

Universidad de Pamplona
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Administración de Empresas
Maestría en Administración



**FELICIDAD ORGANIZACIONAL EN LOS RESTAURANTES ADSCRITOS A LA
ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE GASTRONOMÍA ACODRES CAPITULO
NORTE DE SANTANDER**

Director

Ph.D. Rafael Bolívar León

Estudiante

Eliana María Ibáñez Casadiegos

Maestrante en Administración

Pamplona, Colombia

2021

Agradezco a la Universidad de Pamplona, al programa de la Maestría en Administración y al Programa de Psicología del cual hago parte, por brindarme la oportunidad de formarme profesionalmente en tan prestigiosa institución y seguir creciendo en ella.

Agradezco al mejor guía, Rafael Bolívar León, por su entrega, dedicación y apoyo, indispensables para el desarrollo de esta investigación.

Agradezco a mi amiga Maura Carolina Niño Barrera por asumir esta investigación como propia y acompañarnos en este proceso con pasión, amor y entrega y junto a ella, el Semillero Psicología y Sociedad.

A mi familia por ser la principal promotora de mis sueños y darme ánimos para que esta meta sea hoy una realidad.

Mil gracias a la Ing. Belkys Díaz directora ejecutiva de ACODRES capítulo Norte de Santander por su confianza y acompañamiento y a los restaurantes A comer se dijo, Venezia, Casa Miyagi, El palacio del cabrito, Juank, Pablo & María, La Ricotta, Sinan y El Parador de Gloria por su apertura y cordialidad.

Resumen

La felicidad organizacional es una variable inherente a las empresas que les han apostado a los clientes internos, sus trabajadores, como parte fundamental para el alcance de los objetivos estratégicos. Sin embargo, la forma en que perciben los trabajadores estas ofertas de valor las que entran a configurar esta capacidad de gestión de las organizaciones. Esta investigación se propuso conocer la percepción de la felicidad organizacional de los empleados de restaurantes adscritos a la Asociación Colombiana de Gastronomía ACODRES, Capítulo Norte de Santander, bajo un enfoque cualitativo, transversal y con un diseño fenomenológico, donde por medio de entrevistas a colaboradores y propietarios de restaurantes adscritos a ACODRES y un panel de expertos en desarrollo humano en las organizaciones se recolectó la información necesaria para su posterior análisis. Se puede concluir que las prácticas y estrategias para la gestión del capital humano orientadas a la felicidad en el sector gastronómico del departamento se representan en modelos que sirven para facilitar su comprensión, reproducción y así mismo, mejora continua, siendo esto último de gran relevancia si se tiene en cuenta que, la felicidad como percepción subjetiva se ha de adaptar a las condiciones culturales, sociales, económicas e individuales en las que los sujetos se encuentren.

Palabras clave: Felicidad, Felicidad Organizacional, Felicidad en el trabajo, Modelos de Felicidad, Factores personales, Factores Organizacionales

Abstract

Organizational happiness is an inherent variable in companies that have bet on internal customers, their workers, as a fundamental part of achieving strategic objectives. However, the perception of workers about these value offers, configure the management capacity of organizations. This research aimed to know the perception of organizational happiness of restaurant employees attached to the Colombian Association of Gastronomy ACODRES, North of Santander Chapter, under a qualitative, transversal approach and with a phenomenological design, where by means of interviews with Collaborators and owners of restaurants attached to ACODRES and a panel of experts in human development in the organizations collected the necessary information for subsequent analysis. It can be

concluded that the practices and strategies for the management of human capital aimed at happiness in the gastronomic sector of the department are represented in models that serve to facilitate their understanding, reproduction and likewise, continuous improvement, the latter being of great relevance if. It is taken into account that happiness as a subjective perception has to be adapted to the cultural, social, economic and individual conditions in which the subjects find themselves.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
1 FELICIDAD ORGANIZACIONAL en LOS RESTAURANTES ADSCRITOS A LA ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE GASTRONOMÍA ACODRES CAPITULO NORTE DE SANTANDER.....	3
1.1 Planteamiento del problema.....	3
1.1.1 Temática.....	7
1.2 Sistematización.....	7
1.3 Formulación.....	7
1.4 Objetivos.....	8
1.4.1 General.....	8
1.4.2 Específicos.....	8
1.5 Justificación.....	8
1.6 Delimitación y Alcances.....	10
1.6.1 Espacial.....	10
1.6.2 Temporal.....	10
2 MARCO DE REFERENCIA.....	11
2.1 Antecedentes.....	11
2.1.1 Antecedentes a nivel internacional.....	11
2.1.2 Antecedentes a nivel nacional.....	13
2.1.3 Antecedentes a nivel local.....	15
2.2 Marco teórico.....	17
2.2.1 Felicidad.....	17
2.2.2 Felicidad en el trabajo.....	23
2.2.3 Modelos de felicidad organizacional.....	25
2.3 Marco Conceptual.....	32
2.3.1 Felicidad en el trabajo.....	32
2.3.2 Felicidad organizacional.....	33
2.3.3 Factores personales.....	33
2.3.4 Factores organizacionales.....	37
2.4 Marco legal.....	41
2.4.1 Decreto 1072 del 2015.....	41
2.4.2 Ley 909 del 23 de 2004.....	45
3 MARCO METODOLÓGICO.....	46
3.1 Enfoque.....	46

3.2	Nivel de Investigación.....	46
3.3	Diseño de Investigación.....	46
3.4	Población.....	47
3.5	Muestra.....	47
3.6	Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos	47
3.6.1	Fuentes primarias de información.....	47
3.6.2	Entrevista.....	47
3.6.3	Panel de expertos o método Delphi.	48
3.7	Categorización.....	48
3.8	Matriz de operacionalización de variables	54
3.9	Técnicas de Procesamientos de análisis de resultados.....	57
3.10	Diseño y validación del instrumento	57
4	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	58
4.1	Resultados	58
4.1.1	Matrices de análisis	58
4.2	Análisis	73
4.2.1	Factores personales.....	74
4.2.2	Factores organizacionales.....	82
4.2.3	Lineamientos estratégicos y gerenciales	92
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	95
5.1	Conclusiones.....	95
5.2	Recomendaciones	98
6	PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE FELICIDAD ORGANIZACIONAL	100
7	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA	102

Índice de figuras

Figura 1. Determinantes de la felicidad. (Lyubomirsky, 2005)	20
Figura 2. Modelo PERMA	26
Figura 3. Modelo de Felicidad de Ignacio Fernández.....	28
Figura 4. Modelo Ciencia de la Felicidad Instituto Iopener.....	29
Figura 5. Configuración de la escala de la felicidad en siete escalones	31
Figura 6. Modelo de gestión de felicidad organizacional.	100

Índice de Tablas

Tabla 1. Categorías.....	54
Tabla 2. Matriz de operacionalización de variables.....	56
Tabla 3. Matriz de expertos	61
Tabla 4. Matriz de propietarios	65
Tabla 5. Matriz de empleados parte I Factores Personales	70
Tabla 6. Matriz de empleados parte II Factores Organizacionales	73

INTRODUCCIÓN

Cuando en una organización se habla de estrategias de talento humano como la felicidad organizacional, se está brindando la oportunidad a los empleados de desarrollar sus fortalezas intra e interpersonales (Fernández, 2015), permitiéndoles la mejora de su desempeño laboral y su orientación al cumplimiento de los ejes misionales de la organización de forma sostenible y sustentable, en otras palabras, en otras palabras, se asume la visión de que las personas, al interior de las organizaciones, constituye un bien intangible que potencia el desarrollo y crecimiento de esta, para lo cual se deben garantizar acciones que promuevan el bienestar de cada uno de ellos de forma integral.

En la actualidad es común encontrar en el ámbito internacional, organizaciones con programas o prácticas de talento humano que, si bien muchas no se asumen desde un modelo de felicidad organizacional, incursionan por medio de estrategias que posibilitan el bienestar de tejido social. No obstante, en Colombia se encuentran empresas que asumen modelos de felicidad organizacional, sin embargo, las prácticas se caracterizan por ser tradicionalistas y el personal se concibe como un costo operativo, descentralizando así acciones que permiten potenciar el proyecto de vida de los empleados para el logro de sus metas organizacionales.

Particularmente en Norte de Santander, aun cuando se encuentran investigaciones relacionadas con diferentes aspectos del talento humano en las organizaciones, no se cuenta con un registro de empresas que implementen prácticas de felicidad organizacional para el mejoramiento de la calidad de vida y bienestar integral de los trabajadores. De aquí surge la necesidad de indagar sobre este tema, específicamente en el sector gastronómico, en la Asociación Colombiana de Gastronomía ACODRES capítulo Norte de Santander, permitiendo de este modo conocer las dimensiones personales, organizacionales y culturales de los empleados de restaurantes y con apoyo de literatura y casos de éxitos de modelos de felicidad organizacional, contribuir al desarrollo de la región, partiendo de la percepción de la felicidad organizacional de los empleados de restaurantes adscritos la Asociación y finalmente generando lineamientos estratégicos y gerenciales para la gestión de la felicidad en las organizaciones, atendiendo a las particularidades de cada restaurante.

Ahora bien, en el presente documento se encontrará el desarrollo de la investigación por cada una de las etapas en las que esta suscito. Inicialmente se encontrará un capítulo dedicado a la problemática de la investigación, la práctica de felicidad organizacional y sus efectos positivos en las organizaciones y como diferentes organizaciones e instituciones promueven, demuestran e implementan esta como sinónimo de bienestar en doble vía organización-empleado, además, de esto se construye la pregunta problema teniendo en cuenta la población objeto de estudio, restaurantes adscritos a ACODRES capítulo Norte de Santander.

Seguidamente, se transita por la revisión teórica que soportó la investigación; en primer lugar, se encuentran los antecedentes de investigación desde los ámbitos internacional, nacional y regional/local, denotando el abordaje que diferentes países y ciudades de Colombia han dado, siendo aún incipiente en Norte de Santander. En segundo lugar, el bagaje teórico y conceptual desde diferentes autores, el tema de felicidad, sus determinantes, la felicidad en el trabajo y algunos modelos de felicidad de Martin Seligman, Ignacio Fernández, el instituto IOpener, Muñoz-Velásquez & Álvarez Nobell, además los conceptos que poyarán la revisión.

En el siguiente apartado, se puede encontrar todo el desarrollo metodológico de esta investigación, el tipo, el enfoque, la categorización, la población y los instrumentos aplicados con su respectiva validación.

Finalmente, se obtiene resultados desde los factores personales y factores organizacionales, concluyendo que la felicidad en el trabajo más que una postura teórica puede tomar las veces de enfoque de intervención dentro de las organizaciones en la medida que se definan acciones o estrategias para garantizar el bienestar global del tejido social de la organización, el cumplimiento de los objetivos organizacionales y el incremento de la productividad de las mismas. De lo anterior, se propone un prototipo de gestión de la felicidad organizacional acorde a las necesidades de las personas y de la organización misma.

1 FELICIDAD ORGANIZACIONAL EN LOS RESTAURANTES ADSCRITOS A LA ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE GASTRONOMÍA ACODRES CAPITULO NORTE DE SANTANDER.

1.1 Planteamiento del problema

Se puede entender la felicidad como un “estado cognitivo emocional de plenitud vital, duradera y consciente” que surge de la valoración subjetiva positiva de los dominios vitales (social, espiritual, económico, afectivo, entre otros) de la persona, adicionalmente, los estados emocionales positivos, deben estar acompañados de una sensación sostenida de bienestar (Muñiz-Velásquez & Álvarez Nobell, 2013). Para que una persona pueda declararse feliz, esta percepción sobre su estado emocional y de bienestar, debe extenderse a las diferentes esferas de su vida, entre ellas, la laboral. Organizaciones en la actualidad reconocen la importancia de la felicidad en las personas, es así como en la última década toma mayor importancia el concepto, con la declaración de la resolución 66/21 de La Organización de Naciones Unidas (Organización de las Naciones, 2012), acordando el 20 de marzo día internacional de la felicidad, esto con el fin de reconocer la felicidad y el bienestar “*como aspiraciones universales de los seres humanos*” presentando así la importancia de la inclusión de estos conceptos en las políticas gubernamentales.

La felicidad en el trabajo para su definición se cita a Fernández (2015) citado en (Paz & Espinoza, 2017) quien afirma que: la felicidad en el trabajo es el conjunto de acciones de cada individuo en su puesto de trabajo que lo permiten lograr bienestar y percibir felicidad. Ahora bien, el autor diferencia el concepto de felicidad en el trabajo con el de felicidad organizacional, para la cual precisa que es:

“La capacidad de una organización para ofrecer y facilitar a sus trabajadores las condiciones y procesos de trabajo que permitan el despliegue de sus fortalezas individuales y grupales, para conducir el desempeño hacia metas organizacionales sustentables y sostenibles, construyendo un activo organizacional intangible único”.
(P.53) (Paz & Espinoza, 2017)

En la actualidad, organizaciones en todo el mundo reconocen la felicidad como factor determinante de ambientes positivos de trabajo, incluyendo en sus estrategias de acción la implementación del modelo de felicidad; con esto regulan la cultura de la organización y

generan empleados más felices con sus vidas y con su labor, impulsando la competitividad empresarial desde el mismo tejido social, como lo afirman (Castañeda et al., 2017) Además, el mismo autor precisa que, el impacto del tema es tal, que ha tenido alcance en los diferentes sectores económicos, como la Universidad Harvard, Google, Apple, The Coca Cola Company y en gobiernos como el de Estados Unidos, Francia, Holanda, entre otros, que incluyen la felicidad como eje fundamental de acción en el seno de sus procesos.

Por otra parte, la revista (Portafolio, 2018) presenta datos del centro de competitividad de la Universidad de Warwick Inglaterra, donde se demuestra que los estados de felicidad pueden intervenir hasta en un 20% en el incremento de la productividad de los empleados, además revelan que un empleado inconforme puede rendir 80% menos a comparación con su otros compañeros; otra investigación de EY y Harvard Business Review identifico tres áreas en las que las empresas deben tener como foco para trabajar en el bienestar de las personas de la organización: *“mayor flexibilidad en el entorno laboral, fomentar el espíritu emprendedor impulsándolas a pensar diferente y de forma creativa y reconocer la importancia de tener un propósito claro”* esto impulsará la productividad y la calidad en los productos y servicios. Para finalizar otra muestra de la influencia del bienestar en la productividad, son los niveles de ausentismo 10 veces menores en trabajadores felices según datos de Opener Institute for People and Performance. (Portafolio, 2018)

Ahora bien, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE(OCDE, 2019), afirman que un factor fundamental para el equilibrio laboral-personal, se refleja en las horas que una persona trabaja, argumentan que, una persona con largas horas de trabajo puede perjudicar su salud personal, poner en riesgo su seguridad y puede existir aumentos de estrés. *“En los países de la OCDE el 11% de los empleados trabaja 50 horas o más a la semana”* entre sus cifras revelan que Turquía es el país con más alto porcentaje, con un 33%, seguido de México con un 29% y Colombia cerca del 27% de sus empleados tienen largas horas de trabajo. Además, muestran que se presenta una diferencia entre hombres y mujeres, 15% los hombres de los países que perteneces a la OCDE tienen un horario más largo y las mujeres un 6%. En relación con lo anterior, con jornadas extensas de trabajo se reduce el tiempo dedicado a actividades de cuidado personal u ocio, y la cantidad y calidad del tiempo libre son primordiales para el bienestar de las personas y tiene consecuencias positivas en la salud física y mental, según la (OCDE, 2019)

Así mismo, en el artículo “Trabajadores felices, empresas exitosas” del diario El Espectador (EL ESPECTADOR, 2019), Diana Ospina cofundadora de Fund Dreams, expresa que el tema de la felicidad organizacional en Colombia es “muy incipiente” ya que las empresas no tienen plena conciencia que empleados felices, incrementan la productividad, la creatividad, el compañerismo y la tolerancia, por ende, son un valor fundamental para la organización. En el periodo de 2017 a 2018 se desarrolló un estudio en compañías colombianas teniendo en cuenta el “Índice de Felicidad y Satisfacción Empresarial” (IFES) creado por Fund Dreams, resultando que el 38% manifestaba falta de camarería dentro de la organización, un 43% quería un plan de trabajo en beneficios personales y profesionales que vinculase a la familia, un 63% expresó que no podía hablar abiertamente de sus miedos y errores, el 66% sentía que su retribución salarial no los hacía felices, por último, un 90% manifestó que era primordial que se incluya el valor de la felicidad en las organizaciones. Estos datos revelan las deficiencias en las prácticas de bienestar de personal dentro de las empresas colombianas. (EL ESPECTADOR, 2019)

En hilo con lo anterior, Oscar Rodríguez gerente general de la compañía Fund Dreams para el diario El Espectador (EL ESPECTADOR, 2019) afirma que por lo general las empresas tienen como foco a los clientes externos, es decir, poseen información de estos como: su ubicación, su comportamiento, sus necesidades y preferencias. Pero no ocurre lo mismo con los clientes internos quienes conforman el tejido social de sus organizaciones. Así mismo, asegura que no se encuentra lógica en que las empresas exijan a sus empleados un trato jovial, atento y eficiente, a sus clientes, cuando ellos no muestran un trato dignificante a sus empleados. *“Las experiencias son las emociones y dependiendo de eso es que el ser humano promedia y saca una nota. Así que más allá de preguntar el nivel de satisfacción, se debe preguntar qué tan feliz es la persona en lo que hace”* Rodríguez (2019) citado de (EL ESPECTADOR, 2019)

Adicionalmente, la revista Dinero (Dinero, 2018) en el artículo "Felicidad, una clave para aumentar la productividad" contextualiza la felicidad organizacional en las empresas colombianas, mencionando que es necesario que las empresas trabajen de manera transaccional si desean garantizar un personal más productivo. Sin embargo, aunque el tema de felicidad organizacional en Colombia se presenta como novedoso, empresas como Plurum, líder en gestión de este tipo de programas ha colaborado con compañías reconocidas

como Camacol, Fogafin, Enel, Coosalud, RCN y Procolombia, con el fin de incrementar su productividad al hacer felices a sus empleados al considerarlos un bien intangible para su crecimiento y desarrollo.

Otras organizaciones colombianas en la apuesta por la felicidad y el bienestar en el trabajo, como Bavaria enfatizan en la promoción del personal y la meritocracia, eliminando líneas de jerarquías y abriéndose a la escucha de todos sus colaboradores con la premisa “*escucha las ideas, vengan de donde vengan*”. Por otra parte, Siemens Healthineers, promueve los buenos hábitos para la mente y el cuerpo, también incluye horarios flexibles, salario emocional y teletrabajo. Grupo Argos, por su parte adopta un método refinado de medición del nivel de ambiente laboral y riesgo psicosocial, logrando que la inversión en la evaluación y en los programas de bienestar y desarrollo se ve reflejado en los resultados de su compañía. Artículo “*La felicidad de los empleados mueve la caja de la empresa*” del diario (Portafolio, 2018).

Es poca la información que se encuentra sobre el tema de felicidad organizacional en el sector de hoteles y restaurantes, tanto a nivel internacional como nacional. Sin embargo, se analizaron dos estudios realizados en países latinoamericanos; el primero, de (Rosales & Porfirio, 2019) determinó que el 36,59% de los trabajadores expresan que las empresas donde trabajan casi nunca brindan satisfacción laboral, así mismo, un porcentaje de 41,46% revela la poca disposición de herramientas y equipos para el desarrollo adecuado de sus tareas, y por último, un 56,10% y un 51,22% reflejan deficiencias en la relación con sus compañeros y un inadecuado ambiente de trabajo respectivamente; con lo anterior concluyen, que los empleados no sienten buen trato por parte de los empleadores, lo que se ve reflejado en el trato a los clientes externos. En la segunda investigación, (Anco Díaz & Paredes Lozano, 2016) estudiaron 283 usurarios o clientes y 46 empleados pertenecientes a 7 restaurantes turísticos del distrito de Sauce (provincia de San Martín, Perú), encontrando que el 64% de los encuestados, mostraban una baja satisfacción laboral y el 58% una inadecuada calidad del servicio, concluyendo que, si existe una relación directa entre satisfacción laboral y calidad del servicio, aunque para el caso esta relación muestra un resultado negativo.

