TRABAJANDO PARA SER FELICES

TRABAJO DE GRADO

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
CURSO DE ESPECIAL INTERÉS: MANAGEMENT DE GESTIÓN HUMANA
BOGOTA D.C. JUNIO DE 2020

TRABAJANDO PARA SER FELICES

TRABAJO DE GRADO

Ps. JAIME FERRO VASQUEZ

ASESOR

Jeimmy Johanna Duran Arandia
Código 421779
Leidy Constanza Pineda Salazar
Código 426235

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
CURSO DE ESPECIAL INTERÉS MANAGEMENT DE GESTIÓN HUMANA
BOGOTA D.C., JUNIO DE 2020

"Las opiniones expresadas en este trabajo son responsabilidad de los autores; la Facultad de Psicología de la Universidad Católica de Colombia ha verificado el cumplimiento de las condiciones mínimas de rigor científico y de manejo ético."

(Artículo 65 Reglamento Interno)

creative commons

Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)

La presente obra está bajo una licencia:
Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)
Para leer el texto completo de la licencia, visita:
http://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.5/co/

Usted es libre de:

Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra

hacer obras derivadas

Bajo las condiciones siguientes:

Atribución — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).

No Comercial — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.

Agradecimientos

Nuestros agradecimientos especiales a quienes nos impulsaron y guiaron en el desarrollo de la propuesta de intervención organizacional con base en la felicidad denominada “Trabajando para ser felices”; a nuestra familia por el apoyo y al profesor Jaime Ferro Vásquez que nos ha acompañado en este arduo pero constructivo proceso.

Dedicatoria

A nuestras familias
Con inmensa gratitud y cariño,
Quienes estuvieron siempre
Apoyándonos con paciencia.

Tabla de contenido

Resumen, 8

Justificación, 8

Desarrollo histórico sobre el bienestar laboral,10

Conceptos clave en el desarrollo de nuevos modelos de bienestar, 14

El bienestar laboral en las entidades públicas, 24

La apuesta de la felicidad como cultura organizacional,29

Objetivos, 34

Objetivo General, 36

Objetivos Específicos, 37

Método, 38

Estudio del Mercado, 38

a. Objetivo General del Estudio de Mercado,38
b. Objetivos Específicos del estudio de Mercado,38
c. Descripción del producto,38
d. Nombre, logo,39
e. Producto básico,40
f. Producto real,40
g. Producto ampliado,40
h. Clientes – segmentación,41
i. Mercado potencial,43
j. Mercado meta,44
k. Mercado objetivo,44
l. Competencia,46
m. Directa,46
n. Sucedánea,46
o. Canal de distribución,47

Presupuesto, 48

Resultados, 49

Conclusiones, 50

Referencias, 51

TRABAJANDO PARA SER FELICES

Resumen

El presente documento compila los resultados del diseño de un servicio profesional relacionado con psicología organizacional, y orientado a la transformación y mejoramiento constante de los programas de bienestar laboral al interior de entidades públicas en Colombia. En ese entendido el objetivo central que orientó la presente intervención fue diseñar un programa de bienestar laboral que tenga como base la aplicación de los postulados de la cultura de la felicidad como paradigma del bienestar laboral, en instituciones públicas. Se trata entonces de una serie de actividades y estrategias que deben implementarse al interior de entidades publicas con el fin de mejorar el clima laboral, aumentar la felicidad de la fuerza laboral disponible en la entidad y cohesionar los objetivos misionales con los objetivos personales logrando así que la actividad laboral se convierta en un medio eficaz y eficiente para gestionar los anhelos personales que traen consigo la felicidad subjetiva.

Palabras Clave*:* Bienestar Laboral, Cultura de la Felicidad, productividad laboral, entidad pública.

Justificación

El mercado laboral actual es cada vez más cambiante; nuevas disciplinas surgen todos los días, los niveles de especialización en áreas del conocimiento, segmentan cada vez más la mano de obra y las motivaciones actuales de conseguir y mantener un trabajo ya no se centran única y exclusivamente en la supervivencia sino que se encuentran cada vez más relacionadas con aspectos propios de las motivaciones personales. Este último aspecto, el de la motivación intrínseca que impulsa a la fuerza laboral, es una materia de especial interés para la psicología organizacional pues hay un campo bastante amplio, aún

inexplorado, que podría transformar la productividad de las empresas gracias a la sincronización de los objetivos personales con los objetivos empresariales (Houston, 2006).

Esta situación puede ejemplificarse de la siguiente manera: hace 40 años la fuerza motriz que levantaba en las mañanas a los empleados de todos los niveles de la organización era poder aportar valor a la empresa en donde trabajara para conservar el puesto durante toda la vida y de allí derivar un sustento que le permitiera sostener y garantizar las necesidades de su núcleo familiar hasta llegar a la tan anhelada y esperada edad de pensión para luego disfrutar de su mesada y configurar gran parte de su existencia posterior a partir de la remembranzas propias de la vida laboral entregada a ese compañía; en ese sentido los programas de bienestar laboral, en donde estos existían, se concentraron en profundizar esta política de supervivencia y confort familiar por medio de programas que facilitaran o por lo menos fomentaran el crecimiento económico del empleado y abriera una ventana de oportunidad a los miembros de sus núcleos familiares para gozar de espacios ocasionales de entretenimiento (Zapata, 2007).

El énfasis era que el empleado sintiera que estar en esa compañía le daba la seguridad de tener un sustento económico que le permitiera levantar a su familia. No más. Por otra parte, hoy son cada vez más comunes los casos en donde los empleados se sienten frustrados pues a su parecer la actividad laboral que desempeñan no contribuye de manera significativa a su proyecto de vida y en no pocas ocasiones su permanencia en ese puesto de trabajo se debe exclusivamente a la supervivencia; esto quiere decir que la supervivencia ya no es un factor motivacional de alto valor en sí mismo, sino que es simple y llanamente un criterio que evita que abandonen un espacio físico en el que no se sienten plenamente realizados. Este cambio de perspectiva respecto del trabajo es consecuencia de un mundo cada vez más conectado que pone, por lo menos en términos de marketing, a los pies de cualquier ser humano la idea de que todo es posible, que el límite es el cielo y que con esfuerzo es posible cumplir todas y cada una de las metas asociadas a viajes, una casa más grande, un mayor nivel de especialización y en general un nivel de consumo alto (Margot, 2007)

Muchas de nuestras aspiraciones se han reducido al aumento del consumo y ello implica un reto importante en materia de educación emocional, planificación de proyectó de vida y apoyo constante en la realización de ese proyecto de vida ideal. Si la organización

no cuenta con esa información por parte de sus empleados es posible que esté perdiendo productividad pues el recurso humano no está preocupado por el crecimiento de la compañía sino concentra gran parte de sus recursos atencionales en el desarrollo de nuevas alternativas que le permitan satisfacer sus necesidades de autorrealización, cumpliendo o por lo menos tratando de cumplir sus verdaderas motivaciones. En ese entendido es clave trabajar en dos aspectos, el primero en materia de educación emocional en los empleados y colaboradores para que puedan tener nuevas perspectivas de la felicidad que permitan encauzar de la manera correcta los proyectos de vida personales y familiares. Y en segunda medida en materia de análisis de expectativas y formulación de políticas pertinentes pensadas para lograr que los colaboradores sientan que el crecimiento de la compañía se traduce inmediatamente en crecimiento personal y familiar.

Desarrollo histórico del concepto de bienestar en el contexto de la psicología organizacional

El diseño de productos orientados a la mejora de la calidad de vida de los trabajadores, incluyendo dentro de esta acepción el tiempo que estos pasan al interior de su espacio de trabajo, precisa de entender cómo este concepto, el del bienestar, ha evolucionado en el tiempo y como su abordaje integral reviste uno de los retos más importantes de la psicología organizacional; de hecho conforme lo planteado por (Peiró, Ayala, Tordera, Lorente, & Rodríguez, 2014), el principal reto de los psicólogos organizacionales reside en la promoción permanente de un *círculo virtuoso* que sea capaz de materializar una relación de consecuencia entre los niveles de bienestar del empleado y los niveles de productividad de la compañía, idea que se encuentra en línea con lo planteado con Piero et al. (2014) que señala la necesidad urgente, por parte de la psicología, de promover empresas y organizaciones mucho más “humanas y productivas”.

En materia de antecedentes históricos y conceptuales del término, es posible identificar una relación entre los postulados que rigen los sistemas políticos y administrativos de los países y los sistemas internos de bienestar de las organizaciones, pues el segundo es un reflejo del primero. En ese entendido, tener una concepción clara del concepto de bienestar requiere necesariamente dar un vistazo desde la definición que los sistemas políticos dan a

este término y como este ha evolucionado en las normas de nuestro país. Al respecto De Ullivarrí, (2017) ha propuesto la existencia de un consenso respecto de que fue en la década de los 30 del siglo pasado cuando el Estado se replanteó la forma de entender sus relaciones con los ciudadanos, pasando de un estado que garantiza la libertad, el orden y la justicia a un estado que se preocupa por dar soluciones en materia social; esas respuestas concretas a las necesidades de la población dieron origen a la utilización del término en la ciencia política, pues pretendía resolver un problema social de amplia magnitud que acapara la preocupación de las nacientes masas de las ciudades industriales (Astarian, 2008).

Proponer soluciones a esos problemas era pensar en el *bienestar* de la gente, empezamos entonces a hablar de un Estado de Bienestar, lo que significaba en materia laboral un cambio en el discurso oficial que ponía ahora al trabajador en el centro de la intervención; por lo menos en el discurso y la intención el hombre desplazó a la máquina (Tenti, 1989).

Es importante destacar que conforme lo reseñado por Cruz, Aguilar & Jimenez (2007) la consolidación del estado de Bienestar se dio con mayor énfasis en Norteamérica y Europa Occidental; en nuestro país ese referente fue posible apenas en el año 1991; es decir nuestro estado de bienestar es relativamente reciente. esta situación de inexistencia del estado de bienestar en el sentido estricto del término no ha impedido que los aspectos laborales tengan un avance mucho más rápido y dinámico. Retomando los planteamientos de Tirado Mejia & Banquero, (1990), las reseñas de administración industrial nos permiten deducir que desde el siglo XIX la sociedad obrera europea empezó a dar visos de una preocupación diferente a la de la mera producción de utilidades. Fue así como Otto Von Bismarck-Schönhausen propuso en Alemania un sistema de protección social que atendiera los problemas de salud de los obreros que veían menguada su calidad de vida debido a las duras y arduas jornadas que enfrentaban diariamente (Tirado Mejia & Banquero, 1990). Así mismo en Colombia, antes de la Constitución de 1991 ya existían referentes normativos que pusieron en el centro del debate la necesidad de pensar mecanismos alternativos de compensación del trabajo entregado por el empleado a la empresa por medio de programas enfocados en la atención social en dimensiones económicas y de ocio Sin embargo el hecho de que existan referentes normativos desarrollados paralela o independiente del concepto de estado de bienestar, es la manifestación dinámica de un sector que avanza a pasos

agigantados mientras las discusiones legislativas avanzan con un ritmo más lento; es así como luego de discutir sobre el Bienestar como preocupación política, a partir de los años sesenta las investigaciones asociadas a la satisfacción laboral cobran relevancia y el concepto de Bienestar Laboral se relaciona ahora con un concepto que integra espacios y relaciones: la calidad de vida laboral. Desde las perspectiva de Caballero-Lozada & Nieto-Gómez (2015), este concepto busca la trascendencia del desarrollo humano integral al interior de la organización, debido a la creciente preocupación generada en torno a los niveles bajos de recompensa del trabajo lo que llevaba a una frecuente insatisfacción con el empleo (Caballero-Lozada & Nieto-Gómez, 2015) Dentro de los desarrollos teóricos que fomentaron el concepto de calidad de vida laboral, pueden destacarse una serie de conferencias patrocinadas al final de los años 60 y comienzos de los 70 por el Ministerio de Trabajo de los EE.UU. y la Fundación Ford, las cuales terminaron siendo un referente importante de relacionamiento entre la administración y la psicología industrial. Las primeras investigaciones enfocan sus esfuerzos en analizar los efectos que tenía sobre el desempeño de los trabajadores y el absentismo la política de incentivos y las variables sociales que rodean la vida del individuo (Martinez, 2004); estos resultados permitieron gestar un cuerpo de investigaciones que aportarán a la consolidación del concepto de bienestar. En principio la satisfacción de las variables individuales se entendían como efecto casi exclusivo de factores externos al sujeto, tales como el salario, nivel de autonomía, estilo de supervisión, horario, entre otros (Peiro, Bravo, & Rodriguez, 1996). Sin embargo pronto este cuerpo teórico otorgaría relevancia a las variables sociales ligadas al desarrollo propio de la vida en comunidad de los trabajadores.

