



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

Universidad Nacional de Cuyo - Facultad de Ciencias Económicas

Tesis de grado de la carrera Licenciatura en Administración

*Bienestar organizacional y aplicación de  
herramienta de medición*

Autor: Clara María Marque Godoy

Número de registro: 29162

Correo: claramarque@hotmail.com

Año: 2020

Director: Marcelo Lucero

Codirector: Ramiro Noussan Lettry

# ÍNDICE

RESUMEN	2
INTRODUCCIÓN	3
EL MUNDO DEL BIENESTAR ORGANIZACIONAL	5
Felicidad y bienestar	6
Bienestar organizacional	7
Felicidad organizacional ≠ Felicidad en el trabajo	10
Bienestar organizacional como negocio	10
Bienestar y clima organizacional	12
Bienestar organizacional y salud	14
HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN DE BIENESTAR ORGANIZACIONAL	16
Herramientas de medición	17
Great Place to Work	17
ADN de la Felicidad de Plurum	19
Happiness at Work de ISAVIA	21
Corazones at Work de BIG Bienestar	22
CORAZONES AT WORK	26
1.	28
2.	28
3.	28
4.	34
36CASO DE APLICACIÓN CORAZONES AT WORK	39
PROYECTO DE APLICACIÓN	58
CONCLUSIÓN	68
BIBLIOGRAFÍA	70
ANEXOS	72

## RESUMEN

En el siguiente trabajo de investigación serán desarrollados dos temas principales, primero la temática del bienestar organizacional, describiendo no solo sus definiciones, sino también el punto de vista desde el cual se abordará. Y segundo, podrán comprender diferentes formas de medición del mismo.

*“Bienestar organizacional es la capacidad de una organización para ofrecer y facilitar a sus colaboradores las condiciones y procesos de trabajo que permitan el despliegue de sus fortalezas individuales y grupales, para conducir el desempeño hacia metas organizacionales sustentables y sostenibles, construyendo un activo organizacional intangible difícilmente imitable.”* (2015, Felicidad Organizacional)

En otras palabras, nos referimos a bienestar organizacional como una responsabilidad de la organización en cuanto a proveerle condiciones óptimas al colaborador para que este pueda desempeñar su trabajo eficientemente. Condiciones materiales, sociales y económicas.

Antes, la mayoría de empresas y consultoras de recursos humanos solían tener procesos y evaluaciones para medir el clima organizacional, en la actualidad cada vez son más las consultoras y empresas que lo que evalúan es el bienestar organizacional. Abarcando otros elementos como lo son remuneraciones, capacitaciones, estabilidad, clima, cultura, confianza, evolución, entre otros.

Se analizarán distintas formas de medir el bienestar organizacional y quedará desarrollado un aporte personal a la temática.

# INTRODUCCIÓN

*“El desafío real fue, es y será generar espacios de trabajo reales, sostenibles, humanos y porque no más rentables en todos los sentidos. En la era de la súper tecnología el desafío innegable es entender a las personas, para generar el real cambio climático organizacional.”*

(Escalante, 2019, p. 13)

*“Si bien las empresas no son responsables de la felicidad de sus miembros, ya que esta es una decisión personal, íntima y propia. Las organizaciones si aportan el hacer y el estar, esto quiere decir que sí son responsables de aportar un nivel aceptable del bienestar a sus colaboradores.”*

(Escalante, 2019, p. 15)

A lo largo de este trabajo de investigación buscaremos comprender no sólo el concepto de bienestar organizacional en sí, sino también la importancia del factor.

Primero serán desarrollados conceptos fundamentales para que se comprenda desde qué punto abordaremos la temática. Analizando conceptos de diferentes autores y estudios reales sobre la misma.

Se mostrará luego, diferentes herramientas de medición de bienestar organizacional ofrecidas al mercado actualmente por diversas organizaciones alrededor del mundo, profundizando en Corazones at Work, realizada por el estadista Chileno Eduardo Escalante, el cual lleva años dedicándose al área de la estadística y las mediciones, quién trabaja en Big Bienestar Global Institute, organización la cual colabora aportando información a esta investigación.

El proceso de medición, según el Lic. Eduardo Escalante cuenta con tres etapas fundamentales que veremos al transcurrir este documento. Primero debe haber una decisión desde los líderes

de realizar la medición. Luego por consiguiente se realizan encuestas a todos los empleados, se confirma que las respuestas de las encuestas sean reales con entrevistas de grupos seleccionados y al concluir esas tres fases se crea el resultado de la misma, definiendo no solo el estado actual de la organización evaluada sino también las acciones recomendadas a seguir.

Durante el trabajo de investigación, se expondrá un ejemplo real, de una de las organizaciones evaluadas por BIG Bienestar con la herramienta Corazones at Work. Es una organización del sector financiero, cuenta con 49 colaboradores, en la misma se realizó el proceso completo, del cual se expondrán los resultados. No se revelará el nombre de la misma por temas de confidencialidad.

Para finalizar se realizará un aporte a la temática abordando la medición desde un punto más personal y acompañando a la empresa hacia la evolución.

# **CAPÍTULO UNO**

## **EL MUNDO DEL BIENESTAR ORGANIZACIONAL**

Para comenzar con este trabajo de investigación, desarrollaremos conceptos para que se comprenda no sólo la temática del bienestar organizacional, sino también desde qué punto de vista la abordaremos.

## Felicidad y bienestar

Bienestar y felicidad son dos conceptos que comúnmente se utilizan como sinónimos, aunque en general los especialistas los diferencian por una cuestión “grado”.

Felicidad según la Real Academia Española:

1. f. Estado de grata satisfacción espiritual y física.
2. f. Persona, situación, objeto o conjunto de ellos que contribuyen a hacer feliz.
3. f. Ausencia de inconvenientes o tropiezos.

Bienestar según la Real Academia Española:

1. m. Conjunto de las cosas necesarias para vivir bien.
2. m. Vida holgada o abastecida de cuanto conduce a pasarlo bien y con tranquilidad.
3. m. Estado de la persona en el que se le hace sensible el buen funcionamiento de su actividad somática y psíquica.

*“La felicidad y el bienestar provienen de lugares diferentes y de sentimientos diferentes. La felicidad tiene que ver con la sensación de logro de obtener algo deseado o inesperado, es puntual y se refiere a algo específico.*

*Mientras que el bienestar es una sensación de plenitud interior, balance o satisfacción espiritual y física, el bienestar es estar bien, es menos emocionante que una gran felicidad, pero más sostenible en el tiempo.*

*Las empresas son responsables del bienestar de sus trabajadores más no de la felicidad de los mismos ya que esta es una decisión estrictamente personal” (La Medición del Bienestar Organizacional, Eduardo Escalante, 2019)*

Entonces entendemos que bienestar es justamente “estar bien”, es decir lograr alcanzar un estado en el que simplemente nos sentimos bien, tenemos sensaciones agradables y positivas. Y por el otro lado felicidad pasaría a ser un momento de plenitud en el cual el ser humano se siente totalmente satisfecho, si bien es probable que esa felicidad dure menos en el tiempo, no por eso deja de ser más fuerte que un bienestar general de la persona.

## Bienestar organizacional

*“Se entiende por bienestar y/o felicidad organizacional que ambos conceptos son sinónimos.”*

*“El bienestar en la organización consiste en generar las condiciones óptimas para que los individuos florezcan, prosperen y evolucionen en sus contextos laborales.”*

(Manifiesto Organizacional, Big Bienestar, 2017)

El primer punto mencionado del manifiesto organizacional de Big Bienestar se refiere a que, si bien la felicidad y el bienestar son conceptos diferentes, cuando hablamos de felicidad o bienestar organizacional es lo mismo, ya que la diferencia de ambas está dada por un ser que se siente feliz o no respecto a algo, la organización en sí no se sentirá feliz o no ya que es una entidad no un ente. Pero si es importante que ambos términos hacen referencia a que la empresa

proporcione condiciones de bienestar a sus colaboradores, quienes, sí son personas, y sí podrán sentirse feliz o no respecto a diferentes situaciones, independientemente del bienestar que se les proporcione.

Según Ignacio Fernández: *“Es la capacidad de una organización para ofrecer y facilitar a sus colaboradores las condiciones y procesos de trabajo que permitan el despliegue de sus fortalezas individuales y grupales, para conducir el desempeño hacia metas organizacionales sustentables y sostenibles, construyendo un activo organizacional intangible difícilmente imitable.”* (2015, Felicidad Organizacional)

La felicidad, como vimos anteriormente, es un concepto subjetivo, individual y propio de cada ser humano, bajo ningún concepto las organizaciones intervienen en la felicidad propia del colaborador, esta decisión autónoma.

Las organizaciones invierten en la gestión del bienestar con el objetivo de mejorar los climas organizacionales, captar y retener a los mejores talentos, generar condiciones de trabajo más humanas, productivas, sostenibles y finalmente rentables.

Entonces, entendemos que felicidad organizacional tanto como bienestar organizacional, es cuando una organización le garantiza condiciones óptimas a sus colaboradores para que estos se encuentren con un entorno de tranquilidad y bienestar personal para desarrollar sus trabajos, aclarando que depende de ellos si en ese entorno de bienestar son felices o no.

Para ser más puntuales, describiremos un ejemplo: imaginemos cómo se encontrarían un lunes llegando al trabajo dos colaboradores que trabajan en la misma empresa, Juan y María. Juan ha tenido un muy mal fin de semana, está cansado, sus hijos no se comportan como él quisiera y siente que su matrimonio está colapsado. María por otro lado está entusiasmada, la semana

pasada la subieron de puesto y está ansiosa por conocer sus nuevas responsabilidades, tuvo un fin de semana tranquilo y de descanso. Si bien ambos entran a la misma organización, en el mismo momento, suponiendo que esta empresa les brinda condiciones óptimas para que trabajen en ámbitos de bienestar y puedan desarrollarse profesionalmente, ambos tendrán bienestar en el trabajo, pero probablemente Juan no se encuentre feliz, en cambio María sí. Es algo individual y que no depende de la organización, si no de su vida personal y su pensamiento subjetivo.

Esta nueva forma de gestionar las personas impondrá desafíos muy importantes a las gerencias.

Para la gestión del bienestar recomiendan diferentes especialistas en el tema, tanto coaches, gerentes de recursos humanos, y consultores la utilización de indicadores cuali-cuantitativos relacionados con el engagement, la confianza, la calidad en la comunicación, productividad, rentabilidad, salud integral, ausentismo, accidentalidad, rotación del personal, clima organizacional, bienestar en el trabajo y niveles de compromiso.

Dentro del bienestar organizacional es fundamental el desarrollo del liderazgo firme y cercano, por un lado, cercano con las personas, entenderlas, ver que necesitan para prosperar en sus puestos de trabajo, y por otro lado firmes con los objetivos, las metas y los resultados. No por enfocarnos en el bienestar se va a dejar de lado los objetivos de la organización, todo lo contrario, es allí donde tiene que estar el foco.

Ya desde hace tiempo que se habla de conceptos modernos en las organizaciones en cuanto a horarios flexibles, organizaciones ocupadas de la salud y estado emocional de sus colaboradores, dando esto un mejor y más eficiente resultado. Estos son tres de los conceptos pilares como medidas de bienestar organizacional.

## Felicidad organizacional ≠ Felicidad en el trabajo

*“Felicidad organizacional es la capacidad de la organización para coordinar recursos y gestión para hacer una oferta de valor para los trabajadores que balancee la salud financiera de la compañía y el bienestar psicosocial de los trabajadores.”* (Felicidad Organizacional, Ignacio Fernandez, 2015)

Siguiendo el mismo autor, podemos afirmar que felicidad en el trabajo es la percepción personal y subjetiva de los trabajadores acerca de su bienestar, florecimiento y salud en el trabajo.

La felicidad organizacional es una co-responsabilidad entre las organizaciones y los colaboradores. La responsabilidad final de la felicidad sigue siendo personal. La organización no puede hacerse cargo de la felicidad de sus colaboradores. Lo que sí necesita hacer es facilitar las condiciones para el despliegue del bienestar psicológico y las fortalezas de las personas y los equipos. La felicidad organizacional es una responsabilidad de la empresa. La felicidad en el trabajo es una responsabilidad de los trabajadores.

## Bienestar organizacional como negocio

Las organizaciones no solo adquieren el bienestar como forma de trabajo por una cuestión ética, está comprobado a través de diversos estudios que esta metodología mejora muchos aspectos empresariales de diferentes niveles.

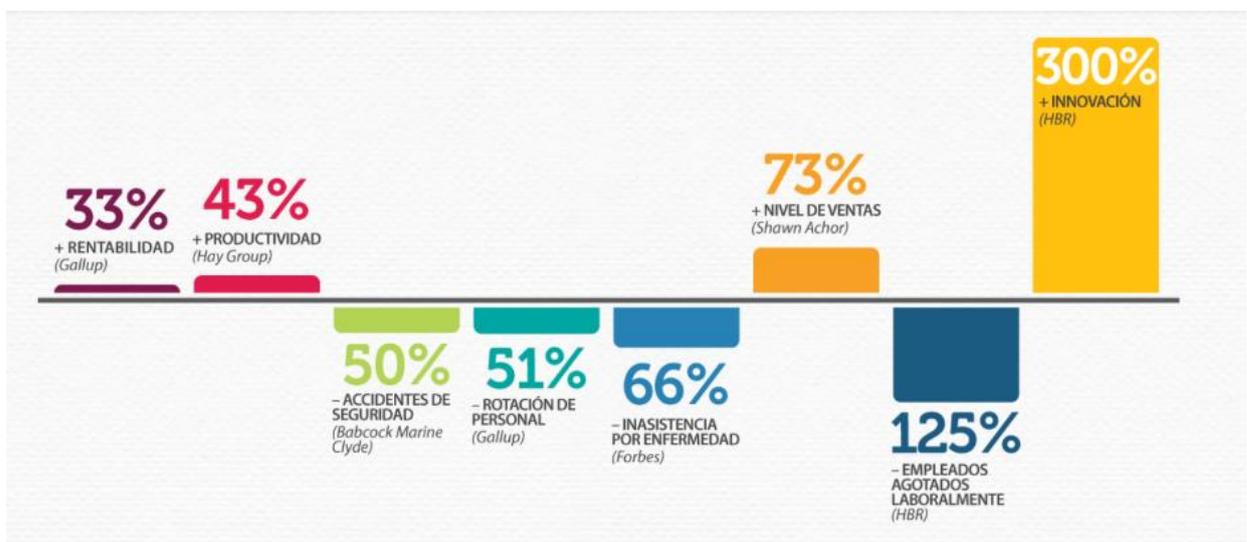
A continuación, se muestra la unión de diferentes estudios realizada por la consultora colombiana Plurum, la cual afirma que transformar una organización hacia un clima con bienestar permite:

- Aumentar un 33% la rentabilidad de la empresa

- Aumentar un 43% la productividad de la empresa
- Disminuir un 50% los accidentes de seguridad
- Disminuir un 51% la rotación de personal
- Disminuir un 66% la inasistencia por enfermedad
- Aumentar un 73% el nivel de ventas
- Disminuir un 123% el agotamiento laboral
- Aumentar un 300% en cuanto a innovación

Como se puede ver en la siguiente imagen, son estudios realizados por las compañías más grandes en el mundo especializadas en estos análisis.