Con lo anterior, y con el objetivo generar culturas empresariales más positivas para las personas y con ello crear fidelidad en sus clientes, se acentúa la necesidad de la gestión de felicidad organizacional en el ámbito laboral, con dos argumentos fundamentales, (1) la

influencia positiva de la felicidad en el desempeño, bienestar, productividad y satisfacción de las personas en las organizaciones y (2) la poca afluencia del tema en el sector hoteles y restaurantes, sumado a las deficientes prácticas de bienestar laboral en este sector. Surgen así algunos interrogantes que inspiraron el desarrollo de la investigación

1.1.1 Temática

La temática de esta investigación fue la felicidad organizacional, de esta se desprendieron dos subdimensiones o subcategorías: los factores personales y los factores organizacionales que se relacionan o se asocian directamente con el fenómeno principal. Con base en estos, se desarrolló desde el planteamiento de objetivos, la revisión teórica y conceptual, las técnicas o instrumentos para la recolección de datos, el análisis y presentación de resultados de investigación

1.2 Sistematización

¿Tienen las óptimas condiciones laborales las organizaciones del sector turístico y hotelero de Norte de Santander para implementar prácticas positivas de talento humano?, ¿conocen los propietarios o directivos de los restaurantes adscritos a ACODRES la percepción que tiene sus empleados sobre el trabajo en su compañía?, ¿los empleados de restaurantes adscritos a ACODRES N.S. experimenten felicidad organizacional?, ¿Cuál sería el mejor modelo a implementar para generar bienestar en los empleados ?, ¿qué estrategias serían efectivas para implementar dentro de los restaurantes de ACODRES N.S.?

Con base en los anteriores cuestionamientos nace la necesidad de conocer la realidad de las dimensiones personales, organizacionales y culturales de los empleados de restaurantes adscritos a la Asociación Colombiana de Gastronomía ACODRES capítulo Norte de Santander para de esta forma y con apoyo de los modelos de felicidad organizacional revisados, generar las estrategias apropiadas para generar bienestar en el seno de las organizaciones objeto de estudio. Y es desde aquí donde se desprende la pregunta problema brújula de esta investigación.

1.3 Formulación

¿Qué determina la felicidad organizacional en los restaurantes adscritos a la Asociación Colombiana de Gastronomía ACODRES capítulo Norte de Santander?

1.4 Objetivos

1.4.1 General

Determinar la felicidad organizacional en los restaurantes adscritos a la Asociación Colombiana de Gastronomía ACODRES capítulo Norte de Santander.

1.4.2 Específicos

Describir el concepto de felicidad en los trabajadores de restaurantes adscritos a ACODRES capítulo Norte de Santander desde los factores personales.

Identificar las prácticas aplicadas desde factores organizacionales en los restaurantes adscritos a ACODRES capítulo Norte de Santander.

Generar lineamientos estratégicos y gerenciales desde un modelo propuesto de gestión de felicidad organizacional adaptado a la realidad de los restaurantes estudiados

1.5 Justificación

En el sentido práctico, se genera la necesidad de reestructurar las políticas que rigen la administración del talento humano en las organizaciones, conllevando a cambiar la manera como se gestionan los equipos de trabajo para centrarlos en su bienestar. Para orientar esta reestructuración, existen diversos métodos efectivos orientados a mejorar el bienestar y la calidad de vida laboral de los trabajadores en las empresas, no obstante, la praxis desde la felicidad reconoce a la persona en todas sus dimensiones vitales, lo que asegura la satisfacción de necesidades y, por ende, el cumplimiento de su proyecto de vida y su bienestar general. Por esto, es pertinente desarrollar un estudio para generar nuevas formas de orientar el talento humano, prácticas que, al ser aplicadas en las organizaciones, incrementen su posicionamiento a la vez que se adscribe por el bienestar y la calidad de vida del tejido social.

Por otra parte, y relacionado con el aspecto social, se logra brindar al empleado la posibilidad de trabajar en su felicidad y así mejorar sus condiciones emocionales, afectivas, sociales y económicas, crear ambientes laborales positivos que influyen también en su vida personal, siendo fundamental que las organizaciones tengan y desarrollen una mejor percepción de las prácticas y políticas de talento humano, gestionándolo mediante el diseño e implementación de estrategias que permitan aumentar el bienestar de los colaboradores, optando por una perspectiva de la gerencia de la felicidad, cuyos resultados se verán

reflejados en el desempeño, rendimiento, productividad y por supuesto, el crecimiento de la organización.

De este modo, el desarrollo de la investigación, permite generar aportes a las organizaciones, pretendiendo que estas, dentro de sus políticas y procesos, apuesten por el bienestar de sus empleados, demostrando ser más competitivas, en la medida en que su personal se siente comprometido con los objetivos estratégicos y se siente involucrado en las metas que la organización define. Debe ser entonces, una decisión de la organización crear un mejor entorno que permita a los empleados trabajar en su felicidad, facilitándoles las condiciones y procesos laborales que permitan el desarrollo de sus fortalezas individuales y grupales, orientadas hacia el logro de metas sustentables y sostenibles (Rico Castillo, 2017).

Para lograr el enfoque en el cliente interno, y hacer del personal la mejor propuesta de valor, es necesario que en cada organización se desarrollen acciones desde la felicidad y métodos para contabilizar los beneficios de sus medidas (Carmona Ramírez, 2018). Es por ello que se ha definido caracterizar los factores organizacionales y personales de los restaurantes adscritos a ACODRES, y aportar al sector gastronómico de Norte de Santander en este tema. En un análisis inicial se ha determinado que son pocas las organizaciones que establecen planes de acción orientados únicamente al desarrollo del bienestar en sus colaboradores. La cultura organizacional en la gran mayoría de las empresas de esta asociación se orienta principalmente a la participación en actividades extralaborales y de esparcimiento, cuya ocurrencia es poco frecuente y depende en gran medida de los resultados financieros que obtenga la empresa, dificultando el diseño de estrategias que generen retención de sus empleados y se consoliden con la misión de la organización.

Así mismo, las prácticas y estrategias para la gestión del capital humano orientadas a la felicidad en el sector gastronómico del departamento, representan desde lo metodológico, su comprensión, reproducción y establecerse según el ciclo de mejora continua, siendo esto último de mayor relevancia si se tiene en cuenta que, la felicidad como percepción subjetiva se ha da adaptar a las condiciones culturales, sociales, económicas e individuales en las que los sujetos se encuentren. Es por esto que, se apuesta a contribuir con una ruta de viaje o plan de acción con estrategias gerenciales que les permitan a las empresas adscritas a ACODRES y demás organizaciones de Norte de Santander gestionar la felicidad organizacional en su

tejido humano, estrategias que se ajusten a las necesidades, realidad personal, social y cultural de las empresas del departamento.

Para ello, y desde lo investigativo, la revisión bibliográfica demuestra que es limitado el abordaje que se le ha dado al bienestar y calidad laboral en las organizaciones del sector gastronómico, por lo que se hace necesario apostar por el desarrollo de nuevo conocimiento que permita ampliar lo que hasta ahora se generaliza y/o extiende a las empresas pertenecientes a esta actividad económica, generando prácticas y políticas de talento humano que fortalezcan el desarrollo de programas de felicidad en el trabajo, desde un enfoque cualitativo permitiendo la identificación del fenómeno y la comprensión de las actitudes y comportamiento de empleados y propietarios de estas empresas, a la luz también del conocimiento de expertos.

1.6 Delimitación y Alcances

1.6.1 Espacial

Esta investigación se dirigió al sector gastronómico de Norte de Santander adscritos a la Asociación Colombiana de Gastronomía ACODRES capítulo Norte de Santander. La población objeto de investigación estuvo constituida por empleados y propietarios de diferentes restaurantes.

1.6.2 Temporal

El tiempo utilizado para el desarrollo de la investigación fue de enero de 2020 a junio de 2021. Es importante señalar que la aplicación de instrumentos para la recolección de datos estuvo programada inicialmente para el primer semestre de 2020, sin embargo, debido a la emergencia social y sanitaria por SARS COV-2, y los diferentes dictámenes de aislamiento obligatorio del Gobierno Nacional, ocasionó un aplazamiento en estas fechas. Por tanto, la recolección de datos se efectuó de octubre a diciembre del 2020.

2 MARCO DE REFERENCIA.

2.1 Antecedentes

En este segmento, se compilan los antecedentes de investigación que sirvieron como base para la realización del presente estudio. En estos estudios, se encuentra evidencia empírica de la importancia de la felicidad organizacional en el seno de las organizaciones, y los métodos, teorías, conceptos, procedimientos, productos utilizados. La revisión documental efectuada tomo como base trabajos de índole internacional, nacional y local, además se tuvo en cuenta que las producciones fueran desarrolladas en un periodo entre 2013 y 2020.

2.1.1 Antecedentes a nivel internacional

En la investigación “*Influencia de la Felicidad Organizacional en la Productividad de los Colaboradores en los Centro de Atención al Cliente de la Empresa América Móvil-Claro*”, Arequipa, Perú realizada por Paz K. & Espinoza M., entre 2016 y 2017, se determinó el grado de influencia que tiene la felicidad organizacional en la productividad. La muestra fue de 40 personas entre los 20 y 40 años. El estudio se realizó bajo una metodología de investigación mixta con preponderancia cuantitativa correlacional utilizando el instrumento cuestionario Gallup Q12. Se concluyó que existe una relación directamente proporcional entre la felicidad y la productividad con un índice de correlación de 0.60. Esto confirma su hipótesis, afirmando que, si se incrementa la felicidad organizacional, la productividad también incrementará. Para finalizar, recomiendan a la empresa objeto de estudio y a su vez a las empresas de Perú, comenzar un plan para la aplicación de la felicidad organizacional de forma progresiva o mediante una aplicación piloto para acrecentar el nivel de felicidad los colaboradores y de esta manera incrementar la productividad (Paz & Espinoza, 2017).

Ahora bien, (Muñiz-Velásquez & Álvarez Nobell, 2013) publicaron un estudio de caso, “Felicidad y desarrollo de la Cultura en las organizaciones, un enfoque psicosocial; en una compañía líder en Europa del sector de la distribución”. Se aplicó una herramienta que mide la felicidad de tipo Eudaimónica (*Eudaimónica: término griego comúnmente traducido como felicidad, bienestar o vida buena; también se ha propuesto "florecimiento humano" o "prosperidad" como su traducción más precisa.*) en las organizaciones; desde la escala de 28 ítems ponderados que produce un Cociente de Felicidad de Siete Escalones, dando lugar a una medición con vocación universal libre de sesgos etnocéntricos. Para obtener estos

resultados se realizaron 122 entrevistas personales en los centros seleccionados por la empresa y 227 entrevistas telefónicas en el resto de los centros indicados previamente por la Organización objeto de estudio. Se concluye que en una cultura organizacional. A manera de conclusión se puede determinar que la relación entre cultura organizacional y felicidad es directamente proporcional, es decir, si la cultura es estable, armónica y enfocada al bienestar, lo empelados serán más felices.

De igual forma estudios como el de (López & Fierro, 2015) denominado Determinantes de la felicidad en los administradores: una investigación realizada en las farmacias del Grupo Difare en Ecuador, afirma que factores como bienestar psicológico, la felicidad en el trabajo y el balance entre trabajo y vida personal guardan una alta relación al medir el bienestar subjetivo. Para esta investigación se utilizó una metodología mixta. Los datos obtenidos se recogieron a través una encuesta online realizada a administradores de las farmacias del Grupo Difare (censo a nivel nacional, participando todos los administradores del grupo). La encuesta permitió identificar el nivel de indicadores como: bienestar subjetivo, felicidad laboral, espiritualidad, salud, apoyo social, afectos positivos, bienestar material, entre otros. Por último, se enfatiza en la necesidad que futuros estudios consideren más factores para consolidar un modelo más efectivo de la felicidad.

Por otra parte, se revisó la investigación Caracterización de la Gestión de Calidad bajo el Enfoque de Satisfacción Laboral en las Micro y Pequeñas Empresas del Sector Servicio - Rubro Restaurantes, Bares y Cantinas (Restaurantes), del Distrito de Huaraz, por (Rosales & Porfirio, 2019) en la cual se buscó describir las principales características de la gestión de calidad bajo el enfoque de satisfacción laboral en las micro y pequeñas empresas del sector. Su metodología tuvo un diseño no experimental – transversal. Se contó con una muestra de 41 colaboradores a quienes se les aplicó un cuestionario de satisfacción laboral. Las cifras que arrojó el estudio fueron: 36,59% de trabajadores manifestaron que casi nunca la empresa donde trabajaban los hacía sentir satisfacción laboral, y el 41,46% manifestaron que casi nunca les proporcionaban las herramientas y equipos necesarios para desarrollar adecuadamente sus tareas, el 56,10% de los trabajadores afirmaron que casi nunca tenían una buena relación con sus compañeros, y el 51,22 % expresaron que casi nunca el ambiente de trabajo era el adecuado para realizar las actividades. Concluyen que los empleados no recibían buen trato, reflejando esto en la deficiente atención a sus clientes.

También se revisó el estudio realizado por (Anco Díaz & Paredes Lozano, 2016) titulado Satisfacción laboral y su influencia en la calidad del servicio que brindan los restaurantes turísticos en el distrito de Sauce provincia de San Martín. Esta investigación tuvo como objetivo medir el grado de relación entre la satisfacción laboral y la calidad de servicio. Fue ejecutado con un enfoque de investigación no experimental y correlacional. La población estuvo comprendida por 46 trabajadores y 283 clientes de los restaurantes. Se encontró con una baja satisfacción laboral e inadecuada calidad en el servicio.

2.1.2 Antecedentes a nivel nacional

A nivel nacional se revisó como antecedente la investigación denominada Guía Metodológica para Implementar un Programa de Felicidad Organizacional realizada por Castañeda, Guerra, Malagón & Urtariz en el año 2017. El objetivo fue diseñar una guía metodológica para la implementación de un programa de felicidad organizacional que permita generar una oferta de valor atractiva para los trabajadores. Se tomaron empresas multinacionales que desarrollaron el tema de felicidad y Pymes que no conocían de estos programas. La metodología usada fue un estudio de casos descriptivo – exploratorio; la técnica de recolección de datos se aplicó a través de métodos cualitativos utilizando la entrevista abierta, análisis documental y encuestas estructuradas. En este estudio se concluye que la felicidad es un sentimiento, que genera que las personas sean más eficientes, creativas, comprometidas y productivas. Por ello, la importancia de esta guía responde a la necesidad de crear programas de felicidad en miras del mejoramiento del bienestar laboral, además que un cambio en la cultura organizacional desde los modelos de felicidad proporcionará un mayor desarrollo, una mejor imagen corporativa y una mejor ubicación respecto a la competencia (Castañeda et al., 2017).

De igual manera se revisó el estudio monográfico con un enfoque cualitativo llamado Felicidad y Productividad: un Aporte a la Gestión del Talento Humano en Las Organizaciones del Siglo XXI efectuada por Caicedo en el año 2015. La metodología se basó en el análisis de fuentes secundarias y se tuvo dos momentos, primero de carácter exploratorio en el cual se ejecutó una amplia revisión bibliográfica donde se realizó un recorrido por el bagaje teórico de la cuestión, y el segundo momento concluyente donde se planteó una disertación entre los conceptos de felicidad y productividad. Se concluyó que la relación felicidad- productividad es: directa, dependiente y estratégica y se refleja al asemejar

la felicidad como objetivo de los colaboradores y la productividad como objetivo de las organizaciones, por ende, es la gestión humana la responsable de que se de esta alienación de propósitos. (Caicedo, 2015)

Adicional a los antecedentes anteriormente relacionados, se revisó la investigación: La Felicidad Organizacional, un Nuevo Reto de Intervención en la Gestión Humana para aumentar la Productividad y Motivación Laboral, elaborada por Cruz, Ramírez & Sánchez en 2015, este estudio tuvo como fin generar un marco de actuación de la felicidad organizacional en el contexto empresarial colombiano, como base para aumentar la productividad y el bienestar laboral dentro de las organizaciones. La metodología que se utilizó fue tipo monográfica mediante el estudio de información bibliográfica y estudios de casos. Como resultado, los autores afirman que los esfuerzos realizados por las organizaciones para mejorar la productividad de los colaboradores se ven empañados, ya que estos se dirigen al factor económico más que el humano. Por esto se propone volver la mirada a temas que generen beneficios en el tejido humano como la felicidad en la gestión humana, catalogando este enfoque como una herramienta de alto impacto, innovadora y que mejora la competitividad, motivación y calidad. (Cruz Mejía et al., 2015)

Authentic Happiness Inventory (AHI) en población trabajadora colombiana, el cual tuvo como objetivo evaluar las propiedades psicométricas de Authentic Happiness Inventory (AHI) en una muestra de 802 trabajadores colombianos, este instrumento mide el disfrute, la gratificación y el encuentro de sentido en la vida. Adicional se pretendió evaluar felicidad en la vida y felicidad en el trabajo, para esto se pidió a los participantes responder cada ítem dos veces, primero pensando en su vida en general y luego en su trabajo. Con la aplicación de los análisis estadísticos, se obtuvo que las correlaciones altas y positivas entre Satisfacción con la Vida y Felicidad (en el Trabajo y en la Vida) ofrecieron evidencia de validez convergente. El Análisis Factorial confirmatorio reveló ajuste de los datos a la estructura tridimensional propuesta y se encontró una adecuada consistencia interna. Las propiedades del instrumento indican que se trata de una escala apta para la evaluación de la Felicidad en la Vida y en el Trabajo en población colombiana trabajadora. Con los resultados se puede afirmar que este instrumento además de medir la felicidad también otorga el nivel de algunas de sus dimensiones como el estado de ánimo positivo, el compromiso positivo con la vida y el sentido de vida. Como conclusión, se puede aseverar que este estudio es un fundamental

aporte para el auge de la psicología positiva en los entornos laborales y para el país, contando con un instrumento validado para la población colombiana. (Sanín-Posada et al., 2017)

En la siguiente investigación: Estado actual de la percepción de felicidad organizacional de los administrativos de una institución educativa superior oficial de Montería, Colombia, desarrollada por Pernet & Ponce (2017), se pretendió diagnosticar la percepción de felicidad organizacional de los administrativos de una institución educativa superior oficial desde las dimensiones: trabajo en equipo, satisfacción, compromiso e innovación/creatividad. El enfoque de investigación es cuantitativo como una muestra representativa y aleatoria de la población administrativa de la institución educativa, se obtuvieron en cuenta las distintas sedes ubicadas en el departamento de Córdoba, la muestra representativa de los 444 administrativos es de 352 con un margen de error de 0,02 %. Las técnicas para la recolección de datos utilizadas fueron: cuestionario, observación no participante, análisis de documentos y técnica de auditoria, entre los resultados esperados están el “análisis generalizado de la percepción de felicidad de los administrativos de la Universidad de Córdoba de la ciudad de Montería, desde las 3 variables de estudio y su relación con la productividad”. (Pernet Rodríguez et al., 2017)

2.1.3 Antecedentes a nivel local

Para iniciar con la revisión a nivel local del estado de la cuestión, se encuentra el estudio de Moreno & Pedraza (2018), Bienestar psicológico, satisfacción laboral y felicidad en funcionarios del instituto nacional penitenciario y carcelario (INPEC) en Cúcuta. Este estudio empleó una metodología cuantitativa, el diseño es no experimental de corte transversal descriptivo, la población fue infinita como una muestra no probabilística por conveniencia, las tres dimensiones evaluadas resultaron con una puntuación intermedia con tendencia alta, es decir, en la dimensión de bienestar psicológico se estableció un 57%, en la de satisfacción laboral puntúo un 66% y en la dimensión de felicidad un 74%. Adicionalmente, la correlación entre bienestar psicológico y felicidad evidencio que los trabajadores en general se sienten felices con su parte personal y proyección de vida y también con la actividad laboral ejercida, por último, afirmaron que la formación académica del 70% de los trabajadores permite que se adapten satisfactoriamente a los contextos laborales, obtenido un desempeño laboral acorde con su formación. (Moreno Castillo et al., 2018)

Por otra parte, se revisa el trabajo de Calderón, Lizcano, & Lizcano (2016) denominado Relación entre autoestima y satisfacción laboral del personal de enfermería asistencial que labora en una IPS privada de la ciudad de Cúcuta. Los investigadores buscaban determinar la relación entre el nivel de autoestima y el nivel de satisfacción laboral en el personal de enfermería asistencial. Su orientación metodológica fue de tipo cuantitativo, descriptivo, correlacional y transversal. La población fue 55 jefes de enfermería y 242 auxiliares de enfermería, se utilizó la escala de Rosemberg y Font- Roja. Los resultados fueron que la autoestima no se condiciona únicamente a la labor que desempeña el individuo, sino que en ella influyen factores de todos los aspectos de la vida de una persona, en cambio la satisfacción con el trabajo si depende en gran medida del bienestar físico, emocional y espiritual del individuo. (Calderon Villamizar et al., 2017)

Asimismo, se consulta la investigación realizada por Moreno Cueva, Maestre Delgado, Flórez Montañez, Palomino Méndez & Villamizar Ramírez titulada Avances en el Análisis del Estrés Laboral a partir de la captura de Neuroseñales en el cliente interno dentro de una Organización Textil en la ciudad de Pamplona (2017) su propósito es analizar las neuroseñales del cliente interno frente a las condiciones laborales y evaluar estas como afectan del desempeño y rendimiento laboral de los trabajadores, dado que el estrés es una problema detectado en la organizacional el cual resulta en disminución de la productividad y competitividad. En este estudio se implementó un instrumento base denominado Emotiv Insight, con el cual se realizaron mediciones de las frecuencias emitidas por el cerebro, por medio de esta evaluación se pudo evidenciar que al asignar tareas poco agradables para el cliente interno su medición cerebral mostraba altos niveles de estrés, caso contrario en la situación en la que eran expuestos a entrega de incentivos, ya que esta medición anterior comienza a decaer. Como conclusión los autores precisan que el estrés se ve reflejado en mayor medida cuando el cliente interno de la organización recibe ordenes bruscas, ante la cercana supervisión del gerente y cuando el jefe genera presión. Por último, que los incentivos se presentan como fundamental para la disminución de los niveles de estrés del personal. (Moreno Cueva et al., 2017)

Para finalizar, se revisó la investigación Contexto de la salud mental en docentes universitarios. Un aporte a la salud pública realizada por Villamizar, Padilla & Mogollón (2018) su finalidad es la comprensión de la salud mental de los docentes desde el modelo de

creencias de la psicología de la salud. Su metodología es descriptiva, transversal con una muestra de 202 docentes de la Universidad de Pamplona a los cuales se les aplico un cuestionario que evalúan gravedad, severidad, motivación, beneficios, barreras y claves para la acción frente a la salud mental percibida. Entre los resultados, señalan la necesidad de la promoción y prevención de riesgos personales y colectivos, el tratamiento de casos particulares, desarrollo de fortalezas individuales, el ambiente laboral, roles y dimensiones de las personas como pareja, familia y calidad de Vida, lo anterior por medio de políticas institucionales que propendan por la salud de los docentes de la universidad. (Padilla-Sarmiento et al., 2018)

Los anteriores estudios demuestran la necesidad de incursionar en los parámetros de la intervención de las personas en las organizaciones desde la felicidad organizacional, con certeza de los resultados efectivos que esta temática trae para las organizaciones, ya que en la revisión realizada a nivel regional y local no se encontraron limitados estudios en relación al fenómeno de estudio.