A juicio de Álvarez (2015) el bienestar como concepto procede de la estructuración de una palabra compuesta, es decir, “requiere de una idea ética (bien) y de una condición situacional (estar)” esta dualidad ha sido influyente en cómo el ordenamiento social percibe el término pues implica además de una connotación de satisfacción, una de permanencia; podría entonces concluirse desde esa perspectiva que el bienestar se persigue de modo permanente y sólo alcanza su perfección en la búsqueda de satisfacción ética constante.

Al respecto Van Dierendonck, Borrill, Haynes, & Stride (2004)mencionan que la satisfacción y el bienestar dado desde el trabajo, es expuesto por múltiples variables que afectan el bienestar psicológico en el trabajo, y las agrupan en dos grandes categorías: las

variables contextuales y las variables sociales. Dentro de las variables contextuales es importante destacar el aporte de Koys & DeCotiis, (1991) respecto del concepto de clima organizacional, entendido como un fenómeno complejo y con múltiples niveles, de los que se deriva el clima psicológico y el organizacional. Ambos aspectos del clima son considerados fenómenos multidimensionales que describen la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de una organización y es por ello que su estudio y seguimiento cobran especial valía a la hora de establecer variables objetivas que permitan obtener métricas comparables respecto del bienestar laboral.

La división planteada entre aspectos individuales y sociales ha puesto en evidencia la existencia de dos tipos de bienestar en el contexto laboral, se trata del Bienestar General y el Bienestar Laboral, los cuales coexisten y se retroalimentan para lograr un estado de bienestar permanente. Conforme lo planteado por Judge & Watanabe, (1993) es frecuente cuestionarse qué tan estrecha es la relación entre ambos tipos de bienestar, pues los resultados investigativos comprueban la estrecha interrelación de influencia mutua, aunque "el efecto del bienestar general sobre el laboral parece ser mayor" (Judge & Watanabe, 1993, p.33).

Se tiene entonces que para los años 90 encontrábamos un cuerpo teórico que reconocía el término de bienestar con cierto grado de precisión, identificando dos aspectos que lo crean y lo construyen permanentemente. La discusión ya no era entonces sobre la pertinencia del término sino su fortalecimiento y al avance hacia nuevas perspectivas, pues el crecimiento acelerado de las organizaciones y la llegada de internet y sus tecnologías de comunicación derivadas, transformaron por completo el desarrollo de la actividad laboral y consecuentemente de que se entendía por bienestar (Jimmieson, Peach, & White, 2008). En ese entendido Aguirre, Vauro, Labarthe, & Vauro (2015) plantea que las organizaciones han estado en permanente adaptación y cambio generando esquemas de organización del trabajo cada vez más flexibles tendientes a lograr el objetivo de mantener y aumentar la capacidad competitiva en un entorno global, abierto y cambiante (Aguirre et al., 2015).

Es necesario destacar que este periodo (1990 - 2008), tanto en nuestro país como en el resto del mundo estuvo caracterizado por una profunda tesis neoliberal que replanteaba el concepto del estado de bienestar para pasar a un estado regulador, evidenciando la máxima

con la que abrimos este espacio de análisis histórico: los sistemas de bienestar al interior de las empresas están influidos por el sistema político que impere y promueva las relaciones de trabajo (Jiménez González, Rivera Ladino, & Gaibao Pérez, 2019). En la materialidad, esta influencia se hace evidente en las nuevas perspectivas del término bienestar laboral que demandan ahora del desarrollo de habilidades por parte de los empleados, no se trata solo de un paquete de servicios destinado a complementar los beneficios ofrecidos por el salario, sino que se trata de la búsqueda azarosa de recursos emocionales que permitan enfrentar con mayor capacidad un entorno cada vez más cambiante y centrado en el consumo que hace parecer que la felicidad es meramente hedónica y relega el papel de la construcción personal y familiar a partir de sentirse bien con el entorno y consigo mismo.

Esa situación concreta ha permitido la incursión de términos más completos y complejos que aquel que utilizábamos tradicionalmente, estamos viviendo la etapa en la cual la búsqueda por el bienestar empieza a ser reemplazada lentamente por la búsqueda y el entrenamiento para la felicidad. (Cundinamarca, 2019)

Conceptos clave en el desarrollo de nuevos modelos de bienestar

El vertiginoso cambio de las organizaciones en las últimas tres décadas, que mencionamos en el capítulo anterior, tuvo su génesis en el salto tecnológico y su consecuente cambio de interrelacionamiento organizacional. Del mismo modo la investigación y las percepciones respecto de las necesidades humanas básicas fundamentales han experimentado numerosos y sustanciales cambios en el modo de entenderse y ser abordados; ello necesariamente tiene un impacto sobre la materia de estudio de la psicología organizacional e implica la apropiación, masificación y materialización de nuevos conceptos que permitan la comprensión más integradora posible de las relaciones sociales al interior de ámbito laboral y cómo estas condicionan la vida tanto dentro como fuera del entorno laboral. En ese contexto concreto podemos encontrar planteamientos tendientes a la reducción y concreción, como el planteado por Haydée & Ramón (2003) que logró identificar y teorizar alrededor de tres necesidades psicológicas básicas, universales e innatas: “ser competente, tener autonomía y relaciones interpersonales” u otros planteamientos mucho más complejos como el planteado por Max

Neef , Hopenhayan y Elizalde (1986) respecto de las nueve necesidades humanas universales invariantes en el tiempo y espacio y que deben ser satisfechas de modo culturalmente diferentes. Todo ello nos hace pensar la necesidad de extender el campo conceptual que circunscribe eso que hemos denominado bienestar con el fin de crear un espectro rico en nuevas conceptualizaciones que permita nutrir tanto la teoría como la aplicación práctica (Warr, 2012). En el presente apartado recopilaremos algunos conceptos que consideramos de supremo interés si se desea establecer una propuesta metodológica de intervención organizacional sólida, basada en antecedentes teóricos y empíricos. (Max-Neef et al., 1986)

Sobre el bienestar en el sentido estricto del término

Conforme lo planteado por Haydée & Ramón, (2003) el bienestar visto como una experiencia subjetiva de "estar bien" puede ser estudiado empíricamente siempre con la disposición de "abrirse a una perspectiva más positiva de la naturaleza humana" tendiendo a obtener una comprensión sistémica de los procesos y comportamientos del trabajador y su desarrollo tanto en lo personal como en lo social (Haydée & Ramón, 2003). Esta acepción del término permite abrir paso a la discusión sobre la idea de Bienestar Subjetivo (BS); en atención a lo planteado por Diener, (2000) el BS hace referencia a aquello que las personas "piensan y sienten acerca de sus vidas y a las conclusiones cognoscitivas y afectivas que ellos alcanzan cuando evalúan su existencia" (Diener, 2000). El mismo autor nos introduce al término de felicidad señalando que el mismo se puede entender como aquello a lo que comúnmente asociamos al BS que experimenta un mayor número e intensidad de emociones agradables respecto de las emociones desagradables. Desde esta mirada la evaluación personal respecto de la existencia es fundamental.

Entender o acercarnos a la compresión del concepto de BS resulta mucho más sencillo cuando este se desglosa en dimensiones que hacen posible su estudio; al respecto (Ryff, 1989) propone el *Modelo Multidimensional del BS* basado en los postulados contemporáneos sobre desarrollo humano (Ryff & Keyes, 1995), proponiendo la idea de que el funcionamiento psicológico está soportado en una estructura de seis factores a saber:

“auto aceptación, crecimiento personal, propósitos de vida, relaciones positivas con otros, dominio medioambiental y autonomía” (Haydée & Ramón, 2003)

Por otra parte Oishi, (2000) propone el *Modelo de Acercamiento a la Meta* el cual tiene en cuenta las particularidades individuales y las variaciones de desarrollo a partir de los marcadores de bienestar; señala que las metas, que puede definirse como estados internalizados deseados por los individuos, y los valores, que puede definirse como postulados axiomáticos que orientan las actuaciones del individuo, son guías principales de la vida, mientras que la realización de sus anhelos personales son metas de un orden inferior. (Oishi, 2000)

Bienestar en lo laboral

Aterrizar los planteamientos estudiados en el plano laboral da como resultado un cuerpo teórico mucho más específico que trabaja en aspectos concretos del entorno laboral y de las habilidades de los empleados. Según Chiavenato, (2004) el bienestar laboral se enfoca en la protección de los derechos e intereses sociales de los empleados y su función principal es apoyar y complementar a la organización en los asuntos relacionados con el bienestar laboral de los trabajadores y las condiciones de trabajo en la cotidianidad; desde esta mirada el término bienestar en el contexto laboral tiene dos miradas complementarias: por un lado busca satisfacer las necesidades económicas, sociales y personales, que puedan traducirse en el mejoramiento de sus condiciones de vida y por otro se enfoca en la realización personal por medio del trabajo, esto es la consecución de sus logros personales por medio de las actividades laborales que realiza en condiciones de seguridad económica y personal. Al respecto (Blanch, Sahagún, Cantera, & Cervantes, 2010) ha logrado una definición concreta que recoge las acepciones estudiadas previamente; para estos autores el bienestar laboral puede definirse como: “un conjunto de juicios valorativos y de reacciones emocionales concernientes al grado en que la propia experiencia es vivida como satisfactoria, agradable y positiva” (Blanch et al., 2010. p 158).

Un desglose respecto de la definición anterior no lleva a concluir que el BL es el estado deseado por el grupo de funcionarios que laboran en la organización, logrado por medio de intervención estratégica orientada, que a partir de la gestión involucra elementos

dinámicos que buscan mejorar la cotidianidad laboral y a su vez la condición personal, familiar y social (Petrou, 2013).

En el plano teórico los investigadores han mostrado interés en conceptos específicos como la *satisfacción en el trabajo* o las *emociones positivas* situación que hace complejo encontrar estudios con conceptualizaciones más amplias al respecto implicando con ello una falta de consenso en la definición del constructo principal que nos ocupa (Peiró et al., 2014). Ello se hace evidente en los diversos enfoques teóricos que hoy existen al respecto; a modo de ejemplo puede analizarse la diferencia entre el planteamiento de Petrou, (2013) quien lo define en términos de "condiciones materiales y experiencias en el trabajo" respecto del planteamiento de Schulte & Vainio, (2010) quienes lo hacen en términos de la capacidad de florecimiento de la personalidad individual como consecuencia de un entorno dinámico motivador (Schulte & Vainio, 2010).

Al igual que sucede con el término bienestar, su acepción en el contexto laboral se hace más sencilla si se tiene escalas o referencias de medida que no solo garanticen objetividad sino que nos permitan caminar hacia la universalización del concepto de modo que se faciliten los mecanismos de intervención. Al respecto Caballero-Lozada & Nieto-Gómez, (2015) señala que una de las maneras de medir el bienestar es el grado de satisfacción en el ámbito laboral, según Berg (citado por Hernández et al., 2003) este grado se encuentra estrechamente relacionado con tres factores: "características específicas del trabajo, prácticas de alto rendimiento en el trabajo y factores que afectan el entorno de trabajo de las personas (Caballero-Lozada & Nieto-Gómez, 2015).

Por último vale la pena retomar el planteamiento de (Haydée & Ramón, 2003) que ha señalado que algunos términos utilizados en la jerga de psicología organizacional tales como calidad de vida, bienestar subjetivo, satisfacción vital y bienestar social entre otros, son todos parte de una terminología que se relaciona con la felicidad, y que pretenden cobrar significado a través de la clarificación del concepto y de su capacidad para ser medido. A partir de las miradas expuestas y aquellas que no referenciamos por la naturaleza de este texto podemos concluir que actualmente existen dos consensos claros que nos permiten seguir en la consolidación del término: Por un lado el bienestar tendría una dimensión básica y general que es subjetiva y por otro el bienestar estaría compuesto por dos facetas básicas: una centrada en los aspectos afectivos-emocionales relacionados con

los estados de ánimo del sujeto y otra centrada en los aspectos cognitivos valorativos. en referido a la evaluación de satisfacción que hace el sujeto de su propia vida. (Haydée & Ramón, 2003).

