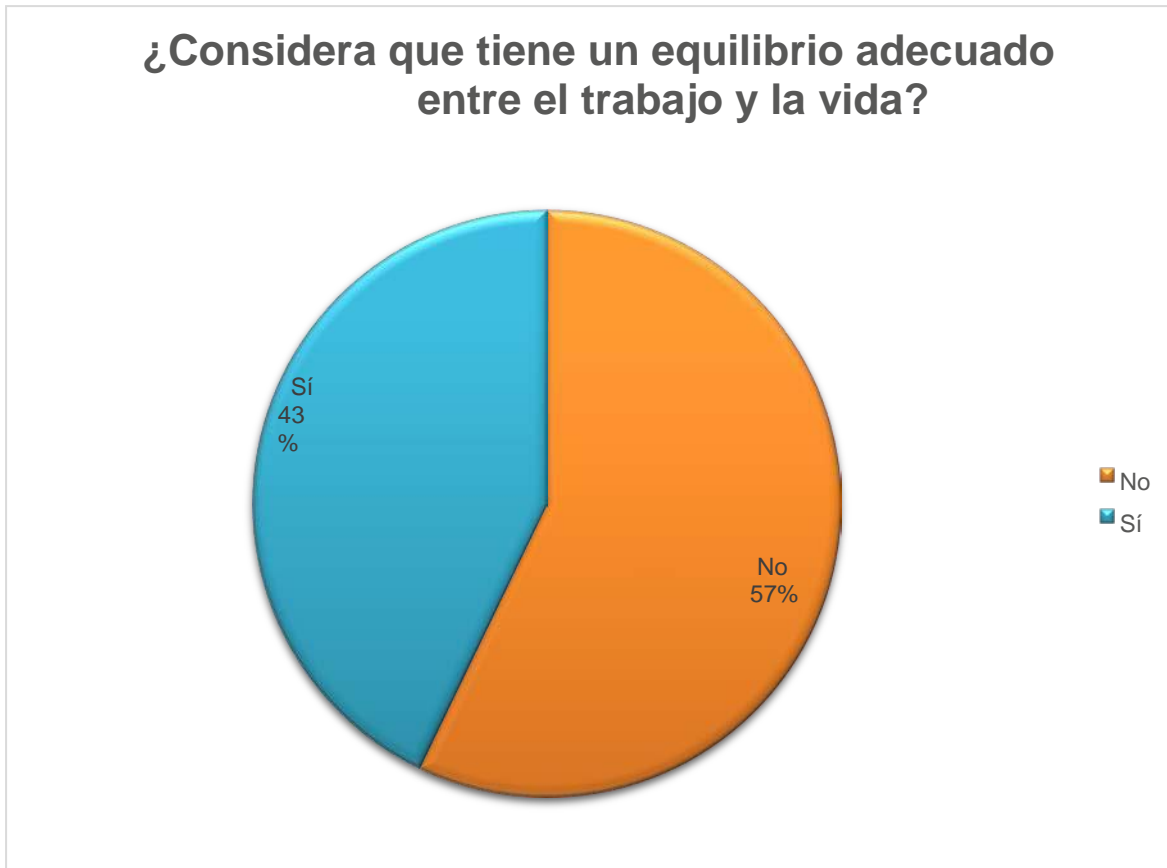


**Nota:** Resultados de la encuesta

Como se puede observar en la figura número 13 de nuevo las respuestas se encuentran divididas, mostrando que el 43% correspondiente a 3 de los encuestados creen que de pronto pueden alcanzar su máximo potencial en la empresa pero no están totalmente seguros de eso, por otro lado y con el mismo porcentaje de 43% señalan estar seguros que no pueden alcanzar ese potencial trabajando allí mismo, y la persona restante siendo el 14% señala que sí lo puede alcanzar; aunque “tal vez” no es una respuesta positiva ni negativa si podría inferirse que si ellos encuentran una oportunidad mejor en otra empresa pueden elegir esa nueva opción en lugar de quedarse en la que ya conocen, ya que pueden estar impulsados por el desarrollo que quisieran pero no están seguros de tener en su actual trabajo.