2.2 Marco teórico

A continuación, se presenta el bagaje teórico fundamento de esta investigación, en este apartado se mencionan los temas principales que serán tenidos en cuenta en el desarrollo de cada una de las fases. Inicialmente se revisó el concepto de felicidad teniendo cuenta definición, efectos y determinantes, entre otros. Seguido aborda la felicidad en el trabajo como eje central de este estudio y para finalizar se revisan algunos modelos de felicidad desarrollados para la gestión organizacional.

2.2.1 Felicidad

2.2.1.1 Definición

Al revisar el concepto de felicidad es pertinente tener en cuenta diversas perspectivas de autores que se han interesado por el tema, se da inicio con lo expresado por (Muñiz-Velásquez & Álvarez Nobell, 2013) desde un enfoque psicosocial quienes la definen como: “estado cognitivo emocional de plenitud vital duradera y consciente, en base a una evaluación subjetiva positiva del plano tanto físico y material como social, afectivo, psicológico y espiritual, de la propia existencia”. Es decir, se entiende la felicidad como el resultado de la evaluación positiva de factores bio-psicosociales de la persona y esta evaluación cuenta con un carácter permanente y duradero. En otras palabras, aunque el individuo puede ser afectado

por diferentes circunstancias cotidianas, cuenta con la capacidad para sobrellevarlo sin dejarse afectar de sobremanera.

Así mismo, (Muñiz-Velásquez & Álvarez Nobell, 2013) realizan un recorrido conceptual sobre el termino dado por diferentes autores como Ricard (2005) quien afirma que la felicidad se puede definir como “aquel estado adquirido de plenitud subyacente en cada instante de la existencia y que perdura a lo largo de las inevitables vicisitudes que la jalonan” a partir de aquí, es posible esclarecer que, la felicidad nada tiene que ver con el “tener” o “poseer” similar al significado descrito por (Racionero, 2001), “el camino de la felicidad como una relación entre la persona y las cosas libre de deseos, favoreciendo un estado de relación armoniosa con el flujo de acontecimientos que configura la realidad”. Así mismo, Achor (2010), afirma que la felicidad es similar a plenitud humana y esta plenitud engloba todas las esferas de la persona en las que puede disfrutar de goce desde lo básicamente material hasta lo más elevado del ser como lo es la espiritualidad (Ricard 2015; Racionero 2001 & Anchor 2010) en (Muñiz-Velásquez & Álvarez Nobell, 2013)

Por otra parte, Martin Seligman (s/f) reconocido precursor de la psicología positiva en (Cruz Mejía et al., 2015) manifiesta que la felicidad no es determinada fundamentalmente por estatus social, creencias religiosas o aspectos físico, la felicidad es más una composición única de “*fortalezas distintivas*” como templanza, perseverancia, significado de vida, humanidad, entre otras. Para lo que define:

“Las personas extremadamente sociables tienden a tener mayor grado de felicidad. Mostrar la gratitud mejora el bienestar, la satisfacción personal y nos hace más felices. Cuantas más emociones positivas se experimenten, se logra vivir más y mejor. La tecnología, el entretenimiento y el diseño pueden ser elementos de gran ayuda para lograr la felicidad. El dinero no es un elemento que genere felicidad a menos que sea compartido con los demás.” (P.6) (Cruz Mejía et al., 2015).

Para lo que el autor propone el modelo conocido como PERMA con la siguiente premisa: “*cada persona debe tener la capacidad de identificar de forma libre y consiente como puede alcanzar su bienestar*”; los principios de este modelo se rigen bajo las categorías presentadas a continuación:

- P “Positive Emotions” (emociones positivas),
- E “Engagemnet” (compromiso e involucramiento),
- R “Relationships” (relaciones),
- M “Meaning and purpose” (propósito y significado) y
- A “Accomplishment” (éxito y orientación al logro). Se ampliará esta información más adelante en el mismo apartado.

Por otra parte, para Csikszentmihalyi (1991) citado por (Paladines Soto & González Cuadrado, 2017) existen dos formas primordiales de pensar la felicidad, la primera es como un rasgo personal o una disposición para experimentar bienestar relativamente permanente, independiente de factores externos. La segunda forma es concebir la felicidad es como un estado, o una “experiencia subjetiva transitoria” como resultado de factores momentáneos del medio ambiente. Para lo que concluye Fuentes (2005) citado por (Paladines Soto & González Cuadrado, 2017) que la felicidad, está determinada en el aprender a gozar de la cotidianidad de la vida, más allá de esperarla como algo tangible que llegará futuramente con la consecución de una meta u objetivo personal.

Otra perspectiva de felicidad la plantea Lyubomirsky, Sheldon & Schkade (2005) citado por (Paladines Soto & González Cuadrado, 2017) en su investigación “*Determinantes de la felicidad*” afirman que son tres los principales factores que precisa la felicidad y están distribuidos de la siguiente manera: 50% carga genética de la persona, 10% circunstancias o situaciones objetivas y 40% comportamiento intencional. El primero hace referencia a que existe una predeterminación genética con niveles fijos difícilmente reducibles hacia la felicidad; el segundo, que solo el 10% de la felicidad está determinada por factores tangibles como el dinero, el estado civil, el empleo o el aspecto físico; y, por último, el 40% restante corresponde al comportamiento intencional hacia la felicidad el cual está al alcance de todo ser humano en actitudes como sesgo positivo, invulnerabilidad a la comparación social, toma de decisiones adaptativa, entre otras. Lo anteriormente expuesto se representa en la Figura 1.

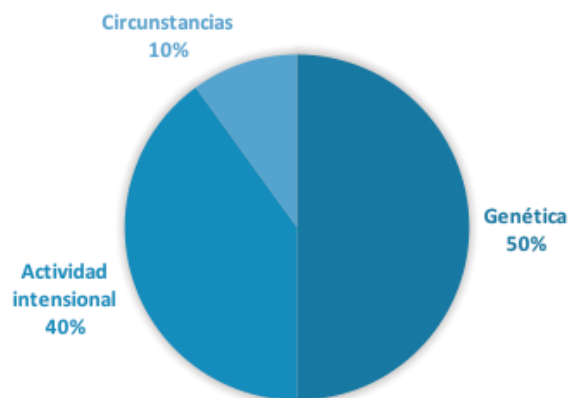


Figura 1. Determinantes de la felicidad. (Lyubomirsky, 2005)
Tomado de (Paladines Soto & González Cuadrado, 2017)

Ahora bien, otra definición del concepto de felicidad por (Beytía & Calvo, 2013) es “el grado con el que una persona valora de forma global su vida presente de forma positiva y experimenta afectos de tipo placenteros”. Sin embargo, (Paz & Espinoza, 2017) consideran que la consecución de la felicidad se dificulta por tres móviles: el primero es la búsqueda de la felicidad como un tangible (factores externos o materiales) y no como algo intrínseco; el segundo, una inadecuada actitud personal, el esperar que las oportunidades o vivencias positivas se den sin realizar acciones o esfuerzos para que estas sucedan, es decir, la felicidad debe ser percibida como un proceso a desarrollarse progresivamente y no solo una meta fija. Por último, el tercer móvil es la felicidad no proviene exclusivamente de lo material que recibimos del exterior por el contrario de poseer virtudes prosociales como la empatía, la bondad, el perdón, entre otras.

Después de la revisión del concepto de felicidad desde diferentes perspectivas, se finaliza esta sección con lo expuesto por Seligman, Csikszentmihalyi & Luthans (2008) en (Fuquen, 2018) afirmando que la felicidad se entiende como “bienestar subjetivo” es decir, “la evaluación afectiva y cognitiva del estado de ánimo y emociones, que las personas hacen de su vida”; sin embargo, es necesario mencionar que el bienestar subjetivo no determina la felicidad, esta resulta de la interpretación emocional y el procesamiento cognitivo de las experiencias de la vida diaria. Por último, manifiestan que la felicidad o bienestar subjetivo es sinónimo de un estado de satisfacción personal, aunque su forma pueda cambiar siempre significará para las personas el efecto de los procesos que generan satisfacción, como, por

ejemplo, autorrealización, altos niveles de emociones positivas y bajos niveles de emociones negativas, satisfacción laboral, satisfacción personal, entre otras.

2.2.1.2 Determinantes de la felicidad

A continuación, se presentarán los determinantes o dominios que se relacionan directamente con la felicidad de las personas, inicialmente basado en la expuesto por (López & Fierro, 2015)) quienes se basan en la perspectiva de (Lyubomirsky, 2008) con tres componentes determinantes de felicidad, el factor genético, las circunstancias externas y las actividades deliberadas. Además, esta propuesta guarda similitud con el modelo de Seligman (M. E. Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), en el cual se establece que el nivel de felicidad es la suma de: las precondiciones personales hacia el bienestar, las circunstancias externas o demográficas y los factores de control o decisión personal. Estos determinantes se describen de la siguiente manera:

Se inicia con el factor genético o de referencia que según los estudios de (Lyubomirsky, 2008) , a este factor se le atribuye el 50% de la felicidad, ya que esta proviene de la herencia genética. Estas apreciaciones surgen del análisis de los niveles de felicidad en gemelos idénticos y gemelos fraternos, resultando que la felicidad en gemelos idénticos es similar entre ellos, lo anterior unido a la teoría de la adaptación hedónica, afirman que sucesos significativos de una persona (ganar la lotería, un ascenso laboral, una pérdida, etc.) solo tiene un efecto en la felicidad por un periodo determinado en lo que el referente genético vuelve a tomar su valor, en las investigaciones, en personas que ganaron la lotería o perdieron una extremidad, la felicidad se ajustó al punto previo del acontecimiento después de un año aproximadamente. (Brickman, 1978, Bagenstos & Schlange, 2007 citado por (López & Fierro, 2015). Es decir, las personas pueden retornar a los niveles originales de felicidad después de la adaptación a nuevas situaciones en un periodo determinado.

Por otra parte, el factor circunstancias externas o demográficas de la persona entendidas como cultura, nacionalidad, región; también edad, genero, etnia, historia de vida (infancia, traumas, dinámica familiar, etc.), además condiciones asociadas al estatus social como: nivel económico, creencias religiosas, estado civil, ocupación, entre otros, deben ser tenidos en cuenta en la felicidad. Los estudios de Myers (1995) (López & Fierro, 2015) en muestran que el bienestar subjetivo es mayor en personas casadas, personas vinculadas en redes de apoyo social, personas con mejores ingresos, con un alto estatus social o laboral,

con sensación de buena salud y que viven en países más prósperos. Sin embargo, partiendo de que las necesidades psicológicas están satisfechas, las circunstancias externas como las anteriormente descritas solo representa el 8% a 15% de la felicidad total de la persona como lo afirma Boehm & Lyubomirsky (2009) en (López & Fierro, 2015)

Para finalizar, el factor actividades deliberadas, puede considerarse como el determinante más significativo en cuanto se caracteriza porque puede ser manipulado por las actividades intencionales (actividades diarias o rutinarias) de las personas. Estas actividades son entendidas como acciones normales que tiene un objetivo claro y también una regularidad específica, transformándose en hábitos comportamentales y llegan a definir al individuo (Lyubomirsky & Sheldon, 2005) en (López & Fierro, 2015). Así que, realizar actividad física, mantenerse en forma, capacitarse, viajar, entre otras, son actividades que demandan un nivel de compromiso, los estudios han demostrado que promueven un nivel sostenido de felicidad. Es decir, estas acciones y hábitos tienen un resultado alrededor de 40% de determinación en la felicidad.

Continuando, según (Lyubomirsky, 2008) las actividades que guardan una directa relación entre su ejecución y el bienestar subjetivo corresponden a prácticas de “gratitud, amabilidad, perdón, optimismo, espiritualidad, escoger y perseguir las metas propias, nutrir las relaciones sociales personales, buscar oportunidades para experimentar ‘flujo’ o ‘absorción’ y, finalmente, hacer ejercicio físico y meditación”. En concordancia con lo anterior Seligman (2002) en (M. Seligman, 2011) afirma que “*una auténtica felicidad es facilitada también al desarrollar hábitos en donde se practiquen virtudes como la curiosidad, el juego, el humor, la tolerancia y la esperanza*”. Por último, Ryan, Huta & Deci (2008) expresan que la felicidad puede aumentar cuando la persona se traza objetivos intrínsecos estos “*basados en sus creencias personales como crecimiento personal, relaciones sociales, comunidad y salud*”. Lo que quiere decir que las actividades cotidianas tienen una fuerte injerencia en la felicidad. Los anteriores autores citados por en (López & Fierro, 2015).

2.2.1.3 Efectos de la felicidad

Estudios como los de Elliot (2002) citado por (López & Fierro, 2015) asocian la alegría, el optimismo, la gratitud, entre otras emociones positivas a acciones de las personas que

promueven a la construcción de recursos y la consecución de resultados. Así mismo los autores anteriores citan a Fredrickson (2001) quien afirma que:

“Las emociones positivas liberan ideas y acciones, mejoran la concentración y la creatividad y ayudan a los individuos a mejorar sus relaciones sociales y a ser más flexibles. Las personas felices, al parecer, acostumbran a construir o interpretar eventos de manera diferente a las menos felices.” (P.15) (López & Fierro, 2015)

Además, aseguran que las personas felices evitan las comparaciones de tipo sociales que pueden provocar sentimientos de minusvalía, por el contrario, estas personas reflejan un optimismo persistente y cuentan con alternativas apropiadas y diversas para sobrellevar conflictos, a diferencia de pares notablemente menos felices. Adicionalmente g López &Ulloa citan Lyubomirsky, (2008) (Lyubomirsky, 2008) afirma que las personas felices eligen la exposición a contextos y relaciones interpersonal que creen y motiven un mayor grado de felicidad consecutivo. Se puede ampliar lo anterior con la evidencia fundamental de un metaanálisis de 225 estudios realizado por Lyubomirsky, King & Diener (2005) encontrando que existe: *“una causalidad entre la felicidad —en sus formas de satisfacción, estados emocionales positivos y complacencia con la vida— con diferentes aspectos como la salud, el desempeño, los ingresos, los éxitos matrimoniales y las relaciones sociales”*(López & Fierro, 2015)

2.2.2 Felicidad en el trabajo

Al revisar el tema de felicidad en el trabajo es importante tener en cuenta que esta puede ser resultado de experimentar felicidad general o bienestar subjetivo y no solo como consecuencia del desempeño de un rol laboral, por lo que, es importante precisar que las personas que experimentan sentimientos de crecimiento personal y de plenitud en su día a día, posiblemente puedan sentir felicidad en el trabajo. Lo que quiere decir, que es poco probable que una persona feliz en su plano personal sea infeliz en su labor y viceversa. Todo es parte de un engranaje (Paz & Espinoza, 2017).

En hilo con lo anterior, es normal pensar que la felicidad no está relacionada con el trabajo, es decir la influencia del trabajo o la organización en la felicidad de la persona solo puede afectar el 10% que, de la felicidad, determinan las situaciones externas. Sin embargo, como lo demuestra Csikszentmihalyi (1980) citado por(Paladines Soto & Cuadrado

González, 2017): “existe una relación entre los índices de felicidad y los días de la semana siendo el sábado el día con índices más altos de felicidad y los domingos más bajos, esto por la proximidad a la jornada laboral”. Adicional a lo anterior, los mismos autores expresan que organizaciones con alto número de personas felices reflejan una menor rotación y mayores niveles de compromiso (engagement), también que los individuos que experimentan felicidad llegan antes del inicio de su jornada laboral, tienen menor frecuencia de enfermedad y mejores índices de productividad. Es decir, hay una relación entre la felicidad y el trabajo y esta puede significar éxitos personales y laborales.

El concepto al que se asocian estas actitudes positivas en el trabajo es el engagement (compromiso), este se define como un estado cognitivo-afectivo habitual y permanente caracterizado por sentimientos de vigor, dedicación y absorción. Las actividades que permiten el aumento de engagement en las personas de la organización son: “el apoyo social de jefes y compañeros de trabajo, la retroalimentación positiva del desempeño, la autonomía elevada en el cargo, la variedad de tareas, la capacitación y las oportunidades de desarrollo” (Ocampo, Juárez, Arias & Hindrichs, 2015) citado en (Paladines Soto & González Cuadrado, 2017).

Por otra parte, Gaitán et al; (2015) citado por (Leyton, 2017) aseguran que, al introducir el tema de la felicidad como eje integral de la gestión organizacional, incrementan los niveles de productividad, rendimiento, adaptación, creatividad calidad, innovación e inclusive la comunicación entre los individuos que hacen parte de la organización. Adicionalmente el autor propone unos principios o premisas para la implementación de la felicidad en las organizaciones: “*La felicidad nos hace más productivos, la felicidad como emoción expansiva, la felicidad se da en convivencia y la felicidad es un asunto de todos*” así mismo, con base en los objetivos que desee alcanzar cada organización, puede aplicar una serie de acciones que permitirán la integración de los anteriores principio y por ende, resultados positivos en la gestión organizacional. Estas acciones se relacionan con actividades de sensibilización que informe sobre teoría y conceptos, actividades de aprendizaje, reflexión y discusión, encuentros o reuniones estratégicos y de acercamiento, estrategias de comunicación, revisión del clima organización y feedback permanente. Claro está que, para un alcance óptimo y realista, estas acciones deben ser lideradas por la alta dirección. Como último, el autor propone que en las organizaciones interesadas en la

aplicación del modelo de felicidad pueden recurrir a técnicas como coaching y coaching ontológico.

Por otra parte, (Fernández, 2015) citado por (Paz & Espinoza, 2017) afirma que la felicidad organizacional es: *“La capacidad de una organización para brindar y posibilitar a sus colaboradores las condiciones necesarias y los procesos que les permita el desarrollo de sus fortalezas individuales y grupales, para enfocar su desempeño hacia las metas de la empresa que sean sostenibles y sustentables, construyendo un activo intangible, difícilmente de imitar en el mercado”*.(P.53) Para finalizar, se concluye con lo expuesto por (Paz & Espinoza, 2017) las organizaciones, empresas o compañías que entre sus políticas proyectan tener un “capital humano positivo y feliz” como resultado pueden lograr empleados dinámicos, diligentes, efectivos, con iniciativa y compromiso, prosociales y que se permiten fluir en equipos de trabajo, entre otras características relacionadas con bienestar subjetivo.

2.2.3 Modelos de felicidad organizacional

A continuación, se presentarán algunos modelos propuestos por diferentes autores relacionados con la implantación de la felicidad en las organizaciones, en estos se compilan planes, acciones, métodos, entre otras estrategias que tiene como fin incrementar el bienestar de las personas en las organizaciones y generar una relación recíproca de crecimiento personal y organizacional. Se revisan el modelo PERMA de Martin Seligman, el modelo de felicidad en el trabajo de Ignacio Fernández, la Ciencia de la Felicidad del instituto y la escalera de la felicidad propuesta por de Álvarez y Muñiz.