La idea de la felicidad

Uno de los cambios más importantes en materia de Psicología Organizacional en las últimas tres décadas tiene que ver con la consolidación de la psicología positiva y la posibilidad de hablar de felicidad como un término susceptible de ser estudiado, parametrizado, medido y lo más importante capaz de impartirse por medio de la formación adecuada; tan es así que la Universidad de Harvard, una de las más prestigiosas del mundo, imparte una cátedra a todos sus estudiantes sobre felicidad. Estamos entonces frente a una evolución del concepto de bienestar no porque caiga en la obsolescencia, pues aún resta estudiar mucho al respecto de las diversas acepciones del término y su modo de influencia y consolidación en la vida diaria, sino por el hecho de que surja como una necesidad misma del ser humano establecer caminos adecuados para lograr aquello de lo que todos en algún momento de sus vidas han anhelado para sí mismos y sus más cercanos.

Ahora bien, Margot (2007) ha hecho énfasis en que un acercamiento a la definición de lo que sea que denominemos como felicidad precisa de aquellas condiciones que hace un par de siglos eran un lujo (salud, educación trabajo) pero no llenan por completo la complejidad de su definición; esto es, para pensar en felicidad tenemos que tener satisfechas las condiciones necesarias pero ellas no son suficientes. (Margot, 2007)

Desde la mirada filosófica, la pregunta por la causa de la felicidad no es reciente. Se tienen documentados discursos estructurados que al respecto prepararon desde filósofos griegos hasta intelectuales contemporáneos y aunque variadas sus formas de expresión pudiéramos afirmar que la respuesta ha tenido fluctuaciones desde un materialismo extremo que la busca en las condiciones externas hasta las respuestas espirituales que plantean que es el resultado de una actitud mental. Las investigaciones apoyan ambas posiciones, aunque conforme con lo expresado por Campbell, (1981) la mirada espiritualista tiende a producir resultados más sólidos. (Haydée & Ramón, 2003)

Lo que sí es cierto es que ese amplio espectro de respuestas permite afirmar que la felicidad no se reduce al bienestar afectivo de un organismo adaptado a su medio. En línea con lo planteado por Margot (2007) el ser humano debe reflexionar para construir su vida según unos valores: "No puede desatender ni su libertad, ni su responsabilidad ante el compromiso voluntario de su acción" (Margot, 2007) En forma muy general, Hernández & Valera, (2001) han planteado una generalización de gran ayuda que destaca como la felicidad puede plantearse desde dos miradas como rasgo o como estado. Esta generalización así planteada implicaría dos perspectivas o modos de abordar el tema; el primero sería considerar la felicidad como un estado general que se consigue a través de estados parciales o situacionales de felicidad y el otro, sería considerarla como un sentimiento general que hace "leer positivamente las diferentes situaciones o avatares de la vida" (Hernández & Valera, 2001)

Este último planteamiento abre la puerta para analizar el papel que jugarían las actividades labores en la consecución de la felicidad; en relación con la construcción de estados parciales que en suma permiten alcanzar la felicidad, se considera vital entender la relación cada vez más vigente entre trabajo y felicidad ya que aunque de entrada parecen antagónicos, pues no es común imaginar a la gente plenamente feliz trabajando, realmente terminan siendo codependientes puesto que, por lo menos en Colombia, mínimo un tercio de la vida diaria se destina a actividades relacionadas con la generación de ingresos y la totalidad de actividades complementarias no relacionadas con el trabajo precisan de la existencia de recursos económicos para su ejecución, recursos que solo pueden ser obtenidos por medio de la venta de fuerza laboral.

En ese entendido el trabajo debe ser capaz de proveer a sus empleados escenarios físicos y psicológicos que permitan la configuración permanente de estados parciales de felicidad, evitando al máximo que algún factor asociado al clima organizacional impacte de manera negativa al trabajador. En un segundo momento juega un papel importante en aquello que Hernández & Valera, (2001) define como "leer positivamente las situaciones" esta sentencia aunque sencilla requiere de procesos formativos de base que abran un espacio a la educación emocional en un mundo que ha venido prefiriendo el desarrollo de habilidades en ciencias básica o naturales. La organización debe entonces, si desea influir positivamente sobre la felicidad de sus empleados, propender por la educación emocional

que dote de las habilidades adecuadas a todos sus empleados para enfrentar las situaciones cotidianas que en ocasiones generan sobre cargas de estrés y se traducen en infelicidad y pérdida de productividad. (Margot, 2007)

Adentrados en estos antecedentes teóricos y prácticos resulta necesario retomar el cuestionamiento base realizado por Haydée & Ramón, (2003); se pregunta: "¿qué ocurrirá en los individuos si aprenden a enfrentar las situaciones difíciles de la vida recurriendo al buen humor, simplicidad, empatía, optimismo, creatividad y sabiduría?" Bueno es allí donde reside gran parte del valor agregado que ofrece la Psicología Positiva y que se convierte en un aliado fundamental en este proceso de cambio organizacional; su integración y el uso correcto de sus postulados podrían llevarnos a reconocer que muchas de las habilidades que hacen falta para hacer frente a la vida son posibles de aprender y es este reconocimiento el que hará posible abordar la enfermedad compensándola, es decir, trabajar en un equilibrio dinámico que fortalece y/o hace crecer aquellos aspectos resilientes o factores protectores (positivos) de la personalidad del sujeto o de los grupos.

Habilidades necesarias para fomentar la felicidad como motor del trabajo

En los apartados anteriores se evidenció el hecho de que lograr la felicidad en ámbitos complejos de relacionamiento como el laboral, precisa de dominar determinadas habilidades no solo por parte del empleado sino también por parte del empleador y de su equipo estratégico quienes en últimas tienen la tarea de fijar el norte de la organización en todos los aspectos, incluso el que corresponde al norte estratégico en materia de relacionamiento interno en el ámbito laboral.

Las investigaciones realizadas por Rodríguez, Carvajal, & Montenegro de la Barrera, (2018) permitieron, por primera vez en el ámbito del sector público latinoamericano, identificar cuáles son esas habilidades y rasgos que están asociados con un mayor bienestar psicosocial en el trabajo y del mismo modo favorecen una actitud positiva frente a los cambios típicos y frecuentes que enfrentan este tipo de organizaciones por la alta rotación de su cuerpo directivo. Al respecto se logró concluir que niveles altos en criterios como creación de significado, autoeficacia y percepción de calidad de las

comunicaciones se relacionan directamente con un mayor bienestar psicosocial (Rodríguez et al., 2018)

En ese contexto es necesario repasar a que hacen referencia esas habilidades o rasgos que fueron altamente valorados por parte de los empleados que hicieron parte del estudio. La creación de significado ha sido reconocida por diversos teóricos como un elemento que puede ayudar a los trabajadores a superar el estrés, y a tener una disposición favorable frente a eventos adversos (Rodríguez et al., 2018). Van den Heuvel (2013) define la creación de significado como "la habilidad para integrar situaciones desafiantes o ambiguas, en un marco de significado personal usando una reflexión basada en valores". Por su parte Van den Heuvel, Mandl, Kahn, & Hulshoff Pol, (2009) demostraron que la creación de significado tiene una relación positiva con actitudes favorables hacia el cambio, como disposición, apertura y compromiso afectivo.

Por otro lado, Bandura (1997) aporta luces respecto de la definición organizacional de la autoeficacia; desde esta perspectiva entendemos la autoeficacia como la creencia en la propia capacidad para organizar diferentes habilidades, necesarias en un contexto dado y que permitan ejecutar cursos de acción apropiados para enfrentar eficazmente las demandas del ámbito laboral. Este concepto se encuentra estrechamente ligado con el optimismo, entendido este como un rasgo personal que media entre los eventos externos y su interpretación personal de los mismos (Haydée & Ramón, 2003); este rasgo que varía en su magnitud y pertinencia al respecto del cual Avia & Vazquez (1999) ha diferenciado una clase de optimismo de especial interés que se denominó "optimismo inteligente" que es aquel que aunque medie o filtre los actos externos por actitudes disposicionales positivas puede ver la situación de una forma realista.

Hablar de optimismo en este contexto pone de manifiesto la formulación de un cuestionamiento base para pasar a la última de las habilidades o rasgos que deben ser susceptibles de formación consciente en el empleado; ¿Cuál es la diferencia entre un individuo optimista de otro que no lo es? o siendo un poco más trascendentes ¿Que diferencia a un individuo feliz de otro que no lo es? (Csikszentmihalyi, 1999) manifiesta que la respuesta a esos cuestionamiento reside en la personalidad de cada individuo la cual él define como: "común denominador a la capacidad de las personas para auto-organizarse y auto– dirigirse"

En relación con este aspecto Gray (1991) pone de manifiesto la teoría de la personalidad, la cual señala que son dos los sistemas del cerebro los responsables de varias diferencias individuales de la personalidad: por un lado el BAS o sistema de activación conductual que es sensible a los signos de premios y no maltrato y conductas de acercamiento y por otro lado el BPI o sistema de inhibición conductual el cual es sensible a los signos de castigo y no premios y es responsable de inhibir la conducta cuando está la amenaza de castigo (Gray, 1991)

Por último para cerrar el bloque de habilidades necesarias para iniciar el camino hacia la felicidad en ambientes laborales, es importante referir el concepto de *Engagement*. Este concepto es particular pues es una habilidad que debe adquirir la organización pues conforme lo planteado por Salanova & Schaufeli (2009) el Engagement o Vinculación Psicológica es "un constructo motivacional positivo relacionado con el trabajo que se caracteriza por vigor, dedicación, absorción"

El Engagement puede ser definido recurriendo a conceptos psicológicos como: compromiso organizacional, en el aspecto afectivo y de continuidad y la conducta extra – rol, centrándose más en la organización que en el trabajador individual. Desde la mirada conductual hace referencia a un tipo especial de conducta que dedica energía en el rol laboral propio gracias a la motivación de un estado mental esencial llamado presencia psicológica. (Caballero-Lozada & Nieto-Gómez, 2015)

En términos organizacionales existen conceptos adicionales que vale la pena tener presentes en la medida que ellos aportan para garantizar una intervención integral en materia organizacional. Estos pueden separarse en dos a saber: aquellos relacionados con los resultados y aquellos relacionados con la motivación necesaria para la generación de resultados.

En el primer grupo encontramos uno que se referencia con frecuencia y hace parte del repertorio conceptual recurrente en materia organizacional, se trata del desempeño laboral. Aún hoy existe un debate importante sobre lo que entraña el concepto en sí mismo; Ford, Cerasoli, Higgins, & Decesare (2011) convienen en apuntar que este concepto "una función de la conducta de una persona y el grado en que ésta conducta ayuda a una organización a alcanzar sus metas" (Ford et al., 2011. p. 187).

El concepto de desempeño involucra necesariamente una variable medida frecuentemente por los ingenieros en el ámbito de la producción, se trata de la productividad. El desempeño entonces se relaciona con la capacidad productiva de un empleado en condiciones típicas - favorables para el ejercicio de su labor (Peiró et al., 2014). Se ha relacionado esta conceptualización con los temas de bienestar y felicidad y de ese análisis comparado ha surgido lo que Wright, Cropanzano, & Bonett (2007) han denominado el "santo grial" de la investigación relacionada con la gestión de organizaciones; Se asume que, en igualdad de condiciones, los trabajadores "felices" deben tener mayor desempeño que los "menos felices". O como lo reseña Diener (2000)" Se piensa que las personas felices son más productivas". Al respecto de este presupuesto base se han realizado diversos estudios y su comprobación hipotética no ha sido posible, los resultados encontrados son ambiguos y poco concluyentes (Wright et al., 2007)

Al respecto, y en favor de la tesis base, es necesario señalar cuatro limitaciones en esos estudios que explican en parte, la ambigüedad de los resultados encontrados: en primera medida un enfoque hacia constructos hedónicos del bienestar, en segunda medida una escasa atención a la "otra mitad" del desempeño laboral, en tercera medida la existencia de un sesgo al poner más atención a los resultados que confirman esta tesis y poca atención a los "anómalos", y en cuarta y última medida revisitas de esta tesis que no consideran su expansión a constructos del bienestar eudaimónico. (Bledow, Rosing, & Frese, 2013)

En el segundo grupo se encuentran aquellos conceptos relacionados con la motivación; dentro de este es posible destacar dos conceptos coexistentes con alto nivel de influencia en la frecuencia y calidad de interacción entre los miembros de una organización, se trata de la Cultura organizacional y el clima laboral. Al respecto es importante señalar lo planteado por Martínez (2013, p.87) "El clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc." Desde esta perspectiva el clima organizacional o laboral posee unas características típicas a saber: en primera medida es un concepto molecular y sintético como la personalidad, en segunda medida es una configuración particular de variables situacionales, en tercera medida sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo y

tiene una connotación de continuidad no tan permanente como la cultura, pudiendo cambiar después de una intervención particular (Martínez, 2013).