*Ilustración 1 - Beneficios del bienestar organizacional*



*Fuente 1 - Plurum Consultora*

Por ejemplo, Gallup realiza encuestas a nivel mundial continuamente examinando el bienestar, el comportamiento y las actitudes de los ciudadanos alrededor del mundo en más de 130 países y áreas, proveyendo un nuevo punto de acceso a las voces, corazones y mentes, constituyentes de muestras representativas del 95% de la población adulta de la Tierra. Preguntas mundialmente claves, así como preguntas claves a niveles regionales específicos, son

preguntadas a través de los países y del tiempo, lo que permite a los líderes comparar la data y reconocer emergentes tendencias sociales y económicas.

La globalización requiere de líderes que entiendan cómo sus naciones, economías y organizaciones no sólo encajan dentro del dinámico panorama mundial, sino que también promuevan el crecimiento y creen alianzas. La encuesta mundial de Gallup provee estas reflexiones a través de la continua medición de indicadores claves tales como: Liderazgo, Ley y Orden, Alimento/Albergue, Trabajo, Economía, Salud, Bienestar, Migración, Medioambiente, Educación, Empresariado y Ciudadanos Comprometidos; y demostrando sus correlaciones con los indicadores de desarrollo mundial como el GDP y el Brain Gain.

Por otro lado, Forbes también es una compañía internacionalmente reconocida. Es una revista especializada en el mundo de los negocios y las finanzas, publicada en Estados Unidos. Cada año publica listas que despiertan gran interés en el ámbito de los negocios como por ejemplo su lista de las personas más ricas del mundo realizada anualmente desde 1986. Su sede central se encuentra en la Quinta Avenida de Nueva York.

## Bienestar y clima organizacional

Siguiendo los conceptos que la empresa Big Bienestar Global Institute muestra en un informe respecto a la temática, el clima organizacional es la forma de cómo los colaboradores perciben su relación con el ambiente de trabajo y qué, determina su comportamiento dentro de la identidad. Estos, pueden percibir un buen clima laboral o un mal clima laboral, lo que depende de:

- Condiciones físicas de trabajo
- Independencia para tomar decisiones

- Organización para realizar las tareas
- Liderazgo firme y cercano
- Nivel de compromiso con la organización
- Relaciones y comunicaciones horizontales y verticales con los compañeros

Por otro lado, como mencionamos anteriormente el bienestar organizacional es logrado con un conjunto de servicios que la organización coloca a disposición del colaborador para satisfacer sus necesidades básicas y potenciar el desarrollo de las personas en lo grupal y en lo individual.

Son las condiciones en las que se encuentra el colaborador respecto a:

- Capacitaciones
- Bonificaciones y beneficios
- Recreaciones
- Festejos de cumpleaños
- Días especiales
- Liderazgo
- Salud Organizacional
- Horarios flexibles

Al contar con programas de bienestar organizacional, no solo aumenta el sentido de pertenencia para con esta, que el colaborador se sienta involucrado, sino también mejora el clima laboral de la misma.

## Bienestar organizacional y salud

La red global de RSM, según lo descrito en su página web, es la 6ª mayor empresa de auditoría, impuestos y consultoría independiente del mundo. RSM está representada en 120 países y reúne el talento de más de 41,400 profesionales en más de 800 oficinas en todo el mundo.

La misma afirma qué: *“Una de las principales causas de enfermedades en el trabajo, es el Burnout, el cual es definido, como un trastorno de naturaleza psicosocial estrechamente vinculado con las condiciones negativas de la actividad y la organización laboral, y el estrés producido por dichos factores. Entre las repercusiones individuales del burnout se pueden observar altos niveles de cansancio emocional, baja realización personal en el trabajo, despersonalización, deterioro de la salud, desgaste de las relaciones interpersonales, impaciencia e irritabilidad. Y este no solo presenta consecuencias en la vida del individuo sino también en el clima laboral, por ejemplo, malas relaciones laborales que causan conflictos, insatisfacción laboral, altos niveles de rotación y ausentismo, bajo desempeño en las funciones y poco compromiso.*

*Actualmente, existen nuevas formas de prevenir y combatir estos padecimientos desde dentro de las empresas, esto enseñándoles a los colaboradores que la salud no es algo que solo se tiene, sino más bien que es algo que hay que preservar, controlando el estrés, la ansiedad, cuidando las rutinas alimenticias y la actividad física, y respetando las horas de sueño.*

*Según la Red Europea para la Promoción de la Salud en el Trabajo (2018), mejorar los hábitos de salud de los colaboradores, ayuda a reducir el absentismo dentro de las empresas en 36%. Además, la inversión que hacen las empresas en la salud de sus trabajadores, es decir en prevenir episodios de depresión, ansiedad o fatiga, es cuatro veces económico que invertir en*

*ello una vez presente el problema. Es así como trabajar en la salud de los colaboradores, resulta una inversión positiva tanto para los colaboradores como para la organización en sí.*

*Las organizaciones que se preocupan por el bienestar de sus trabajadores a través de la creación de programas de bienestar laboral, fomentan a mejorar la calidad de vida de su personal, tanto dentro de la organización como fuera de ella, además estas medidas ayudan al clima y las relaciones laborales. Todo lo anteriormente mencionado beneficia al centro de trabajo, puesto que la productividad de los colaboradores y la identificación con la marca empleadora aumenta de manera considerable.*

*Es ahí donde surge la importancia de llevar a cabo programas de bienestar laboral, es necesario crear un compromiso con los directivos y el área de RRHH para organizar e implementar de forma adecuada dichos programas y hacerlos parte de la cultura empresarial de la organización.*

*Es por todo esto, que es necesario que las empresas busquen crear un equilibrio en la vida laboral y personal de sus colaboradores. Los empleadores que se hacen responsables de esto, están generando una marca empleadora, lo que ayuda a retener y atraer talento a la organización. Logrando tener una buena reputación dentro del mercado laboral.” (Bienestar laboral y clima organizacional, 28 de Febrero 2019)*

A continuación, analizaremos en el siguiente capítulo diferentes formas de medir el nivel de bienestar organizacional en las empresas, para que estas comprendan qué nivel de bienestar le están ofreciendo a sus colaboradores y en qué se puede mejorar.

# **CAPÍTULO DOS**

HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN DE BIENESTAR

ORGANIZACIONAL

Luego de comprender los conceptos básicos de bienestar y felicidad organizacional y entender la diferencia respecto a la felicidad individual de las personas en el trabajo, analizaremos a continuación diferentes herramientas de medición de Bienestar Organizacional desarrolladas en diferentes países.

## Herramientas de medición

Consultando distintas fuentes podemos afirmar que existen en el mundo diferentes herramientas de medición de bienestar organizacional, algunas de ellas más parecidas y otras con diferentes enfoques. A continuación, se presentarán algunas de ellas.

### Great Place to Work<sup>1</sup>

Great Place to Work es una empresa nacida en Nueva York en 1981, la cual opera actualmente en más de 60 países alrededor de los seis continentes. Dedicada principalmente a realizar rankings de las mejores empresas para trabajar en el mundo.

La misma cuenta con un proyecto integral de mejora, el cual consiste en un ciclo de transformación formado por seis etapas: estrategia, diagnóstico, profundización, desarrollo y capacitación, benchmark y networking.

Estrategia La estrategia organizacional la plantean en función de desafíos a mediano y largo plazo, teniendo en cuenta la cultura organizacional como pieza clave para diseñarla. Determinan que la integración entre los desafíos y la cultura optimizarían los resultados del negocio.

---

<sup>1</sup> Información obtenida en <https://www.greatplacetowork.com.ar/>

Diagnóstico Miden la opinión de los colaboradores de manera cualitativa y cuantitativa, lo llaman tomar una foto de la organización respecto al clima organizacional y la experiencia del colaborador.

Profundización Observan fortalezas y oportunidades de la organización para diseñar los mejores planes de acción a recomendar.

Desarrollo y Capacitación Instancia en la que se les da formaciones y aprendizajes de acuerdo a las necesidades de cada organización para construir una cultura basada en la confianza.

Benchmark Se realiza un diagnóstico y una comparación respecto al mercado, reflejado en una lista de los mejores lugares para trabajar a nivel local, regional y mundial

Networking Se brindan espacios de capacitación y aprendizaje sobre las mejores prácticas y tendencias del mercado.

Completan este ciclo a través de tres servicios que ofrecen:

1. Diagnóstico. Consiste en medir, analizar y mejorar la cultura a modo de que esta última sea una ventaja competitiva. Identificar las áreas de oportunidad de mejora en la organización a analizar para luego proporcionar herramientas para ayudar a cada organización a encontrar el mejor camino para ser un “Great Place to Work”
2. Consultoría. Una vez que se tiene una buena cultura y clima consideran que se pueden mejorar los resultados. En base a los resultados de la medición proponen planes de acción y mejora a partir de sus fortalezas y oportunidades. Ponen en acción diferentes herramientas, dinámicas y técnicas para construir un lugar inspirador y productivo.
3. Ranking. Cada año se genera un estudio de clima y cultura organizacional relevado las opiniones de más de 5 millones de empleados y evaluando culturas de más de 10 mil

empresas. Establecen rankings de excelencia y les dan visibilidad a las organizaciones reconocidas por sus propios empleados como excelentes lugares para trabajar, generándole a estas una ventaja competitiva.

El modelo de Great Place to Work mide los factores mostrados en la siguiente gráfica:

Ilustración 2 - Factores del modelo



Fuente II - Great Place to Work

## ADN de la Felicidad de Plurum<sup>2</sup>

Plurum es una consultora colombiana muy reconocida, la cual brinda soluciones de tres tipos:

- Respecto a felicidad y bienestar organizacional
- Tipos de recompensas y reconocimientos
- Fortalecimiento de marca y valor organizacional

Su herramienta de medición de bienestar organizacional es denominada ADN de la felicidad, y se funda en cinco componentes que permiten establecer la identidad de un individuo, un equipo

<sup>2</sup> Información obtenida en <http://www.plurum.co/>

o una organización y facilitar las acciones para incrementar sus niveles de felicidad y bienestar y fortalecer el compromiso y la productividad. Esos cinco componentes son:

- Coherencia
- Gratitude
- Servicio
- Compasión
- Resiliencia

El marco metodológico que utilizan para desarrollar la ejecución del proyecto consta de tres etapas, con una duración aproximada de dos semanas cada una.

1. **SENSIBILIZACIÓN Y MEDICIÓN** La primera etapa consta de cuatro etapas, entendimiento organizacional, estrategia de comunicación del programa, lanzamiento del proyecto y, por último, validación y aplicación del instrumento de medición.
2. **CONSOLIDACIÓN** En esta etapa se consolidan los resultados y se preparan los informes tanto organizacionales como por equipos, para luego proceder a la presentación de resultados.
3. **ACUERDOS Y PLANES DE ACCIÓN** En la última etapa, se crean workshops de construcción de acuerdos, formaciones de equipos y se construye el plan de acción general para mejoramiento de la situación actual.

# Happiness at Work de ISAVIA<sup>3</sup>

ISAVIA es una consultora española, la cual ofrece una amplia variedad de servicios de diferente índole. Entre ellos mentoring y coaching, dinámicas de comunicación y liderazgo, especializaciones en gerencia de bienestar y organización de eventos y conferencias.

En ISAVIA afirman que la felicidad es una actitud personal pero que el entorno (organización) actúa como catalizador o limitador de la misma. Es decir, una organización infeliz termina contagiando a todos sus colaboradores.

Happiness at Work es una herramienta propia de ISAVIA la cual se basa en cuatro fases bien definidas. En esas fases se trabaja con las personas tanto individual como colectivamente.

1. **ANÁLISIS PREVIO** Testear cuál es la situación previa de la organización, es decir, sus niveles actuales de Felicidad Organizacional. Se apoyan en métricas propias, toma de datos y una serie de acciones acordadas previamente con la organización a evaluar.
2. **PROPUESTA** Una vez entendida la situación actual se proponen las medidas a adoptar. En función de objetivos a conseguir, plazos de implementación y alcance de las mismas. Todas las propuestas se realizan en función a la realidad de la organización.
3. **IMPLANTACIÓN** Luego de realizar la propuesta cuentan con un equipo de expertos que realizarán dinámicas colectivas, grupales e individuales para implementarla.
4. **SEGUIMIENTO** Un plan de felicidad organizacional necesita un seguimiento y validación, la cual se realizará en esta etapa, comprobado el aumento de variables

---

<sup>3</sup> Información obtenida en <https://isavia.com/>

medibles y observables de cómo mejora el clima laboral y el absentismo de la organización.

## Corazones at Work de BIG Bienestar<sup>4</sup>

BIG Bienestar es un Instituto Mundial de Bienestar, compuesto por expertos internacionales apasionados por acompañar a directivos en la transformación positiva de sus organizaciones, hasta lograr una ventaja competitiva inigualable y concreta, mediante la generación de contextos de desarrollo humano y bienestar colectivo. Operan en más de siete países, entre ellos Estados Unidos, República Dominicana, Colombia, España, Guatemala, Argentina y Chile.

Basados en su experiencia, desarrollaron la herramienta *Corazones at Work*, la cual permite determinar los niveles de bienestar subjetivo en las organizaciones. El proceso cuenta con cuatro etapas:

1. **TOP DOWN:** es necesario que los más altos directivos de la organización o unidad de negocios logren consolidar una visión acerca de la importancia de su capital humano. En esta etapa se definen los resultados esperados, gestionando estas expectativas mediante acuerdos estratégicos y el encuentro con las problemáticas actuales de la organización.

2. **MEDICIÓN:** a través de su herramienta de medición y entrenamiento, valida el bienestar subjetivo de la organización. Así pueden identificar los niveles de bienestar de individuos y equipos de trabajo en relación a ellos mismos, su puesto y rol, su entorno directo, el sentido del trabajo, visión de futuro, liderazgo, contexto general, políticas de la empresa, aspectos psicológicos y psicosociales, impacto de la cultura y el clima dentro de la misma. Además,

---

<sup>4</sup> Información obtenida en <https://www.bigbienestar.com/>

determinar el estado actual del bienestar dentro de la organización permite la detección de múltiples variables, entre ellas:

*Economía:* condiciones de trabajo, propuesta de valor.

*Entorno:* clima organizacional, bienestar subjetivo.

*Estabilidad:* confianza, capacidad de autogestión, fe en el presente y futuro.

*Engagement:* compromiso, visión y pasión,

*Evolución:* cambio, adaptación, conservación y flexibilidad.

*Empatía:* comunicación, cercanía y relaciones saludables.