**Figura 14.**

Pregunta 13, Equilibrio trabajo-vida

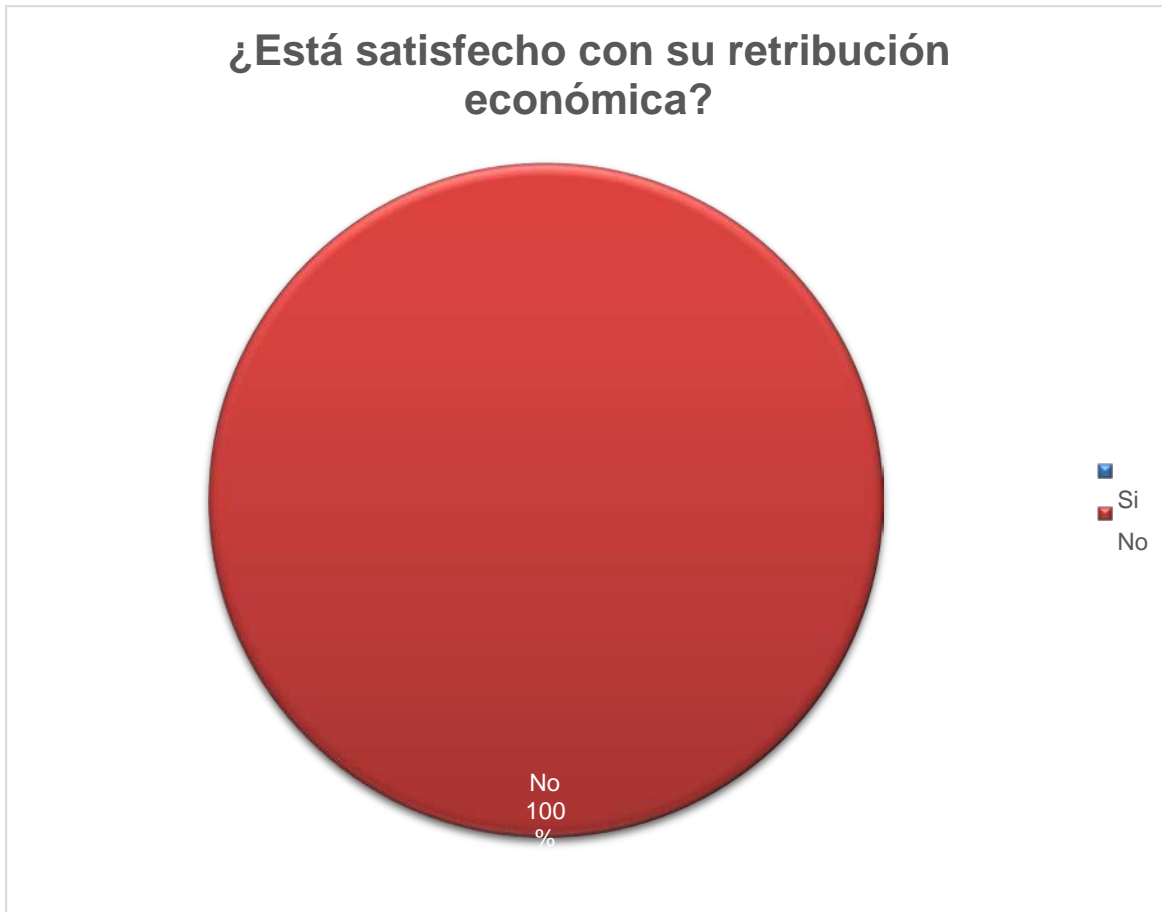


**Nota:** Resultados de la encuesta

En la pregunta número 13 se puede señalar que la mayoría cree no tener un equilibrio entre el trabajo y su vida tomando la ventaja por 1 persona y teniendo en total 57%, el 43% restante siendo 3 personas de las encuestadas señalan que si poseen este equilibrio; en esta pregunta se vuelve al punto de metas u objetivos de vida, sin llegar a asegurar nada si se puede deducir que la respuesta puede depender de las cosas que cada uno quiera hacer con el tiempo libre que le queda del trabajo para poder decir si tiene un