Por su parte la Cultura Organizacional, según Zapata (2007) puede definirse como un esquema que permite referenciar y escalar patrones de información, comportamiento y actitudes que se comparten como consecuencia de pertenecer a una organización en concreto; en esta medida el ejercicio de la Cultura Organizacional es un aprendizaje continuo que garantice su enriquecimiento como consecuencia de la interacción positiva de los individuos, perpetuándose a través de ellos. Esta definición nos indica cómo La cultura forma la identidad de una empresa y genera en sus empleados un sentimiento de identidad colectivo.

El bienestar laboral en las entidades públicas

Tal y como se mencionó anteriormente, los sistemas políticos imperantes condicionan los programas de bienestar al interior de las organizaciones, en tanto son un marco regulatorio y motivador de actividades privadas para el ejercicio de sus derechos. Particularmente en el estado colombiano, el bienestar laboral ha sido objeto de estudio y modificaciones en numerosas ocasiones, siempre influido por quienes detentan el poder temporalmente como efecto del sistema democrático; sin embargo, existe un punto de quiebre en estos esquemas que pasa por la forma misma de administrar lo público.

El modelo tradicional de administración pública denominado Burocracia ha sufrido fuertes críticas a tal punto que la llegada del neoliberalismo al estado en la década de los 90 trajo consigo un nuevo paradigma de administración, denominado Modelo de Nueva Gestión Pública que incluye preceptos que antes no eran concebibles dentro de un esquema burocrático cerrado; la eficiencia y eficacia, los acuerdos de servicio en atención al cliente (ciudadano), la autoevaluación y la planificación positiva son algunos de los apartados que llegaron a cambiar el modo en el que se administraba lo público (Carrasco, de la Corte de la Corte, & León Rubio, 2010) El cambio de paradigma trae consigo un cambio organizacional de hondas implicaciones; este tipo de procesos son complejos pero necesarios pues su implementación efectiva permite que las organizaciones puedan

adaptarse a las transformaciones del entorno, con el fin de sobrevivir y mantenerse en el tiempo (Abbas & Asghar, 2010)

De modo general la implementación del concepto de bienestar en este sector no es diferente a lo que se encuentra a nivel general; se destina un presupuesto para la celebración de fechas especiales y alguno para complementar necesidades frecuentes como estudio o vivienda y finalmente se realizan evaluaciones de bienestar global del trabajador con una sola dimensión bipolar, esto es, una escala de medida que varía desde sentirse mal hasta sentirse bien. Sin embargo en línea con lo planteado Remington, Fabrigar, & Visser (2000) es cada vez mayor la necesidad de replantear este esquema clásico pasando a establecer estrategias y sistemas de medición desde un marco de referencia bidimensional que permita la inclusión de dimensiones ya estudiadas en diversas investigaciones tales como la *satisfacción* y *activación* (Matthews, Jones, & Chamberlain, 1990)

Debe señalarse también que, en el sector público, existen lineamientos legales que hacen estrictamente obligatorio la creación de programas de bienestar de manera conjunta con el empleado público, de modo que sea posible verificar que estos programas responden a las necesidades personales, económicas y sociales del grupo y no simplemente a la visión unilateral del directivo de turno; se ha demostrado que los beneficios generados por un plan de bienestar pertinente no sólo se verán reflejados al interior de la organización sino también en las relaciones extra institucionales (Jiménez González et al., 2019), un factor de especial interés si se tiene en cuenta que la mayoría del relacionamiento externo de las organizaciones estatales está centrado en el ciudadano, en la garantía de sus derechos o la satisfacción de alguna necesidad en el marco del estado de bienestar.

Es precisamente ese factor de relacionamiento externo el que reviste de especial análisis la situación de bienestar laboral al interior de las organizaciones estatales, pues allí reside gran parte de su carga laboral y su reconocimiento ciudadanos depende del nivel satisfactorio de respuesta que puedan dar las personas que trabajan allí; dicho de otro modo la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía o en general la eficiencia de actuación del estado está en manos de seres humanos que detentan esas responsabilidades al interior de una organización. Ello podría suponer la causa de lo que plantea Houston (2006) respecto de que los niveles de motivación son diferentes en el sector público que en el sector privado.

En suma, es posible afirmar que el concepto de bienestar en el sector público se ha venido transformando, incluyendo más de una dimensión tanto en su planificación como en su ejecución implicando ello un aumento sustancial en la comprensión institucional de la importancia y comportamiento de las variables emocionales al interior de las organizaciones públicas.(Vanegas, 2018)

Condiciones particulares del empleo público

En comparación con empleos en el sector privado, los funcionarios públicos tienen diferencias tanto en el contexto en el que ejecutan sus labores como en la evaluación del servicio o el enfoque al cliente; uno de los factores diferenciadores más importantes reside en el hecho de que los funcionarios están expuestos al contacto diario y continuado con población y ello, conforme lo plantea Romani & Ashkar (2014)**,** se encuentra directamente relacionado con el desgaste profesional y laboral, que de modo continuado pueden traducirse en desmotivación y moral baja para el ejercicio de sus funciones.

Otro de los aspectos de consideración importante, es la alta rotación de los empleos del nivel directivo que son los encargados de orientar la ejecución de programas y cumplir las estrategias transversales en beneficio no solo de la ciudadanía sino también de los funcionarios públicos de una dependencia; en ese sentido es importante plantear la rotación desde dos miradas a saber: una institucional de mediano plazo y una informal cuyo plazo es incierto pero que la experiencia señala un tiempo promedio inferior a la rotación institucional.

Con la primera se hace referencia a los cambios que pueden producirse en el momento en el que termina el periodo constitucional de los jefes de las entidades, en este grupo pueden destacar alcaldes, gobernadores, presidentes, congresistas y altos cargos estatales de periodo fijo; el ejercicio de las funciones de cada uno de estos cargos trae consigo un estilo de dirección que impacta institucionalmente el entendido del bienestar y frecuentemente cambia al llegar una nueva persona al cargo. Con la segunda hacemos referencia a los colaboradores de primera línea de los funcionarios antes mencionados; entre ellos pueden destacarse los ministros y secretarios de despacho en las entidades

descentralizadas, que los encargados de aterrizar las políticas institucionales a la realidad de cada dependencia o sector.

Se propone hablar de una rotación informal en tanto el periodo de estos últimos es variable y depende del juicio que sobre él profiera su superior jerárquico; es muy frecuente que estos funcionarios no acompañen todo el período institucional y esta situación ocasiona que en un mismo período constitucional (rotación de mediano plazo) existan diferentes direccionamientos estratégicos en las dependencias en función del nivel de rotación informal de la entidad.

El estudio de la rotación de directivos resulta de especial importancia a la luz de los planteamientos de Caballero Martín, Bermejo Fernández, Nieto Gómez, & Caballero Martínez (2001) en tanto señala que es muy probable la ocurrencia de conflictos iniciales entre los nuevos directivos y los funcionarios de la dependencia lo que lleva a que el profesional atraviese una frustración, cuestionando la utilidad de su trabajo y centrándose en las dificultades o aspectos negativos que trae el cambio presentando entonces problemas emocionales y conductuales (Caballero Martín et al., 2001)

Marco normativo del bienestar laboral en la administración pública

Previo al estudio del marco normativo que rige la materia de nuestro interés, es importante definir las vinculaciones existentes y tipificadas entre personas y el estado que las hacen adquirir el estatus de servidor público. En atención a los pronunciamientos del Consejo de Estado (Sentencia 4912 -14 de 2018) y la Corte Constitucional (Sentencia C 222 de 1999) el término genérico *servidor público* tiene tres modos posibles de realización: por elección popular a corporaciones colegiadas, por vinculación laboral y por vinculación reglamentaria. El primer grupo recibe la denominación genérica de servidor público en tanto constitucionalmente se señala que no es empleado público.

En el segundo grupo se encuentran los empleados que prestan sus servicios a empresas industriales y comerciales del estado y cuya vinculación no se hace por medio de nombramiento sino por la suscripción de un contrato laboral, a estos el ordenamiento jurídico ha convenido denominarlos trabajadores oficiales; sobre estos es importante destacar que en materia de relacionamiento laboral se rigen la Ley 6 de 1945 y el Decreto

reglamentario 2127 de 1945; sin embargo ninguna de estas dos normas contempla lineamientos de bienestar laboral para este tipo de empresas. (Vanegas, 2018)

El tercer grupo es aquel que surge de una vinculación legal denominada nombramiento que está pensado única y exclusivamente para cumplir funciones reglamentarias asumidas por el estado, son estos a los que denominamos empleados públicos y es sobre ellos que versa toda la normatividad existente en materia de bienestar laboral. Es clave entonces destacar que el producto que se pretende diseñar se centra en aquellos que tienen la naturaleza exclusiva de empleado público.

El primer referente relacionado con bienestar laboral para los empleados públicos fue el Decreto 2400 de 1968 el cual menciona en su artículo 7 que los empleados tienen derecho "(…) a participar de los programas de bienestar social que para sus servidores establezca el Estado", así mismo en el artículo 56 señala que es una obligación del estado "desarrollar actividades de bienestar social para los empleados y sus familias en coordinación con los demás organismos administrativos"

En ese mismo entendido el Decreto 3129 de 1968, en su artículo 7 estableció que las entidades gubernamentales crearán de conformidad con los programas aprobados a nivel nacional, centros de vacaciones, clubes sociales, deportivos y recreativos y trazarán planes de vacaciones que faciliten al servidor público y a su familia un descanso adecuado aprovechando al máximo los recursos que posee el Estado en materia de transporte y alojamiento.

Las normas antes señaladas fueron derogadas con la creación del Decreto 1567 de 1998, vigente hasta hoy, el cual establece un modelo de bienestar para las entidades que desempeñan sus labores por medio de empleados públicos determinando los componentes que se deben tener en cuenta en el diseño de los programas de bienestar social amparados por esa normativa. Este cambio denota una evolución en relación a los elementos que debe contener un programa de bienestar ya que establece lineamientos respecto al propósito y las áreas de influencia (Vanegas, 2018).

Vale decir que hasta el año 2004, los referentes legales respecto de los programas de bienestar estaban establecidos por medio de decretos, implicando con ello un alto grado de susceptibilidad a los gobernantes de turno ya que no correspondían a una política de estado sino a lineamientos de gobierno; esta situación cambió con la expedición de la Ley 909 de

2004 la cual elevó a rango legal la obligación de implementar programas de bienestar e incentivos puesto que desde la perspectiva del legislador los programas de bienestar e incentivos promueven el desempeño y desarrollo de la organización y de los trabajadores.

Los últimos desarrollos legislativos y administrativos corresponden a la inclusión de la familia como variable de especial interés en el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores (Ley 1857 de 2017) y la importancia del entorno físico y psicológico de trabajo en la promoción y mantenimiento del bienestar global de los trabajadores, dentro de los que se incluyen los empleados públicos.

La apuesta de la felicidad como cultura organizacional

Por qué debe ser una apuesta Se ha mencionado la evolución del concepto de bienestar y también se ha enunciado su más reciente evolución hacia la concepción de la felicidad; la pregunta sería entonces ¿Por qué apostar todos los esfuerzos organizacionales a un concepto como felicidad? o mejor aún ¿Cómo la cultura de la felicidad va a impactar el rendimiento de la organización? Al respecto del primer cuestionamiento vale la pena destacar que conforme lo presentado en páginas anteriores la diferencia entre bienestar y felicidad radica en las habilidades que deben ser formadas emocionalmente en el trabajador, se escapa de la idea materialista y espiritualista no para oponerse sino para complementar por medio de una variable adicional: la educación emocional; la felicidad implica una vinculación formal de la organización en el proceso de educación emocional de sus empleados.