Estos resultados brindarán posibilidades de mediaciones y conclusiones posteriores con los equipos de trabajo.

**3. MEDIACIÓN:** se detectan las fortalezas y focos de tensión organizacionales, los cuales son facilitados a grupos de entre quince y veinte líderes, durante encuentros de dos horas. Esto les permite confirmar las hipótesis desarrolladas durante el análisis de los datos, con la realidad de la organización, así como generar nuevas visiones sobre el impacto actual del liderazgo y bienestar.

**4. INFORME FINAL:** identifican los principales emergentes del bienestar organizacional, los cuales son presentados en un informe final hacia los interesados y patrocinadores del proyecto. Esto permite seguimientos futuros del bienestar organizacional, generando oportunidades y recomendaciones para áreas funcionales.

Luego de describir cuatro herramientas de medición de bienestar organizacional, aportadas por diferentes consultoras, de diferentes países, desarrollaremos a continuación un cuadro comparativo para analizar en profundidad sus ventajas y desventajas.

Ilustración 3 - Tabla de ventajas y desventajas

Herramientas de medición	Ventajas	Desventajas
Great Place to Work	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Proponen planes de acción y mejora a la organización.</li> <li>-Ponen en acción diferentes herramientas, dinámicas y técnicas para mejorar el bienestar organizacional.</li> <li>-Tiene más experiencia que el resto en cuanto a años y cantidad de trabajos realizados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Compara con otras empresas y las coloca en un ranking respecto al resto, consideramos que lo mejor es que cada empresa se compare con ella misma para mejorar.</li> <li>-No necesariamente le realizan un seguimiento a lo implementado.</li> </ul>
ADN de la Felicidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Compara a las empresas con ellas mismas, para que mejoren en sus debilidades.</li> <li>-Proponen planes de acción y mejora a la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Si bien proponen planes de acción, y se los recomiendan a la organización, no necesariamente los ponen en marcha.</li> <li>-No necesariamente le realizan un seguimiento al plan de acción.</li> </ul>
Happiness at Work	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Compara a las empresas con ellas mismas, para que mejoren en sus debilidades.</li> <li>-Proponen planes de acción y mejora a la organización.</li> <li>-Ponen en acción diferentes dinámicas grupales e individuales para mejorar el bienestar organizacional.</li> <li>-Tienen una etapa de seguimiento para ver cómo evolucionó la empresa medida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-En la etapa de análisis previo, o cuando consulta a la empresa su problema a mejorar es débil comparada a las demás, no cuenta con un cuestionario específico para cada miembro de la organización. Esto puede provocar que no comprenda de raíz el problema.</li> </ul>
Corazones at Work	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Compara a las empresas con ellas mismas, para que mejoren en sus debilidades.</li> <li>-Proponen planes de acción y mejora a la organización.</li> <li>-Aparte del cuestionario a todos los miembros de la organización, crean entrevistas grupales para comprobar que las hipótesis desarrolladas a través de las respuestas son acertadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Si bien proponen planes de acción, y se los recomiendan a la organización, no necesariamente los ponen en marcha.</li> <li>-No necesariamente le realizan un seguimiento al plan de acción.</li> <li>-No necesariamente todos los miembros de la organización participan de la mediación o de completar el formulario en medición.</li> </ul>

Fuente III - Elaboración propia

Luego de analizar ventajas y desventajas de cada una de las herramientas expuestas, podemos determinar con mayor seguridad que si bien son muy similares en conceptos globales, cuando

vamos a la puesta en marcha de cada una, tienen sus diferencias. Queda en la empresa que desea ser analizada en cual herramienta elegir/contratar, obviamente aclarando que no son solo estas cuatro las opciones, hay muchas y muy diversas.

En este trabajo de investigación profundizaremos en particular con una de ellas, Corazones at Work de Big Bienestar Global Institute, a modo de terminar de comprender el funcionamiento de una herramienta de medición de bienestar organizacional y brindar ciertas herramientas útiles a organizaciones que deseen hacer su medición.

# CAPÍTULO TRES

## CORAZONES AT WORK

Una vez vistas en el capítulo anterior diferentes herramientas de medición de bienestar organizacional, y comparadas sus ventajas y desventajas, profundizaremos en la herramienta Corazones At Work que nos permitirá ver cómo se desarrolla esta herramienta en un caso concreto.

Consideramos importante aclarar que obtuvimos toda la información de esta herramienta gracias a la colaboración de la organización creadora de la misma, Big Bienestar, sin esta ayuda este trabajo de investigación no podría llegar a tan detallada información.

Corazones At Work es una herramienta enfocada en mejorar los resultados de la organización, a través del alineamiento cultural, gestión del bienestar organizacional. Mediante preguntas basadas en los estudios del bienestar y la felicidad, la medición ayuda a comprender cómo se sienten las personas, qué funciona para ellos, qué puede ser mejorado y cómo priorizar las acciones que tendrán un mayor impacto.

Es una herramienta a la medida del usuario que permite realizar evaluaciones periódicas, monitorear los resultados y obtener completos informes customizados de acuerdo a la realidad de cada organización. Metodológicamente se trata de indagar, analizar, y actuar. Es recomendable que se hagan mediciones a lo menos trimestralmente de modo de hacer comparaciones y establecer niveles de progreso.

BIG Bienestar, a través de sus herramientas de medición y entrenamiento, validan el bienestar subjetivo de la organización. Lo realizan a través de un proceso de cuatro etapas, explicadas anteriormente las cuales son:

# 1. TOP DOWN

Es principalmente la decisión de alto nivel en realizar la medición de bienestar. Se realiza una reunión formal entre la empresa medidora y la medida para primero que nada conocer la organización a evaluar, y segundo, entender los principales motivos de la necesidad de medición, es decir temas sensibles por los cuales les interesa ser evaluados.

# 2. MEDICIÓN

Se mide el bienestar subjetivo de la organización a través de una herramienta online especializada. Se realiza un cuestionario de bienestar corporativo, el mismo es online, anónimo, y dirigido a todos los integrantes de la organización evaluada. El cuestionario está formado por preguntas o aseveraciones que indaguen sobre los seis factores a evaluar: economía, engagement, empatía, evolución, entorno y estabilidad. Se mostrarán ejemplos de estas preguntas o frases más adelante.

Reglas que tienen estas frases o preguntas:

- Estar redactadas en positivo.
- Ser entendibles sin dobles sentidos.
- En lenguaje universal (sin modismos).
- En lenguaje transcultural.
- Lo más específicas posibles.

La escala de medición empleada para responder el cuestionario de bienestar corporativo es una escala ordinal. Ordinal se le denomina a una escala cuando los datos muestran las propiedades de los datos nominales, pero además tiene sentido el orden (o jerarquía) de estos. Ejemplo: Una variable que mide la calidad de algún elemento. La variable puede tomar valores enteros del 1 al 10, donde el valor 1 es el peor y el 10 el mejor.

La escala usada en esta herramienta se encuentra formada de la siguiente manera (percepciones de los participantes para los seis factores del modelo de Bienestar Corporativo):

*Ilustración 4 – Escala de medición*

1. Totalmente Insatisfecho
2. Totalmente Insatisfecho
3. Insatisfecho
4. Insatisfecho
5. Moderadamente Insatisfecho
6. Moderadamente Satisfecho
7. Satisfecho
8. Frecuentemente Satisfecho
9. Muy Satisfecho
10. Totalmente Satisfecho

*Fuente IV – Información de Big Bienestar*

Desarrollaremos en profundidad a qué se refiere BIG Bienestar con cada uno de los seis factores evaluados y los elementos que incluye cada uno.

## Economía

Condiciones de trabajo, propuesta de valor. Análisis del salario experiencial, tanto en el plano real, como emocional, intelectual y complementario, permitiendo una mirada diferenciadora entre factores higiénicos y motivacionales.

- Salario real, emocional e intelectual
- Balance entre vida laboral, personal y familiar
- Rituales de reconocimiento

Ejemplo de aseveraciones o preguntas para este factor:

- En mi organización se busca un equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar mediante la organización de horarios de trabajo.
- En mi organización se desarrolla un ambiente de reconocimiento al aporte de las personas y de los equipos.
- En mi organización se busca flexibilidad en los horarios de trabajo.
- En mi organización se promueven hábitos laborales saludables.

## Entorno

Clima organizacional y bienestar subjetivo. Esto incluye la denominada "tensión contextual", cómo los factores organizacionales influyen en la apreciación del colaborador acerca de su día a día y sus experiencias laborales.

- Relación del colaborador con su puesto, su rol
- Niveles del bienestar general por equipos
- Políticas, procesos y procedimientos
- Cultura organizacional

- Clima organizacional

Ejemplo de aseveraciones o preguntas para este factor:

- En mi equipo ofrezco y recibo colaboración cada vez que se necesita.
- En mi organización existe un clima organizacional participativo, basado en relaciones horizontales y en la confianza.
- En la cultura de mi organización es prioridad desarrollar el bienestar actual y futuro de sus miembros.
- En mi organización hay una constante preocupación por la moral de los equipos de trabajo.

## Estabilidad

Confianza, capacidad de autogestión, fe en el presente y futuro. Se analiza el eje temporal, es decir, las perspectivas y expectativas del trabajador hacia el futuro, en relación a su pasado y presente.

- Bienestar subjetivo del colaborador
- Psicología y riesgo psicosocial
- Visión del futuro y visión compartida
- El alma de la organización: confianza

Ejemplo de aseveraciones o preguntas para este factor:

- Los miembros de los equipos de trabajo dicen claramente lo que están dispuestos a hacer.
- Cuando hay cambios en mi organización, soy informado de las razones y el contexto.
- La visión de la organización está centrada en la implementación de innovaciones basadas en la colaboración.

- En los equipos, realizamos diálogos para evitar errores que afecten los valores de la empresa.

## Engagement

Compromiso, visión y pasión generados por "la voz organizacional", es decir, influencias positivas y negativas generadas desde la misma organización.

- Narrativa y sentido del trabajo
- Relación con el control, objetivos y metas
- Contrato psicológico
- Autonomía y autoconfianza
- Madurez

Ejemplo de aseveraciones o preguntas para este factor:

- Presto mucha atención a lo que realizo en mi trabajo.
- En mi trabajo, me siento responsable de lo que hago.
- En mi trabajo lo que hago es significativo, contribuye e impacta a otros.
- En mi equipo, tengo suficiente autonomía sobre lo que tengo que hacer.

## Evolución

Cambio, adaptación, conservación y flexibilidad. Capacidad de la organización para ajustarse a los nuevos requerimientos a través de sus colaboradores y líderes.

- Valores compartidos
- La ética de los máximos y ética de los mínimos
- Creatividad y toma de decisiones
- Equilibrio, reactividad y proestabilidad

Ejemplo de aseveraciones o preguntas para este factor:

- En mi organización se privilegia el compromiso con respeto a las personas y la actuación razonable y justa.
- En mi organización existe un ambiente positivo centrado horizontalmente en las personas más que en el control.
- En mi organización hay apreciación por el bienestar de todas las personas.
- El liderazgo de mi organización crea un ambiente creativo y participativo para la toma de decisiones.

## Empatía

Comunicación, cercanía y relaciones saludables. Aquí se presenta el desafío intergeneracional, capacidad de la organización para generar integraciones entre diferentes generaciones, aprovechando las fortalezas intrínsecas de cada una.

- Comunicación, confianza y cercanía
- Impacto de los estilos de liderazgo
- Liderazgo firme y cercano
- Tribus y tensiones
- Lógica colaborativa y/o competitiva

Ejemplo de aseveraciones o preguntas para este factor:

- El liderazgo en mi organización combina la cercanía de las personas con la firmeza respecto a obtención de resultados.
- Mi organización se ajusta a los desafíos a través de la generación de vínculos confiables entre las personas y los equipos.

- El liderazgo actúa considerando que somos personas iguales que merecemos el mismo trato y consideración.
- En mi organización se desarrollan estrategias permanentes para implementar la colaboración entre las personas y los equipos de trabajo.

De esta segunda etapa, se obtiene como resultado información estadística. Por un lado, información sobre clasificación de los miembros de la organización, es decir, cuántas personas hay por área, cuántos son mujeres y cuántos hombres, edades, tiempo que llevan en la misma, entre otras. Y por otro, información respecto a la percepción de bienestar en cada uno de los factores de cada miembro.

Ya es un nivel en el que se pueden detectar las principales desviaciones y los factores críticos de la organización evaluada. Se le presta más atención a los desvíos que a los promedios, porque es allí donde se generan los conflictos, en las personas que piensan diferente al resto, que algo nos están queriendo hacer ver.

Pero por el momento no hay más que información y posibles conclusiones. Aún no se llega a lo puntual.

### 3. MEDIACIÓN

A modo de confirmar realmente que la información obtenida en la etapa anterior es verídica y profundizar en los factores más críticos, se realizan entrevistas grupales e individuales con una muestra representativa del total de integrantes de la organización.

Es una instancia de validación empírica y operacional, en la cual la tarea es argumentar a favor de las hipótesis, es decir, demostrar que los indicadores que se emplearán son válidos, esto es

para realmente medir lo que se pretende medir.

Se realizan entrevistas anónimas, de duración aproximada de dos horas. Se desea profundizar en las posibles conclusiones para volverlas reales. Comprender por qué los resultados de los factores dieron como dieron y sus causas.

De acuerdo con el estadista chileno Eduardo Escalante, existen tres criterios generales que cualquier medición debe ser evaluada al respecto, los mismos son: (1) la medida debe ser conceptualmente apropiada, (2) debe ser válida y (3) debe ser empíricamente útil.

Sugerimos que una medida conceptualmente apropiada es aquella que es una medida completa del valor prudencial (es decir, lo que es bueno para el individuo en lugar de lo que podría considerarse una buena vida).

Una medida adecuada medirá lo que pretende, pero la validez es problemática en ausencia de un estándar de oro para el bienestar. No obstante, las medidas que se adoptan para reducir el riesgo para la comparación entre personas y personas deben converger y predecir cosas (como la salud) que comúnmente se consideran asociadas con el bienestar.

Una medida de bienestar será empíricamente útil si es cardinal, imparcial, sensible a los cambios en el bienestar y práctica de recolección.

El proceso de mediación permite una investigación exploratoria en función de las hipótesis generadas durante la medición a fin de determinar las impresiones individuales y grupales en relación a los principales emergentes detectados.

## 4. INFORME FINAL

Se presenta a quién solicitó la medición un informe completo no solo mostrando el resultado de la misma, y la situación actual de la organización respecto a los seis factores antes mencionados, sino también un plan de acción con diferentes medidas a tomar para mejorar esa situación actual descubierta.

En el informe final se presentan gráficas de distribución de personal que respondió la encuesta, mostrando no solo resultados de las preguntas realizadas y sus conclusiones sino también, cantidad de colaboradores en total versus cantidad de colaboradores que respondieron la encuesta, distribución de los colaboradores en las distintas áreas, cantidad de tiempo que llevan estos colaboradores en la organización, rangos de edad que poseen y género.