equilibrio o no, cabe resaltar que la encuesta se realiza en medio de la pandemia del Covid-19 en la cual todos los trabajadores de Linking se encuentran con la modalidad trabajo en casa.

**Figura 15.**

Pregunta 14, Retribución económica

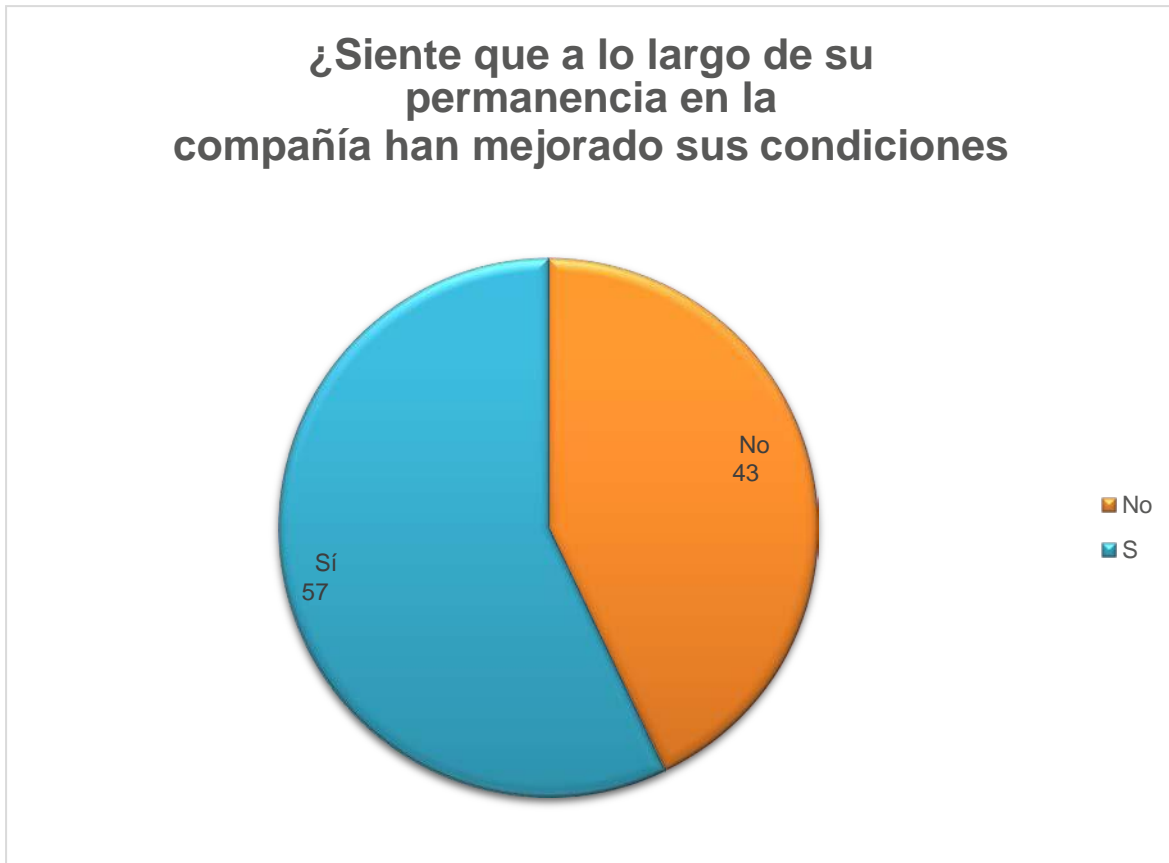


**Nota:** Resultados de la encuesta

En esta pregunta se volvió a tener una respuesta unánime, sin embargo esta vez es de aspecto negativo, en donde el 100% de los encuestados manifiesta su insatisfacción con la retribución económica que obtiene por parte de la empresa, sin importar el tiempo que lleven laborando en la empresa ninguno está a gusto con su compensación.