2.2.3.1 Método PERMA de Martin Seligman

Antes de entrar en materia sobre el modelo PERMA es necesario mencionar que el autor de este modelo es promotor de la psicología positiva y como lo mencionan (Paz & Espinoza, 2017), es la rama de la psicología que se encarga del estudio del óptimo funcionamiento de la salud de las personas y a su vez, de las personas en las organizaciones. Esta corriente se caracteriza por alejarse del acostumbrado concepto de enfermedad y se enfoca en el de bienestar. Para el caso de las organizaciones, la psicología positiva busca *“la gestión efectiva el bienestar psicosocial en el trabajo y del desarrollo de las organizaciones saludables”*(Salanova, 2009) citado por (Paz & Espinoza, 2017)

Ahora bien, tomando como base lo publicado por el Instituto Europeo de Psicología Positiva IEPP (Instituto Europeo de Psicología Positiva, 2020), el modelo de Martin Seligman se enfoca en lo positivo de la mente humana y se denomina PERMA ya que responde a un acrónimo de sus 5 principales fundamentos P: Positive Emotions, E: Engagement, R: Positive Relations, M: Meaning, A: Accomplishment Achievement (Figura 2). Estos 5 principios constituyen los pasos para alcanzar la felicidad dentro de la organización, se definirá cada uno a continuación:

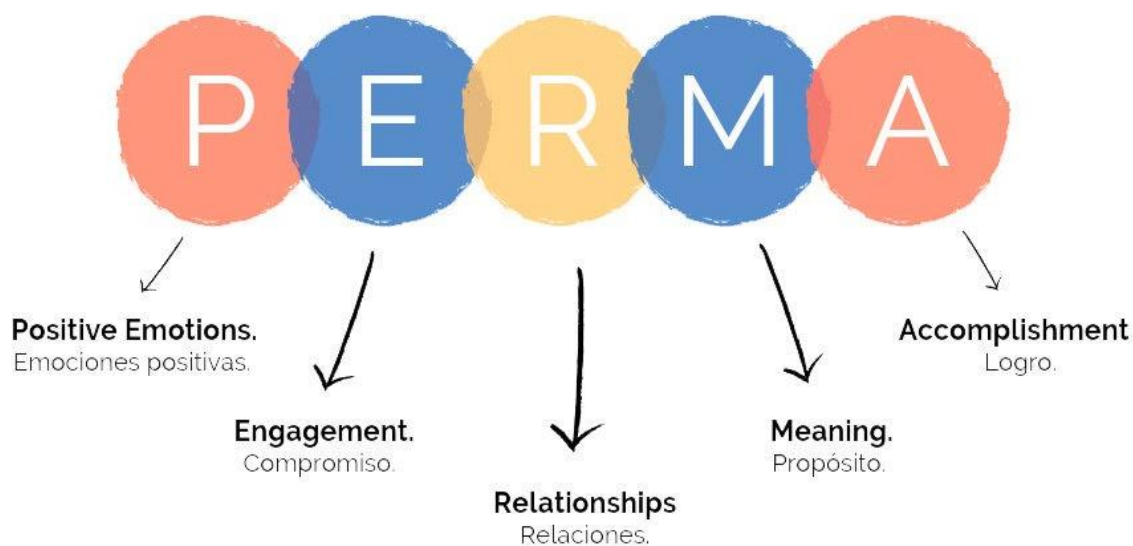


Figura 2. Modelo PERMA
Tomado (Instituto Europeo de Psicología Positiva, 2020)

Principio “P”. denominado positive emotions/ emociones positivas, promueve la estimulación de las emociones positivas y que estas se den en mayor medida que las negativas, siendo las primeras herramientas para el manejo de las segundas. Se traduce en pensar, sentir y actuar en positivo, y mayor será el bienestar.

Principio “E”. engagement/ compromiso o involucramiento: hace referencia a un tipo de acuerdo que hace la persona consigo misma y con las fortalezas que posee, esto permite alcanzar un estado de armonio o sintonía o como lo denomina el autor “flow o el estado óptimo de activación”.

Principio “R”. relationships o relaciones positivas, este parte de la idea de la persona como ser social y dado esto es innegable este factor como parte del bienestar, se cree que a más relaciones de calidad mayores sentimientos de protección y apoyo.

Principio “M”. meaning/ significado o propósito, en este se explica como el sentido de vida trascendental es sinónimo de sentido de bienestar.

Principio “A”. accomplishment/ éxito y sentido del logro implica la proyección de metas y el desarrollo de competencias y habilidades para el logro de objetivos efectivos.

2.2.3.2 Modelo de la Felicidad en el Trabajo de Ignacio Fernández

Ignacio Fernández basándose en el modelo PERMA de Martin Seligman y desde la experiencia en el Banco Estado Microempresas de Chile, desarrolló un modelo de felicidad en el trabajo. Este se sustenta en tres escenarios, el primero, es “la concepción ética del ser humano”, el segundo, “seis componentes del modelo” y el último, “tres palancas de gestión” que lleva el modelo a la praxis (Fernández, 2015)

Fernández, (2014) citado por (Leyton, 2017) explica que las empresas se movilizan desde la intuición al implementar prácticas de felicidad en el trabajo, y estas se afianzan al reconocer “un despliegue de las capacidades y fortalezas individuales de los empleados” las cuales se hacen evidentes en el compromiso y emociones positivas experimentadas en el trabajo, así como, mejor rendimiento laboral, alto desempeño, resultados positivos en el trabajo, servicio al cliente satisfactorio, aumento en la productividad y mejoramiento del clima laboral. En otras palabras, se avanza desde la implementación de la gestión de la felicidad para lograr mejores resultados y la realización personal de los miembros de la organización en ambientes positivos y de sentido.

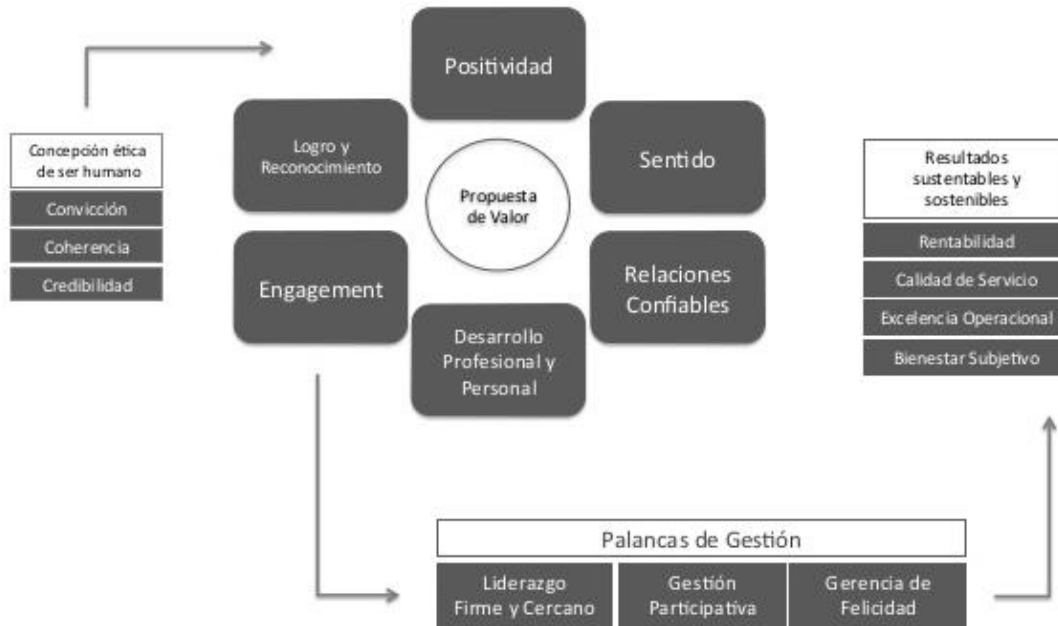


Figura 3. Modelo de Felicidad de Ignacio Fernández
Tomado de (Fernández, 2015)

2.2.3.3 La ciencia de la felicidad en el trabajo

Adicional a lo anterior (Leyton, 2017) hace referencia a la “ciencia de la felicidad”, este modelo fue diseñado por Lopener Institute “*contribuye al aumento de productividad de las organizaciones, teniendo como punto clave de su intervención, la felicidad de los empleados*”. Según el Instituto Lopener (IOpener Institute, 2019) El desempeño y la felicidad laboral dependen de las 5Cs las cuales son:

- Contribución (“lo que la persona hace”),
- Convicción (“la motivación a largo plazo”),
- Cultura (“En qué medida la persona siente que encaja.”),
- Compromiso (“vinculación a largo plazo”) y
- Capacidad (“la confianza en sí mismo”).

Estos cinco aspectos son interdependientes y conforman un ecosistema integrado en el cual los cinco factores se impactan entre sí. Adicionalmente, se agregan tres aspectos fundamentales para la intervención: la confianza en la organización, el reconocimiento que se recibe de la organización y el orgullo de pertenecer a la organización. Ver figura 4. Por último, este método, permite que las personas de la organización potencien sus habilidades,

eleven sus niveles de motivación, contribuya a la productividad y crecimiento de la compañía y se sienta parte fundamental del desarrollo de la organización de la que hacen parte.

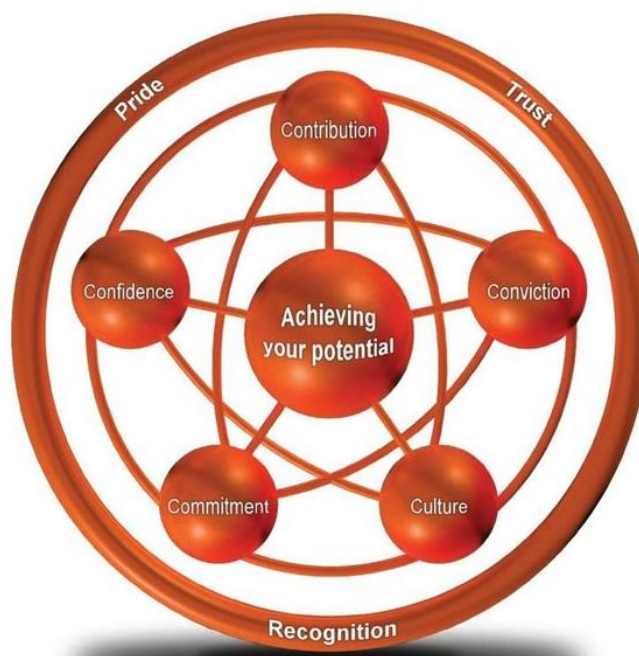


Figura 4. Modelo Ciencia de la Felicidad Instituto Iopener
Tomado de (IOpener Institute, 2019)

2.2.3.4 Escalera de la Felicidad de Siete Escalones

Los investigadores (Muñiz-Velásquez & Álvarez Nobell, 2013) proponen un modelo denominado “Escalera de la Felicidad de Siete Escalones (7SHS)”, su modelo piramidal en escalones tiene como fin seguir con la tradición Maslowiana (pirámide de las necesidades humanas) de la psicología humanista relacionada con la satisfacción vital humana.

Álvarez & Muñiz propone un modelo denominado “*Escalera de la Felicidad de Siete Escalones (7SHS)*”, Figura 5. Su modelo piramidal en escalones es con el fin de seguir con la tradición Maslowiana (pirámide de las necesidades humanas) de la psicología humanista de la satisfacción vital humana. A continuación, se mencionan y describen los siete escalones tal cual los autores lo exponen para efectos de su aplicación:

Escalón 1. o escalón base supervivencia física, compuesto de dos aspectos, “*la satisfacción subjetiva*” de las condiciones tangibles que satisfacen las necesidades de la persona, y “*el sentimiento de seguridad general*”.

Escalón 2. *“Las relaciones con los demás, donde el ser humano toma plena existencia en tanto que animal social, una vez resuelta la supervivencia inmediata del individuo, el gozar de relaciones positivas será primordial para la felicidad”*. Este escalón se compone de dos factores las relaciones afectivas interpersonales que se forman de manera principalmente voluntaria comprende desde relaciones familiares, profesionales y/o laborales y las que se forman por imperativo de un escenario profesional o laboral, entendiéndose que son constituidas con un carácter obligatorio

Escalón 3. *“La valoración de la persona”*. Este escalón también se categoriza en dos, en *“la percepción de una valoración externa”*, se puede entender de como la experiencia subjetiva de reconocimiento y la estimación de las personas de su entorno consideradas como significativas, y en *“la autovaloración que la propia persona hace de sí misma”*.

Escalón 4. *“Autoconocimiento y crecimiento personal”*. Similar a los escalones anteriores este se divide en dos elementos, el primero hace referencia *“al grado de independencia en la formación del autoconcepto del individuo”*, significando que ese concepto no proviene o depende de la conformidad a la opinión de las personas a su alrededor, ni de la deseabilidad social, ni a presión de su contexto social por la adhesión a patrones *“rígidos y automatizados”*. El segundo elemento, corresponde a la medida del autoconocimiento personal por medio de la predicción consciente de sus conductas venideras, en otras palabras, la capacidad personal de predecir o inferir sus respuestas ante escenarios futuros tanto favorables como negativos.

Escalón 5. *“El sentido vital”*. Nuevamente, se vuelven a dividir en dos factores, por una parte, depende del grado del individuo de *“ser consciente sobre su sentido vital general”*. Por otra, de nuevo se integra el área laboral, haciendo referencia a que medida da la persona sentido de su trabajo en contraposición con su sentido vital

Escalón 6. *“Contribución al bien común”*. En este escalón, partiendo de que los escalones como la supervivencia física, las relaciones interpersonales satisfactorias, la aceptación y valoración interna y externa, el crecimiento personal hacia el autoconocimiento, y el sentido o propósito de vida, es cuando surge completamente la creencia *“eudaimónica de felicidad”*. Se observa si ese sentido vital es paralelo al sentido de contribución a un bien común, sea en el entorno social inmediato o en un radio mayor.

Escalón 7. *“Supremo o Espiritualidad”, “ese sentido de espiritualidad, de unidad y trascendencia al sentirse parte de algo que va más allá de la propia existencia, configura el escalón culmen de la vida humana”*. Este escalón también está fraccionado en dos ítems, por una parte, el sentimiento o experiencia de espiritualidad existencia de forma general independientemente si pertenece o no a un credo religión particular. Y por la otra, sumado al sentido de espiritualidad, este es llevado a la práctica sea dentro de una religión o de forma independiente.



Figura 5. Configuración de la escala de la felicidad en siete escalones
Tomado de (Muñiz-Velásquez & Álvarez Nobell, 2013)

Dado que el modelo Escalera de la felicidad de Siete Escalones, tiene una fuerte influencia de la teoría motivacional de Maslow, es necesario resaltar lo expuesto por (Vásquez Torres, 2013) respecto a la pirámide de necesidades de satisfacción humana, donde se establece que estas están jerarquizadas y que a la medida que estas se van escalando existe un mayor grado de satisfacción, entre estas se encuentran las fisiológicas (alimentación, vivienda, descanso, etc.), de seguridad (trabajo, familiar, recursos, etc.), sociales o de afiliación (amistad, afectividad, compañerismo, etc.), de estima o reconocimiento (respeto, autoconocimiento, confianza) y de autorrealización (amor, resolución de problemas,

bienestar subjetivo) por lo que se puede inferir que a mayor cumplimiento del escalonamiento de la pirámide de Maslow como lo afirman (Cruz Mejía et al., 2015) mayor será el acercamiento al bienestar subjetivo, felicidad o armonía en las personas.

De esta forma se consolida el marco teórico que es uno de los insumos principales para la ideación, desarrollo y culminación del presente estudio que pretendió desde la literatura revisada, ir más allá de lo teórico y llevarlo a la praxis dentro de algunas de las organizaciones del sector gastronómicas de Norte de Santander. La propuesta de cada modelo de felicidad citado, se analizó de forma independiente, seguido se realizó una lista de chequeo a manera de comparación de las categorías, factores o dimensiones establecidas en cada modelo, para así tener una visión global de los puntos de encuentro y/o discrepancia de los modelos entre sí, determinando los conceptos o categorías que dirigieron la presente investigación.

2.3 Marco Conceptual

En este apartado se menciona los principales conceptos que permiten la categorización del fenómeno central de investigación y bajo la cual se realizó la recolección, sistematización y análisis de información. Dichos conceptos están distribuidos en dos dimensiones o factores personales y organizacionales. Cada uno de ellos se desagregaron en términos que conforman o se asocian a la categoría principal.

2.3.1 Felicidad en el trabajo

De la felicidad en el trabajo poco se ha investigado, más bien, se ha realizado estudios relacionados con ella a nivel individual, temporal y organizativo. Es así como, Salas, Alegre & Fernández (Salas Vallina et al., 2013), mencionan que ciertos aspectos relacionados con la felicidad en el trabajo son la satisfacción laboral refiriéndose a esta como los sentimientos de placer en la vida y hacer lo que la persona siente que debe hacer en la vida siendo coherente. Siguiendo con lo anterior, los autores Macey y Schneider (2008) (como se citó en (Salas Vallina et al., 2013)), en el marco de felicidad en el trabajo, exponen el compromiso individual que es el afecto positivo asociado al trabajo, su dedicación, entusiasmo y energía; y la implicación laboral referida a un grado de implicación laboral entre la vida personal y la vida del trabajo. Para finalizar como señala (Moccia, 2016) el logro del bienestar en los empleados de la empresa se logra a través de un equilibrio entre factores como la felicidad del empleado, un óptimo clima laboral, flexibilidad en los horarios de trabajo, adecuada remuneración, desarrollo de competencias autorrealización, estilos de liderazgo, formación

y capacitación, reconocimiento, seguridad social, estabilidad laboral, recursos, bienestar global y cultura organizacional acordes.

2.3.2 Felicidad organizacional

De acuerdo con los autores (Cruz Mejía et al., 2015) la felicidad organizacional es entendida como “un estado emocional, el cual, genera en los trabajadores sentimientos de realización y de bienestar, facilitando niveles de motivación altos, que a su vez benefician las actividades cotidianas, y en especial las dinámicas laborales a nivel individual y grupal”. Además, Seligman (como se citó en (Silva-Giraldo et al., 2021)) menciona que la felicidad organizacional es la capacidad de identificar y mantener las fortalezas más importantes para cada persona dentro de la organización, sacándoles provecho en su cotidianidad, en las actividades laborales, en situaciones sentimentales y hasta espacio de ocio y esparcimiento. De tal modo, la felicidad organizacional se considera factor clave, como lo señalan (Díaz et al., 2019), a mayor sensación de satisfacción con el modo de vida, mejor será la percepción de la persona frente a sus áreas vitales y de forma inherente la respuesta que presente un trabajador ante su labor será más asertiva, creatividad, oportuna y agradable.

2.3.3 Factores personales

(Albino Lopez & Ocaña Albites, 2018)afirman que los factores personales corresponden al conjunto de “aspectos inherentes a la persona” que pueden llegar a determinar sus comportamientos posibilitando o limitando su desempeño en las diferentes esferas o ámbitos de desarrollo humano. Adicionalmente dichos autores citan a Cepeda (2009) quien señala que los factores personales abarcan la “organización de la vida personal y profesional” es decir, comprende desde el tiempo invertido en situaciones netamente personales. A continuación, se presentan los aspectos que se tienen en cuenta para definir los conceptos para categorizar el fenómeno con relación a la dimensión personal

2.3.3.1 Felicidad

En el interior de las organizaciones uno de los conceptos mencionados hoy por hoy, es el de felicidad, como lo señalan Álvarez y Muñiz (2013), corresponde al estado cognitivo emocional de integridad vital duradera y consciente, basándose en una evaluación subjetiva positiva del plano físico, social, afectivo, psicológico y espiritual de la existencia de sí mismo (Muñiz-Velásquez & Álvarez Nobell, 2013). Generalmente, la felicidad se puede percibir

como un rasgo, puesto que, para Hernández y Valera (2001) en (Díaz et al., 2019), se obtiene mediante estados parciales denominados felices por quien experimenta dichas situaciones, también, puede ser un sentimiento general cuando se percibe de manera positiva las situaciones que vive día a día.

2.3.3.2 Emociones Positivas.

De acuerdo con (M. Seligman, 2011) las emociones positivas corresponden a un aporte fundamental de la psicología positiva, pues se puede establecer que el sentimiento de felicidad o bienestar duradero que es suficiente estable en las personas; estas hacen parte de los cinco elementos del modelo de bienestar PERMA. Siendo el gozo, la calma, el entusiasmo, el optimismo, el placer y experiencia óptima, emociones que llegan a determinar felicidad, también, las relacionadas con el pasado, las emociones positivas incluyen la satisfacción, la realización personal, el orgullo y la tranquilidad; finalmente están las del futuro que se refiere a la seguridad, la esperanza, la fe, y la confianza. Entonces, relacionado con (M. Seligman, 2011) las emociones positivas, son consideradas como: reacciones cortas que normalmente se experimentan cuando sucede algo significativo para la persona potencializando la salud, el bienestar, el crecimiento personal, tener esperanza, ser optimista y percibirse más feliz.