Esta última etapa, es el entregable a la organización evaluada. Se le presentan datos, promedios, desviaciones y porcentajes de cada factor. Se profundiza en los factores más críticos brindando información y conclusiones adicionales en estas tensiones descubiertas.

Se presentan junto a la información, posibles causas del estado actual de la organización y diferentes herramientas para mejorar el nivel de bienestar corporativo que la misma presenta.

El concepto utilizado para presentar el informe es a través del análisis FODA, formar una matriz MACA.

El análisis FODA es una herramienta que nos permite detectar variables internas y externas tanto positivas como negativas de la organización. Las fortalezas (variables internas y positivas), las amenazas (variables externas y negativas), las debilidades (variables internas y negativas) y las oportunidades (variables externas y positivas) de la organización, pero con el

conocimiento de estas cuatro variables solamente se puede realizar un análisis estático (análisis en un momento particular).

Big Bienestar le suma al análisis FODA un valor agregado de qué acción tomar para mejorar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, corregir las debilidades y afrontar las amenazas que se detectaron en la organización, análisis conocido como matriz MACA.

El Programa Corazones at Work surge como un proceso de medición del bienestar subjetivo que impacta en todos los niveles de la organización, generando información certera para la toma de decisiones sobre la gestión de personas, permitiendo iniciar y mantener procesos de desarrollo organizacional.

El factor clave del modelo está basado en la búsqueda de una ventaja competitiva, siguiendo a Michael Porter, “Una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene una ventaja única y sostenible respecto a sus competidores, y dicha ventaja le permite obtener mejores resultados y, por tanto, tener una posición competitiva superior en el mercado.” (1980)

Las mediciones de clima organizacional se encuentran ampliamente difundidas a fin de medir efectivamente los niveles de satisfacción laboral, pero no suelen observar detenidamente los factores que impactan a largo plazo en la motivación, en función de los factores que impulsan el bienestar subjetivo y el desarrollo humano. Es por ello que la herramienta de medición Corazones At Work se apalanca en las principales variables que impulsan el desarrollo a largo plazo de la propuesta de valor de los colaboradores.

De este programa se desprenden mediciones y actividades que abarcan e impactan en toda la organización, comprometiendo a todos los niveles con el desarrollo de su propio bienestar y

modificando de forma significativa el paradigma arraigado en la compañía acerca del mundo del trabajo.

Esto permite el involucramiento de gerentes y directores, líderes de línea media, profesionales de staff que asesoran y acompañan a la organización, y el personal que desarrolla los bienes y/o servicios que su compañía ofrece.

Según Big Bienestar, muchas organizaciones internacionales han tomado la decisión de realizar la medición de bienestar organizacional e internalizar estos conceptos ya que está científicamente comprobado que incorporar nuevos métodos y paradigmas relacionados al bienestar subjetivo, acompañado por un foco en el desarrollo humano, genera impactos positivos en todos los niveles de la organización. Entre ellos pueden destacarse:

- Incrementa la excelencia operacional.
- Mejora la calidad de servicio.
- Aumenta la productividad.
- Disminuye el ausentismo.
- Reduce la accidentabilidad.
- Mejora el clima laboral.
- Incrementa la confianza entre colaboradores.
- Reduce la rotación del personal.
- Mejora la rentabilidad del negocio.

En el próximo capítulo expondremos un ejemplo de un caso real de una organización sometida a la herramienta de medición de bienestar, Corazones at Work, principalmente para mostrar un ejemplo de informe final y entender como este se presenta y analiza.

# **CAPÍTULO CUATRO**

CASO DE APLICACIÓN CORAZONES AT WORK

En el capítulo anterior se describió la herramienta de medición Corazones at Work, en este apartado se expondrá gracias a la colaboración de Big Bienestar un caso de aplicación, desarrollado en mayo 2019. En una empresa líder del rubro financiero que lleva más de 10 años en constante crecimiento, con una dotación de 49 empleados, ubicada en la ciudad de Santo Domingo, República Dominicana. No se revelará el nombre de la misma por temas de confidencialidad.

## TOP DOWN

Como ya se mencionó anteriormente, primero fue necesario la decisión tomada por la gerencia de la empresa evaluada, para poder aplicar el programa en la organización por completo.

Es decir, el proceso comienza cuando la gerencia de la empresa siente la necesidad de una evaluación interna diferente a la que realiza su área de recursos humanos, y contacta a la empresa Big Bienestar.

Se realizaron 4 reuniones diferentes con los decisores para entender la organización, su funcionamiento y sus problemáticas principales a analizar y a resolver.

## MEDICIÓN

Una vez acordadas las pautas con la gerencia, y los puntos débiles de la empresa a evaluar se procede enviando el cuestionario (por correo electrónico) de bienestar organizacional diseñado a medida para la empresa a todos los colaboradores de la misma.

Big bienestar le envía el link con el cuestionario a los diferentes gerentes, y ellos se encargan de enviarle el cuestionario a los colaboradores de su área y son los responsables de que todos

respondan el mismo. Desde que se envía el link del cuestionario los colaboradores tienen 10 días para completarlo, es obligatorio para los mismos completar el cuestionario, pero lo realizan de forma anónima. Se pueden llegar a tardar 30 minutos aproximadamente respondiendo el mismo. Cuarenta y nueve participantes respondieron el cuestionario.

Big Bienestar se toma 10 días para elaborar el primer informe que se le presentará a la organización, con información obtenida en las respuestas del cuestionario.

A partir del análisis de los seis factores del modelo (economía, empatía, engagement, estabilidad, evolución y entorno) y de los ítems que se emplearon para medirlos en la segunda etapa, se presentan los resultados estadísticos con las observaciones correspondientes. Finalmente, se sugieren prácticas organizacionales para mejorar el Bienestar Organizacional.

En este informe respecto al cuestionario, primero se presenta información general respecto a los colaboradores, agrupándolos por edad, sexo, tiempo que llevan en la organización, departamento o área en la que trabajan, entre otras. Luego se presenta información respecto a los seis factores evaluados: economía, empatía, engagement, evolución, estabilidad y entorno. Por último, se presenta una conclusión respecto a la situación actual, la cual, como se mencionó anteriormente, será comprobada en la próxima etapa.

Se mostrarán algunos gráficos y conclusiones del informe mencionado.

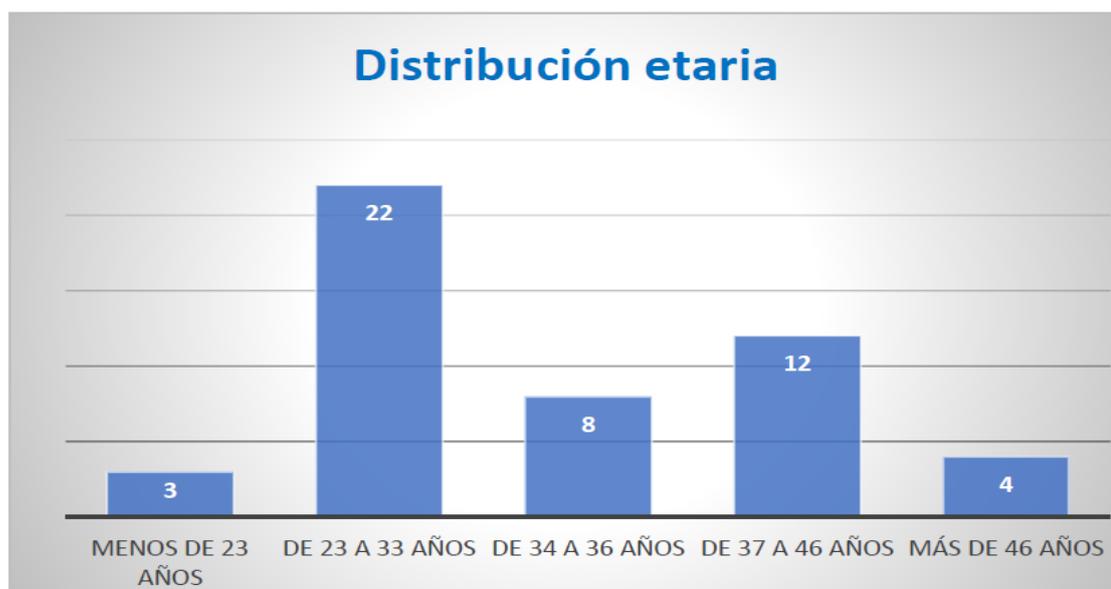
Ilustración 5 - Clasificación por área de colaboradores

Departamento	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Acumulado
Contabilidad	5	10,20%	8,16%	10,20%
Control (Auditoría, Riesgos y Cumplimientos)	8	16,33%	14,29%	26,53%
Operaciones	6	12,24%	12,24%	38,78%
Planificación	3	6,12%	6,12%	44,90%
Recursos Humanos y Administración	10	20,41%	12,24%	65,31%
Servicio al Cliente	6	12,24%	8,16%	77,55%
Tecnología y Proyectos	4	8,16%	8,16%	85,71%
Tesorería	3	6,12%	6,12%	91,84%
Ventas y Trading	4	8,16%	8,16%	100,00%

Fuente V - Informe realizado por Big Bienestar

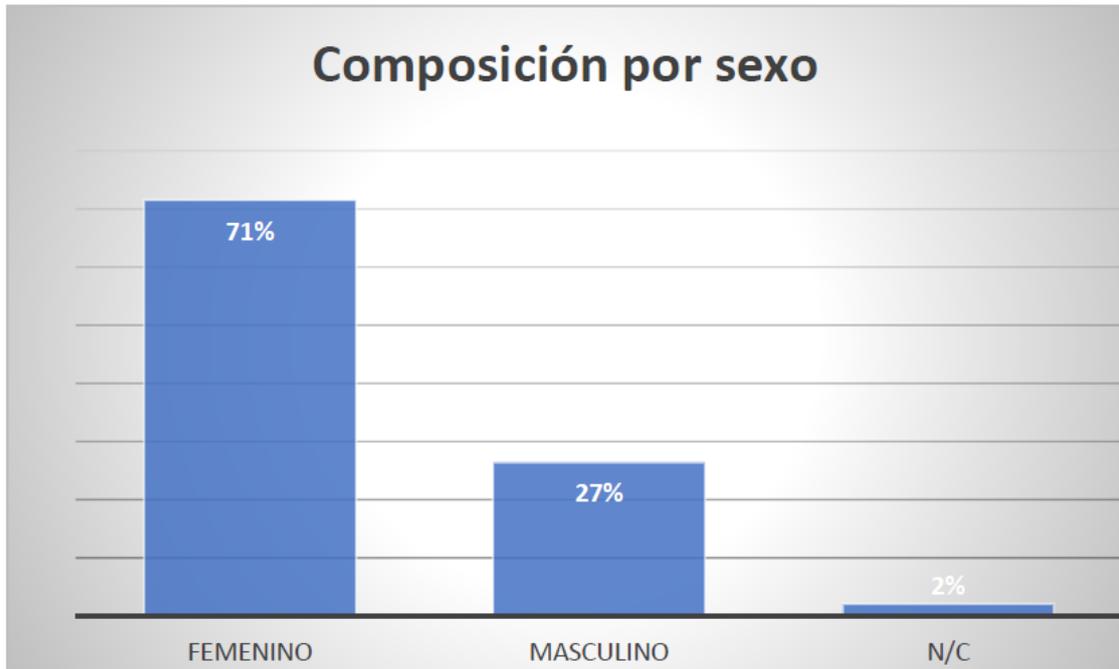
El cuestionario fue respondido por 49 personas. Algunos no contestaron todas las preguntas, por lo que en la columna “Porcentaje Válido” se muestra el porcentaje de los que contestaron todas las preguntas

Ilustración 6 - Tabla de distribución etaria de colaboradores



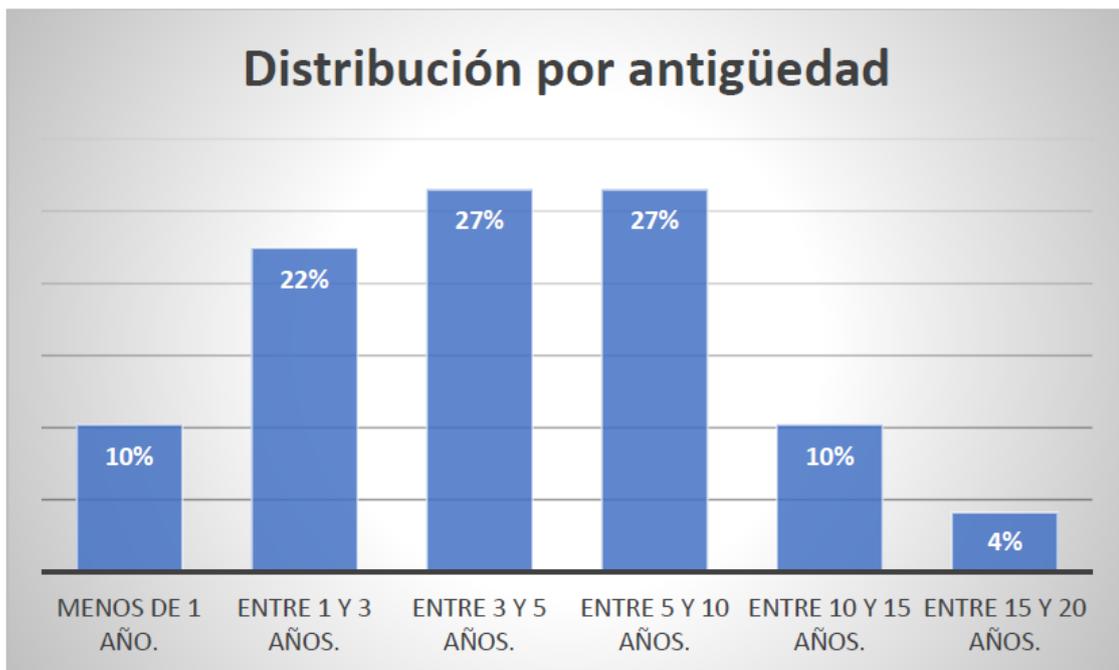
Fuente VI - Informe realizado por Big Bienestar

Ilustración 7 - Tabla de composición de colaboradores por sexo



Fuente VII - Informe realizado por Big Bienestar

Ilustración 8 - Tabla de distribución de colaboradores en función a su antigüedad en la empresa



Fuente VIII - Informe realizado por Big Bienestar

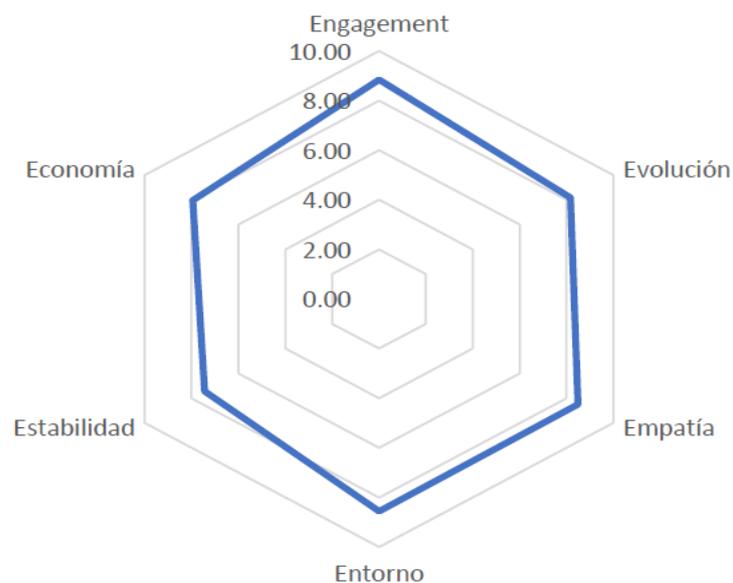
Según BIG Bienestar la distribución por antigüedad muestra una empresa saludable y de baja rotación.