**Figura 16.**

*Pregunta 15, Condiciones laborales y económicas*



**Nota:** Resultados de la encuesta

Con respecto al mejoramiento de condiciones laborales y económicas, se muestra mayormente una respuesta positiva con un 57% representado por 4 de las personas encuestadas manifestado que si han mejorado, contra un 43% de las 3 personas restantes que opinan lo contrario; aunque la generalidad manifiesta haber mejorado, el porcentaje negativo no es bajo, pues la ventaja positiva es por una sola persona, por lo que sigue siendo un aspecto en el que la compañía puede mejorar.

La anterior era la última pregunta cerrada de la encuesta, sin embargo, se hizo una más que era abierta para las personas que la quisieran responder de manera libre, a lo que se recibieron varias respuestas, la pregunta número 16 fue la siguiente: ¿Hay algo que le gustaría agregar, que considere puede mejorar la felicidad organizacional en la compañía? – a lo que se recibieron varias respuestas las cuales se pondrán textualmente a continuación:

- Implementar programa de BSC (Balanced Score Card) el cual cuente con diferentes incentivos a nivel grupal e individual
- Mejor remuneración, seguimiento por objetivos y no por cumplir un horario, continuar con el home office.
- Un salario acorde a la experiencia y logros del empleado
- Que se realicen más actividades relacionadas al bienestar para el buen desarrollo laboral

Como se puede ver, 4 de 7 personas tienen algunas sugerencias que según su percepción podrían mejorar la felicidad organizacional de la compañía, así mismo se evidencia que la mayoría no menciona el salario en gran manera aun cuando el 100% está inconforme con éste, sino mayormente los beneficios laborales que quisieran tener como por ejemplo seguimiento por objetivos en lugar del cumplimiento de un horario o actividades de bienestar para el desarrollo, sólo por mencionar algunas, pues todas las sugerencias son igualmente válidas, más aún cuando manifiestan lo que perceptivamente les hace más falta.



## CONCLUSIONES

En el proceso de realización de este trabajo investigativo, se comprendió de mejor manera cada concepto relativo a la investigación, los cuales se refieren al clima laboral y la felicidad organizacional; al ser dos conceptos diferentes se deben realizar búsquedas por aparte, lo que permitió concluir que, respecto al clima laboral hay varios documentos en los que se puede consultar sobre el tema, sin embargo, el concepto de felicidad organizacional ha sido menos estudiado y/o documentado, por lo que no hay mucha información existente respecto a éste.

Se logra entender que el clima laboral se refiere a las relaciones que se crean en el trabajo, es el ambiente que viven y perciben todos aquellos que trabajan allí, el cual puede influir sobre los trabajadores en gran manera, así como ellos mismos influyen en éste, ya sea en lo personal y/o en el desarrollo laboral, pues si se percibe un ambiente laboral negativo se torna difícil para el empleado el hecho de, ya sea presentarse, o estar en un mismo lugar con sus compañeros de trabajo, o el desempeño de su labor.

En cuanto a la felicidad organizacional, se entiende que es desarrollada por la empresa o empleador para dar una sensación subjetiva de felicidad en los trabajadores, buscando su bienestar y comodidad dentro de la empresa, lo que se puede tomar así mismo como una ventaja competitiva que, al ser intangible, propio de su empresa y de su talento humano es difícil de imitar por otras empresas o su competencia, así mismo se logra comprender la dimensión del concepto y el extenso proceso que se debe realizar para implementarlo en cualquier empresa, sin embargo los resultados positivos que se obtienen le dan el verdadero valor.