2.3.3.3 Relaciones.

Seligman (2009) (M. Seligman, 2011) al describir las relaciones positivas, las menciona como el cuarto pilar de la Psicología Positiva que, junto a las emociones positivas, los estados de flow, los rasgos y las instituciones positivas, son formas de obtener una vida plena, placentera, comprometida y con significado. Además, Seligman (2011) sustenta que las relaciones positivas constituyen uno de los cinco elementos del modelo del Bienestar bajo el acrónimo por su significado en inglés PERMA, que son las emociones positivas, flujo, las buenas relaciones, el significado y el logro positivo o la realización. De esta forma, uno de los factores determinantes respecto a las relaciones positivas, es el nivel socioeconómico, debido que Seligman (2011) sostiene que la capacidad de poder obtener contribuye directamente en la satisfacción con la vida, pero no lo necesario a la felicidad o al buen humor, puesto que, los progresos económicos y materiales la mayoría de las veces no han tenido un impacto directo en aspectos emocionales.

2.3.3.4 *Compromiso.*

De igual manera, para Seligman (2011), el compromiso solo se valora de forma subjetiva, pero se diferencian en que el compromiso no se basa en evaluación del presente, pues en el momento que lo mencionan, la persona no está pensando ni sintiendo, sino que está centrado en la tarea que realiza. Es decir, hace referencia a un tipo de acuerdo que hace la persona consigo misma y con las fortalezas que posee, esto permite alcanzar un estado de armonio o sintonía o como lo denomina el autor “flow o el estado óptimo de activación”. (M. Seligman, 2011)

2.3.3.5 *Sentido de vida.*

Menciona Seligman (2011), que el sentido de la vida esperanzada supone una visión positiva ante el futuro, también alude que una vida sin sentido es una vida vacía, carente de proyección, de metas y propósitos, de expectativas. Adicionalmente, afirma que una buena vida consiste en alcanzar una auténtica felicidad empleando las fortalezas personales en las principales actividades cotidianas, debido que, consiste en pertenecer y servir a algo que se considera superior a criterio propio. Este elemento posee un componente subjetivo, sentir que es lo que tiene importancia y valor significativo.

2.3.3.6 *Éxito- Orientación al logro.*

Para Seligman (2011), son determinadas acciones que se dirigen a obtener algo más en la vida, del logro y desarrollo personal; siendo más significativas que ganar dinero u obtener una ganancia. Es importante resaltar, que, de los cinco elementos antes mencionados, ninguno puede explicar el bienestar subjetivo de manera individual, pero en su conjunto si pueden contribuir a él desde un aspecto subjetivo. Es decir, sentirse bien y creer que se tienen emociones positivas, compromiso, sentido, logros y relaciones positivas, generan el bienestar para consigo mismo y con los demás.

2.3.3.7 *Bienestar psicológico*

Inicialmente el bienestar se asociaba con el sentirse bien, la apariencia física, la inteligencia y claramente una sostenibilidad económica. Posteriormente (Durango, 2016) aseguro que en el bienestar psicológico interactúan las variables mencionadas anteriormente pero no solo dependen de estas sino además de la subjetividad personal. Con relación a lo anterior, el bienestar psicológico para (Garassini Chávez & Camilli Trujillo, 2012) se basa

en el desarrollo de las potencialidades, del crecimiento personal y en el significado de las acciones para la construcción del sentido de la vida, el cual deber mostrar una directa coherencia con la realidad de la propia existencia. Al respecto, Seligman (2011) propone para bienestar psicológico una perspectiva diferente a las teorías del bienestar tradicionales, *“considerando factores como las emociones positivas, al igual que el compromiso o engagement donde se le dé sentido a la vida para mantener y establecer relaciones positivas con buen logro”*. Denominando este modelo según el autor, como modelo PERMA del cual ya se ha relacionado en apartados anteriores.

Salud física. De acuerdo con (Velásquez c, n.d.) la salud física, se entiende como el óptimo funcionamiento fisiológico del organismo, del mismo modo, se refiere a análisis relacionados con la alimentación y la nutrición, las enfermedades o afecciones que pueden preexistir y las que se pueden prevenir.

Salud mental. Para este concepto se trae a colación la definición de la Organización Mundial de la Salud (2017) definiéndolo como *“un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades”*. Cuando se habla de salud mental también se hace referencia a la *“promoción del bienestar”*, la *“prevención de trastornos mentales”* y el *“tratamiento y rehabilitación”* en el caso de que estos trastornos estén presentes en alguna persona. (OMS, 2017)

Desarrollo personal. Es entendido como un proceso en el cual las personas intentan fortalecer todas sus potencialidades o fortalezas alcanzando así objetivos, deseos, inquietudes, anhelos, etc., movidos, además, por un interés de superación, así como por la necesidad de dar un sentido a la vida. (Collado & Vindel, 2014) específicamente:

“Algunos factores básicos de personalidad para (Collado y Vindel, 2014) pueden favorecer una mayor necesidad de desarrollo personal, como lo es apertura a la experiencia, que se refiere al mantenimiento de valores e ideas no convencionales, la amplitud de intereses, la búsqueda de enriquecimiento a través de la experiencia y la flexibilidad como opuesto a rigidez. También, el tesón o responsabilidad, un factor de personalidad que incluye la tendencia a la organización y la eficiencia, así como la necesidad de logro, el sentido del deber o la autodisciplina. Igualmente, la Amabilidad, que supone la capacidad de ser

compasivo y confiado, incluyendo la confianza, el altruismo, o la sensibilidad a los demás”.
(Collado y Vindel, 2014 P. 4 y 5)

Apoyo social. Los autores Lin (1979, 1981) como se citó en (Fernández, 2015) definen el concepto desde un punto de vista estructural como “*experiencias instrumentales o expresivas, reales o percibidas, aportadas por la comunidad, las redes sociales y los amigos íntimos*”. En su definición, se muestran tres niveles de análisis necesarios para su estudio, ahora bien, a la hora de obtener apoyo, los tres niveles están interconectados, de modo que el primer nivel de análisis se dirige a la comunidad, haciendo referencia a la integración social, regulación normativa y orden social que ésta ofrece, dando significado a la propia existencia y protegiendo a la persona contra la incertidumbre. El segundo nivel de análisis se refiere a los círculos sociales, que aportaría un sentido de relaciones y de unión con los demás. El tercer nivel de análisis sería el correspondiente al más íntimo, al que proporciona un sentimiento de vínculo más estrecho, en el cual se esperan intercambios recíprocos y mutuos y también en el que se comparte una responsabilidad por el bienestar de los otros.

2.3.4 Factores organizacionales

Para (Castillo Pérez et al., 2017), los factores organizacionales se componen por una serie de elementos propios de la organización, el autor plantea que al estudiar estos elementos permite conocer los más influyentes en el ambiente y redirigirlos hacia los objetivos que se quieren lograr, es decir, son guías que permiten tomar decisiones más sustentadas.

2.3.4.1 Productividad

Puede considerarse la productividad como las acciones de los trabajadores para alcanzar determinados objetivos o metas tanto para la organización como para sí mismos. (Perea, 2006 citado en (Cequea et al., 2011)). Además, se debe tener en cuenta que, así como los trabajadores de la organización tienen funciones individuales existen unas de carácter grupal, lo que se traduce en resultados individuales y grupales en los objetivos o productividad de la organización. Por esta razón, “*la productividad es un elemento fundamental para el logro de los objetivos en las organizaciones, de su desempeño económico y para su permanencia en el tiempo, por lo que la calidad de su recurso humano,*

los sistemas de trabajo, las políticas de la organización y su cultura son vitales para su sostenimiento y mejora” (Marchant, 2006; Quijano, 2006) (cita de (Cequea et al., 2011)). Es decir, la productividad puede entenderse como la medida global del desempeño de una organización.

2.3.4.2 *Procesos de calidad*

Este se entiende como un aspecto fundamental para el reconocimiento, la sostenibilidad y el desarrollo de la organización, que le permitiera fortalecer sus procesos internos, diferenciarse de la competencia, adaptarse al medio y satisfacer satisfactoriamente las necesidades de sus diferentes usuarios, clientes, recurso humano, tejido social, entre otros (Sanabria Rangel et al., 2014), además se reconoce la presencia de un permanente interés de la organización por avanzar hacia la calidad.

2.3.4.3 *Condiciones laborales*

Para la Organización Internacional de trabajo OIT (2001) la condición de trabajo, están vinculadas con el entorno laboral, como los daños a la salud ocasionada por los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales son el resultado de la existencia de unas condiciones de trabajo que implican la exposición a factores de riesgo en el lugar donde se realizan las labores y de una deficiente o inadecuada organización del trabajo. De modo que, el medio ambiente de trabajo es una parte indivisible del medio-espacio total en que vive la persona, la Organización Internacional de trabajo OIT (2001), afirma que las condiciones de trabajo de un puesto laboral están compuestas por varios tipos de condiciones, como las físicas en que se realiza el trabajo (iluminación, comodidades, tipo de maquinaria, uniforme), las condiciones medioambientales (contaminación) y las condiciones organizativas (duración de la jornada laboral, descansos, remuneraciones entre otras).(OIT, 2001)

2.3.4.4 *Clima organizacional*

De acuerdo con Payne (1976) como se citó en (Ucrós Brito & Gamboa Cáceres, 2009) el clima organizacional es entendido como resultado de las percepciones y experiencias que tienen los empleados de la organización, el conocimiento de los objetivos y estructura en términos de centralización, especialización, e incorporación y el uso de la tecnología. Por

otro lado, el concepto de clima organizacional está determinado para Schneider, (1968) revisado por Ucros & Gamboa, (2009) por procesos psicológicos como la necesidad de la interacción social, de establecer sentimientos de afinidad y vinculación hacia la organización, la construcción de sentido de pertenencia a la organización, entre otros. De modo que, de acuerdo con Toro (2005) citado por Ucros & Gamboa (2009) el clima organizacional es la percepción colectiva y socializada de las realidades del grupo, en el cual, los aspectos sociales son una fuente de satisfacción permanente, generando crecimiento personal, tolerancia, cooperación y respeto.

2.3.4.5 *Cultura Organizacional*

Cantillo, (2013) describe la cultura organizacional como un patrón de supuestos básicos creados, descubiertos o desarrollados por un grupo determinado u organización; además, propone para su análisis tres eslabones: “*artefactos observables*”; “*los valores*”; y, “*los supuestos básicos subyacentes*”. En esa misma línea, Garibaldi, Wetzel y Ferreira (2009), citado por (Cantillo Padrón, 2013) mencionan que la cultura corporativa se forma de un conjunto de significados y valores propios de miembros que conforman la organización o sistema social, estos significados y valores son los “*bloques de construcción de la cultura y se expresan mediante símbolos, comportamientos y estructura*”. Y finalmente, (Gomez et al., 2012), señala que la cultura es un compuesto de patrones de valores y creencias que son socialmente percibidas en el tiempo, produciendo normas de comportamiento que se adoptan en la resolución de problemas y sistema de riesgo.

2.3.4.6 *Prácticas y políticas de Recursos Humanos*

Este concepto en particular es amplio y complejo de precisar, sin embargo para este estudio hace referencia a los procesos de recursos humanos desarrollados en la organización como incorporación, contratación, administración y capacitación del personal para una mejor y mantenimiento del bienestar laboral y psicosocial de los empleados y la alineación de los objetivos corporativos con el proyecto de vida de los empleados, así mismo, señalar el termino de prácticas y políticas de recursos humanos es entender cómo se rigen y se dirigen los procesos de los empleados, capacitación, evaluación del desempeño y la relación

trabajadores- directivos, la influencia del talento humano en la eficiencia de una organización, entre otros. (Ramírez Cardona, 2013)

2.3.4.7 *Desempeño laboral*

Según Chavenato (2000), citado por Quintero, Africano & Faria, (2008), se refiere al comportamiento del trabajador en cuanto a cumplir con objetivos fijados, ya sea de forma individual o grupal en la organización, otros autores como Milkovich & Boudrem (1994), revisado por(Quintero et al., 2008), consideran que en el desempeño laboral existen características individuales, como, las capacidades, competencias, conocimientos, habilidades, necesidades y cualidades que se relacionan con la naturaleza del trabajo y de la organización generando comportamientos que pueden afectar de forma positiva o negativa los resultados del objetivo del cargo en cada rol laboral.

2.3.4.8 *Satisfacción laboral*

A continuación, se revisarán los autores Pujol & Dabos, (2018) quienes se esfuerzan por definir el concepto de satisfacción laboral desde el punto de vista de diferentes teóricos como Fisher (2000) quien indica que este concepto se relaciona con una respuesta emocional o afectiva positiva hacia el trabajo como un todo, por otro lado, Weiss (2002) la definen como un juicio que mide desde aspectos positivos o negativos del individuo hacia su realidad de trabajo. Por último, la perspectiva de Brief (1998) considerando que la satisfacción laboral es el resultado tanto de procesos emocionales como cognitivos, a través de los cuales el sujeto evalúa su experiencia en el trabajo. (Pujol & Dabos, 2018)

A manera de conclusión, la satisfacción laboral es la actitud general de la persona hacia su trabajo, basada en sus “*creencias y valores*” y determinada por las “*características actuales*” del rol laboral, como por “*las percepciones que tiene el trabajador de lo que deberían ser*”, como lo señala (Hannoun, 2011).

2.3.4.9 *Balance trabajo-vida*

Para Clark, (2000) citado por (Vera Arica, 2017)hace referencia al equilibrio entre el ámbito laboral o el trabajo en sí y otros aspectos más personales como la familia, relaciones

afectivas y círculos sociales cercanos, este se basa en el bienestar, dirigido a encontrar puntos de coincidencia o acuerdos entre los aspectos personales y las diferentes exigencias laborales.

2.3.4.10 Motivación

Al hablar de motivación laboral Marín & Palencia, (2017) mencionan que es un *“estado interno que activa y direccionan pensamientos, relacionados a factores que pueden, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo y todos ellos generan un grado de activación o de intensidad del comportamiento”*. Ahora bien, según la Teoría Bifactorial de Frederick Herzberg citado por los mismo autores, para hacer referencia a la motivación se puede diferenciar, *“factores higiénicos”* que están relacionados al ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo y *“factores motivacionales”* que se dirige directamente a la satisfacción de la persona en el trabajo en sí mismo como estímulo positivo, reconocimiento profesional, desarrollo profesional, responsabilidad, oportunidad de crecimiento y autorrealización personal. (Marin Samanez & Placencia Medina, 2017)

2.4 Marco legal

En Colombia existen leyes que favorecen las prácticas positivas de talento humano dentro de las organizaciones, estas a su vez soportan la propuesta de acción de la presente investigación. Se tendrán en cuenta el decreto número 1072 del 2015 del Ministerio de Trabajo, ley 909 del 23 de 2004

2.4.1 Decreto 1072 del 2015

Por medio de la cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo, la cual establece El Ministerio del Trabajo como cabeza del sector trabajo que tiene como objetivo formular y adoptar políticas para la protección de los derechos fundamentales de los trabajadores, ofrecer garantías a los trabajadores, así como generar estrategias para la generación de empleo. Así mismo en el *Artículo 1.1.2.6* del decreto 1072 se establece al Consejo Nacional de Riesgos Laborales, como un organismo adscrito al Ministerio de Trabajo el cual tiene dentro de sus funciones la formulación de estrategias y programas para el Sistema General de Riesgos Laborales y la aprobación del presupuesto del fondo de riesgos

laborales, que es una cuenta especial del presupuesto general de la Nación sin personería jurídica, adscrita al Ministerio de Trabajo.

Dentro de esta normatividad el *artículo 2.2.4.2.2.15* establece las obligaciones que el contratante debe cumplir con las normas del Sistema General de Riesgos Laborales, se hace especial énfasis en las siguientes:

1. Reportar a la Administradora de Riesgos Laborales los accidentes de trabajo y enfermedades laborales.
2. Investigar todos los incidentes y accidentes de trabajo.
3. Realizar actividades de prevención y promoción.
4. Incluir a las personas que les aplica la presente sección en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.
5. Permitir la participación del contratista en las capacitaciones que realice el Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo.
6. Verificar en cualquier momento el cumplimiento de los requisitos de seguridad y salud necesarios para cumplir la actividad contratada de las personas a las que les aplica la presente sección.
7. Informar a los contratistas afiliados en riesgo IV y/o V sobre los aportes efectuados al Sistema General de Riesgos Laborales.
8. Adoptar los mecanismos necesarios para realizar el pago anticipado de la cotización, cuando el pago del aporte esté a su cargo.

Artículo 2.2.4.2.2.16 establece las siguientes obligaciones que debe cumplir el contratista de acuerdo al Sistema General de Riesgos Laborales:

1. Procurar el cuidado integral de su salud.
2. Contar con los elementos de protección personal necesarios para ejecutar la actividad contratada, para lo cual asumirá su costo.
3. Informar a los contratantes la ocurrencia de incidentes, accidentes de trabajo y enfermedades laborales.

4. Participar en las actividades de Prevención y Promoción organizadas por los contratantes, los Comités Paritarios de Seguridad y Salud en el Trabajo o Vigías Ocupacionales o la Administradora de Riesgos Laborales.
5. Cumplir las normas, reglamentos e instrucciones del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST.
6. Informar oportunamente a los contratantes toda novedad derivada del contrato.

Artículo 2.2.4.2.2.19. Alternativas de ejecución de las actividades de promoción y prevención a cargo de la Administradora de Riesgos Laborales. Las actividades de promoción y prevención realizadas por la Administradora de Riesgos Laborales en la cual se encuentran afiliadas las personas a las que se les aplica la presente sección, podrán ejecutarse de la siguiente forma:

1. En las instalaciones del contratante o fuera de ellas.
2. A través de esquemas de acompañamiento virtual y de tecnologías informáticas y de la comunicación, sin perjuicio del seguimiento personal que obligatoriamente respalde dicha gestión.
3. Mediante convenios entre Administradoras de Riesgos Laborales, en los cuales deberá señalarse la forma de remuneración de los servicios prestados.

Artículo 2.2.4.2.2.20. Estadísticas de accidentalidad. El contratante debe incluir dentro de sus estadísticas, los accidentes de trabajo y las enfermedades laborales que sufran las personas a las que se les aplica la presente sección en ejercicio de la actividad contratada, las cuales deben ser tenidas en cuenta para determinar el índice de lesión incapacitante y de siniestralidad.

Dentro del marco de esta investigación es importante resaltar la resolución 2404 de 2019, por medio de la cual se adopta la Batería de Instrumentos para la evaluación de factores psicosociales y sus efectos en la población Trabajadora y sus Protocolos específicos. Estableciendo así los referentes técnicos mínimos obligatorios para la evaluación e intervención de riesgo psicosocial.

Dentro de estos instrumentos técnicos deben considerarse los siguientes:

1. Batería de factores para la Evaluación de Factores de Riesgo Psicosocial. Los instrumentos que conforman la Batería y que deben ser utilizados para las evaluaciones periódicas de los factores de riesgo psicosocial son los siguientes:
 - Cuestionamiento de factores de riesgo psicosocial intralaboral
 - Cuestionamiento de factores de riesgo psicosocial extralaboral
 - Cuestionario para la evaluación del estrés
 - Ficha de datos generales.
2. Guía técnica general para la promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales, la cual tiene 3 enfoques:
 - Como herramienta de promoción de la salud y factores protectores
 - Como componente del Sistema del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.
 - Como mecanismo de intervención de los factores de riesgo identificados a través de la Batería de Instrumentos para la evaluación de los factores de riesgo psicosocial.
3. Protocolos de acciones de promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y los efectos en el entorno laboral, protocolo para la práctica de trabajo saludable.
4. La evaluación de factores de riesgo debe realizarse de forma periódica, según el nivel de riesgo de la empresa, las empresas con riesgo alto deben realizar la evaluación una vez al año y las de riesgo medio o bajo cada dos años.

Esta resolución debe aplicarse a todos los trabajadores públicos y privados a los trabajadores dependientes e independientes, contrato civil, comercial o administrativo, organizaciones de economía solidaria y sector corporativo, empresa de servicios temporales etc.

El incumplimiento de dicha resolución acarreará sanciones de acuerdo a lo establecido en el artículo 91 del decreto 1295 de y el artículo 13 de la ley 1562 del 2012 y una multa de hasta 500 SMMLV de acuerdo a la gravedad de la falta. (Ministerio del Trabajo Colombia, 2015)

2.4.2 Ley 909 del 23 de 2004

Por otra parte, la ley 909 del 23 de septiembre de 2004 por medio de la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia publica y se dictan otras disposiciones, en el artículo 36 establece el siguiente párrafo:

Con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción y desarrollo de los empleados en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales, las entidades deberán implementar programas de bienestar e incentivos, de acuerdo con las normas vigentes y las que desarrollen la presente Ley.(Función Pública, 2004)

3 MARCO METODOLÓGICO

Seguidamente se presenta el desarrollo metodológico que tomó el estudio, para la propuesta de modelo de felicidad para los restaurantes adscritos a ACODRES capitulo Norte de Santander.