Podemos notar aparte, que más del 51% de los colaboradores tienen menos de 33 años, lo que hace que la empresa sea una organización joven, esto, ¿inferirá en el bienestar de la misma? Por otro lado, el 71% de los miembros son mujeres, la empresa deberá ser consciente de este dato no menor y tenerlo en cuenta. Esto forma parte de su cultura, deberían plantearse a la hora de realizar un proceso de selección, o a la hora de tomar decisiones respecto a estrategias de bienestar estos datos no menores que juntos hacen a la empresa.

Luego de clasificar a los colaboradores y comprender profundamente la organización, se procede a evaluar los seis factores.

Primero se presenta el siguiente gráfico:

*Ilustración 9 - Gráfico variables evaluadas*



*Fuente IX - Informe realizado por Big Bienestar*

El gráfico permite señalar que existe un ambiente positivo para los seis factores del modelo utilizado, no obstante, se requiere un estudio detallado de los ítems asociados a cada factor, en orden a identificar posibles fisuras.

*Ilustración 10 - Tabla de asociación de factores*

Factor	Promedio	Coefficiente de desviación
Engagement	8,84	14,39%
Evolución	8,16	20,67%
Empatía	8,49	18,31%
Entorno	8,56	15,92%
Estabilidad	7,44	23,19%
Economía	7,94	18,35%

*Fuente X - Informe realizado por Big Bienestar*

Se puede observar en el gráfico y en la tabla de promedios que los factores asociados al bienestar corporativo se perciben con buen grado de aceptación positiva. Los promedios estarían indicando que dos factores, “Evolución” y “Estabilidad” se deben analizar más detalladamente, más que por sus promedios, por su coeficiente de desviación porcentual (desviación estándar), ya que muestran ciertos grados de tensión y requerirán un examen detallado.

Resultados de cada factor en la etapa de medición:

Ilustración 11 - Resultados de engagement

<b>Engagement</b>	Promedio	Coefficiente de Desviación Porcentual (CV%)
Pongo bastante energía en desarrollar mi trabajo	8,71	17,21%
Me siento feliz cuando trabajo de manera involucrada	8,98	16,80%

Fuente XI - Informe realizado por Big Bienestar

Los dos ítems reflejan “positividad”, en términos de disposición a aceptar desafíos y querer mejorar y la carga de trabajo es percibida de manera positiva. Las prácticas organizacionales deberían sostener estas percepciones, en especial, el trabajo de los líderes dada la receptividad y positividad existente.

Ilustración 12 - Resultados del factor evolución

<b>Evolución</b>	Promedio	Coefficiente de Desviación Porcentual (CV%)
En mi organización existe un ambiente positivo y horizontal centrado en las personas.	7,92	21,54%
El liderazgo se basa en combinar firmeza en los resultados y cercanía con las personas.	7,45	28,22%
El liderazgo proyecta mejorar la calidad de vida de los empleados.	8,39	20,91%

Fuente XII - Informe realizado por Big Bienestar

Los números indican que este factor tiene una distribución que refleja una percepción moderada de la mayor parte de los participantes. Por otro lado, el primer ítem es evaluativo de la realidad, en cambio los dos segundos son más aspiracionales. Al compararlos hay una pequeña brecha

entre ellos. Si bien las circunstancias son relativamente favorables, se espera que el liderazgo mejore el bienestar organizacional respecto de lo que se espera de él.

*Ilustración 13 - Resultados del factor empatía*

<b>Empatía</b>	Promedio	Coefficiente de Desviación Porcentual (CV%)
En mi trabajo, cuando lo necesito, suelo poder contar con alguien.	8,35	20,24%
Disfruto conversaciones con los miembros de mi equipo.	8,65	18,20%

*Fuente XIII - Informe realizado por Big Bienestar*

El primer ítem indica que se percibe un ambiente colaborativo (vínculos), además se disfruta de las relaciones, y se expresa una alta apreciación a lo que significan las personas (la inclusión es una expectativa cierta). Algo que hay que resguardar. No obstante, hay cierto grado de dispersión en las respuestas, donde vemos siete participantes que tienen una percepción por debajo de 7, es decir, insuficiente y moderadamente insuficiente.

*Ilustración 14 - Resultados del factor entorno*

<b>Entorno</b>	Promedio	Coefficiente de Desviación Porcentual (CV%)
Mi trabajo es significativo, contribuye e impacta a otros.	8,79	17,43%
En mi organización se estimulan las innovaciones.	8,65	19,39%
En mi organización se propicia un ambiente agradable y de cooperación.	8,25	21,44%
Existen diferentes maneras de recompensar el esfuerzo laboral.	8,33	20,71%

*Fuente XIV - Informe realizado por Big Bienestar*

En este caso, también hay una apreciación positiva del factor, pero hay algunos puntos a considerar. Hay participantes atípicos. En la tabla de frecuencias vemos que siete participantes (14,3%) perciben la situación como moderadamente insuficiente (por debajo de 7) respecto al factor.

Esta tensión marcada en el párrafo anterior, se podría referir a la agradabilidad y a la cooperación en la organización, responsabilidad de los líderes.

*Ilustración 15 - Resultados del factor estabilidad*

<b>Estabilidad</b>	Promedio	Coefficiente de Desviación Porcentual (CV%)
Cuando hay cambios, soy informado de las razones y el contexto.	7,00	26,57%
Una prioridad en el trabajo es experimentar felicidad actual y futura	7,88	26,12%

*Fuente XV - Informe realizado por Big Bienestar*

Este Factor es el que arroja los promedios más bajos, y con alta dispersión (CV%). Se evalúa el factor crítico en función al tiempo en la empresa que llevan los que respondieron negativamente y la edad que tienen los mismos.

A través de ese análisis determinan que, al cabo de un año en la organización, decae la apreciación de este ítem, el cual refleja problemas de: confianza, autogestión, ser predecible-estable.

Ilustración 16 - Resultados del factor economía

<b>Economía</b>	Promedio	Coefficiente de Desviación Porcentual (CV%)
En mi organización las actividades laborales se apoyan con beneficios de descansos.	7,45	27,41%
En mi trabajo, me siento tratado como persona íntegra, no como un recurso.	8,23	21,31%
En mi organización se promueven hábitos laborales saludables.	8,04	19,98%

Fuente XVI - Informe realizado por Big Bienestar

Observados los estadísticos, se repite el patrón que indicaría una percepción positiva de lo que acontece en la organización, pero con alto grado de dispersión, dado que hay once colaboradores (22,4%) que tienen una percepción insuficiente del Factor (por debajo de 7).

Conclusión respecto al bienestar organizacional de la organización evaluada determinada por BIG Bienestar al finalizar la etapa dos:

*“En general, hay una percepción positiva del Bienestar Organizacional, en función de los seis factores medidos. Sin embargo, se detectan ciertas fisuras en las apreciaciones de sus miembros, en particular, en el orden de un 20% aproximadamente. Esto sería explicable a partir del efecto que se nota en algunos índices, donde los colaboradores de menos de 1 año de antigüedad tienen una apreciación alta, la cual decae al cabo del primer año, para luego volver a estándares altos a partir de los 3 años. Esto podría deberse a un aprendizaje normal según la “Teoría del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard”.*

*Se requiere la integración de la cultura establecida por los de mayor antigüedad con la cultura que se inicia, los de menor antigüedad. Esto permitiría disminuir la existencia de una posible brecha cultural.*

*El desarrollo de redes sociales de apoyo y vínculos para enfrentar la resolución de problemas, son fundamentales, en especial cuando los índices en general son muy buenos, pero se requiere capacitar a los líderes en habilidades blandas, para lograr consolidar estos índices.*

*Más aún cuando la empresa enfrenta cambios en el mercado que salen de lo simple, sino que son complicados o complejos para lo cual se requiere poner en funcionamiento una red establecida y sólida, en base a la confianza y a tener colaboradores predecibles.”*

## MEDIACIÓN

Luego, comienza la etapa en la cual se entrevista a los colaboradores de la organización para verificar la información recaudada, en este caso, el equipo de mediación de Big Bienestar entrevistó a 46 colaboradores de la empresa evaluada.

Se realizan reuniones de tipo focus group de grupos de aproximadamente 5 colaboradores por vez, de diferentes áreas y puestos en la organización. Las mismas fueron realizadas en las oficinas del cliente.

En general, se obtuvo una percepción muy buena del Bienestar Organizacional en la compañía, en función de los seis factores medidos. Sin embargo, al detectarse ciertas fisuras, se trata de explicar a través de las entrevistas, si ellas son reales o no y -de serlo- el porqué de las mismas.

Las conclusiones obtenidas de esta etapa serán plasmadas en el informe final entregado y presentado a quienes solicitaron el servicio de medición.

## INFORME FINAL

El informe final se presenta al presidente de la compañía y a los gerentes de recursos humanos. Se presenta un informe escrito, y se realiza una reunión de cierre de medición presentando y explicando el informe.

Presentan una matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), y a partir del análisis FODA, generan la matriz MACA, lo cual implica:

- FORTALEZAS hay que MANTENERLAS
- OPORTUNIDADES hay que APROVECHARLAS
- DEBILIDADES hay que CORREGIRLAS
- AMENAZAS hay que ASUMIRLAS

Para la elaboración de la matriz MACA, se han aislado tres de los seis factores estudiados, ya que se han mostrado débiles en esta medición, ellos son:

- Estabilidad, este factor está asociado a confianza, autogestión, ser predecible-estable. Dinámicas inconscientes, consciencia y responsabilidad, fe en el presente y futuro, las expectativas hacia el futuro en relación a su pasado y presente.
- Entorno, este factor está asociado a ambiente, contexto, macroestructura, cultura, clima, tensión contextual.

- Economía, este factor está asociado a lo transaccional básicamente, incluyendo salario real, emocional e intelectual, intercambios.

Se mostrará un cuadro resumen con algunas de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y sus respectivas formas de mejorarlas, aprovecharlas, corregirlas o asumirlas proporcionadas por BIG Bienestar.

*Ilustración 17 - Matriz de mantener fortalezas*

FACTOR	FORTALEZA	MANTENER
Estabilidad	Actividades de integración.	Implementar un plan anual para este tipo de actividades.
	Cercanía con los socios.	Continuar con esa política.
Economía	Planes de capacitación.	Mayor divulgación de estos planes, e incluir a sectores que hoy no están incluidos.

*Fuente XVII - Informe realizado por Big Bienestar*

*Ilustración 18 - Matriz de aprovechar oportunidades*

FACTOR	OPORTUNIDAD	APROVECHAR
Estabilidad	Alto sentido de pertenencia, con algunas fisuras en los más jóvenes.	Implementar planes de comunicación y capacitación, reforzando el sentido de trabajo en equipo.
	Necesidad de sentirse	Divulgar más el sistema de formación de

	partícipes de ciertas actividades/comités.	los comités, y comisiones para estos fines.
	Recepción de nuevas ideas: hay colaboradores que plantean nuevas ideas/ sugerencias, y sienten que no son escuchados.	Sugerencia, implementar un sistema de buzones dispuestos en las áreas comunes, con un formulario “Hable francamente”/ “Buzón de sugerencias” y darle un seguimiento, sobre todo cuando la idea o en caso de que la sugerencia no se pueda implementar, publicar las razones.
Entorno	Comunicación abierta.	Seguir fomentando las reuniones con socios, en especial en casos de colaboradores que no se sienten en condiciones de hablar con los socios.

*Fuente XVIII - Informe realizado por Big Bienestar*

*Ilustración 19 - Matriz de corregir errores*

FACTOR	DEBILIDAD	CORREGIR
Estabilidad	Respetar y empoderar los canales correspondientes para sugerencias e ideas nuevas.	Reforzar los canales formales y manejarse directamente con ellos. Redireccionar a las personas que saltean dichos canales y darles respuesta a través del canal y no de forma directa para fomentar el empoderamiento de esos canales o áreas.

	Información de cambios y comunicación interna.	Capacitación a los líderes, para que bajen la información de cambios y sus razones.
Entorno	Deficiencia en la comunicación interdepartamental.	Sugerencia de adaptar la estructura, y educar sobre “El cliente interno”, el saber el impacto de ciertas acciones en otras áreas (tanto de hacer o no hacer) y compartir y publicar los objetivos globales de la Organización.
	Desconocimiento en la labor de los comités y sus resultados.	Transmitir en alguno de los canales de comunicación interna los comités existentes, la labor que ellos realizan y considerar la apertura de nuevos miembros cada determinado tiempo (ej semestral).
	Falta de espacios de concentración.	Construir espacios para este tipo de tareas esporádicas, que no sean las salas de reunión.
	Los líderes perciben una brecha generacional con los millenials.	Capacitación en habilidades blandas para líderes para que tengan otras herramientas para llegar a los colaboradores millenials.  Realizar actividades de integración que permita reducir la brecha generacional y de tribu “nuevos y viejos.”

Economía	Falta de retroalimentación y guía para los objetivos anuales.	Implementar y reglamentar el sistema de objetivos anuales, incluyendo la guía por parte de los líderes a sus colaboradores.
	Reconocimiento personal de los líderes a sus colaboradores.	Capacitar a líderes en habilidades blandas, mejorando el desempeño de ellos como líderes.
	Poco equilibrio entre la vida laboral y personal.	Revisar los objetivos y tareas asignadas a cada colaborador para verificar si esto es así, o faltan herramientas, o es una percepción errada.
	No hay proceso definido y claro para manejar promociones y ascensos de personal.	Definir “Plan de Carrera” explícito y “Gráficas de reemplazos potenciales”.

*Fuente XIX - Informe realizado por Big Bienestar*

*Ilustración 20 - Matriz de afrontar amenazas*

FACTOR	AMENAZA	AFRONTAR
Estabilidad	Se percibe una falta de visión compartida e integración de equipos.	Comunicar internamente la visión y misión de la empresa. Implementar comunicación “Marca-Empleador”.
	Existe una percepción de “favoritismos” hacia algunos	Esta percepción se mejorará con el rediseño de tareas (Job Crafting).

	respecto a las tareas delegadas.	
Entorno	Existe una percepción de tribus.	Las actividades de integración fuera de la empresa, ayudarán a manejar esto.