Respecto del segundo cuestionamiento Aguirre (2015) ha señalado que existen suficientes resultados que respaldan la tesis por medio de la cual las empresas que deseen crecer de manera sostenida requieren reorientar su política de responsabilidad corporativa social hacia la promoción de de estados permanentes de felicidad en el entorno laboral (Da Silva, 2006). Sumado a lo anterior existen tres argumentos adicionales que permiten dilucidar la creciente necesidad de contar con apuestas integradoras que den respuestas a las demandas organizaciones por medio de la correcta satisfacción de las expectativas individuales.

En primera medida podemos señalar que el concepto de felicidad facilita la integración de características externas al ser humano, controladas por la organización, con las concepciones internas que son la fuerza motriz de cualquier trabajador. Aguirre et al. (2015) ha destacado que son muchas y variadas las categorías organizacionales que afectan el bienestar de los individuos, y esa dispersión no facilita un análisis integral pues todas ellas se sujetan a la concepción de bienestar laboral y bienestar global como lista de chequeo de condiciones cumplidas que una vez satisfechas se traducen en bienestar; la felicidad como concepto y apuesta recoge los avances en materia de bienestar pero integra a estos avance la dimensión personal, es decir la dimensión actitudinal del empleado respecto de la realidad contada desde la óptica del bienestar. (Laca, Mejia, Yañez, & Mayoral, 2010)

En ese entendido y como lo manifiesta Caballero-Lozada & Nieto-Gómez (2015) la principal apuesta del enfoque integrador de la felicidad reside en intervenir de manera integral los factores psicosociales del trabajo, la promoción del bienestar laboral y de un trabajo digno y el desarrollo de habilidades emocionales que permitan el crecimiento personal y profesional de las personas. En segunda medida, trabaja con los factores internos de los empleados trasciende a lo meramente material que puede cuantificarse de manera tangible para destinar esfuerzo{s a lo intangible pero condicionante del desempeño; al respecto Haydée & Ramón (2003) ha señalado que el auge en la exploración de nuevas perspectivas ha establecido una “tendencia social enfocada a una nueva dimensión que valora aspectos hasta ahora considerados –cultural e intelectualmente – poco interesantes” (Haydée & Ramón. 2003, p. 73) Esta afirmación se encuentra estrechamente relacionada con los hallazgos presentados por Laca et al. (2010) que afirma que cada vez es más evidente la influencia de factores internos o disposiciones del empleado sobre la medición o determinación de la satisfacción del mismo.

Por último, en tercera medida, la felicidad como apuesta permite desarrollar habilidades para enfrentar los retos laborales cotidianos impactando directa y

positivamente sobre la productividad de la compañía, no se trata sólo de establecer si los trabajadores más felices son más productivos (Diener, 2000) sino que en definitiva un trabajador sano mental y físicamente aporta en mayor medida a la organización; esta conclusión puede derivarse de los resultados presentados por Gil-Monte (2001)que estableció consecuencias negativas en el trabajador producidas como respuesta al estrés emocional crónico y que se manifestaban en tres rasgos característicos a saber: "agotamiento emocional y/o físico, baja productividad laboral y un exceso de despersonalización" (Gil-Monte, 2001. p 44)

Cómo caminar hacia la felicidad en el trabajo Alcanzar un objetivo naturalmente siempre tendrá diversos caminos, no puede entonces afirmarse que existe un solo camino para consolidar la idea de felicidad en el trabajo; son múltiples las estrategias que hoy pueden utilizarse y aún falta mucha investigación al respecto sin embargo desde la perspectiva de la presente propuesta existe un criterio diferenciador que va a permitir tomar la mejor decisión respecto del camino sugerido para implementar una cultura de la felicidad.

Se han estudiado las dos acepciones relacionadas con el concepto de felicidad, una de ellas vinculada a la dimensión hedónica y la otra enfocada en la dimensión eudaimónica destacando que las medidas operacionales de la felicidad están más centradas en la visión hedónica, implicando con ello un desbalance en el cuerpo teórico que juega en contra de una visión mucho más completa que contempla, estudia y valora la visión eudaimónica; conforme lo planteado por (Ryff, 1989) esa falta de teoría ha propiciado la omisión de aspectos importantes como el funcionamiento positivo y es precisamente ese funcionamiento, el contemplado desde la Psicología Positiva, el que proponen diversos autores y que se adopta en el presente documento como camino para alcanzar el gran objetivo organizacional de la felicidad.

Al respecto, Seligman & Csikszentmihalyi (2000) han señalado que psicología positiva es una alternativa a la psicología clásica en tanto estudia y privilegia aspectos positivos tales como la satisfacción, la esperanza, el optimismo y

la felicidad, aspectos que tradicionalmente son descuidados por el énfasis puesto sobre la enfermedad (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Es claro entonces que hablamos de una alternativa a lo que tradicionalmente conocemos, sin embargo es necesario precisar en concreto ¿de qué se trata esta nueva alternativa? (Sheldon & King, 2001) la definen como "el estudio científico de las virtudes y fuerzas de las personas, dedicado a analizar la "persona media", pero con la óptica puesta en descubrir qué es lo que funciona bien, y qué se puede hacer para mejorarlo".

Desde esa perspectiva el objetivo de la Psicología Positiva (PP) es mejorar la calidad de vida y prevenir la aparición de trastornos mentales y otras patologías, partiendo de la construcción de competencias y la cultura de la prevención, con el mismo rigor científico heredado de la psicología clásica, focalizando su atención en un campo de investigación e interés distinto al adoptado tradicionalmente: las cualidades y características humanas positivas. (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000)

El abordaje de los retos organizacionales existentes desde la mirada de la PP ofrece nuevas herramientas para entender e intervenir las condiciones psicosociales en el ámbito laboral, entendidas éstas, desde la perspectiva de Villalobos (1999) como las situaciones que experimentan las personas en el momento de relacionarse con el medio. Es preciso destacar que en el ámbito laboral pueden configurarse situaciones de riesgo cuando la relación entre el individuo y el medio es nociva para el bienestar del individuo desequilibrando su relación con el medio, aparecen entonces los riesgos psicosociales que desde la perspectiva de Jiménez González et al. (2019) hacen manifiesto el conflicto entre las exigencias del medio, las necesidades y aptitudes de los individuos, generando así respuestas patológicas desde lo emocional, lo fisiológico y comportamental. Estas situaciones revisten el reto máximo de la cultura en cualquier organización y deben atenderse desde una mirada integral que fomente la productividad a partir de la vinculación emocional del empleado.

Conforme lo señalado por Salanova (2008) este objetivo organizacional es imposible de alcanzar desde la perspectiva clásica del bienestar: empleados satisfechos con sus trabajos, que no experimentan estrés laboral y que muestran

bajos índices de absentismo (S. M. Salanova, 2008). Es necesario poner en marcha toda la maquinaria organizacional desde la vinculación emocional y ello encaja perfectamente en esta perspectiva científica positiva de la psicología.

Habilidades que deben fortalecerse Ha sido reiterada la idea de la necesidad de trabajar en el desarrollo de habilidades, pues un esquema como el propuesto resulta estéril en una masa laboral sin empatía y lejana a las necesarias habilidades emocionales; es por ello que es de suprema importancia destacar algunos rasgos que deberán fortalecerse al interior del cuerpo laboral de la organización para lograr los objetivos propuestos. Salanova & Schaufeli (2009) ha señalado tres rasgos actitudinales claves en el proceso de vinculación emocional o *Engagement*, estas pueden detallarse como sigue: dedicación, vigor y absorción.

La "*dedicación*" se hace evidente por altos niveles de significado del trabajo, de entusiasmo, inspiración, orgullo y reto; trasciende el tradicional concepto de identificación con la organización. Por su parte la acepción de vigor en este contexto *vigor* hace referencia a una manifestación permanente de altos niveles de energía en el trabajo con características asociadas tales como la persistencia y el deseo de esfuerzo y superación. Finalmente la *absorción* se caracteriza por la concentración y satisfacción al realizar el trabajo esta acepción se relaciona con tomar control de su vida a partir de un proceso que motiva al trabajador a pensar, comportarse, actuar, controlar y tomar decisiones de forma autónoma (M. Salanova & Schaufeli, 2009).

Las tres anteriores y otros aspectos referenciados en la literatura permiten asimilar al Engagement como un mediador entre el clima de seguridad y el desempeño en seguridad que produce resultados positivos, tanto individual como organizacionalmente (Caballero-Lozada & Nieto-Gómez, 2015), encontrando sus causas en la elaboración y mantenimiento de recursos laborales (autonomía y el apoyo social) y personales, "siendo la autoeficacia o la creencia en la propia capacidad para realizar bien el trabajo uno de los más importantes" (Carrasco et al., 2010)

La elaboración y sostenimiento de recursos para enfrentar situaciones de riesgo, tal y como la autoeficacia entendida como un amortiguador del estrés (Jimmieson et al., 2008), son de especial interés para la organización pues son recursos complejos que administrados de la forma correcta en términos individuales pueden convertirse en factores determinantes de la felicidad laboral. En ese entendido Hobfoll (1989) destaca la importancia del Modelo de Conservación de Recursos el cual pone en evidencia que los empleados invierten permanentemente recursos emocionales por retener, proteger y construir recursos y lo que resulta amenazante para ellos es la pérdida potencial o real de estos recursos altamente valorados

Por último, existe un referente teórico importante que debe estudiarse cuando se establece la necesidad de crear y fortalecer habilidades emocionales, se trata de la teoría de la ampliación y construcción propuesta por Fredrickson (2001) la cual sostiene que todas las emociones positivas, aunque sean distintas, tienen como factor común la capacidad de ampliar la atención de las personas, la cognición y la acción así como también poseen la capacidad de abrir caminos para la construcción de nuevos recursos (B. L. Fredrickson, 2001). Al respecto, Peiró et al., (2014) manifiesta que existe evidencia empírica que apoya el efecto de "ampliación y construcción" de las emociones positivas, sugiriendo que emociones como el amor y la gratitud amplían las cogniciones, ayudando a las personas a afrontar episodios de crisis (B. Fredrickson, Tugade, Waugh, & Larkin, 2003)

Este último planteamiento aterrizado al plano organizacional ofrece ideas respecto de su materialización, pues como manifiesta (B. Fredrickson et al., 2003), es posible afirmar que la creación de eventos sucesivos que transmitan emociones positivas entre los distintos niveles de la jerarquía organizacional pueden transformar las organizaciones en organizaciones sociales más cohesivas y más armoniosas.

Impacto de la apuesta Al pensar en una apuesta el primer pensamiento que viene a nuestras mentes es, ¿Cuál es mi relación costo / beneficio? o más concreto ¿Que podría ganar en relación con lo que invierto? Existen respuestas concretas a estos

interrogantes sustentadas en estudios científicos que han establecido razones de pérdidas o ganancias como consecuencia de una organización cuyos trabajadores son infelices, conforme lo planteado por Robertson & Cooper (2010) en "términos económicos, el deterioro del bienestar psicológico tiene importantes consecuencias"

De entrada es posible referenciar dos datos en países con elevados niveles de industrialización; por un lado 60 plantea que en Reino Unido el coste de disminución de la productividad como consecuencia del estado emocional de los empleados de la empresas puede estimarse en 3,8 billones de libras esterlinas anualmente, algo así como 16 billones de pesos anuales al cambio actual o lo que es lo mismo 1.6 % del PIB Colombiano (Development, 2007) Por otro lado cifras presentadas por Rosch (2001) estiman en más de 300 millones de dólares las pérdidas ocasionada en la industria de EE.UU., debido, entre otras causas, a la disminución de la productividad asociada a factores emocionales (Rosch, 2001)

Tenemos entonces un orden de magnitud que nos lleva necesariamente a pensar cómo evitamos que estos números afecten la realidad de las organizaciones. La respuesta es sencilla invirtiendo en la felicidad de los empleados, logrando que ellos se vinculen emocionalmente de modo que su felicidad sea posible por medio de un excelente rendimiento laboral.