Con respecto a lo anteriormente mencionado, se puede concluir que, aunque no hay muchos estudios o investigaciones que relacione ampliamente estos conceptos, si se puede ver una correlación entre estos, como causa y efecto que influye en el talento humano de las organizaciones, así como en el desarrollo de las mismas, por lo que se puede inferir que son igualmente importantes para la empresa en cuestión Linking Business.

En relación a la empresa Linking Business y la encuesta realizada, se puede concluir que hay varios aspectos por mejorar, para el beneficio tanto de los trabajadores

como de la empresa como tal, pues en las varias percepciones divididas que se tienen en preguntas como el *sentir orgullo de pertenecer a esta, si saben de la existencia de beneficios laborales o sobre el reconocimiento de logros por parte de la empresa*, se puede evidenciar que hay mucho trabajo por hacer en cuanto al clima y felicidad organizacional para desarrollarlos en la empresa y crecer conjuntamente, cabe resaltar el descontento unánime sobre el salario que reciben por su labor, por lo que sería de los primeros aspectos a tener en cuenta.

Sin embargo como se pudo ver en el desarrollo del trabajo, aplicar un sistema de gestión de felicidad organizacional requiere de grandes cambios, incluyendo un cambio de pensamiento de parte de los directivos a una mirada más ética de sus empleados, luego de eso un largo proceso de implementación que puede demorar años para llegar a su madurez, por lo pronto si se requiere de cambios un poco más rápidos pueden empezar por tomar en cuenta la encuesta realizada y tomar decisiones al respecto para el mejoramiento organizacional.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arias Gallegos, W. L., & Arias Cáceres, G. (diciembre de 2014). Relación Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado. (P. Universidad Católica San Pablo. Arequipa, Ed.) *Ciencia & Trabajo*, Vol. 16(51). Obtenido de <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492014000300010>
- Bretones, F., & González, J. (2019). Absentismo y rotación laboral. En *Psicología del Trabajo* (págs. 91- 113). Obtenido de [https://www.researchgate.net/profile/Francisco-Bretones/publication/302167865\\_Absentismo\\_y\\_rotacion\\_laboral/links/5b6aaee992851ca650514a7a/Absentismo-y-rotacion-laboral.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Francisco-Bretones/publication/302167865_Absentismo_y_rotacion_laboral/links/5b6aaee992851ca650514a7a/Absentismo-y-rotacion-laboral.pdf)
- Díaz Pincheira, F. J., & Carrasco Garcés, M. E. (2018). Efectos del clima organizacional y los riesgos psicosociales sobre la felicidad en el trabajo. *Contaduría y Administración*, 63(4), 1-14. doi:<http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1142>
- Domínguez, R., & Ibarra, E. (2017). La psicología positiva: Un nuevo enfoque para el estudio de la felicidad. *Razón y Palabra*, 21(96), 660-679. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199551160035.pdf>
- Esguerra, G., & Contreras, F. (2006). Psicología positiva: una nueva perspectiva en psicología. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 2(2), 311-319. doi:<https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2006.0002.10>
- Fernández, I. (2015). *Felicidad organizacional: Cómo construir felicidad en el trabajo*. Santiago, Chile: Ediciones B Chile.
- Margot, J.-P. (2007). La Felicidad. *Praxis Filosófica*, 25, 55-80. Recuperado el Febrero de 2021, de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-46882007000200004&lng=en&tlng=pt](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46882007000200004&lng=en&tlng=pt).
- Ministerio de Trabajo. (2019). Resolución 2404 de 2019. 1-8. Obtenido de <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/59995826/Resolucion+240>