*Fuente XX - Informe realizado por Big Bienestar*

Por último, para terminar el proceso de medición, el equipo de Big Bienestar se reúne con los directivos de la organización evaluada para presentar formalmente el informe final y las conclusiones obtenidas durante el proceso.

Puede ocurrir luego de esa reunión formal que la organización contrate a la consultora para el acompañamiento durante estas acciones recomendadas en la matriz FODA-MACA, cómo puede que no, que simplemente las tome el área de gestión humana como sus objetivos y metas internas.

También hay posibilidades que una vez tenidas en cuenta las recomendaciones de mejora, se contrate la medición nuevamente a modo de seguimiento, para confirmar que las tensiones han sido superadas y encontrar nuevas mejoras a encarar.

Ya finalizado el ejemplo real de medición de bienestar organizacional, haremos acotaciones respecto al mismo.

Queda entonces demostrado, que el fin de esta medición es entender los puntos débiles de la organización para mejorarla, y que le los líderes tengan un mejor conocimiento de la empresa en sí y de lo que piensan sus colaboradores respecto a la misma. Una vez tenido en cuenta el plan de acción proporcionado, mejorará claramente el clima organizacional y el bienestar de los colaboradores, como mencionamos en el primer capítulo en los conceptos básicos de

bienestar. Esto impactará positivamente en la productividad de los mismos. La organización se beneficiará no solo por tener nuevas medidas a tomar sino también por tener mayor conocimiento de su situación actual y comprender qué piensas sus miembros.

Por otro lado, puede quedar a discusión si realmente las encuestas han sido completadas con sinceridad, y si alguno a querido manipular las respuestas a la hora del cuestionario. Si bien han sido controladas las mismas en la etapa de mediación y de la misma se obtienen mejores conclusiones, considero que hay posibilidades de que algún miembro de la organización haya querido manipular el cuestionario tanto positiva como negativamente. Pero entiendo que sería inhumano hacerle el cuestionario a modo de entrevista a cada individuo, además dificultaría el anonimato del mismo.

Más allá de ese comentario, esperamos que se comprenda luego de haber leído esta investigación que realmente vale la pena el uso de esta y otras herramientas de medición de bienestar para las organizaciones, como también la importancia que se le debe dar al bienestar de los colaboradores en la organización en sí, que además de beneficiarse los colaboradores, se beneficia la organización desde diferentes puntos de vista: económica, cultural, y climáticamente.

Con el objetivo de realizar un aporte personal en cuanto a implementar una medición de bienestar organizacional, en base a las herramientas analizadas, expondremos en el próximo capítulo un ejemplo de medición poniendo en evidencia que acciones o elementos agregaríamos o modificaríamos de lo visto anteriormente.

# CAPÍTULO CINCO

## PROYECTO DE APLICACIÓN

Se expondrá a continuación un aporte a la temática descripta en cuanto a especificar cómo se podría realizar una medición de bienestar organizacional en una organización del medio. Detallaremos una propuesta que podría implementarse en una empresa del rubro vitivinícola dada la importancia que esta actividad tiene en nuestra provincia.

Para la propuesta se tomará el caso de una bodega ubicada en Medrano, Mendoza. La cual fue fundada hace 49 años por una familia Mendocina, y se encuentra en manos de la quinta generación familiar. Cuenta con 383 hectáreas de viñedos propios, y capacidad de elaboración de 3 millones de litros. Posee 45 colaboradores en total divididos en las áreas de administración, comercialización, y producción.

La bodega ha crecido mucho en los últimos tiempos y comienzan a tener desacuerdos entre las áreas, respecto a las funciones que cumplen cada una de ellas, por otro lado se puede notar un malestar general debido a problemas en la comunicación, y un desgaste de los colaboradores posiblemente por causa de falta de reconocimiento y salarios desajustados. Frente a estas características nombradas de la bodega considero que esta herramienta puede servirle a la organización y brindarle diferentes beneficios para mejorar el clima organizacional y para profesionalizarse aún más. Logrando que tanto los empleados como los dueños alcancen un mayor grado de bienestar en el trabajo.

Desde el supuesto de ser contratada como analista, se detallarán los pasos a seguir para realizar una medición de bienestar organizacional completa.

## Paso 1: Reunión con gerencia

Es posible que la solicitud del servicio provenga de los dueños, de la gerencia o del área de recursos humanos. Sin embargo es fundamental para comenzar la medición que toda la gerencia esté informada y de acuerdo con la misma, ya que necesitamos la participación de todas las áreas de la organización.

Primero entonces, una vez solicitada la medición, se procede a realizar una reunión con los líderes de la compañía informándoles el proceso en el cual comenzarán a participar. Con el presidente de la bodega y con todos los gerentes de las diferentes áreas, asegurándome que todos asuman el compromiso de participar y ayudar con la medición.

Se pauta una reunión de una hora y media con todos los líderes de la bodega de cada una de las áreas, en el lugar que crean conveniente, ya sea en la bodega o en las oficinas administrativas, en la cual se crea una tormenta de ideas sobre temas a evaluar durante la medición, a modo de identificar qué es lo que a ellos les interesa medir, y mejorar. Luego de escucharlos se les explica el procedimiento a seguir.

## Paso 2: Cuestionario

Una vez acordado con la gerencia el camino a seguir y con el objetivo de recaudar la información necesaria para los temas definidos en el paso anterior se enviará un cuestionario a cada miembro de la organización, la explicación de la medición junto a el cuestionario creado especialmente para la empresa, desde el presidente hasta el personal de limpieza deben completar el mismo.

El cuestionario será realizado especialmente para cada cliente, teniendo en cuenta los problemas que tiene y en qué puntos se quiere enfocar. Habrá preguntas generales de temáticas relacionadas al bienestar, y preguntas puntuales relacionadas a la empresa en sí.

La respuesta del mismo será anónima y deberá responderse en un plazo de una semana por todos los miembros de la organización. Necesitamos el apoyo de cada gerente para que motive a su equipo a completar el mismo y que lo realicen de la forma más transparente posible, plasmando lo que realmente piensa cada uno.

A continuación se enumeran algunos aspectos que se consideran claves para la medición más allá de lo específico que quiera cada cliente:

- Clima organizacional
- Cultura organizacional
- Estabilidad
- Capacitación
- Salario real y emocional
- Balance entre vida personal y laboral
- Reconocimiento
- Flexibilidad
- Comunicación y confianza
- Liderazgo
- Crecimiento
- Compromiso

El cuestionario será realizado en idioma universal, y en un vocabulario que puedan comprender todos los miembros de la organización. Y será respondido de forma anónima para brindarles mayor tranquilidad y seguridad a los colaboradores.

## Paso 3: Primer devolución

Luego de procesados los datos obtenidos en el cuestionario se presenta un informe inicial a quién solicitó la medición, con información obtenida, mostrando puntos de tensión en la organización y puntos de posible tensión. Confirmando y negando hipótesis antes conversadas.

Se define junto a la gerencia, que puntos son fundamentales confirmar y evaluar, es decir, a qué se le desea poner más atención y realmente profundizar.

En este informe ya tendríamos una base de que piensan los miembros de la organización, sobre cuáles temáticas se sienten conformes y sobre cuáles no.

Es posible que en el caso de la bodega se presenten temas como quiebres interdepartamentales y en los procesos y que estén disconformes respecto al reconocimiento, o también llamada remuneración emocional, que los miembros de la empresa sientan que no son reconocidos por el esfuerzo que hacen trabajando. También es posible que salgan a la luz quejas en cuanto a lo salarial, y en cuanto a la diferencia con los miembros familiares y los que no lo son.

Para que los colaboradores expresen más profundamente estos pensamientos, y para entender los motivos por los cuales manifiestan lo antes dicho en el cuestionario es fundamental el próximo paso.

## Paso 4: Focus group

Utilizando la herramienta focus group se realizarán reuniones guiadas por especialistas de entre 5 a 10 colaboradores de la organización analizada, según el tamaño de la misma para consultar y profundizar sobre los puntos tensos detectados. En este caso, ya que la dotación del personal es de 45 empleados, podrían realizarse en 7 grupos de 8 a 10 colaboradores. Estas conversaciones serán anónimas también pero teniendo en cuenta que ya no están solos, sino que con otros compañeros de la organización seleccionados. Las reuniones durarán entre 40 y 70 minutos.

Esto funciona no solo para que digan realmente lo que piensan sino para que el resto de los miembros escuche lo que siente el resto y pueda confirmarlo o disentir con el mismo.

Se intenta confirmar lo detectado en el cuestionario, y analizar e identificar posibles causas y soluciones a las diferentes tensiones.

## Paso 5: Segunda devolución

Luego de realizar las reuniones o entrevistas con todos los miembros de la organización, se prepara el segundo informe, ya con información de mayor grado de validez.

En este paso se debe construir la matriz vista anteriormente, denominada FODA- MACA donde se le muestran a la organización sus fortalezas, y cómo pueden mejorarlas, sus oportunidades, y cómo deberán aprovecharlas, sus debilidades y cómo corregirlas, y por último sus amenazas, dando ejemplos de cómo afrontarlas.

A modo de ejemplo, algunas alternativas de solución para las debilidades mencionadas anteriormente presentes o posiblemente presentes en la bodega analizada pueden ser las siguientes:

*Ilustración 21 - Plan de acción*

<b>Debilidad</b>	<b>Plan de acción para mejorarla</b>
Problemas con procesos, y entre las áreas respecto a las tareas que cumplen.	Crean manual de procesos y procedimientos actualizado, detallando quién es responsable de cada parte.
Falta de reconocimiento.	Crear un sistema de reconocimientos, seleccionar un empleado del mes por área.  Indicar a los líderes estar más atentos con el tema.
Descontento salarial.	Definir un aumento salarial establecido, cada dos meses, o de acuerdo a la escala vitivinícola para todos los miembros de la organización.
Problemas interdepartamentales y mal estar.	Crear un plan de comunicación y realizar actividades de integración para que se conozcan mejor y se entiendan mejor.

Injusticia respecto a los miembros familiares.	Elaborar un protocolo familiar definiendo pautas de cómo deben manejarse las cosas.
--	---

*Fuente XXI - Elaboración propia*

Esto le servirá a la organización evaluada para ver en que panorama se encuentra y que acciones realizar para progresar. Para realmente generar un cambio climático organizacional y una mejora en el bienestar para brindarle todos los beneficios que esto implica a la empresa que medimos faltan dos importantes pasos, los cuales no figuran en todas las herramientas vistas anteriormente.

## Paso 6: Planes de acción

Como vimos en el paso anterior se debe construir la matriz MACA-FODA, brindándole a la empresa evaluada no solo su estado actual de bienestar organizacional, y causas o motivos de sus puntos tensos, sino también planes de acción de cómo afrontar toda esa información. Creo que es fundamental para brindar el servicio completo, acompañar a la organización en la puesta en marcha de los planes de acción propuestos. Ponerse de acuerdo con la gerencia en cuales planes de acción recomendados se llevarán a cabo y acompañarlos en este proceso.

Se le propone a la empresa un cronograma de cómo se irán realizando los planes de mejora, guiándolos y acompañándolos en todo el proceso.

Ilustración 22 - Cronograma

Mes	Plan de acción					
ago-20	Manual de procesos y procedimiento	Empleado del mes x área				
sep-20		Empleado del mes x área			Actividad de integración	
oct-20		Empleado del mes x área				
nov-20		Empleado del mes x área	Definir escala de aumento salarial	Elaborar plan de comunicación		Actividad de integración
dic-20		Empleado del mes x área				
ene-21		Empleado del mes x área				
feb-21		Empleado del mes x área			Actividad de integración	Formulación de protocolo familiar
mar-21		Empleado del mes x área				
abr-21		Empleado del mes x área				
may-21		Empleado del mes x área				
jun-21		Empleado del mes x área			Actividad de integración	
jul-21		Empleado del mes x área				
ago-21	Nueva medición para ver avances					

Fuente XXII - Elaboración propia

Para que lo antes realizado tenga sentido, es fundamental la puesta en marcha de las diferentes actividades que llevarán a la organización a superarse a sí misma. Se presenta un cronograma, ordenando las actividades en función a su prioridad, algunas pueden realizarse en forma simultánea, otras necesitan no interponerse ya que requieren de muchas horas de trabajo. Una vez ajustado y aprobado el cronograma, se lleva a cabo lo programado.

## Paso 7: Segunda medición

Con la finalidad de visualizar el impacto logrado con lo mencionado anteriormente, se considera oportuno realizar una segunda medición para entonces poder presentar un informe final, mostrando el cambio producido. Esta segunda medición tiene que tener cierto plazo de diferencia respecto a la otra, a modo de darle el tiempo a la organización necesario para cambiar y mejorar.

Se calcula que para la primera medición completa, desde la primera reunión donde se solicita la medición hasta que se entrega el cronograma del plan de acción a seguir transcurren de dos a tres meses, y como vimos en el cronograma, para el caso de la bodega el plan de acción tiene

una duración de un año. Luego de tres meses finalizado el plan de acción se desarrolla la segunda medición, es decir tenemos una suma de un año y medio de diferencia entre una medición y la otra, para realmente permitirle a la organización una transformación hacia el bienestar organizacional.

En el segundo informe se podrán definir puntos a seguir mejorando, y se mostrarán las tensiones que pudieron superarse. Comparaciones de los resultados anteriores con los actuales deslumbrarán al consumidor final del informe.

Luego de acompañar a la organización en el proceso de mejora, y habiéndoles mostrado los resultados termina el proceso de medición de bienestar organizacional, seguirán teniendo en qué trabajar, siempre se puede mejorar, pero sin lugar a dudas se podrá ver una impactante mejora, un real cambio de clima organizacional, una empresa más saludable y fuerte, un personal más eficiente y conforme con su puesto de trabajo y con su organización.

## CONCLUSIÓN

A lo largo del trabajo desarrollado se puede apreciar la importancia que le deben dar las organizaciones en la era de la tecnología, a las personas. El bienestar organizacional es un concepto vanguardista que tiene alerta a organizaciones en países de todo el mundo.

Entendemos entonces al bienestar en las organizaciones como la capacidad de la misma para ofrecer y facilitar a sus colaboradores los procesos de trabajo y las condiciones óptimas que permitan que los individuos florezcan, prosperen y evolucionen en sus contextos laborales.

Hay diferentes opciones en cuanto a consultoras especializadas en mediciones de bienestar organizacional. En general el proceso de medición consta de diferentes etapas. Primero una decisión del nivel jerárquico por realizar la medición. Prosigue por realizarle una encuesta a todos los integrantes de la organización, indagando sobre diferentes factores (economía, engagement, empatía, evolución, estabilidad y entorno). A veces se realizan entrevistas con una muestra representativa de colaboradores para corroborar que la información obtenida es verídica, y analizar los motivos de la misma. Y por último se presenta un informe final, presentando no solo indicadores de cómo se encuentra la organización respecto a los factores evaluados, sino también, un plan de acción para potenciar la organización.