Al respecto es necesario señalar los hallazgos de Marks (2006) quien efectuó un estudio de carácter empírico sobre una población cercana a los 2000 trabajadores en Inglaterra confirmando que los individuos que experimentan emociones positivas puntúan mejor en indicadores claves de rendimiento, como satisfacción en el trabajo, sentido de trabajo, compromiso cognitivo y productividad. Marks (2006) destaca que las emociones positivas no son solamente el resultado de hacer bien las cosas, sino que incluso aumentan las potencialidades para hacer bien las cosas en el futuro; es decir son más causa que efecto.

En la misma línea planteada por Marks, Luthans, (2002) teorizó la relación de la psicología positiva con el rendimiento empresarial planteando un modelo basado en el desarrollo de habilidades personales y organizacionales, él lo denominó *Comportamiento Organizativo Positivo en el Trabajo.* Este modelo hace posible pensar en que tanto el estudio y la aplicación de los preceptos psicológicos

de los recursos humanos como las capacidades psicológicas positivas, pueden ser evaluadas, desarrolladas y gestionadas de manera eficaz para la mejora del rendimiento del empleado (F. Luthans, 2002)

El *comportamiento organizativo positivo* fundamenta su accionar en cinco fuerzas psicológicas que hacen parte de las habilidades que deben reforzarse y se señalaron previamente, se trata de la autoeficacia, la esperanza, el optimismo, la felicidad o bienestar individual y la inteligencia emocional. El diseño de estrategias cimentadas en la potencialización de estas fuerzas básicas permite que los comportamientos positivos de los trabajadores, unidos a los comportamientos positivos de las organizaciones, se traducen en impactos positivos y sustanciales tanto en el rendimiento individual y organizativo como en otros resultados empresariales (Fred Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007)

Finalmente es necesario destacar que conforme lo planteado por Wright et al. (2007)existe un consenso en la literatura relacionada respecto de que cuanto más alto es el nivel de felicidad y emociones positivas de los trabajadores, más fuerte es el vínculo entre la satisfacción en el trabajo, la ejecución y los resultados (Wright et al., 2007). El mismo autor señala que utilizando metodologías similares a las empleadas para determinar las pérdidas operacionales como producto de estados emocionales, puede afirmarse que en una empresa de 10 ingenieros con un salario medio de 65.000 Euros, “la utilidad anual de la Felicidad/Psicología del Bienestar (PWB) es de 650.000 Euros”, esto es la inversión realizada como relación costo beneficio puede estimarse en hasta un 100 % del valor invertido en capital humano (Wright et al., 2007).

Objetivos del proyecto

Objetivo General

Diseñar un programa de bienestar laboral que tenga como base la aplicación de los postulados de la cultura de la felicidad como paradigma del bienestar laboral, en instituciones públicas.

Objetivos Específicos

1. Contextualizar los programas de bienestar laboral sector público, que existen en la actualidad.
2. Desarrollar metodologías para implementación de programas de bienestar inspirados en la cultura de la felicidad.

Método

Estudio de mercado: objetivo general

La viabilización de un producto o servicio pasa necesariamente por un estudio que permita identificar las necesidades reales del sector que se pretende intervenir, los condicionantes que actualmente tiene ese mercado y las expectativas del mismo en función de la relación costo – beneficio que tiene implícito el costo de oportunidad o costo real que la entidad está dispuesta a pagar por obtener un bien o servicio en concreto. En ese sentido consideramos de vital importancia en el marco del desarrollo del presente trabajo desarrollar, con fundamento teórico, un estudio de mercado que nos permita adentrarnos con mayor seguridad al mundo de los planes de bienestar en el sector publico tomando como punta de lanza el cambio de paradigma en la forma y el fondo de como se hace actualmente.

Objetivo general

Proponer un plan de mercadeo que informe sobre la situación del mercado actual para el lanzamiento efectivo de nuestro producto haciendo una evaluación sobre el tipo de mercado a atacar, la competencia actual, los sectores y el costo de la aplicación.

Objetivos específicos

- Identificar las necesidades de las entidades estatales en materia de bienestar laboral
- Identificar las políticas de direccionamiento estratégico en materia de bienestar laboral con miras a realizar análisis de compatibilidad con el nuevo modelo planteado
- Identificar los presupuestos públicos estimados invertidos en planes de bienestar laboral

Presentación del Producto

"Trabajando para la felicidad" es un producto conformado por servicios de asesoría, procedimientos y cajas de herramientas disponibles para la entidad, servicios de implementación de estrategias de bienestar laboral y desarrollo de estrategias complementarias que estén orientadas a lograr la cohesión de los objetivos personales de la fuerza laboral con los objetivos institucionales de entidades públicas. Este producto está diseñado a partir de tres grandes fases de ejecución a saber: en primera medida una caracterización de objetivos institucionales y objetivos preponderantes en la fuerza laboral, en segunda medida el desarrollo de actividades de fortalecimiento de habilidades emocionales en todos los niveles jerárquicos de la organización que persiguen dos objetivos en concreto: la creación de consciencia respecto de la necesidad de compatibilizar estos objetivos y el fortalecimiento de las habilidades emocionales que le permitan identificar y canalizar los sentimientos que pueden generarse a partir de situaciones estresantes típicas de los entornos laborales. Un tercer y ultimo bloque de desarrollo e implementación de estrategias complementarias que se basan en el correcto desarrollo de las primeras dos fases. Al final el producto persigue alcanzar altos niveles de productividad al interior de la organización no por efecto de la disciplina jerárquica sino como consecuencia de lograr ambientes laborales que hagan del ejercicio laboral una actividad que conforma y potencia el proyecto de vida particular.

Logotipo y slogan del producto

Producto Básico

Trabajando para la felicidad, es un programa que beneficia de manera sinérgica a los trabajadores que se vinculen al programa e indirectamente impacta en los indicadores de productividad de la institución, logrando:

1. Caracterizar los objetivos personales de los colaboradores de modo que sea posible encontrar puntos de conexión con los objetivos institucionales.
2. Mejorar las habilidades emocionales de los colaboradores en todos los niveles jerárquicos.
3. Incremento de la motivación de los empleados frente al trabajo a medida que reconozcan sus habilidades y competencias para afrontar el cambio.

Producto real

1. Análisis sobre el programa de bienestar que se esté ejecutando actualmente en la compañía.
2. Programación de capacitaciones y contenidos de acuerdo al análisis anterior
3. Ejecución del programa en base a los postulados de la felicidad.

Producto ampliado

1. Atención al cliente: en el servicio de atención al cliente contamos con asesores de venta que están a cargo de la resolución de preguntas sobre el programa de bienestar, acompañados de ejecutivos comerciales por tipo de cuenta que tienen a cargo la empresa asignada para hacer el acompañamiento en la adquisición del producto.
2. Seguimiento de aplicación: las sesiones que son vía online se graban y estas grabaciones son supervisadas por un profesional que determina la eficacia de cada sesión.

3. Servicio pos-venta: después de realizado el programa se realiza una sesión con el grupo de trabajo donde se realiza una actividad de retroalimentación y valoración del programa.

Valor agregado

El programa de bienestar laboral enfocado en los postulados de la felicidad genera como valor agregado para las compañías: bajos costos, ya que se realizará por medio de capacitaciones online no requiere grandes inversiones financieras para ser realizada.

No requiere desplazamiento, se evita el desplazamiento de todos los empleados al mismo lugar, al mismo tiempo. El capacitador no necesita desplazarse, pues puede hacerlo en el propio espacio de trabajo.

Puede realizarse en cualquier momento, se estipular previamente fechas y horarios fijos, para que todos los participantes se organicen y estén presentes, dependiendo del número de empleados se puede organizar por grupos.

Clientes – segmentación

- ✓ Empresas públicas: son empresas propiedad del gobierno para prestar servicios públicos.
- ✓ Empresas mixtas: son empresas pertenecientes al sector público y privado.
- ✓ Empresas privadas: Son empresas que no pertenecen al gobierno y su capital es netamente privado

Necesidades de mercado

Bogotá es la ciudad colombiana con el mayor número de empresas extranjeras, uno de los factores que la posicionan como el mayor mercado de trabajo de su país. Bogotá es la plataforma empresarial más grande de Colombia, con el 21 % de las empresas registradas en el país, y adicionalmente, en la ciudad se encuentra el 67 % de los emprendimientos de alto impacto colombianos, A nivel nacional, la importación de bienes de capital ha sido incentivada por el Gobierno, beneficiado

de forma especial a Bogotá que participa con el 24,4 % del total de la industria nacional (S. de D. E. de Bogotá, 2020).

A continuación, se presenta la distribución de las empresas de servicios en la ciudad por localidades para así determinar cuáles son los focos de concentración para la implementación y poder tener en cuenta los factores tales como transporte, tiempos de desplazamientos y localidades claves de exposición del programa.

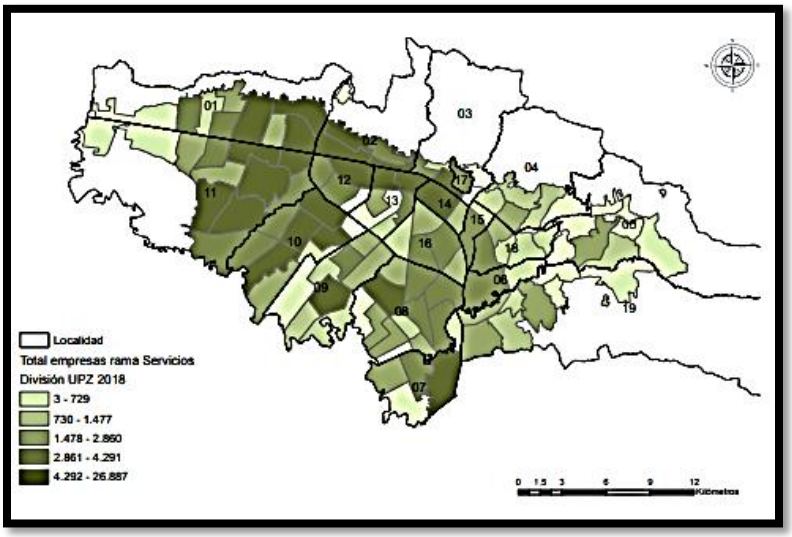

Figura 1. Segmentación de empresas de servicios por localidad en Bogota. Fuente: http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/sites/default/files/files_articles/atlas_economico.pdf)

En relación con los programas de bienestar laboral ofrecidos en el mercado son muy generales y no tratan a fondo los postulados de la felicidad como eje principal; actualmente los programas de bienestar en el sector público se enfocan a la adquisición de bienes y servicios, como la capacitación y el logro de metas profesionales y personales.

Ubicación nicho de mercado

Bogotá es la capital de Colombia, está administrada como Distrito Capital, y goza de autonomía para la gestión de sus intereses dentro de los límites de la Constitución y la ley. A diferencia de los demás distritos de Colombia, Bogotá es

una entidad territorial de primer orden, con las atribuciones administrativas que la ley confiere a los departamentos. Está constituida por 20 localidades y es el epicentro político, económico, administrativo, industrial, artístico, cultural, deportivo y turístico del país (A. M. de Bogotá & Medina, 2019)

Figura 2. Distribución territorial de Bogotá por localidades. Fuente: https://tierracolombiana.org/localidades-de-bogota

Bogotá es el principal centro económico de Colombia; por tener conexión de las demás ciudades del país así se convierte en el foco económico debido a su gran población, este factor hace viable establecer la ubicación para la implementación del programa, al ser distrito capital tiene como nicho de mercado principal los dos tipos de empresa a las que van dirigidos el programa, centralizadas y descentralizadas que cuentan con presupuesto público y privado para la implementación de programas de bienestar laboral.

Mercado potencial

Los programas de bienestar laboral no son un tema exclusivo del sector público, actualmente las empresas privadas apuntan a generar estos espacios para sus trabajadores por tal motivo las empresas privadas y mixtas también son objeto de mercado en Bogotá. Según la cámara de comercio de Bogotá en el año 2018 se crearon 54.543 empresas, del total de las registradas en la ciudad, 43,8% se dedican a actividades relacionadas con la prestación de servicios, lo que equivale a 344.797

empresas; 31,1% se dedican al comercio, un total de 244.296 empresas; y el 18,3% al sector industrial (143.786 empresas). Por último, se encuentran las actividades agropecuarias, minería y otras, las cuales concentran 6,8% equivalente a 53.805 empresas (O. de D. E. de Bogotá, 2019)

Mercado meta

Nuestro mercado meta son las empresas públicas ubicadas en la región central de Colombia.