- 4+de+2019-  
+Adopcion+bateria+riesgo+psicosocial%252C+guia+y+protocolos.pdf
- Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2009). *Definición de PYME*. Obtenido de Definición.DE: <https://definicion.de/pyme/>
- Ramirez, P. M. (2019). *FELICIDAD ORGANIZACIONAL ¿CÓMO IMPLEMENTARLA Y POR QUÉ?* Mendoza: UNCUYO Universidad Nacional de Cuyo. Recuperado el 1 de marzo de 2021, de <https://bdigital.uncu.edu.ar/14113>
- Ramos, D. C. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*. Fusagasugá, Cundinamarca: Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD. Recuperado el 2021, de <https://core.ac.uk/download/pdf/344723684.pdf>
- Sandoval Caraveo, M. d. (2004). CONCEPTO Y DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27, 83-84. doi:<https://doi.org/10.19136/hitos. a10n27.4402>
- Sena de Haro, C. (2016). *Organizaciones Saludables*. Valencia, España: Universidad Miguel Hernández. Obtenido de <http://193.147.134.18/bitstream/11000/3416/1/Sena%20de%20Haro%2C%20Carolina%20TFM. pdfH.pdf>
- Torrecilla, O. D. (2005). *CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD LABORAL*. Argentina. Recuperado el Febrero de 2021, de <http://evaluarte.uaaan.mx/AUDITORIA2017/INFORMES%20DE%20SEGUIMIENTO/INF.%20COM EAA%202012/Inf.%202010%20COMEAA/Doctorado%202011/clima%20organizaciona l/Climaorg anizacional.pdf>

## GLOSARIO

**Clima Organizacional:** también conocido como clima laboral o ambiente organizacional, se refiere a todas las relaciones que se crean tanto laborales como personales dentro de una empresa, el objetivo es tener un clima organizacional positivo ya que el negativo puede afectar el desempeño laboral.

**Felicidad:** es un estado emocional positivo que se genera en las personas al sentir satisfacción, alegría o realización por alguna situación o motivo, al cumplir una meta, un sueño o un deseo; la felicidad es subjetiva, ya que no todas las personas pueden sentir felicidad por los mismos motivos, pues no todos tienen las mismas metas o deseos.

**Felicidad Organizacional:** “es una capacidad que desarrolla deliberadamente una organización para producir bienestar subjetivo en sus trabajadores y ganar una ventaja competitiva difícilmente imitable.” (Fernández, 2015, pág. 10)

**Organización:** es un grupo social formado por personas que cumplen unas tareas o labores específicas, administrados por un grupo jerárquico que trabajan de forma coordinada para cumplir unos objetivos en común.

**PYME:** se refiere al acrónimo de pequeña y mediana empresa, haciendo referencia a cualquier tipo de empresa que tenga una cantidad reducida de trabajadores e ingresos moderados. Así mismo, tiene como término relacionado el acrónimo MYPYME, lo cual significa micro, pequeña y mediana empresa, tomando en cuenta compañías más reducidas. (Pérez Porto & Gardey, 2009)

**Psicología Positiva:** se refiere al estudio científico de las emociones o experiencias positivas, así como las fortalezas del ser humano, que conllevan a obtener una visión más amplia sobre las motivaciones y capacidades de las personas; también se conoce como el estudio científico de la felicidad.

**Recursos de Tarea:** se refiere al tema de las organizaciones saludables y las características para serlo, los recursos de tarea hacen referencia a las características de la labor que se realiza en una organización, por mencionar algunas características que se pueden presentar están la claridad, la autonomía al realizarlas, existencia de información necesaria y la retroalimentación de las mismas. (Sena de Haro, 2016)

**Recursos del ambiente social:** al igual que la definición anterior, esta se refiere al tema de organizaciones saludables, en este caso los recursos del ambiente social son las características que identifican el ambiente en una organización, haciendo referencia al contexto social de la misma.

**Prácticas organizacionales:** igualmente se refiere al tema de organizaciones saludables y sus características, son las prácticas de gestión de los recursos humanos que tiene una empresa, que se llevan a cabo para el bienestar de los trabajadores.