Consideramos fundamental y genera un valor agregado, que la consultora especializada acompañe a la organización evaluada con la puesta en marcha del plan de acción, ya que solo de esa forma la misma podrá notar el cambio generado, y si es posible, luego de cierto tiempo transcurrido volver a realizarle la medición a la empresa, para volver visible su transformación hacia el bienestar.

Los beneficios al incrementar el nivel de bienestar organizacional en una empresa, comprobados por importantes estudios impactan la rentabilidad, productividad, ausentismo, rotación del personal, entre otras variables.

Además, al contar con programas de bienestar organizacional, no solo aumenta el sentido de pertenencia para con esta, que el colaborador se sienta involucrado, sino también mejora el clima laboral de la misma y la salud de sus empleados.

Actualmente, son muchas las organizaciones las cuales contratan consultoras especializadas en bienestar con el objetivo de tener conocimiento interno respecto al tema, debido a que este conocimiento les proporciona una real ventaja competitiva.

*“Bienestar es “estar bien”, y cuando una persona está bien, piensa bien, y trabaja bien.”*

(Medición del bienestar organizacional, 2019)

# BIBLIOGRAFÍA

Cerezo, Daniel (2018). *Gerencia de felicidad*. Mendoza, Argentina.

Csikszentmihalyi, Mihaly. *Fluir. Una psicología de la felicidad*.

David, Fred (2013). *Administración Estratégica*.

Escalante Gómez, Eduardo (2019). *La medición del bienestar organizacional: los conceptos, los números y más allá de los números*. Buenos Aires, Argentina.

Fernández Reyes, Ignacio (2015). *Felicidad Organizacional*. Santiago, Chile.

Malhotra, Naresh K (2008). *Investigación de Mercados*. México.

Porter, Michael (2010). *Ventaja Competitiva*. España.

Punset, Eduardo (2011). *Viaje al optimismo. Las claves del futuro*. España.

Ramírez, Andrés (2018). *La felicidad es un electrocardiograma*. Bogotá, Colombia.

Robbins, Stephen (1999). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall, Madrid.

Seligman, Martin (2002). *La auténtica felicidad*. Nueva York, Estados Unidos.

Seligman, Martin (2015). *Floreecer. La nueva psicología positiva y la búsqueda del bienestar*.

Vélez Montero, Fernando. *Resiliencia organizacional. El desafío de cuidar a las personas, mejorando la calidad de vida de las empresas del siglo XXI*.

## Páginas Web

- Página web de BIG Bienestar <https://www.bigbienestar.com/>
- Página web de Great Place to Work <https://www.greatplacetowork.com.ar/>
- Página web de ISAVIA <https://isavia.com/>
- Página web de Plurum <http://www.plurum.co/>

## Videos

- [https://www.youtube.com/watch?v=\\_jd25QSnJe8](https://www.youtube.com/watch?v=_jd25QSnJe8)

# ANEXOS

## ANEXO A. Manifiesto del bienestar organizacional.



# MANIFIESTO DE BIENESTAR ORGANIZACIONAL

Hoy el mundo del trabajo necesita de nuevos paradigmas, creencias y acciones para así fortalecer el campo del Bienestar Organizacional. Bajo esta dimensión, este manifiesto se constituye en una declaración de principios sobre lo que son las buenas prácticas de Bienestar Organizacional al interior del campo institucional en general.

Este documento sienta las bases conceptuales para la implementación y la gestión del Bienestar Organizacional en instituciones tanto privadas como públicas, civiles y ONGs también. Al mismo tiempo, lo suscriben las máximas autoridades (académicos, escritores, consultores e investigadores) en el tema, tanto de América Latina como de Europa.

Estamos convencidos que este Manifiesto es un instrumento dinámico que con el tiempo se extenderá y consolidará con la voz de expertos de otros continentes también, expertos siempre inspirados en co construir una mirada común, compartida e integral sobre cómo cuidar a las personas en el mundo del trabajo; cómo inspirar desde la felicidad y el bienestar; cómo edificar instituciones más sanas, empoderadas y conectadas con lo único importante: los seres humanos. De igual forma, es relevante destacar que este Manifiesto se funda en múltiples experiencias prácticas, como de igual forma, en investigaciones científicas, documentos de estudios y libros especializados en la materia.

1. Se entiende por Bienestar y/o Felicidad Organizacional que ambos conceptos son sinónimos.
2. El Bienestar en la Organización consiste en generar las condiciones óptimas para que los individuos florezcan, prosperen y evolucionen en sus contextos laborales.
3. La felicidad es un concepto subjetivo, individual y propio de cada ser humano, bajo ningún concepto las organizaciones intervienen en esta decisión autónoma.
4. Las Organizaciones invierten en la gestión del Bienestar con el objetivo de mejorar los climas organizacionales, captar y retener a los mejores talentos, generar condiciones de trabajo más humanas, productivas, sostenibles y finalmente rentables.
5. Las Organizaciones que desarrollan proyectos de Bienestar entienden el impacto y el alcance social de dicha acción. Estas acciones deben repercutir positivamente en los contextos ampliados, entendidos como compañeros de trabajo, familiares, proveedores y vecinos. Estas dinámicas mejoran ostensiblemente "la marca empleador".
6. Para la gestión del Bienestar es recomendable la utilización de indicadores cuali-cuantitativos relacionados con engagement, la confianza hacia jefes y colaboradores, la calidad en la comunicación, productividad y rentabilidad; salud integral, ausentismo, accidentabilidad y rotación del personal, clima organizacional, felicidad en el trabajo y niveles de compromiso.
7. La implantación de un proyecto de Bienestar solamente es viable si cuenta con el apoyo de las máximas autoridades, esto genera un efecto cascada conocido como "TOP DOWN".

## MANIFIESTO DE BIENESTAR ORGANIZACIONAL

- 8.** La gestión de las expectativas de todos los actores en cada etapa de este proceso es fundamental para la correcta implementación. La claridad en este punto es vital.
- 9.** Liderazgo, comunicaciones entre adultos y confianza deberían ser los tres ejes de trabajo permanentes en un contexto de Bienestar.
- 10.** Se entiende por una real “PROPUESTA DE VALOR” a un trabajo legal, de remuneración justa, de confianza mutua, condiciones operacionales óptimas, correcta gestión de talento humano, coherencia en liderazgo, balance entre la vida laboral y personal, horarios flexibles y credibilidad en la organización. Estas tareas tienen un impacto directo en los niveles de engagement de los colaboradores.
- 11.** La formación de los colaboradores en habilidades promotoras del Bienestar es un requisito sumamente relevante, el entrenamiento en temas como gestión de la automotivación y liderazgo, los cambios, el compromiso, los resultados, la apreciatividad, diálogos entre adultos, autoconfianza, madurez profesional, psicología positiva, resolución de conflictos, salud física, correcta alimentación, desarrollo intelectual y vida espiritual.
- 12.** La construcción de contextos de Bienestar, la narrativa generadora de sentido es una herramienta muy valorada, las personas trascienden por medio de su trabajo. Este trascender se debe alinear con las estrategias y objetivos de la organización. En este punto alineamos narrativas, imágenes, símbolos, historias y mitos generadores de pertenencia y generadores de sentido.
- 13.** Las prácticas y diálogos apreciativos generan excelentes contextos que estimulan la positividad en el proceder y en el ser de cada individuo y de cada equipo. Hacer foco en lo positivo lo relevante y lo trascendente es una habilidad que debemos desarrollar en las organizaciones promotoras del Bienestar.
- 14.** El tiempo en la ejecución en proyectos de este tipo tiene un rol determinante. Estos son procesos que cambian culturas organizacionales para siempre, desarrollar esta tarea puede tomar de tres a seis años. Debemos entender que es un proceso complejo que requiere de compromiso, de recursos y de paciencia.
- 15.** Una práctica promotora de Bienestar es el reconocimiento a los individuos y a los equipos por medio de la utilización de diferentes metodologías monetarias y no monetarias constructoras de un verdadero salario emocional.
- 16.** El contexto en el cual los colaboradores de la organización se desempeñan juega un rol muy importante en la gestión de sus emociones positivas y negativas. No se pueden entender las emociones de las personas y los equipos fuera del contexto, la época y el momento en que se generan.
- 17.** Los resultados que obtienen las organizaciones que trabajan de forma consistente políticas de Bienestar exceden todos los cálculos e impactan directamente en la marca empleador en su reputación, en su capacidad de atraer y vincular los mejores recursos humanos y por último tiene un impacto significativo en la calidad, productividad y la rentabilidad.

## MANIFIESTO DE BIENESTAR ORGANIZACIONAL

**18.** El Bienestar Organizacional debe diseñarse bajo un contexto de alto dinamismo interno, por tanto, debe poseer un espíritu flexible y adaptativo y a la vez, profundo desde el campo de los valores y las creencias que lo sostienen y proyectan.

**19.** Pensar en Bienestar Organizacional, es sinónimo de observar sistémicamente al mundo del trabajo, integrando tres grandes dimensiones: Axiología (dimensión ética de la organización), Gnoseología (dimensión del conocimiento de la organización) y Ontología (dimensión identitaria de la organización). Estos tres elementos conforman un eje sinérgico de desarrollo y fortalecimiento interno.

**20.** La resiliencia es un elemento fundador en todo proceso de Bienestar Organizacional ya que instala acciones desde un origen común: la capacidad humana por transformar (y revertir) su medio y su realidad, siempre en pos de una mejor calidad de vida para el conjunto de quienes conforman la institución.

**21.** El Bienestar Organizacional se inspira en la participación activa de las personas. El desafío es co construir un sendero común desde un empoderamiento transversal, inclusivo y colectivo.

**22.** El Bienestar Organizacional es el resultado de una identidad clara (quién soy yo como organización), consistente y coherente que con el tiempo se transforma en imagen (cómo soy percibido) y reputación corporativa (conducta sostenida en el tiempo). Pensar en 360° la marca de una organización, es dinamizar las creencias tanto a nivel interno como externo desde una coherencia compartida y sostenida en el tiempo.

**23.** Las comunicaciones internas son gravitantes en los procesos de cambio para construir el Bienestar Organizacional. Estas comunicaciones transforman los procesos informativos (dar contenidos) en procesos comunicativos (buscar entendimiento). Las comunicaciones internas dan visibilidad a las conductas, a los diálogos y sueños colectivos. De igual forma, dan énfasis en las urgencias a emprender.

**24.** El Bienestar Organizacional surge y se mantiene desde una buena capacidad de escucha interna, escucha que no solo levanta las necesidades y urgencias de la organización (contenidos), sino que también logra diseñar dimensiones de acción resolutoria para así acceder a nuevos resultados y escenarios organizacionales.

**25.** El Bienestar Organizacional posee una multiplicidad de aristas y temas, uno de estos (tema fundacional) es la ética. Este recurso no puede ser externo o ficticio, la ética y el Bienestar Organizacional van de la mano, se validan y retroalimentan. Por lo mismo, es una certeza decir que "no se puede dar lo que no se tiene". El Bienestar no es un recurso técnico, es una opción de vida laboral.

**26.** El Bienestar Organizacional debe sumar a la vida de las personas desde un desarrollo intrapersonal mayor. Preguntas como quién soy en esta organización, o qué es lo que tengo, o qué es lo que puedo hacer, o qué podemos hacer todos juntos... son algunos de los desafíos a emprender desde un desarrollo cultural interno consciente y con sentido. El Bienestar Organizacional tiene que inspirar para la realización de un viaje transformacional desde adentro hacia a fuera, para después, con el tiempo, influir en el entorno social de la organización

## ANEXO B. Bienestar laboral y clima organizacional.

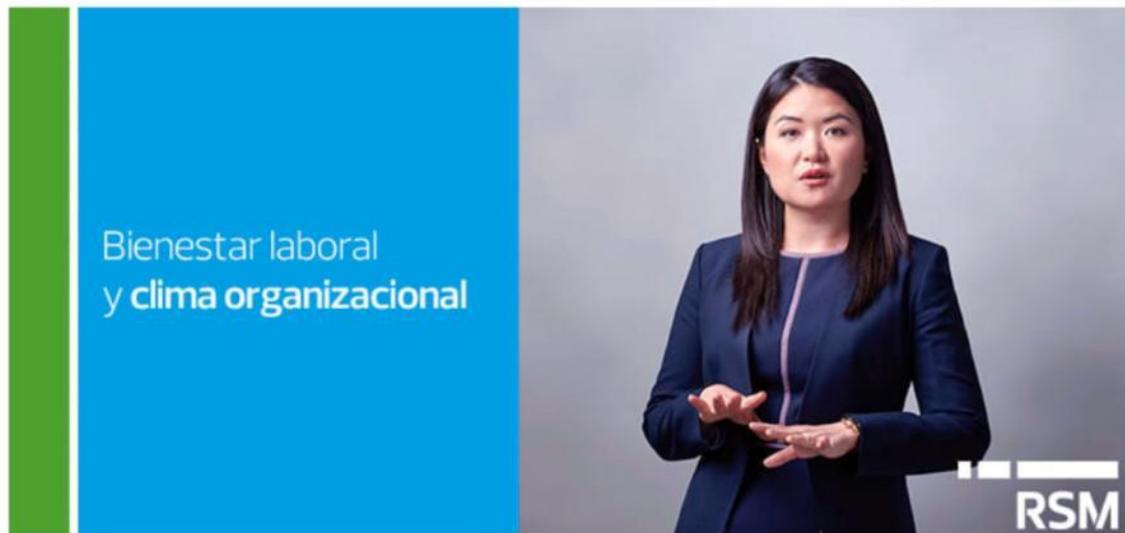


### Bienestar laboral y clima organizacional

COMPARTIR

28 February 2019

El mundo actual nos ofrece muchos beneficios para desarrollarnos con facilidad en el ámbito laboral, esto a través de las facilidades que nos ofrece la tecnología. A pesar de ello los profesionales se encuentran sometidos a cargas de estrés y agotamiento ocasionadas por las exigencias familiares, sociales y laborales del día a día. Según la Organización Mundial de la Salud (2017), **cada año aparecen aproximadamente 160 millones de nuevos casos de enfermedades relacionadas con el mundo laboral.**



Una de las principales causas de enfermedades en el trabajo, es el Burnout, el cual es definido, como un trastorno de naturaleza psicosocial estrechamente vinculado con las condiciones negativas de la actividad y la organización laboral, y el estrés producido por dichos factores. Entre las repercusiones individuales del burnout se pueden observar altos niveles de cansancio emocional, baja realización personal en el trabajo, despersonalización, deterioro de la salud, desgaste de las relaciones interpersonales, impaciencia e irritabilidad. Y este no solo presenta consecuencias en la vida del individuo sino también en el clima laboral, por ejemplo, malas relaciones laborales que causan conflictos, insatisfacción laboral, altos niveles de rotación y ausentismo, bajo desempeño en las funciones y poco compromiso.