3.1 Enfoque

Para la presente investigación se implementó un método cualitativo, el cual, según Hernández, Fernández & Baptista (2014), permite una inmersión a profundidad en el ambiente natural del fenómeno a estudiar. Puesto que, a través de una perspectiva subjetiva se puede identificar la realidad de la población objeto de estudio. Con base en esto, se pretendió comprender y reflexionar sobre el concepto de felicidad organizacional en diferentes grupos de personas de los restaurantes adscritas a la ACODRES capitulo Norte de Santander.

3.2 Nivel de Investigación

Este estudio es de corte descriptivo, como se afirma en (Hernández et al., 2014) el alcance de este tipo de investigación es conocer a detalle cómo se desarrolla, compone, presenta y define el fenómeno de estudio. Para el presente, se desea mostrar cómo es la situación actual de los participantes y como por medio de esta realidad se pueden implementar estrategias de mejora para su bienestar.

3.3 Diseño de Investigación

En la investigación cualitativa, el método fenomenológico de Husserl (1938) citado por Leal (2003) se orienta al conocimiento de la realidad, partiendo de lo esencial al individuo, su marco de referencia interno, según Rogers (1978) en Leal (2003) ese marco interno o mundo subjetivo del hombre se compone de sus experiencias, percepciones, creencias, entre otros. El método fenomenológico busca la comprensión y demostración de la esencia de esa subjetivada propia de cada individuo. Para llevar a cabo una indagación de la subjetividad de los individuos el investigador de cumplir con una serie de etapas que, según Martínez (1989) en Leal (2003), son primera, etapa previa o de clarificación de los presupuestos en los que se basa el investigador; segunda, etapa descriptiva, en la que se presenta una descripción que refleja, lo más exactamente posible, la realidad vivida por los participantes, en relación al fenómeno que se investiga; tercera, etapa estructural, que

involucra el estudio y análisis fenomenológico propiamente; y cuarta, la discusión del resultado del análisis realizado, en comparación con lo planteado por otras estudio sobre el objeto de estudio (Leal, 2003). Es decir, para este caso se indagará deductivamente las percepciones de las personas objeto de estudio y se analiza el fenómeno desde las vivencias de estos, conociendo los factores individuales y organizacionales de la felicidad y desde esa realidad la creación de estrategias de mejora desde acciones organizacionales.

3.4 Población

Empleados y propietarios de los restaurantes adscritos a la Asociación Colombiana de Gastronomía ACODRES Capitulo Norte de Santander presentes en San José de Cúcuta y su área metropolitana.

3.5 Muestra

Se realizó un muestreo por conveniencia donde los sujetos son seleccionados dada la accesibilidad y la disponibilidad. Según (Hernández et al., 2014) estas muestras están formadas por los casos disponibles a los cuales se tiene acceso. Por tanto, se cuenta con la participación de treinta siete (37) empleados, nueve (9) propietarios de restaurantes y un grupo de tres (3) expertos en temas de gestión organizacional.

3.6 Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos

3.6.1 Fuentes primarias de información.

La consulta a estas fuentes permite la revisión de información original producto de investigaciones (Tiratel, 2000) y, por tanto, de sustento científico, que permitirá soportar teóricamente el desarrollo del modelo de felicidad organizacional para los Restaurantes adscritos a ACODRES Capitulo Norte de Santander

3.6.2 Entrevista.

Siguiendo a Hernández, et al. (2014) se utilizará entrevistas semiestructurada caracterizadas por contener una guía de preguntas orientadoras, flexible a la introducción y ampliación de nuevos cuestionamientos, con el fin de alcanzar mayor profundidad en el fenómeno de estudio para este caso, enmarcar los factores personales y organizacionales de felicidad organizacional. Para la presente investigación se aplicarán entrevistas a 3 tipos poblacionales diferentes en primera medida a los empleados de restaurantes, la segunda a propietarios de restaurantes y la tercera a personas que hacen como expertas tanto del sector

gastronómico como en el tema de felicidad para tener una visión global del fenómeno principal objeto de estudio.

3.6.3 Panel de expertos o método Delphi.

Entre las técnicas que se utilizó para la recolección de datos de la investigación fue el panel de expertos o método Delphi según López (2018): *“El método Delphi permite estructurar un proceso comunicativo de diversos expertos organizados en grupo-panel con vistas a aportar luz entorno a un problema de investigación”* parte del desarrollo de este método es instaurar un *“proceso iterativo”* por medio de la retroalimentación. Entre los criterios para tener en cuenta en el desarrollo de dicha técnica se encuentran: (1) selección y conformación del panel, en este ítem se deben elegir a los *“expertos potenciales”* con criterios de inclusión como experiencia, antecedentes de investigación, disposición e interés por el tema de estudio; (2) número de expertos, en este método no se exige un número representativos de expertos de una población definitiva; (3) calidad del panel, este aspecto es determinado por las características del colectivo de expertos seleccionados (formación, investigación y experiencia); (4) proceso iterativo en rondas, hace referencia al procesos de intercambio controlado entre el moderador y los expertos y (5) consenso y estabilidad se relaciona con la concordancia significativa de la mayoría de los expertos, independiente del grado de convergencia presentado en el desarrollo de las rondas (López-Gómez, 2018). Para este caso particular se realizó una única ronda o encuentro por medio de plataformas virtuales con tres expertos. Se siguió una guía orientadora de cuestionamientos alrededor del tema central de la investigación la felicidad organizacional y se pretendió indagar sobre las diferentes perspectivas de los expertos frente a este temán asociado a la población Norte Santandereana y al sector gastronómico y hotelero.

3.7 Categorización

Para el proceso de recoger, analizar e interpretar la información en esta investigación se utilizó categorías, que en la investigación cualitativa son una herramienta de análisis tanto teórico como operativo y proporcionan parámetros conceptuales para la óptima organización de los datos, como lo exponen (Quecedo, 2002). Es decir, una categoría es una característica del fenómeno y permiten organizar la visión de este. La categorización se realiza mediante la conceptualización del tema central y la revisión de cada uno de los factores o aspectos de los modelos de felicidad organizacional revisados. Seguidamente se organizan los conceptos

o términos y se analiza su similitud, semejanza, relación o divergencia por medio de una lista de chequeo comparativa que como resultado aportó un esquema de categorías con su respectiva operacionalización. Esta categorización es tomada como el norte del método de investigación.

De esta manera, se diseñan dos categorías: factores personales y factores organizacionales. La primera está subdividida en dos subcategorías, felicidad y bienestar psicológico, las cuales se abordaron de forma independiente. Así mismo, la subcategoría felicidad se estableció que podía ser medida por cinco categorías de tercer orden, las cuales eran: emociones positivas, relaciones, compromiso, sentido de vida y éxito-orientación al logro. Estas categorías de tercer orden son similares a las propuestas por el Modelo PERMA de Seligman y a las del modelo de felicidad de Ignacio Fernández. Respecto a la subcategoría bienestar psicológico, se incluyen seis categorías de tercer orden que son: valoración personal y externa, espiritualidad (estas dos son tomadas de los modelos la ciencia de la felicidad en el trabajo y la escalera de la felicidad de siete escalones), salud física, salud mental, desarrollo personal y apoyo social de variados autores como (Collado & Vindel, 2014; Fernández Peña, 2005; OMS, 2017; Velásquez c, n.d.). Ahora, en el caso de la categoría factores organizacionales se despliegan las subcategorías: productividad, procesos de calidad, condiciones laborales, clima organizacional, cultura organizacional, prácticas y políticas de RRHH, satisfacción laboral, balance trabajo-vida, motivación y en el trabajo, de autores como (Castillo Pérez et al., 2017; Cequea et al., 2011; Paz & Espinoza, 2017; Sanabria Rangel et al., 2014; Ucrós Brito & Gamboa Cáceres, 2009).

A continuación, se presenta la distribución de categorías y subcategorías que se implementaron.

Categorías	Subcategorías	Categorías de tercer orden	Definición
Factores personales			Albino López & Ocaña Albites, 2018 afirman que los factores personales corresponden al conjunto de “ <i>aspectos inherentes a la persona</i> ” que pueden llegar a determinar sus comportamientos posibilitando o limitando su desempeño en las diferentes esferas o ámbitos de desarrollo humano
	Felicidad		“ <i>Estado cognitivo emocional de plenitud vital duradera y consciente, en base a una evaluación subjetiva positiva del plano tanto físico y material como social y afectivo, psicológico y espiritual de la propia existencia</i> ” (Muñiz-Velásquez & Álvarez Nobell, 2013)
		Emociones Positivas	Reacciones cortas que normalmente se experimentan cuando sucede algo significativo para la persona potencializando la salud, el bienestar, el crecimiento personal, la esperanza, el optimismo y percibirse más feliz. (Instituto Europeo de Psicología Positiva, 2020)
		Relaciones	Relaciones con otras personas que brindan un sentimiento de protección y apoyo, y que son sostenibles, perdurables e incondicionales. La persona es un ser social y dado esto, es innegable este factor como parte del bienestar. (Instituto Europeo de Psicología Positiva, 2020)
		Compromiso	Hace referencia a la disposición incondicional para el cumplimiento de un tipo de acuerdo que hace la persona consigo misma o con otros teniendo en cuenta las fortalezas, capacidades y recursos que quien hace le compromiso posee, esto permite alcanzar un estado de armonio o sintonía o como lo denomina el autor “ <i>flow o el estado óptimo de activación</i> ”. (Instituto Europeo de Psicología Positiva, 2020)
		Sentido de vida	Consiste en pertenecer y servir a algo que se considera superior a criterio propio, sentir que es lo que tiene importancia y valor significativo. Esto hace que se alcance una auténtica felicidad empleando las fortalezas

		personales en las principales actividades cotidianas. (Instituto Europeo de Psicología Positiva, 2020)
	Éxito- Orientación al logro	Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para satisfacer las necesidades del cliente, superar a los competidores o mejorar la organización (Instituto Europeo de Psicología Positiva, 2020)
	Valoración personal y externa	Es la autovaloración que la propia persona hace de sí misma y donde se define el nivel de su autoestima. La valoración externa, se puede entender de como los juicios de valor, relacionados al reconocimiento y estimación de las personas de su entono que son consideradas como significativas. (Nobell & Velázquez, 2013)
	Espiritualidad	Sentimiento o experiencia de tener un vínculo con una consciencia o ser superior o divino, independientemente si pertenece o no a un credo religión particular y es llevado a la práctica por medio de una religión o de forma independiente. (Nobell & Velázquez, 2013)
Bienestar psicológico	Salud física	(Velásquez c, n.d.) la salud física, se entiende como el óptimo funcionamiento fisiológico del organismo, del mismo modo, se refiere a análisis relacionados con la alimentación y la nutrición, las enfermedades o afecciones que pueden preexistir y las que se pueden prevenir.
	Salud mental	(OMS, 2017) “ <i>estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades</i> ”. Cuando se habla de salud mental también se hace referencia a la “ <i>promoción del bienestar</i> ”, la “ <i>prevención de trastornos mentales</i> ” y el “ <i>tratamiento y rehabilitación</i> ” en el caso de que estos trastornos estén presentes en alguna persona.

	Desarrollo personal	Es entendido como un proceso en el cual las personas intentan fortalecer todas sus potencialidades o fortalezas alcanzando así objetivos, deseos, inquietudes, anhelos, etc., movidos, además, por un interés de superación, así como por la necesidad de dar un sentido a la vida. (Collado & Vindel, 2014)
	Apoyo social	Lin et al. (1979, 1981) (Fernández Peña, 2005) definen el concepto desde un punto de vista estructural como “ <i>experiencias instrumentales o expresivas, reales o percibidas, aportadas por la comunidad, las redes sociales y los amigos íntimos</i> ” y que ayudan a quien las recibe a superar algún inconveniente físico, psicológico o social.
Factores organizacionales		(Castillo Pérez et al., 2017), los factores organizacionales se componen por una serie de elementos propios de la organización, como lo son como lo son, la productividad, los procesos de calidad, las condiciones laborales, el clima y la cultura organizacional, las prácticas y políticas organizacionales, el desempeño, la satisfacción laboral, la motivación y el balance trabajo-vida entre otros.
	Productividad	Una medida relacionada con los recursos requeridos para la obtención de un producto o servicio específico durante un tiempo determinado. “ <i>Elemento fundamental para el logro de los objetivos en las organizaciones, de su desempeño económico y para su permanencia en el tiempo, por lo que la calidad de su recurso humano, los sistemas de trabajo, las políticas de la organización y su cultura son vitales para su sostenimiento y mejora</i> ” (Marchant, 2006; Quijano, 2006) en (Cequea et al., 2011)
	Procesos de calidad	Aspecto fundamental para el reconocimiento, la sostenibilidad y el desarrollo de la organización, que le permitire fortalecer sus procesos internos, diferenciarse de la competencia, adaptarse al medio y satisfacer satisfactoriamente las necesidades de sus diferentes usuarios, clientes, recurso humano, tejido social, entre otros (Sanabria Rangel et

	al., 2014), además se reconoce la presencia de un permanente interés de la organización por avanzar hacia la calidad.
Condiciones laborales	(OIT, 2001) afirma que las condiciones de trabajo de un puesto laboral están compuestas por varios tipos de condiciones, como las físicas en que se realiza el trabajo (iluminación, comodidades, tipo de maquinaria, uniforme), las condiciones medioambientales (contaminación) y las condiciones organizativas (duración de la jornada laboral, descansos, remuneraciones entre otras).
Clima organizacional	Toro (2005) citado por (Ucrós Brito & Gamboa Cáceres, 2009) es la percepción colectiva y socializada de las realidades del grupo, en el cual, los aspectos sociales son una fuente de satisfacción permanente, generando crecimiento personal, tolerancia, cooperación y respeto.
Cultura Organizacional	(Cantillo Padrón, 2013) patrón de supuestos básicos creados, descubiertos o desarrollados por un grupo determinado u organización; además, propone para su análisis tres eslabones: “ <i>artefactos observables</i> ”; “ <i>los valores</i> ”; y, “ <i>los supuestos básicos subyacentes</i> ”.
Prácticas y políticas de RRHH	Los procesos de recursos humanos desarrollados en la organización como incorporación, contratación, administración y capacitación del personal para una mejor y mantenimiento del bienestar laboral y psicosocial de los empleados y la alineación de los objetivos corporativos con el proyecto de vida de los empleados. (Agudelo et al., 2016)
Satisfacción laboral	Es la actitud general de la persona hacia su trabajo, basada en sus “ <i>creencias y valores</i> ” y determinada por las “ <i>características actuales</i> ” del rol laboral, como por “ <i>las percepciones que tiene el trabajador de lo que deberían ser</i> ”, como lo señala (Hannoun, 2011)
Balance trabajo-vida	Para Clark, (2000) citado por (Vera Arica, 2017) hace referencia al equilibrio entre el ámbito laboral o el trabajo en sí y otros aspectos más

personales como la familia, relaciones afectivas y círculos sociales cercanos, este se basa en el bienestar, dirigido a encontrar puntos de coincidencia o acuerdos entre los aspectos personales y las diferentes exigencias laborales.

Motivación	(Marin Samanez & Placencia Medina, 2017) mencionan que es un “estado interno que activa y direccionan pensamientos, relacionados a factores que pueden, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo y todos ellos generan un grado de activación o de intensidad del comportamiento”.
Felicidad en el trabajo	Es el resultado de experimentar felicidad general o bienestar subjetivo y no solo como consecuencia del desempeño de un rol laboral, por lo que, es importante precisar que las personas que experimentan sentimientos de crecimiento personal y de plenitud en su día a día, posiblemente puedan sentir felicidad en el trabajo (Paz & Espinoza, 2017)

Tabla 1. Categorías
Elaboración propia

3.8 Matriz de operacionalización de variables

A continuación, se presenta la operacionalización de las variables, desde la cual se puede comprender la desagregación de los elementos que conforman el fenómeno central de estudio y su vez, el indicador e instrumento, definiendo claramente la forma en que se evaluó cada característica del estudio.

Objetivo general	Fundamentar la felicidad organizacional en los restaurantes adscritos a la Asociación Colombiana de Gastronomía ACODRES capítulo Norte de Santander.				
Objetivo específico	Identificar la percepción de la felicidad desde los factores personales de los trabajadores de restaurantes adscritos a ACODRES capítulo Norte de Santander.				
Variable	Dimensiones	Indicadores	Instrumento	Fuente	Ítems

Felicidad organizacional	Factores personales	Felicidad	Entrevista	Empleados de restaurantes	52 y 45
			Entrevista	Propietarios de restaurantes	29
			Panel de expertos	Expertos	1 y 3
		Emociones Positivas	Entrevista	Empleados de restaurantes	1,2 y 3
		Relaciones	Entrevista	Empleados de restaurantes	4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 y 11
		Compromiso	Entrevista	Empleados de restaurantes	12,13 y 14
		Sentido de vida	Entrevista	Empleados de restaurantes	15, 16, 17 y 181
		Éxito- Orientación al logro	Entrevista	Empleados de restaurantes	19
		Valoración personal interna y externa	Entrevista	Empleados de restaurantes	20,21 y 22
		Espiritualidad	Entrevista	Empleados de restaurantes	23 y 24
		Bienestar psicológico	Entrevista	Empleados de restaurantes	25 a 33
			Panel de expertos	Expertos	2
		Salud física	Entrevista	Empleados de restaurantes	25,26,27 y 28
		Salud mental	Entrevista	Empleados de restaurantes	29 y 30
		Desarrollo personal	Entrevista	Empleados de restaurantes	31 y 32
Apoyo social	Entrevista	Empleados de restaurantes	33		
Objetivo específico	Describir los factores organizacionales relacionados con la gestión de la felicidad en restaurantes adscritos a ACODRES capítulo Norte de Santander				
	Factores organizacionales	Productividad	Entrevista	Propietarios de restaurantes	1,2 y 3

Procesos de calidad	Entrevista	Propietarios de restaurantes	12 y 13
	Panel de expertos	Expertos	4,5,6,7,8 y 9
Condiciones laborales	Entrevista	Empleados de restaurantes	34,35 y 36
	Entrevista	Propietarios de restaurantes	10 y 12
	Panel de expertos	Expertos	7
Clima organizacional	Entrevista	Empleados de restaurantes	37,38 y 39
Cultura Organizacional	Entrevista	Empleados de restaurantes	40 y 41
	Entrevista	Propietarios de restaurantes	13 y 18
	Panel de expertos	Expertos	8
Prácticas y políticas de RRHH	Entrevista	Propietarios de restaurantes	19, 20, 21, 22,23 y 24
	Panel de expertos	Expertos	4
Satisfacción laboral	Entrevista	Empleados de restaurantes	42, 43 y 44
Balance trabajo-vida	Entrevista	Empleados de restaurantes	45 y 46
Motivación	Entrevista	Empleados de restaurantes	47 y 48
Felicidad en el trabajo	Entrevista	Empleados de restaurantes	49, 50,51 y 53
	Entrevista	Propietarios de restaurantes	25, 26, 27 y 28
	Panel de expertos	Expertos	5, 9,10 y 11

Tabla 2. Matriz de operacionalización de variables
Elaboración propia

3.9 Técnicas de Procesamientos de análisis de resultados

Teniendo como base el enfoque cualitativo, el procedimiento para el tratamiento de los datos se realizará mediante la organización, transcripción y el análisis del material para posteriormente, codificar sistemáticamente los datos por categorías y unidades de análisis en matrices de análisis, interpretando los datos para obtener patrones, explicaciones y teoría sobre los factores de felicidad organización. Lo anterior desde la propuesta metodológica de Hernández et al. (2014). Para esto se implantaron matrices de análisis las cuales se organizaron por medio de las técnicas aplicadas, entrevista a tres grupos poblacionales (empleados, propietarios y expertos).

3.10 Diseño y validación del instrumento

Las técnicas entrevista semiestructurada y grupo focal se diseñó con base en las categorías resultantes del objeto de estudio, factores de felicidad organizacional para esto se utilizó validez de contenido por medio de juicio de expertos definida como *“opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones”* (P.28)(Escobar-Pérez & Cuervo-Martínez, 2008).

4 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

4.1 Resultados

En esta sección se presentarán los apartados de resultados de la investigación y de análisis de los mismos, para los resultados se organizó la información recolectada en matrices de análisis, de la siguiente manera: Se construyó una matriz de análisis por cada grupo poblacional empleados (anexo 3 y 4), propietarios (anexo 2) y expertos (anexo 1) para analizar la información recolectada. Además, se realizó una segmentación de la matriz de empleados, para cada restaurante con la intención de analizarlos de forma particular (anexo 5 al 12). Las matrices se construyeron teniendo en cuenta las categorías, subcategorías, categorías de tercer orden y las preguntas diseñadas, adicionalmente se relacionó la unidad de análisis o respuesta de cada participante y el microanálisis por categorías (subcategorías, categorías de tercer orden). En el apartado actual, se mostrará el resultado del análisis de cada matriz.