**Engagement:** comúnmente se entiende con “estar involucrado, compromiso, entusiasmo, pasión, esfuerzo y energía en el trabajo.” Se refiere a la manera en que una persona se vincula a la labor específica que realiza y a la organización en donde se lleva a cabo. (Fernández, 2015, pág. 98)

# **ANEXOS**

## **ANEXO 1**

### **RECOMENDACIONES**

Teniendo en cuenta lo trabajado e investigado, se puede recomendar específicamente a la empresa Linking Business que ponga más atención al bienestar de sus empleados, gestionando un plan de mejoramiento primeramente de los causales de problemas que ya se han presentado a lo largo de su existencia con los empleados para tratar de enmendar los daños ocasionados y la pérdida de confianza por el mismo motivo.

Luego de solucionar el problema principal que poseen con respecto a beneficios exigidos por la ley, pueden presentar un plan de beneficios laborales para mejorar la calidad de vida de los trabajadores, tomando en cuenta sus valiosos aportes ya que son de primera mano, de esa manera estarán incentivando su participación en los procesos de la empresa implementando de paso una de las dimensiones relevantes en el clima laboral como lo es la flexibilidad, recalcando el valor que tienen para la misma y para la labor que desempeñan demostrando que no sólo su opinión e ideas valen sino también su calidad de vida.

Con respecto al plan de beneficios mencionado en el párrafo anterior, se recomienda que al crearlo e implementarlo, seguidamente lo divulguen a sus trabajadores, siendo claros sobre sus nuevos beneficios, ya que como se pudo ver, la mayoría de ellos no están seguros si tienen algún beneficio y otros aseguran que no existe tal cosa en la empresa, en este punto podrían entrar a la Fase 1 de implementación del Modelo de Felicidad Organizacional en el que divulgan el nuevo sistema de gestión de personas que utilizarían.

Así mismo, y en base a la encuesta es válido recomendar que se haga un reconocimiento a los trabajadores, sea a nivel individual o grupal con respecto a los logros obtenidos, tomando en cuenta una de las variables de gestión de personas en el MFO referente a “logro y reconocimiento”, pues en este aspecto se evidenciaron respuestas divididas por lo que es conveniente buscar una mejora y fomentar el orgullo individual, grupal y organizacional tal como lo señala Fernández, de la misma manera tener en cuenta cada pregunta de la encuesta con resultados mayormente negativos o que muestren en parte descontento con la compañía.



También se recomienda realizar una investigación de empresas que han tenido éxito en la implementación tanto de gestión del clima como de felicidad organizacional y tomar sus experiencias como ejemplo para crear un plan de gestión similar, tal como lo hizo Ignacio Fernández para desarrollar su MFO, ya que pueden tener beneficios significativos a nivel económico, mayor calidad y eficiencia operacional y al mismo tiempo el mejoramiento subjetivo de sus empleados, por lo que pueden obtener mejores referencias por parte de los mismos para agentes externos cambiando la imagen de la compañía, esto por mencionar sólo algunos de los resultados positivos que se tendrían y que se mencionaron en el desarrollo de esta investigación.

Tomando las medidas recomendadas anteriormente se estaría trabajando para mejorar en cuanto a la felicidad en el trabajo, pues se estaría demostrando a los trabajadores el valor que tienen para la empresa, pueden cambiar de perspectiva aumentando la confianza en la misma cambiando sus referencias a agentes externos, también se recomienda enfatizar sus esfuerzos en un estudio de mejoramiento de la retribución obtenida con respecto a las competencias que tienen y necesitan para desarrollar su labor y la actividad misma que desarrollan, y por último tener en cuenta una de las sugerencias realizadas sobre el seguimiento por objetivos y no por un horario a cumplir, con esto se mejoraría la parte del equilibrio trabajo-vida y por consiguiente uno de los aspectos mencionados en condiciones de trabajo.