Actualmente, existen nuevas formas de prevenir y combatir estos padecimientos desde dentro de las

¿Podemos ayudarlo en algo? Estamos en línea

empresas, esto enseñándoles a los colaboradores que la salud no es algo que solo se tiene, sino más bien que es algo que hay que preservar, controlando el estrés, la ansiedad, cuidando las rutinas alimenticias y la actividad física, y respetando las horas de sueño.

Según la Red Europea para la Promoción de la Salud en el Trabajo (2018), mejorar los hábitos de salud de los colaboradores, ayuda a reducir el absentismo dentro de las empresas en 36%. Además, la inversión que hacen las empresas en la salud de sus trabajadores, es decir en prevenir episodios de depresión, ansiedad o fatiga, es cuatro veces económico que invertir en ello una vez presente el problema. Es así como trabajar en la salud de los colaboradores, resulta una inversión positiva tanto para los colaboradores como para la organización en sí.

Las organizaciones que se preocupan por el bienestar de sus trabajadores a través de la creación de programas de bienestar laboral, fomentan a mejorar la calidad de vida de su personal, tanto dentro de la organización como fuera de ella, además estas medidas ayudan al clima y las relaciones laborales. Todo lo anteriormente mencionado beneficia al centro de trabajo, puesto que la productividad de los colaboradores y la identificación con la marca empleadora aumenta de manera considerable.

Es ahí donde surge la importancia de llevar a cabo programas de bienestar laboral, es necesario crear un compromiso con los directivos y el área de RRHH para organizar e implementar de forma adecuada dichos programas y hacerlos parte de la cultura empresarial de la organización.

**Es por todo esto, que es necesario que las empresas busquen crear un equilibrio en la vida laboral y personal de sus colaboradores.** Los empleadores que se hacen responsables de esto, están generando una marca empleadora, lo que ayuda a retener y atraer talento a la organización. Logrando tener una buena reputación dentro del mercado laboral

bienestar laboral

clima organizacional

# La felicidad Organizacional es una ventaja competitiva



Desde hace varios años se viene hablando de la importancia de las emociones en el desempeño organizacional. Sabemos que una persona cargada de emociones negativas no tiene los mismos resultados que una persona que rebosa alegría.

El tema de la felicidad en el trabajo ha despertado interés tanto en personas y organizaciones, como en escritores, autores y científicos. Los seres humanos queremos ser felices, entendiendo la felicidad como una integralidad (familia, trabajo, economía, etc). Estamos deseosos de saber qué hacer, cómo hacerlo y cómo lograr estados emocionales positivos y una sensación lo más sostenida posible de bienestar.

**Es aquí donde surge una gran duda: ¿Qué es felicidad?**

La respuesta (sin duda), es que la felicidad resulta ser diferente para cada individuo y generalmente se refiere a querer tener algo; tiempo, dinero, bienes, etc. Ahora, no podemos hablar de felicidad organizacional sin hablar de la felicidad individual. Por más que una empresa se esfuerce por hacer el entorno laboral lo más amable posible, si la mentalidad de un individuo no está dispuesta a SER feliz, la empresa no logrará su cometido.

### **¿Qué es la felicidad organizacional?**

Aunque la felicidad organizacional depende de una conjunción de muchas variables como salario, prestaciones, clima organizacional, herramientas, etc., en Colombianos Exitosos hemos podido identificar de 3 grandes pilares que ayudan enormemente en la construcción de la Felicidad Organizacional:

#### **1. El liderazgo:**

El jefe de área o departamento debe crear una atmósfera que permita que los colaboradores trabajen por un mismo objetivo. Para esto, es necesario que el líder sea capaz de inspirar seguridad y confianza, las cuales no pueden ser tomadas como instrucciones. Un jefe no puede simplemente ordenar que los colaboradores confíen en él y se sientan seguros, la seguridad y la confianza son sentimientos, no instrucciones, y por ende deben ser inspiradas por el líder.

Uno de los grandes problemas en las organizaciones colombianas y que sin duda afecta el clima organizacional, es que tenemos más jefes que líderes, y sí, a un jefe le hacemos caso por su rango, pero no lo seguimos. Mientras que a un líder lo seguimos y le hacemos caso.

**"El liderazgo es una decisión, no un rango". Simon Sinek.**

El desempeño de **un jefe influye hasta un 70% en el clima organizacional** y el clima organizacional afecta hasta un 20% de los resultados productivos de la compañía. Es por esto que se hace tan relevante la transformación de jefes a líderes gestores de felicidad organizacional.

Conozco muchos jefes que no son líderes en lo absoluto, así como también conozco persona que están en niveles bajos de la organización y poseen una capacidad de liderazgo increíble. Cuando decimos que liderar es una decisión, se trata de que el líder debe tomar las riendas del equipo en muchos niveles además de solo el de ejecutar órdenes. Debe tomar la iniciativa, conocer lo mejor posible a su equipo para identificar sus propios líderes, conocer las necesidades y deseos de sus colaboradores para sacar lo mejor de cada individuo en pro de su equipo.

**En Colombia necesitamos más líderes** que no solo comanden, sino que también apoyen. Que no solo exijan resultados, sino que también los inspiren. Que no solo se preocupen por los objetivos, también por las personas. La felicidad depende mucho de las personas que nos rodean, nos ayudan y nos inspiran a ser mejores.

**Recomendado:** [Las mejores empresas buscan buenas personas, las demás buscan talento.](#)

## **2. Las relaciones interpersonales:**

Las organizaciones somos grupos de personas que interactúan a diario. Inclusive, los colaboradores en ocasiones pasan más tiempo con sus compañeros de trabajo que con sus familiares. Es inevitable entonces, que entre las personas se generen relaciones y sentimientos de amistad, de confianza, de amor y también, de enemistad.

### **¿Cómo estamos aprovechando y potenciando las relaciones positivas en las organizaciones, y a la vez disminuyendo las relaciones negativas?**

Hace unos días estuvimos dando un taller sobre felicidad organizacional en una empresa que tenía muchos problemas de comunicación. Para esto realizamos un ejercicio grupal que les permitía a las personas entrar en confianza y generar nuevas sinergias que les permitieran fortalecer las relaciones laborales. Durante el ejercicio pudimos ver que los problemas de comunicación se daban porque existían fricciones entre los colaboradores. Al terminar el ejercicio los participantes que tenían relaciones negativas con otros compañeros, se dieron cuenta que no tenían razones de fondo para continuar en esos términos, ya que simplemente "*se cayeron mal*" desde el principio.

¿A qué voy con esto? Las relaciones interpersonales están dadas según el filtro con el que las vemos. En la mayoría de los casos juzgamos a las personas de acuerdo a experiencias

previas en situaciones del pasado, que hacen que le pongamos ese *filtro* a la percepción que tenemos de los demás. Creemos saber cómo es una persona, pero no nos damos la oportunidad de conocerla.

Para que tengamos relaciones alegres, sanas, colaborativas dentro de la organización, al igual que con una familia, es de vital importancia generar espacios que propicien el fortalecimiento de las relaciones, actividades que permitan conocernos mejor, *romper el hielo* y eliminar los juicios con los que percibimos a nuestros compañeros de trabajo y como resultado, tendremos sinergias que no solo apuntarán al cumplimiento de los objetivos como equipo, sino que también propiciarán el surgimiento de nuevas ideas que apoyen los procesos de innovación de la compañía.

Lo hayas pensado o no, nuestros colaboradores son parte de nuestra familia y por ende debemos tratarlos como tal. No sacamos alguien del grupo familiar solo porque se equivoca o tiene problemas. Buscamos herramientas para solucionar el problema en grupo.

Siempre podrán existir roces entre las personas, ya que no pensamos ni actuamos de la misma manera. Pero cuando entendemos que no somos iguales y que cada diferencia entre nosotros es un aporte al equipo y a su mejoramiento, es mucho más fácil dirimir cualquier desacuerdo o discusión.

**Recomendado: [¿Qué hace que una empresa sea exitosa?](#)**

### **3. La mentalidad individual**

Este es el pilar más complicado a nivel organización y a nivel país, ya que como colombianos venimos de una cultura con mentalidad negativa y dada al conflicto. Los colombianos somos de la cultura de hacer poco; Si alguien puede hacerlo, que lo haga él. Si nadie puede hacerlo, ¿por qué lo tengo que hacer yo?

Los colombianos hemos sido criados bajo una serie de anclas y paradigmas que definen lo que somos y cómo nos desenvolvemos en nuestro entorno. Ha sido así durante siglos. Son estos paradigmas lo que hacen que nuestro comportamiento sea particular en cada región y que nos conectemos como compatriotas cuando estamos fuera del país.

#### **¿Qué es un paradigma?**

Alguna vez en la universidad estuvimos trabajando hasta tarde en la casa de un amigo,

Leonardo. Hacia las 9 de la noche, Leonardo decidió hacer sándwich y jugo. Cuando estábamos cenando le pregunté por qué le cortaba las esquinas al jamón y al queso, y me dijo que así era como lo preparada su mamá. Hasta ahí, normal. Sin embargo Leonardo quedó con la duda y le preguntó a su mamá por que le cortaba las esquinas al jamón, al o que ella respondió "mi mamá siempre lo hacía así". No contento con la respuesta, Leonardo le preguntó después a su abuela por qué le cortaba las esquinas al jamón y ella le respondió que lo hacía porque en esa época su sanduchera era redonda y se desperdiciaban las puntas del jamón.

Un paradigma entonces, es una idea preconcebida de la realidad que hemos heredado de nuestros familiares o amigos. No sabemos por qué (ni nos lo preguntamos) pero actuamos de acuerdo a como está programada nuestra mentalidad. Actuamos por costumbre, por hábito.

El problema no es actuar por costumbre, sino los hábitos que rigen dichas costumbres. En muchos casos estas costumbres se basan en el menor esfuerzo posible, aun sin importar si podemos dañar a alguien más en ese proceso y podemos evidenciar este comportamiento cultural en la televisión, ya que por los televisores colombianos han pasado (mal contadas) 10 producciones entre nacionales e internacionales, que no son más que una oda al narcotráfico, al terrorismo y a la plata fácil. Nuestra cultura está marcada por un pasado que dejó un legado no solo en la mente sino en los corazones de los colombianos.

Si queremos cambiar la cultura de los colombianos, tenemos que empezar por sus paradigmas y sus hábitos. Entender cómo la historia de Colombia formó la mentalidad negativa que tenemos sobre el dinero, la falta de oportunidades, la falta de educación, las relaciones, e inclusive la religión. Todas estas como variables que influyen en la forma de pensar que tiene un colombiano y por ende, en sus resultados personales y profesionales. Estas costumbres no solo han hecho que año tras año tengamos los mismos resultados, sino que a nivel organizacional muchas veces rechazamos nuevos procesos porque estamos acostumbrados a que las cosas sean hechas de la misma manera que se han hecho siempre. De hecho, uno de los instintos más poderosos del cerebro junto al de supervivencia, es la aversión al cambio. Irónico ¿no?

**En un mundo donde el cambio y la evolución a nuestro alrededor son una constante, nuestro cerebro preferiría no hacer nada excepto comer, dormir y reproducirse.**

Es aquí donde los hábitos juegan un papel fundamental en los resultados del individuo. Los hábitos son pequeñas acciones que van modelando nuestro cerebro y lo acostumbran a las actividades que queremos realizar. Por ejemplo, si somos personas sedentarias, nuestros hábitos serán de todo tipo, excepto el de hacer ejercicio o actividad física. Si somos personas llenas de energía dadas a la acción, probablemente nuestros hábitos no tengan que ver con dormir hasta las 10 de la mañana. Estos pueden ser buenos o malos hábitos dependiendo de lo que una persona quiera para su vida.

Lo cierto es que estos hábitos influyen sí o sí en los resultados de las organizaciones, en las relaciones interpersonales y en el desempeño de cada colaborador. Si nosotros como empresas, logramos construir hábitos saludables y positivos en nuestros colaboradores, estaremos colocando cientos de ladrillos en la construcción de un mejor país para todos los colombianos. Estaremos aportando enormes cantidades al desarrollo de la felicidad laboral y organizacional, además de ganar una ventaja competitiva difícilmente imitable por parte de nuestros competidores.

Si bien al liderazgo, las relaciones interpersonales y la mentalidad individual son factores difíciles de controlar, una buena estrategia y cultura de formación puede ayudar a facilitar el proceso de construcción de hábitos que mejoren la percepción de felicidad en el trabajo como indicador principal de la felicidad organizacional, al tener en cuenta el bienestar, la salud y la plenitud de los trabajadores con su trabajo y organización.

En resumen, la felicidad organizacional es una co-responsabilidad entre la organización y el colaborador. Ya que la responsabilidad final de la felicidad sigue siendo individual, la empresa no puede hacerse cargo de la felicidad de los trabajadores. Lo que sí necesita hacer una organización es facilitar las condiciones laborales para el despliegue del bienestar psicológico y las fortalezas de las personas y el trabajo en equipo. La felicidad organizacional es una responsabilidad de la empresa. La felicidad en el trabajo es una responsabilidad de los trabajadores. Somos co-responsables de la vida plena en el trabajo.

Implementar un programa de **Felicidad Organizacional** alineado con los objetivos estratégicos de la compañía, producirá un aumento en los resultados de cuatro frentes:

rentabilidad, calidad de servicio al cliente, excelencia operacional y bienestar laboral de los colaboradores.

La implementación exitosa de sistemas de gestión de felicidad organizacional en las empresas ha demostrado que sí es posible mezclar lo laboral con lo emocional, impactando de manera positiva en los resultados. Lo importante aquí, es resaltar la convicción de quienes quieren cambiar la vida de muchas personas en las organizaciones, generando el balance entre resultados y bienestar laboral.

La Felicidad Organizacional es una nueva forma de gestión estratégica para consolidar ventajas competitivas de las organizaciones y promover el bienestar psicosocial de los trabajadores. Es la capacidad de una organización para ofrecer y facilitar a sus trabajadores las condiciones y procesos de trabajo que permitan el despliegue de sus fortalezas individuales y grupales, para conducir el desempeño hacia metas organizacionales sustentables y sostenibles, construyendo un activo organizacional intangible difícil de igualar.

**¿Tienes algo que aportar? Coméntalo abajo.**

Feliz día **#ColombianosExitosos**



**Juan Gutiérrez**  
Director General

Ayudo a las empresas a desarrollar la  
MEJOR VERSIÓN de sus colaboradores y  
construir FELICIDAD ORGANIZACIONAL.

 **colombianos  
exitosos.**  
Un mejor tú, un mejor país.

### DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 5 de Agosto, 2020.



Clara Marque

Firma y aclaración

29162

Número de registro

39.085.990

DNI