4.1.1 Matrices de análisis

A continuación, puede observarse el análisis de la información recopilada en las entrevistas realizadas a los expertos

4.1.1.1 *Matriz de expertos*

Categoría	Subcategoría	Microanálisis
Factores personales	Felicidad 1 y 3	Se entiende que, al existir empleados felices dentro de las organizaciones, estos vivenciarán aspectos positivos como satisfacción por su trabajo, buen desempeño y rendimiento laboral y generación de ambientes positivos. Estos aspectos se reflejarán en la productividad de la organización y en otros beneficios con relación a ganancia para empleados y empresarios. Se resaltan tres niveles de factores organizacionales que pueden tener influencia en la felicidad organizacional, el primer nivel está relacionado con la estructura organizacional que incluye el clima laboral y la infraestructura física específicamente relacionada con y espacios locativos cómodos y agradables, los recursos económicos que destina la empresa para la gestión del talento humanos y el enfoque del área de recursos humanos centrado en las personas. El segundo nivel está relacionado con la perspectiva social o de relaciones humanas que tiene la organización, y en este se tienen en cuenta aspectos como comunicación, valores, trabajo en equipo, estilos de liderazgo y clima organizacional. Y en el último nivel está relacionado con la persona misma (empleados) y se subdivide en dos dimensiones, la personal que incluyen la autoestima y el área emocional y afectiva, y la dimensión laboral relacionada con la

		claridad del rol, competencias, autonomía y capacidad de toma de decisiones en su puesto de trabajo.
Bienestar Psicológico 2		<p>Las prácticas de felicidad organizacional que se implementen en las organizaciones deben responder a sus necesidades. Sin embargo, se resalta la importancia del enfoque en la persona, entendiendo al individuo como un ser integral, con diferentes dimensiones de desarrollo, con diversas necesidades personales, laborales y sociales y se recomienda, que desde este enfoque se implementen las prácticas de talento humano, para llevar a un mejoramiento significativo de la calidad de vida del tejido social de la organización.</p> <p>Adicionalmente se debe tener en cuenta que existen diferentes actividades que pueden facilitar estas iniciativas como satisfacer necesidades de las personas, integración con la familia, actividades de bienestar laboral, recreativas, salud, beneficios formación educativa, etc.</p>
Factores organizacionales	6	<p>Es posible implementar prácticas de felicidad organizacional independiente del tamaño, tipo y sector al que pertenece la empresa, precisando que estas prácticas deben estar sujetas a las características propias de la organización, su misión, metas, las características de su cultura y de sus empleados (características biográficas, del ciclo vital, ámbito familiar, género, capacidades intelectuales, personal etc.).</p> <p>Además, existen algunos ejes temáticos transversales en las organizaciones que se pueden intervenir, estos son: la familia, la compensación, la remuneración, bonos, los días festivos, los días a festejar, fechas especiales. Las intervenciones en dichos ejes apuntan directamente al bienestar laboral y la gestión de la felicidad.</p> <p>Por último, es la disposición de recursos para la realización de estas prácticas, si muy bien, se entiende que el disponer de recursos para ellas sería provechoso, no es del todo necesario, pues hay prácticas que se pueden implementar con una pequeña inversión financiera y que repercutiría positivamente en la felicidad o bienestar subjetivo de los empleados como celebraciones, permisos, turnos de trabajo, flexibilidad de horarios, descansos, beneficios familiares, atención de sus necesidades, etc.</p>
Procesos de Calidad	12 y 13	<p>Se hace alusión a que, si las prácticas están orientadas para la generación de un impacto en el bienestar subjetivo, la calidad de vida, la familia, la formación de los colaboradores, la influencia será positiva para la organización reflejándose en el posicionamiento y sostenibilidad. Además, la felicidad a nivel mundial ha demostrado ser un factor relevante competitivo para las organizaciones.</p> <p>Los factores personales para intervenir el aspecto personal de los empleados con orientación a la felicidad organizacional, son: la posición frente a la vida, cambio de formas de pensar desde la asunción de responsabilidad, cambio cultural, comunicación formal, enfoque al logro de resultados, confianza, capacidad creativa, capacidad propositiva, resolución de problemas, identificación con la marca, gratitud y sentido de pertenencia</p>

Condiciones laborales 7	<p>Se puede establecer que para la implementación de las prácticas desde la felicidad organizacional es necesario, inicialmente, realizar un diagnóstico de las necesidades de la organización para determinar los objetivos que puedan generar un impacto positivo en los empleados y la organización. Además, definir las metas a las cuales aspiran los directivos con sus empleados.</p> <p>También es necesario conocer los beneficios y/o remuneraciones para los empleados con los que ya cuenta la organización y revisar que otro tipo de remuneración salarial o no salarial se pueden incluir en las prácticas habituales.</p> <p>Otro aspecto a tener en cuenta es la identificación de las necesidades de los empleados e incluirlas en los planes de acción de la gestión del talento humano.</p>
Cultura Organizacional 8	<p>Se parte del hecho que es necesario una revisión de las creencias de propietarios o directivos sobre la visión del personal o tejido social de la organización, orientada a reconocerlos como un bien intangible más que como un costo. Comúnmente en las organizaciones se genera o evita acciones o prácticas orientadas a cumplir requisitos previos, como hacer felices a los clientes o disminuir costos, pero que no están fundamentadas en la concepción de hacer felices a los empleados. Por ejemplo, en una cultura más orientada en la satisfacción del cliente que en la felicidad de las personas de la organización, se concibe que la garantía de ganancia es invertir para que el cliente sea feliz y no se comprende la necesidad del empleado feliz, ya que no se conoce las repercusiones positivas que traería esta condición a la empresa. Las acciones orientadas a la satisfacción o felicidad del personal, generalmente, son más por requisitos o disposiciones de ley que como una iniciativa propia de la organización con el propósito de una transformación en el comportamiento de sus empleados.</p> <p>Por eso es necesario que los directivos comprendan que este tipo de prácticas orientadas en el empleado, resultan también en un aumento de productividad, posicionamiento de la empresa, pero estos resultados se van presentando progresivamente en la medida que generan impacto en el comportamiento de las personas de la organización.</p> <p>Para finalizar, aunque no es lo más importante, los recursos económicos que se tengan destinados para el bienestar laboral de los empleos también puede ser un limitante a la hora de realizar prácticas orientadas a la gestión de la felicidad.</p>
Prácticas y políticas de RRHH 4	<p>Se puede resaltar que las condiciones laborales juegan un papel importante en la felicidad en el trabajo; estas pueden dividirse en dos tipos tangible e intangibles. En equilibrio llevan que la persona genere sentido de pertenencia y felicidad. Las condiciones laborables tangibles cubren nivel económico, salario, beneficios, bonificaciones, becas o condiciones tangibles, pero aunque son incentivos muy importantes, no son suficiente para generar felicidad en la organización; por lo que es necesario revisar también las condiciones intangibles como: las relaciones</p>

	<p>interpersonales e intrapersonales, los estilos de liderazgo, el clima laboral, la integración de la familia en los beneficios o actividades de la empresa, las condiciones físicas, asegurar los estándares mínimos de seguridad y salud en el trabajo, los tiempos de descanso, la adecuada organización de los procesos, entre otras.</p>
<p>Felicidad Organizacional al 5, 9, 10 y 11</p>	<p>Entre las características de la cultura organizacional que promueva la felicidad organizacional se espera una cultura participativa, de retroalimentación constante y asertiva, de confianza en el empleado, que propenda por la independencia, la autonomía, la responsabilidad y la toma de decisiones y que a su vez estos estén tan alineados con los objetivos organizacionales. Además, la cultura debe ser pensada en el tejido social y comprenderlo holísticamente e incluir las dimensiones del ser humano en las prácticas de gestión del talento humano.</p> <p>El impacto que puede tener la felicidad organizacional en el servicio al cliente se puede analizar desde dos perspectivas, una de estas, es importantísima en el sector gastronómico y consiste en la sensibilidad especial de los clientes ante la experiencia durante la compra de su producto y servicio, ya que su retroalimentación es inmediata y tiene como resultado si se fidelización o no. Por eso es indispensable trabajar en comportamientos y actitudes que permitan al empleado brindar un servicio de calidad y enfocado en la atención al cliente.</p> <p>La otra perspectiva puede ser entendida desde la percepción del empleado frente a las actividades que realiza la organización para su bienestar y como estas estarán inherentemente reflejadas en el compromiso con su servicio, su desempeño óptimo y la felicidad en su quehacer, es decir, experimentará un sentimiento de reciprocidad con su organización.</p> <p>Por otro lado, respecto a la calidad del servicio, es importante revisar los procesos de manufactura y bioseguridad para garantizar las buenas prácticas de calidad, pero adicionalmente, el nivel de satisfacción que experimente el empleado en su rol, la pasión que sienta por su trabajo, el equilibrio entre pago y trabajo/responsabilidad, y el nivel de bienestar en las demás esferas de su vida, tendrá un impacto directo en la calidad de su servicio.</p> <p>Entre los factores personales señalados por las expertas se encuentran: tener en cuenta las características sociodemográficas y suplir las necesidades primarias, como lo propone Maslow; iniciando con cubrir las necesidades de forma escalonada, lo que conlleva a incrementar la seguridad a los empleados e ir supliendo entonces otras necesidades más elevadas, por otro lado, fortalecer el autoconcepto y propender por la estabilidad emocional de los empleados. Por último, en relación a los factores extralaborales, la estabilidad en la familia y la armonía en sus otras áreas de desarrollo posibilitan poder pensar en prácticas de felicidad en la organización.</p>

Tabla 3. Matriz de expertos
Elaboración propia

4.1.1.2 Matriz de propietarios

En esta sección se presenta una extracción a modo de resumen de la matriz de análisis de las entrevistas realizados a los propietarios de restaurantes.

Categoría	Subcategoría	Microanálisis
Factores Personales	Felicidad	En términos de felicidad puede apreciarse que solo tres de los ocho participantes afirman ser felices, dos no responden a la pregunta y los tres restantes la entienden como algo relativo, momentáneo o difícil de experimentar.
Factores Organizacionales	Productividad	<p>En relación al concepto de productividad, todos tienen diferentes formas de medir la productividad en su organización, sin embargo, es común que no la midan usando un proceso estandarizado y, por consiguiente, tampoco tienen indicadores fijos claros.</p> <p>El común denominador de medición de la productividad está dirigido a la parte financiera relacionando la materia prima con las ventas y utilidades. En algunos casos, se establece a partir de la eficacia con la que los empleados dan respuestas a las demandas de los clientes, el clima laboral, o a la satisfacción del cliente.</p> <p>Así mismo, los propietarios señalan que el impacto de los empleados en la productividad puede entenderse en términos de su compromiso, su gusto por el trabajo, su sentido de pertenencia y su filiación con la organización, su trabajo en equipo, el cumplimiento de sus funciones, su buen servicio al cliente y en la calidad del producto final.</p> <p>Ahora, como aspectos positivos de la productividad se pueden tener en cuenta el pago justo a los empleados, el buen trato, un ambiente organizacional favorable, crear las condiciones laborales óptimas, relaciones laborales de familiaridad, un buen estado de ánimo de los empleados, mantenerse como organización, el equipo de trabajo consolidado, la marca y la especialidad del restaurante. Entre los aspectos negativos que afectan la productividad se pueden precisar el no cumplir con las obligaciones laborales por parte de los empleados, la pandemia COVID 19, la situación económica general, afectaciones en el margen de utilidad, las condiciones familiares y sociales de los empleados y el tiempo de respuesta a los pedidos del cliente.</p>
	Procesos de Calidad	<p>Se muestran mejoras en los últimos dos años en los procesos de calidad con acciones diversas en los diferentes restaurantes, estas son implementación de estrategias de formación del personal y ampliación de la oferta en el menú, retención del personal, crecimiento como organización en relación a infraestructura, mejor estabilidad de los empleados en términos de condiciones laborales, mejoramiento en su competitividad, mejor calidad del servicio, actualización y mayor reconocimiento de los clientes, aumento de personal y mejor organización de los equipos de trabajo por productos.</p> <p>Entre los mecanismos usados para valorar la calidad de los servicios o productos por los clientes, se mencionan, redes</p>

sociales, plan de retroalimentación por el sistema de gestión de calidad, quejas por escrito y verbales en el establecimiento, calificación en las páginas de visitas turísticas, número de visita de los clientes y compra prepagada en el restaurante, formato de satisfacción de cliente, seguimiento al cliente. Sin embargo, aunque hay restaurantes que tienen establecidos métodos para conocer esta satisfacción de forma precisa y efectiva, la mayoría no cuenta con parámetros estandarizados.

Por otra parte, los empleados de los restaurantes aportan a la implementación de los procesos de calidad desde la especialidad de su labor, lo que se logra por medio de la organización de las actividades y de la capacitación y entrenamiento en cada frente de trabajo. Sin embargo, en algunas ocasiones el desarrollo del proceso, se ve afectada por el estado de ánimo y concentración de los empleados ya que es poco controlable por el empleador.

Para los propietarios el recurso humano incide en la calidad del servicio y en la experiencia satisfactoria de los clientes de forma directa y lo consideran como un factor fundamental. Por ello algunas organizaciones realizan diferentes acciones como la implementación de políticas de empatía por medio de la rotación del personal en los diferentes cargos o miden el número de quejas presentadas por los clientes en comparación con las ventas. Es importante mencionar que los propietarios reconocen la importancia del entrenamiento para brindar un buen servicio.

La mayoría de los participantes manifiestan no poseer un modelo de mejora continua formal, sin embargo, algunos propietarios realizan implementación de estrategias enfocadas a este tema.

Para finalizar, se hace evidente que los restaurantes participantes cumplen protocolos de calidad propios de la industria alimenticia como BPM y HCCP, y también la membresía a ACODRES les da una valoración como organizaciones del sector. Además, expresan no tener certificaciones de calidad y tampoco están buscando obtenerlas.

Condiciones laborales

La relación que existe entre las condiciones laborales y la satisfacción, es positiva y representativa y para esto, algunos de los empleadores realizan evaluaciones periódicas; además, procuran propender por las buenas relaciones con los empleados, proporcionarles remuneración salarial acorde, cumplir con las disposiciones de ley, como dotación, herramientas de trabajo, espacios e infraestructura idónea, implementar las normas de seguridad y salud en el trabajo.

Entre los mecanismos para medir la satisfacción de los empleados se encontró estrategias como: implementación de una batería de riesgo psicosocial, reportes a la oficina de talento humano y el comité de convivencia, no obstante, en la gran mayoría de casos no hay un parámetro de medición establecido, y determinan el nivel de satisfacción por medio de conversaciones en reuniones o su percepción del gusto por hacer el trabajo de los empleados.

Se puede precisar estrategias orientadas a incrementar la satisfacción de los empleados como: inducción en el periodo de prueba, cumplimiento de las obligaciones como empleadores,

sistema de créditos internos, cambios en el tipo de contratación, mejorar las condiciones laborales, cambio de horarios. Pocos casos señalan no implementar ningún tipo de estrategia dirigida a la satisfacción de los empleados.

Cultura Organizacional	<p>Los líderes de las organizaciones participantes se caracterizan por cumplir sus funciones, la forma efectiva de relacionarse con los otros, honestidad y lealtad, facilidad de generar armonía, responsabilidad, compromiso, organización, proactividad, adaptación al cambio, trabajo en equipo, responden por los demás, comunicación efectiva, aptitud para dirigir, guiar y exigir.</p> <p>Entre los valores más representativos de los propietarios se encontró la honestidad, lealtad, respeto, entrega, disciplina, compañerismo, integridad y solidaridad. Ahora bien, el manejo de conflictos en la organización se da por medio del conducto regular, las líneas de trabajo, el comité de convivencia, diálogo, retroalimentación y reuniones, en pocos casos se realiza confrontación asistida de las partes en conflicto.</p> <p>Con relación a la comunicación los propietarios señalan que en algunos casos falta mejorar esta habilidad, pero que están aplicando estrategias para lograr este fin, en otros, afirman que es efectiva y se manifiesta por medio del diálogo.</p> <p>Respecto a los equipos de trabajo se puede señalar que se han presentado dificultades, pero siempre se coordinan actividades para a cohesión grupal y el funcionamiento del equipo, reconocen su equipo como efectivo, cohesionado y funcional, comprometidos y responsables, y que fluye. Solo un caso expresó que no existe buen trabajo en equipo y se inclina más a la competencia entre los miembros de los frentes de trabajo y no tiene metas claras como equipo.</p>
Prácticas y Políticas de Recursos Humanos	<p>Solo un participante menciona que las acciones enfocadas a mejorar el clima laboral que se ejecutan son las siguientes: como capacitaciones, reuniones celebración de cumpleaños, día de los niños, actividades recreativas fuera del espacio laboral, celebración de amor y amistad, cena de navidad, paseos, diferentes formas de remuneración no salarial, mecanismos de retroalimentación, actividades con integración de la familia, infraestructura adecuada. En los otros casos no hay acciones planificadas para el mejoramiento del clima organizacional.</p> <p>El proceso de búsqueda de nuevo personal se realiza por referidos de los mismos empleados o redes sociales, y que después existe un periodo de incorporación y contratación o prueba, durante el cual se realiza entrenamiento interno y promoción de personal, terminado este, si el empleado es apto por lo establecido por la organización, es contratado por la organización de forma permanente y directa. Por otra parte, un propietario señala que existe una excelente retención del personal. Por último, afirman que se apoyan en entidades como del SENA y ACODRES para temas de contratación.</p> <p>En términos de capacitación se practican diferentes actividades como bailo terapias, reuniones sociales, capacitaciones para el manejo de alimentos, capacitaciones para meseros, capacitaciones</p>

propias del sistema de seguridad y salud en el trabajo impartidas por el SENA y/o ACODRES, mediante modalidad virtual o presencial. Sin embargo, algunos restaurantes no realizan capacitaciones de ningún tipo.

En relación a la aplicación de programas de promoción, reconocimiento, incentivos o bonificaciones los propietarios refieren estrategias como: empleado del mes, metas por equipos, comisiones por platos, propinas, bonificación anual, entre otras. Sin embargo, en la mayoría de casos no se implementan programas de este tipo.

Los propietarios en su mayoría refieren tener manual de funciones y perfiles; algunos en proceso de actualización, de renovación o de formalización.

Felicidad en el trabajo	<p>Con relación a la felicidad en los empleados la percepción general de los propietarios es que se sienten felices en su trabajo, esta valoración se debe al gusto por asistir a trabajar, el sentimiento positivo que les genera el restaurante, el apoyo que se les da para sus estudios, la estabilidad laboral, por la actitud positiva, el ambiente laboral positivo y familiar. En un caso se señaló que perciben algunos empleados felices y a otros no y que se han retirados empleados por no sentirse a gusto.</p> <p>Entre las actividades para incentivar felicidad en los empleados están: un fondo de ahorro de los mismos empleados, acciones para el manteniendo el ambiente laboral positivo, respeto, actividades extra laborales, incentivos económicos. En un caso el propietario manifiesta no tener claras las actividades que se puede ejecutar que genere felicidad a sus trabajadores.</p> <p>La mayoría de los propietarios manifiesta tener disposición para la implementación de estrategias que generen felicidad en sus empleados y continuar con las que hasta el momento se han venido efectuando pues en general se entiende la influencia positiva de los empleados en la satisfacción del cliente externo.</p> <p>Los propietarios participantes expresan sentirse felices con lo que hacen. Es importante resaltar que un caso manifestó que la felicidad está más allá del plano terrenal y en otro que si siente felicidad pero que no está del todo satisfecho con sus condiciones actuales.</p>
--------------------------------	--

Tabla 4. Matriz de propietarios
Elaboración propia

4.1.1.3 Matriz de empleados Parte I Factores Personales

Categoría	Factores Personales
Subcategoría	Felicidad
Categoría de 3er orden/ Preguntas	52 y 54
Microanálisis	

La felicidad para los participantes del estudio varía en su significado pues dada la experiencia personal, cada encuestado ha construido un concepto particular. La felicidad para este grupo poblacional, se puede describir con el experimentar tranquilidad, satisfacción, alegría, plenitud, bienestar, realización personal, motivación, espiritualidad activa, y, además, tener relaciones

interpersonales, positivas, compartir con su familia, cumplir sus proyectos y metas personales y familiares, tener cubiertas sus necesidades básicas y de seguridad, gozar de excelente salud física. Para algunos participantes es una decisión, es momentánea o puede ser permanente.