Mercado objetivo

Tabla 1 Entidades de la administración distrital

ENTIDADES DE LA ADMISTRACION DISTRITAL
Secretaría General
Departamento Administrativo del Servicio Civil (DASC)
Secretaría de Gobierno
Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio Público (DADEP)
Unidad Administrativa Especial Cuerpo Oficial de Bomberos
Secretaria de Hacienda
Secretaria de Planeación
Secretaria de Desarrollo Económico
Secretaria de Educación
Secretaria de Salud
Secretaria de Integración Social
Secretaria de Cultura Recreación y Deporte
Secretaria de Ambiente
Secretaria de Movilidad
Secretaria de Hábitat
Secretaria de Seguridad
Secretaria de Jurídico
Secretaria de la Mujer

Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal.
Fondo de Prevención y Atención Emergencias FOPAE
Fondo de Vigilancia y Seguridad FVS
Unidad Administrativa Especial Catastro Distrital
Fondo de Prestaciones Económicas
Cesantías y Pensiones FONCEP
Instituto para la Economía Social IPES
Instituto Distrital de Turismo IDT
Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico IDEP
Hospitales
Instituto para la Protección de la Niñez y la Juventud IDIPRON
Instituto Distrital de Recreación y Deporte IDRD
Orquesta Filarmónica de Bogotá
Instituto Distrital de Patrimonio Cultural IDPC
Fundación Gilberto Alzate Avendaño; Instituto Distrital de las Artes
Jardín Botánico José Celestino Mutis
Instituto de Desarrollo Urbano IDU
Unidad Administrativa Especial de Rehabilitación y Mantenimiento Vial
Caja de Vivienda Popular
Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos.

Por otra parte, encontramos las entidades vinculadas dentro de las cuales están: la Lotería de Bogotá; la Corporación para el Desarrollo y la Productividad Bogotá Región; la Universidad Distrital Francisco José de Caldas; Capital Salud EPS-S; Canal Capital; Transmilenio S.A.; Terminal de Transportes S.A.; Empresa de Renovación Urbana ERU; Metrovivienda; Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá EAAB; Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá ETB; la Empresa de Energía de Bogota EEB y la Empresa Metro (S. G. del D. C. Bogotá, 2019)

Para poder aplicar en la implementación del programa de bienestar laboral se debe tener en cuenta que hay que ser parte de la licitación distrital, la cual

actualmente trabaja con la plataforma SECOP II, es un sistema electrónico de contratación pública con las que trabajan Entidades Estatales, Proveedores, y de la ciudadanía en general para adelantar los Procesos de Contratación.

Competencia

Directa

Actualmente no se presenta competencia directa, muchas de las empresas de servicios en capacitación de empresas tienen en el mercado programas de bienestar pero ninguno de estos programas se basa en los postulados de la felicidad, esta situación nos da una ventaja en el mercado.

Sucedánea

Como competencia sucedánea tenemos las empresas de capacitación y cajas de compensación que actualmente en el mercado tiene programas de bienestar que ofrecen a tipo de empresas.

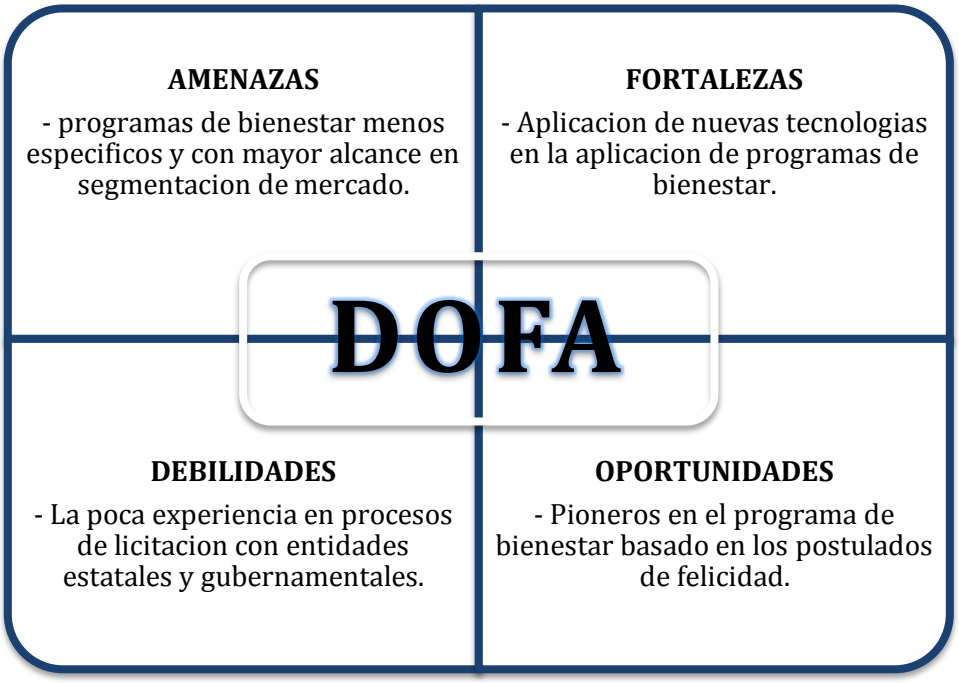

Figura 3. Análisis DOFA para el producto planteado. Fuente: Elaboración propia.

Canales de distribución

El entorno virtual es una herramienta que actualmente usan las empresas para invertir en capacitaciones, perfeccionar equipos de trabajo y mejorar sus resultados. Es útil en grandes empresas y pequeños negocios.

Es importante definir: el público, a quién será dirigida; si el personal es nuevo y si esta capacitación va a estar disponible para perfeccionar y actualizar el conocimiento de empleados los actuales.

Determinar el tipo de formato a trabajar; video clases, e-books, juegos interactivos y transmisiones en vivo, y contar con los elementos como cámara, el micrófono, ambiente iluminado; también es importante contar con excelente conexión a internet.

Presupuesto

Tabla 2.

Tabla 2 Presupuesto

		Número	Valor	Total	
Costos operacionales	**Diseño del p/s**			**$ 4.440.000**	¿Cuántos p/s son punto de equilibrio?
	Horas consultor Junior	6	$ 120.000	$ 720.000	
	Horas consultor Senior	2	$ 150.000	$ 300.000	
	ejecutivo comercial	6	$ 170.000	$ 1.020.000	
	Materiales e insumos diseño	20	$ 120.000	$ 2.400.000	
	Ejecución p/s			**$ 4.920.000**	
	Horas consultor Junior	36	$ 120.000	$ 4.320.000	
	Horas consultor Senior	4	$ 150.000	$ 600.000	
	Horas consultor Master Senior	0	$ 170.000	$ -	
	Materiales e insumos ejecución	0	$ 50.000	$ -	
Costos no operacionales	Costo administrativo	15%		$ 1.404.000	
Impuestos		19%		$ 2.045.160	
Excedentes		25%		$ 2.340.000	
Reservas		10%		$ 492.000	
Costo del p/s				$ 15.641.160	

Número de horas de p/s		40
Valor hora a cobrar	$	391.029

VALOR AGREGADO

Contamos con un valor agregado que es el canal de distribucion ya que se trabajara via web por medio de una aplicación movil y se realizara marketing por e-comerce; no se generan costos de transporte, alquiler de salas e insumos. Hay flexibilidad de horarios para la toma de las capacitaciones, y se hace un seguimiento de las capacitaciones ya que se grabaran las mismas.

Presupuesto

Resultados

Producto real

4. Análisis sobre el programa de bienestar que se esté ejecutando actualmente en la compañía.
5. Programación de capacitaciones y contenidos de acuerdo al análisis anterior
6. Ejecución del programa en base a los postulados de la felicidad.

Producto ampliado

4. Atención al cliente: en el servicio de atención al cliente contamos con asesores de venta que están a cargo de la resolución de preguntas sobre el programa de bienestar, acompañados de ejecutivos comerciales por tipo de cuenta que tienen a cargo la empresa asignada para hacer el acompañamiento en la adquisición del producto.
5. Seguimiento de aplicación: las sesiones que son vía online se graban y estas grabaciones son supervisadas por un profesional que determina la eficacia de cada sesión.
6. Servicio pos-venta: después de realizado el programa se realiza una sesión con el grupo de trabajo donde se realiza una actividad de retroalimentación y valoración del programa.

Valor agregado

El programa de bienestar laboral enfocado en los postulados de la felicidad genera como valor agregado para las compañías: bajos costos, ya que se realizará por medio de capacitaciones online no requiere grandes inversiones financieras para ser realizada.

No requiere desplazamiento, se evita el desplazamiento de todos los empleados al mismo lugar, al mismo tiempo. El capacitador no necesita desplazarse, pues puede hacerlo en el propio espacio de trabajo.

Conclusiones

Los ambientes de trabajo modernos precisan del estudio y la aplicación de nuevos enfoques de psicología organizacional orientados a entender y operar sobre las perspectivas de vida de la nueva fuerza laboral.

Los retos de la psicología organizacional, en material de bienestar laboral, deben centrarse en la compresión de la importancia de variables relacionadas con el bienestar subjetivo y la felicidad en los aspectos motivacionales del trabajador.

La psicología positiva ofrece un cuerpo teórico y práctico amplio para operar en estos nuevos entornos laborales cambiantes y dinámicos que caracterizan al empleo del siglo XXI; sin embargo aún existen retos que deben sortearse con el ánimo de fortalecer los cuerpos teóricos que fundamentan propuestas innovadoras de bienestar laboral.

El enfoque de felicidad es un esquema integrador que permite el mantenimiento de estímulos tradicionales pero validados por los beneficiarios; deben estos estímulos responder a la particularidad del bienestar subjetivo de nuestros empleados.

Es imposible plantear satisfactores individuales para cada trabajador, en ese sentido el reto esta en diseñar e implementar estrategias de bienestar que puedan responder de manera sinérgica a los aspectos motivacionales de la fuerza laboral.

En el estudio de mercado podemos concluir que el producto que actualmente tenemos es viable para implementar en cualquier tipo de compañía, no hay competencia directa, es un producto innovador basado en los postulados de la felicidad, al utilizar las herramientas tecnológicas disponibles actualmente se puede acceder desde cualquier tipo de lugar con conectividad y facilita los tiempos de capacitación en las empresas.

Referencias

Abbas, W., & Asghar, I. (2010). *THE ROLE OF LEADERSHIP IN ORGANIZATIONAL CHANGE Relating the Successful Organizational change to Visionary and Innovative Leadership*.

Aguirre, C. (2015). *Estresores Laborales y Calidad de Vida en Pilotos Hispanoparlantes de Aeronaves Comerciales.* Universidad de Salamanca.

Aguirre, M. C., Vauro, D. M., Labarthe, C. J., & Vauro, D. R. (2015). Estresores laborales y bienestar en el trabajo en personal aeronáutico de cabina. *Ciencias Psicológicas*, *9*(2), 292–308. https://doi.org/10.22235/cp.v9i2.616

Astarian, B. (2008). *Las huelgas en francia durante mayo y junio de 1968*.

Avia, M. D., & Vazquez, C. (1999). *Optimismo Inteligente* (A. Editorial, Ed.). Madrid.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control.* New York: Freeman.

Blanch, J. M., Sahagún, M., Cantera, L., & Cervantes, G. (2010). Cuestionario de bienestar laboral general: estructura y propiedades psicométricas. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, *26*(2), 157–170. Retrieved from http://dx.doi.org/10.5093/tr2010v26n2a7

Bledow, R., Rosing, K., & Frese, M. (2013). A dynamic perspective on affect and creativity. *Academy of Management Journal*, *56*(2), 432–450. https://doi.org/10.5465/amj.2010.0894

Bogotá, A. M. de, & Medina, E. (2019). Información General de la Ciudad. Retrieved from https://bogota.gov.co/mi-ciudad/turismo/informacion-de-bogota-en-2019

Bogotá, O. de D. E. de. (2019). *Boletin de Emprendimiento Mayo 2019*. Retrieved from http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/sites/default/files/files_articles/boletin_emprendimiento_no._50_mayo.pdf

Bogotá, S. de D. E. de. (2020). Comportamiento mercado de servicios en Bogotá. Retrieved from http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/sectores/competitividad

Bogotá, S. G. del D. C. (2019). Estructura Central y Descentralizada Alcaldía

Mayor de Bogotá. Retrieved from https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/organica/tabla_organigrama.html

Caballero-Lozada, M. F., & Nieto-Gómez, L. E. (2015). Nueva gestión pública en Colombia y bienestar laboral del profesorado universitario. *ENTRAMADO*, *11*(1), 124–134. https://doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21105

Caballero Martín, M. A., Bermejo Fernández, F., Nieto Gómez, R., & Caballero Martínez, F. (2001). Prevalencia y factores asociados al burnout en un área de salud. *Atención Primaria*, *27*(5), 313–317. https://doi.org/10.1016/S0212-6567(01)79373-0

Campbell, A. (1981). *The sense of well - being in America* (Mc Graw Hi). New York.

Carrasco, A. M., de la Corte de la Corte, C. M., & León Rubio, J. M. (2010). Engagement: un recurso para optimizar la salud psicosocial en las organizaciones y prevenir el burnout y estrés laboral. *Revista Digital de Prevención*, (1), 1–22. Retrieved from http://dialnet.unirioja.es/servlet/extart?codigo=3685157

Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoria de la administración*.

Cruz Muñoz, D., Aguilar Quevedo, V., & Jimenez Rodriguez, D. (2007). Bienestar social laboral desde la perspectiva de calidad de vida a partir de la producción escrita y la percepción de docentes especialistas. 1995 – 2005 en Bogotá, D.C. Estado del arte. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/trabajo_social

Csikszentmihalyi, M. (1999). If we are so rich, why aren't we happy? *American Psychologist*, *54*(10), 821–827. https://doi.org/10.5260/chara.14.1.16

Cundinamarca, G. de. (2019). *Política pública de felicidad y bienestar subjetivo del Departamento de Cundinamarca*.

Da Silva, M. (2006). *Nuevas perspectivas de la calidad de vida laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional*. Universidad de Barcelona.

De Ullivarrí, M. F. (2017, July 1). Disputas en torno a las políticas públicas, la Legislación Laboral y el Bienestar Obrero en la industria azucarera de Tucumán/Argentina (1917-1943). *Historia Caribe*, Vol. 12, pp. 259–292.

https://doi.org/10.15648/hc.31.2017.9

Development, C. I. of P. and. (2007). *Research Reports*. London.

Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, *55*(1), 34–43. https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.34

Ford, M. T., Cerasoli, C. P., Higgins, J. A., & Decesare, A. L. (2011, July). Relationships between psychological, physical, and behavioural health and work performance: A review and meta-analysis. *Work and Stress*, Vol. 25, pp. 185–204. https://doi.org/10.1080/02678373.2011.609035

Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in posi- tive psychology - the broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, *56*(3), 218 226.

Fredrickson, B., Tugade, M., Waugh, C., & Larkin, G. R. (2003). What good are positive emotions in crisis? A prospective study of resilience and emotions following the terrorist attacks on the United States on September 11th, 2001. *Journal of Personality and Social Psychology*, *84*(3), 365–376.

Gil-Monte, P. (2001). Respuesta de reciprocidad en los intercambios sociales como antecedente del “síndrome de quemarse por el trabajo” (Burnout) en profesionales de enfermería. *Revista de Psicología Social Aplicada*, *11*(1), 21–30.

Gray, J. A. (1991). Neural System, emotion, and personality. In R. Press (Ed.), *Neurobiology of learning, emotion, and affect* (2nd ed., pp. 273–306). New York.

Haydée, C., & Ramón, F. (2003). El Bienestar Subjetivo : Hacia una Psicología Positiva Subjective Well-being : Towards a Positive Psychology. *Revista de Psicología de La Universidad de Chile*, *XII*, 83–96.

Hernández, B., & Valera, S. (2001). *Psicología Social Aplicada e Intervención Psicosocial* (Resma, Ed.). Madrid.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, *44*(3), 513–524. Retrieved from http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513

Houston, D. J. (2006). “Walking the walk” of public service motivation: Public employees and charitable gifts of time, blood, and money. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *16*(1), 67–86. https://doi.org/10.1093/jopart/mui028

Jiménez González, G. M., Rivera Ladino, A. M., & Gaibao Pérez, M. C. (2019). Las condiciones de bienestar laboral en una empresa del sector hotelero. Estudio de caso en Medellín, Colombia. *Prospectiva*, 203–226. https://doi.org/10.25100/prts.v0i28.7225

Jimmieson, N. L., Peach, M., & White, K. M. (2008). Utilizing the theory of planned behavior to inform change management: An investigation of employee intentions to support organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science*, *44*, 237–262. Retrieved from http://people.umass.edu/aizen/abstracts/jimmieson2008.html

Judge, T. A., & Watanabe, S. (1993). Another Look at the Job Satisfaction-Life Satisfaction Relationship. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 78).

Koys, D. J., & DeCotiis, T. A. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations*, *44*(3), 265–285. https://doi.org/10.1177/001872679104400304

Laca, F., Mejia, J. C., Yañez, C., & Mayoral, E. (2010). Factores afectivos y de personalidad como antecedentes del bienestar laboral en profesores españoles y mexicanos. *Pensamiento Psicologico*, *9*(16), 11–26. Retrieved from http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80118612001

Luthans, F. (2002). Positive organizational behaviour: developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, *16*(3), 57–72.

Luthans, Fred. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, *23*(6), 695–706. https://doi.org/10.1002/job.165

Luthans, Fred, Avolio, B., Avey, J., & Norman, S. (2007). POSITIVE PSYCHOLOGICAL CAPITAL: MEASUREMENT AND RELATIONSHIP WITH PERFORMANCE AND SATISFACTION. *Personnel Psychology*, *60*(3). Retrieved from

https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x

Margot, J.-P. (2007). LA FELICIDAD. *Praxis Filosofica*, *25*, 55–79.

Marks, N. (2006). Happiness is a serious business. *Reflections on Employee Engagement*, *5*, 5–17.

Martinez, J. M. (2004). *Estrés Laboral: guía para empresarios y empleados* (1st ed.; P. Education, Ed.). Madrid: Prentice Hall.

Martínez, M. delCarmen. (2013). La gestión empresarial - Maria del Carmen Martínez Guillén. In *Diaz de Santos*. Retrieved from https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=JEGXggAcH-UC&oi=fnd&pg=PA251&dq=Martínez,+Guillén,+María+del+Carmen.+La+cultura+de+empresa,+Ediciones+Díaz+de+Santos,+2003&ots=KRWW05XTEQ&sig=b0duL_Vrphf5C6LeRb-J2iKQyM0#v=onepage&q&f=false

Matthews, G., Jones, D. M., & Chamberlain, A. G. (1990). Refining the measurement of mood: The UWIST Mood Adjective Checklist. *British Journal of Psychology*, *81*(1), 17–42. https://doi.org/10.1111/j.2044-8295.1990.tb02343.x

Max-Neef, M., Elizalde, A., Hopenhayn, M., Herrera, F., Zemelman, H., Jatoba, J., & Weinstein, L. (1986). Desarrollo a Escala Humana una opcion para el future version de Cepaur Fundacion Dag Hammarskjold. In *Development Dialogue Numero especial*.

Oishi, S. (2000). Goals as cornerstones of subjective well-being: Linking individuals and cultures. In *Culture and Subjective Well-Being* (pp. 87–112). https://doi.org/10.7551/mitpress/2242.003.0009

Peiro, J., Bravo, M., & Rodriguez, I. (1996). Satisfacción Laboral. *Tratado de Psicología Del Trabajo: La Actividad Laboral En Su Contexto*, *1*, 344–393.

Peiró, J. M., Ayala, Y., Tordera, N., Lorente, L., & Rodríguez, I. (2014). *BIENESTAR SOSTENIBLE EN EL TRABAJO: REVISIÓN Y REFORMULACIÓN*. Retrieved from http://www.papelesdelpsicologo.es

Petrou, P. (2013). Crafting the change: The role of job crafting and regulatory focus in adaptation to organizational change. In *Dspace library*.

Remington, N., Fabrigar, L. R., & Visser, P. S. (2000). Reexamining the circumplex

model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, *79*(2), 286–300.

Robertson, I. T., & Cooper, C. L. (2010). Full engagement: The integration of employee engagement and psychological well-being. *Leadership Organization Development Journal*, *34*(1), 324–360.

Rodríguez, V. A., Carvajal, K. E., & Montenegro de la Barrera, N. L. (2018). Recursos laborales como predictores de actitud hacia el cambio organizacional y bienestar. *Revista de Psicología*, *27*(1), 1. https://doi.org/10.5354/0719-0581.2018.50737

Romani, M., & Ashkar, K. (2014). Burnout among physicians. *Libyan Journal of Medicine*, *9*(1), 23556. https://doi.org/10.3402/ljm.v9.23556

Rosch, P. J. (2001). The quandary of job stress compensation. *Health and Stress*, *3*, 1–4.

Ryff, C. D. (1989). Beyond Ponce de Leon and Life Satisfaction: New Directions in Quest of Successful Ageing. *International Journal of Behavioral Development*, *12*(1), 35–55. https://doi.org/10.1177/016502548901200102

Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The Structure of Psychological Well-Being Revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, *69*(4), 719–727. https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.4.719

Salanova, M., & Schaufeli, W. (2009). *El Engagement en el trabajo, cuando el trabajo se convierte en pasión.* (Alianza Ed). Madrid.

Salanova, S. M. (2008). Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, *47*, 179-214.

Schulte, P., & Vainio, H. (2010, September). Well-being at work - Overview and perspective. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, Vol. 36, pp. 422–429. https://doi.org/10.5271/sjweh.3076

Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology. An Introduction. *American Psychologist*, *55*(1), 5–14.

Sheldon, K. M., & King, L. (2001). Why positive psychology is necessary. *American Psychologist*, *56*(3), 216–217. https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.216

Tenti, E. (1989). *Estado y pobreza: estrategias típicas de intervención*.

Tirado Mejia, A., & Banquero, H. (1990). *Comisión presidencial para la reforma del Estado Colombiano. Las obligaciones del Estado frente al Bienestar Social de la comunidad. Relatorías sobre las ponencias presentadas*.

Van den Heuvel, M. (2013). *Adaptation to organizational change: The role of meaning-making and other psychological resources*. Retrieved from http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/PhD/PhD Maggie van den Heuvel 2013.pdf%5Cnhttp://igitur-archive.library.uu.nl/dissertations/2013-0226-200653/vdHeuvel.pdf

Van den Heuvel, Martijn, Mandl, R. C. ., Kahn, R. S., & Hulshoff Pol, H. E. (2009). Functionally linked resting-state networks reflect the underlying structural connectivity architecture of the human brain. *Human Brain Mapping*, *30*(10), 3127–3141. https://doi.org/10.1002/hbm.20737

Van Dierendonck, D., Borrill, C., Haynes, C., & Stride, C. (2004). Leadership Behavior and Subordinate Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology*, *9*(2), 165–175. https://doi.org/10.1037/1076-8998.9.2.165

Vanegas, S. (2018). *El bienestar laboral en funcionarios del sector público, análisis y propuesta de intervención. Caso trabajadores del servicio de alcantarillado de la EAB-ESP*. (Universidad Externado de Colombia). Retrieved from https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/648/1/DNA-spa-2018-El_bienestar_laboral_en_funcionarios_del_sector_publico_analisis_y_propuesta_de_intervencion.pdf

Villalobos, F. (1999). Identificación y evaluación de los factores de riesgo psicosocial. *32° Congreso de Seguridad Integral, Higiene y Medicina Del Trabajo. Consejo Colombiano de Seguridad*. Bogotá.

Warr, P. (2012). How to think about and measure psychological well-being. In *Research Methods in Occupational Health Psychology: Measurement, Design, and Data Analysis* (pp. 76–90). https://doi.org/10.4324/9780203095249

Wright, T. A., Cropanzano, R., & Bonett, D. G. (2007). The moderating role of

employee positive well being on the relation between job satisfaction and job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, *12*(2), 93–104. https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.2.93

Zapata, A. (2007). *Cultura Organizacional* (Universal). Cali.