La mayor parte de los participantes indican sentirse felices, ya que en su valoración individual cumple con muchos de los aspectos anteriormente descritos. Sin embargo, es necesario orientar el concepto general de bienestar subjetivo para que, de este modo, se puedan incluir factores determinantes de felicidad, además se denota una necesidad de gestión emocional para el manejo adecuado tanto de emociones positivas como negativas en los participantes, por último, la realización de acciones para la generación de este bienestar subjetivo en cada uno de ellos.

Categoría de 3er orden/ Preguntas	Emociones Positivas 1,2,3
--	----------------------------------

Las emociones positivas más frecuentes en los participantes son alegría, esperanza, gratitud, amabilidad, perdón, optimismo, tranquilidad, paz, satisfacción, entusiasmo y dicha. Por otra parte, las emociones negativas que se presentan por lo general en ellos son: rabia, tristeza, preocupación, ansiedad, temor, miedo, ira, desilusión, estrés, nervios y tensión. Es importante resaltar que la emoción de miedo y temor en la actualidad está muy asociada a la pandemia por la COVID 19 como los manifiestan algunos de los sujetos.

Sumado a lo anterior y revisando las categorías de felicidad y emociones, se puede evidenciar que los participantes no relacionan la necesidad de la gestión emocional con su bienestar subjetivo o felicidad. Ahora bien, con lo anteriormente expuesto, es importante dentro de las organizaciones, promover estrategias que impulsen o fortalezcan las emociones positivas de los empleados y que permitan la gestión efectiva de las emociones negativas.

Categoría de 3er orden/ Preguntas	Relaciones 4,5,6,7,8,9,10, y 11
--	--

En relación a las relaciones interpersonales (de pareja, familiares, de amistad, laborales) y la calidad de las mismas, se encontró diversidad en su juicio. Sin embargo, priman las relaciones de calidad en la mayoría de los participantes, por que incluyen factores como respeto, comunicación, amor, confianza, apoyo, dedicación, comprensión, dialogo, amabilidad, honestidad, perdón, reciprocidad y sinceridad.

También se encontró que los participantes sienten apoyo y protección en todas las relaciones antes mencionadas, en casos muy aislados, este solo se da por pareja o familia o amigos, etc.

Para finalizar existen opiniones divididas frente a la habilidad para hacer nuevas relaciones.

Con lo anterior, es pertinente fijar actividades que permitan, en primera instancia, el fortalecimiento de las relaciones de calidad, seguido de una mejora en las relaciones poco cercanas o en aquellas que generan dificultades a los empleados, con la finalidad de poder consolidar una red de apoyo social sólida y efectiva. Además, consolidar el bienestar en las diferentes áreas de desarrollo del cliente interno de las organizaciones partícipes de la investigación.

Categoría de 3er orden/ Preguntas	Compromiso 12, 13 y 14
--	-----------------------------------

Concatenando las opiniones de los participantes, se puede entender el compromiso como una responsabilidad, un convenio o pacto adquirido en cualquier ámbito sea consigo mismo, familiar, laboral, etc., es el cumplir con las tareas, deberes o acciones asignadas de la mejor manera con empeño y esfuerzo, también es sentido de pertenencia, es cumplir siempre, dar la palabra, es un reto, un pacto a largo plazo.

Ahora bien, el compromiso con el trabajo se relaciona con cumplir con las funciones y tareas asignadas siempre, dar valor agregado en lo que se hace, ser un apoyo para los compañeros, jefes y organización, satisfacer las necesidades de los clientes. El compromiso inicia desde el primer día laboral hasta el último día de trabajo. Además, cabe agregar superar la situación actual por la pandemia COVID 19.

Cuando se han comprometido con algo que es difícil de lograr, los participantes indican que lo logran con: buen ánimo, paciencia, revisando prioridades, desglosando el compromiso en tareas concretas, buscando diferentes opciones o alternativas, pidiendo ayuda, apoyo u orientación de otras personas,

siendo perseverantes, investigando, con esfuerzo y sacrificio, insistiendo, y para algunos, encomendándose a Dios.

Por último, los sentimientos o emociones que experimentan los participantes al no cumplir con sus compromisos son: bloqueo, decaimiento, frustración, aburrimiento, tristeza, angustia, preocupación, miedo, desilusión, impotencia, rabia, estrés, nervios, vergüenza e impulsividad,

Dos casos manifiestan no conocer el concepto y no tener compromisos en el momento actual.

Se hace indispensable la revisión del concepto compromiso con los empleados de organizaciones adscritas a ACODRES para orientación en el tema, sobre la negociación de los compromisos adquiridos cuando las situaciones son adversas y la gestión adecuada del malestar emocional que causa no cumplir con los pactos realizados.

Categoría de 3er orden/ Preguntas**Sentido de vida
15,16,17 y 18**

Al abordar la misión o propósito de vida de los participantes se pudo observar que existen variedad de metas personales desde los diferentes ámbitos de desarrollo de la persona, como el familiar donde señalan el propender por el porvenir de la familia, formación académica de los hijos, estabilidad económica y seguridad familiar, conformar un hogar, tener una familia consolidada, brindar vivienda propia, hacer feliz a su familia, disfrutar en familia, calidad de vida familiar. En la esfera personal se establecen metas como lograr una vejez tranquila, viajar y conocer nuevos lugares, gozar de salud, generar credibilidad en los clientes, crecimiento espiritual ser mejor persona, ayudar a quien lo requiera, dar lo mejor a las personas que lo necesitan, entre otras. En la parte económica, saldar deudas, tener solvencia económica, tener un vehículo, invertir, independencia financiera; a nivel académico iniciar y culminar una carrera universitaria, a nivel laboral ejercer de forma óptima su rol en la organización, cumplir con las funciones, retribuir a sus jefes el apoyo brindado, crecer y escalar en la organización, tener un mejor trabajo. Por último, en el área profesional y ocupacional iniciar un negocio propio emprendimiento o empresa, y para casos muy específicos “ser la mejor repostera de Cúcuta”, “ser un buen músico”.

Para lograr sus propósitos o metas de vida los participantes realizan acciones como: ahorrar (una gran parte de los sujetos señalan esta estrategia), trabajar arduamente, cumplir con su trabajo, con planeación, con disciplina, con fe en Dios, apoyándose en sus jefes, aprendiendo continuamente, con emprendimientos adicionales a su rol laboral, educando a sus hijos en valores, saliendo de la zona de confort, etc.

Más allá de lo económico, los participantes disfrutan y buscan de satisfacción por la vida, compartir con su familia, la relación con sus compañeros de trabajos, nuevos aprendizajes, el servicio al cliente, gusto por el trabajo, enseñar a los demás, hacer las cosas con gusto, con amor y con el corazón, conocerse y crecer como personas, cumplirles a los jefes, ser un buen ejemplo para sus hijos, esmerarse por hacer las cosas de la mejor manera posible, divertirse, ser reconocidos, gusto por el arte culinario, en el caso de dos mujeres ser independientes y autosuficientes autónomas de la figura masculina.

Los limitantes que los participantes perciben es la poca estabilidad o flujo económico, en dos casos la relación de pareja, relaciones familiares de dependencia, el poco tiempo extra laboral para dedicar a la formación o emprender, la baja tolerancia a la frustración, las deudas, pocas oportunidades para desenvolverse en su vocación.

De lo anterior, se puede resaltar que para los participantes el tema familia es fundamental para su vida y que tiene una marcada proyección en el cumplimiento de las metas relacionadas con este ámbito, de igual forma se denotan propósitos personales muy particulares, además que buscan formarse o trabajar para ser independientes de una organización y constituir su propio negocio.

Categoría de 3er orden/ Preguntas**Éxito- Orientación al logro 19**

Al preguntar a los participantes sobre la orientación al logro, específicamente en el porcentaje en el que lograrán lo que se proponen, se puede denotar un alto número de personas encaminadas a esto al

cumplimiento con 80%. La minoría está compuesta por no más de siete participantes, que indican cumplir en un porcentaje de 60 a 70%, una persona señala cumplir en un 30%, y dos personas afirman no tener claro su porcentaje de cumplimiento de sus metas. Adicionalmente, se puede establecer que una gran porción de las personas participantes que, por lo general, planean, se enfocan y tiene disciplina, estando encauzadas al cumplimiento de sus fines y logros personales y laborales

Categoría de 3er orden/ Preguntas	Valoración personal y externa 20, 21 y 22
--	--

En términos de valoración personal interna y externa, es decir el autoconocimiento que tiene los participantes y como se proyectan socialmente, se pudo observar que hay gran gama de fortalezas, cualidades, virtudes, valores y características personales, y que la gran mayoría son conscientes de sus áreas de desarrollo, debilidades o aspectos por mejores. También se suma a esta indagación la percepción de sus jefes que en común denominador es positiva.

Cabe mencionar, que, aunque en primera medida se puede precisar que los participantes se reconocen tanto personalmente como socialmente es necesario fortalecer lo autoesquemas (autoconocimiento, autoconcepto, autoestima, autoimagen, autoaceptación, autovaloración) para el fortalecimiento como personas y formar en herramientas personales que les permitan propender por su bienestar subjetivo o felicidad.

Categoría de 3er orden/ Preguntas	Espiritualidad 23 y 24
--	-------------------------------

Ahora bien, al indagar por la espiritualidad de los participantes se pueden rescatar muchos significados diferentes, pero la mayoría encaminados a que la espiritualidad tiene que ver con una conexión con una divinidad. Se encontraron expresiones “como lo espiritual es grande”, “es creer en Dios”, “es acudir a él en todas las acciones diarias”, “Dios decide sobre la vida de las personas”, “es algo extraordinario que no está en la tierra”, “es inexplicable”, “es un espacio para desahogarse, para conectarse con el todopoderoso, es comunicarse con el creador”, “lo espiritual es la base del ser humano, es la conexión con Dios, es algo supremo”, “Dios es el centro de cada persona, algo del alma”; también afirman que es ser empático, respetar a los demás, estar tranquilo, hacer siempre el bien, ayudar a las personas necesitadas, etc.

Abordando la forma de cómo se practica la espiritualidad, comúnmente indican que: hablan con Dios, rezan el rosario, realizan oración en familia, van a la iglesia, ayudan a los necesitados, participan activamente de las actividades de la iglesia, dan gracias a Dios, ven videos de motivación, están en posición de servicio, y hacen las cosas bien.

Subcategoría	Bienestar psicológico
---------------------	------------------------------

Categoría de 3er orden/ Preguntas	Salud física 25, 26, 27 y 28
--	-------------------------------------

Para abordar la salud física de los participantes se desglosa en cuatro temas particulares: salud física, consumo de SPA (alcohol, cigarrillo, sustancias psicoactivas), hábitos alimentación y actividad física. En primera instancia respecto a la salud física la mayor parte de los participantes afirman gozar de buena salud física y no sufrir de ninguna enfermedad en la actualidad; en una pequeña porción (5 a 6 personas), algunos de ellos señalan padecer de malestares como problemas de circulación, asma, alergia, tiroides, dolores de cabeza, sobrepeso, dolores de espalda hipertensión, biomas en el útero, epilepsia controlada en tratamiento, agotamiento físico, entre otras molestias de salud.

Con relación al consumo de SPA, ninguno de los sujetos señala consumir sustancias psicoactivas, un solo participante menciona el consumo de tabaco de una o dos veces por semana y la gran mayoría afirma consumir bebidas alcohólicas en espacio sociales o familiares y con diferentes frecuencias (fines de semana, cada quince días, cumpleaños, ocasiones especiales). Pocos casos manifiestan no consumir bebidas embriagantes.

Respecto a los hábitos alimenticios muy pocos casos mencionan tener buenos hábitos, comer de forma balanceada y a las horas oportunas, el común denominador de los participantes es una ingesta calórica inadecuada, comer a deshoras o no tener horarios establecidos para comer (en muchos de los casos por los horarios de trabajo), no realizar las raciones pertinentes, además que existe consumo de

comida con alto contenido calórico como comida chatarra y comida rápida. También algunos participantes mencionan que tiene un consumo en exceso de comida por estrés o ansiedad.

Para finalizar, en lo concerniente a la realización actividad física por parte de sujetos en la actualidad algunos (12 a 15) de ellos realizan algún tipo de actividad como ir al gimnasio, trotar, hacer ejercicio con parques biosaludables, deportes como futbol, básquet, caminatas, aeróbicos, montar bicicleta, saltar lazo, sumado a ejercicios en casa. No obstante, una porción mediana de participantes manifiesta ser sedentarios, es decir, no realizar ningún tipo de actividad física. Cabe resaltar que muchos indican no realizar actividad física por el aislamiento obligatorio por la pandemia COVID 19.

De lo anterior, se hace imperiosa la necesidad de realizar intervención u orientación hacia los estilos de vida saludables, particularmente en alimentos saludables, ya que, afectan directamente la salud de los participantes, esto se debe a y en ocasiones se debe a los horarios y turnos de trabajo y a la poca conciencia en el consumo de ingesta calórica.

Categoría de 3er orden/ Preguntas**Salud mental 29 y 30**

En cuanto la valoración personal del estado emocional para sobrellevar el día a día, los participantes mencionan tener buen ánimo, ser emocionalmente estables, expresan sentirse felices, alegres y positivos. Otra importante parte de los encuestados señalan sentir un poco de labilidad emocional, expresado estar bien en unos momentos y en otros tristes. También admiten tratar de dejar sus preocupaciones en casa, sentir agotamiento, tener situaciones familiares y personales que generan preocupación y angustia. Por otra parte, un sujeto comenta solo sentir alegría en su trabajo. Un caso en particular manifiesta no poder conciliar el sueño por una situación emocional que le afecta desde hace un periodo de tiempo, pero nunca ha buscado apoyo psicológico.

Al indagar si en los últimos 5 años algún evento emocional que lo obligó a hacer consultas profesionales, guardar reposo o tomar medicamentos para estar tranquilo se encontró que solo un sujeto recurrió a apoyo psicoterapéutico ante un evento emocional.

Actualmente existe otro participante en tratamiento psicológico por una pérdida. Siete sujetos manifiestan padecer o haber padecido eventos emocionales por diversas circunstancias, pero no buscaron apoyo psicológico, por el contrario, asistieron al médico general por estrés, dos casos con apoyo de Dios o esperaron que el tiempo los sane.

Es importante resaltar que de los cinco participantes del restaurante Juank, dos fueron abordados luego de la muerte del propietario por COVID 19 y manifiestan estar pasando por el duelo en este momento.

Se hace pertinente revisar el tema de la salud mental en el seno de las organizaciones participes de la investigación puesto que lo expresado por los sujetos indican que no hay conciencia de la importancia de la salud mental en el desarrollo vital y la relación directa con el bienestar psicológico y la felicidad.

Categoría de 3er orden/ Preguntas**Desarrollo personal 31 y 32**

Referente al tema de desarrollo personal, se encontró con tres tipos de respuesta, la primera hace alusión a personas que consideran que aunque tiene un desarrollo personal adecuado en la actualidad, siguen en la búsqueda de metas y proyectos personales como formación académica, vivienda propia, emprendimientos, independencia financiera, proyectos familiares, consolidación de familia, cambio de profesión, entre otras; la otra posición, es un grupo de sujetos que manifiestan sentirse plenos en su crecimiento personal y que han logrado hasta el momento sus propósitos; y en el tercer grupo algunas personas indica que su desarrollo o personal no es como lo desean, y consideran poco probable encausarse para desarrollarse más en este aspecto.

Del mismo modo, en cuanto al crecimiento personal que proporciona la organización, algunos participantes (una gran porción de estos) consideran que el trabajo si los hace ser mejores personas, por las características propias de su cargo, por pertenecer a la organización, por las relaciones interpersonales que se construyen, porque los impulsan al cumplimiento de sus propósitos de vida, mientras otros encuestados señalan que por el contrario, la organización no proporciona crecimiento personal y nos los estimula a ser mejores personas.

Categoría de 3er orden/ Preguntas	Apoyo social 33
<p>Los participantes señalan que cuando se enfrentan a situaciones difíciles generalmente reciben apoyo de la pareja, familia (mama, papa, hijos, hermanas, primos, tíos) de amigos, de sus compañeros de trabajo, también por sus jefes. No obstante, el común denominador de las afirmaciones apunta recibir apoyo por parte de alguno de estos grupos de estas personas mencionadas. De esto se puede resaltar la importancia de la ampliación de la red de apoyo social y establecimiento de relaciones de calidad desde lo familiar, social, laboral, etc.</p>	

Tabla 5. Matriz de empleados parte I Factores Personales
Elaboración propia

4.1.1.4 Matriz de empleados Parte II Factores Organizacionales

Categoría	Factores Organizacionales
Subcategoría	Condiciones laborales
Preguntas	34, 35 y 36

Inicialmente, se abordó la impresión que tienen los trabajadores respecto a las condiciones laborales dentro de la organización (condiciones físicas, ergonomía, iluminación, ventilación, etc.); la mayoría de los participantes menciona que son suficientes y que les permiten cumplir sus funciones y actividades óptimamente, solo una pequeña fracción de participantes afirman que sus condiciones físicas son regulares porque hace falta dotación, implementos, iluminación, ventilación, en otros casos mencionan que es necesario un ajuste de un puesto de trabajo y un solo caso manifiesta que el espacio es muy reducido para la cantidad de trabajadores en horas picos de trabajo.

En relación con si su responsabilidad y oficio en el trabajo está acorde con el tiempo, capacidades, formación y salario por el que fue contratado, la percepción de la mayoría de los sujetos es que sí es acorde el salario con sus responsabilidades, capacidades, habilidades, etc. Pocos casos indican que sus responsabilidades y funciones no son equivalente con su remuneración salarial.

Es importante resaltar en este punto, que el momento en el que se realizó la recolección de datos se estaba iniciando la reactivación económica por parte del sector gastronómico en Norte de Santander y por esto muchos propietarios han ajustado los salarios.

La mayor parte de los participantes afirman que los procesos y procedimientos actuales de la organización benefician y hacen más eficiente su trabajo, solo algunos mencionan que no están de acuerdo porque algunas personas tienen recarga de funciones y responsabilidades habitualmente y en algunos casos, estas suceden en horas pico; en un caso mencionan que hay poca coordinación con la materia prima.

Subcategoría	Clima organizacional
Preguntas	37, 38 y 39

Respecto al clima organizacional, en términos de relaciones entre compañeros, los participantes señalan contar con relaciones buenas, sanas, estables, confiables, que se basan en la comunicación, el apoyo, la amistad, la colaboración, el respeto; del mismo modo, indican que la relación con sus jefes es excelente, de apoyo, amistad y comprensión. Por último, la mayoría de los casos afirman que las relaciones desarrolladas dentro de la organización promueven la tolerancia, cooperación y respeto.

Adicionalmente, los participantes mencionan que cuando existen problemas o diferencias, el ambiente se torna pesado y tenso y este se refleja en la comunicación del equipo de trabajo, en el incremento de estrés y en la atención al cliente, sin embargo, comentan que estas situaciones se resuelven por diferentes caminos, por medio del dialogo, informando a los superiores o con la activación del conducto regular; pero finalmente no quedan resentimientos, aunque para algunas personas sea un poco más difícil salir de esa situación.

El ambiente de trabajo en la organización según la valoración de los participantes es armonioso, bueno y excelente. Además, señalan que son una familia, tiene un buen equipo, que hay estima, que la antigüedad de las personas lleva a que sea solido el clima laboral y textualmente se resaltan expresiones como: “me voy para mi casa contenta” y “me levanto con ganas de venir a trabajar”

No obstante, por lo que un grupo de sujetos comenta, se puede inferir que el clima organizacional se ve afectado por las características propias del servicio en los momentos donde hay un alto flujo de clientes y pedidos, donde se genera un ambiente de presión y estrés, por tal situación, es relevante entrenar a los colaboradores en un manejo emocional en situaciones altamente estresantes.

Subcategoría	Cultura Organizacional
Preguntas	40 y 41

Para abordar someramente la cultura organizacional, se hizo un ejercicio que consistía en que los trabajadores describirán su organización como una persona y estas fueron las cualidades, virtudes o significado que ellos han construido con su tiempo laboral: “para mi es todo”, “es la mejor persona del mundo”, “el mejor apoyo de mi vida” también mencionan que es una persona acogedora, familiar, es como una madre, buena, estable confiable, trabajadora, fuerte, es un persona robusta, excelente persona, carismática, justa, respetuosa, llena de valores un apoyo, de calidad, es responsable, “alguien con quien contar siempre”, innovadora, amable, servicial, que piensa en el bienestar, acogedora, divertida, una persona extraordinaria, comprometida, ordenada, positiva, de progreso, activa, llena de energía, chévere, segura, entre otros. De lo anterior se puede resaltar que los participantes tienen una percepción positiva de su organización.

Por otra parte, dos participantes de organizaciones diferentes, la catalogaron como bipolar, por el cambiante estado de ánimo de la organización, por situaciones propias de las dinámicas del servicio, es decir, en ocasiones es tranquila, amena, positiva y en otras es estresante, causa tensión y presión.

Por otro lado, un alto porcentaje de sujetos manifiesta que los jefes buscan un mejor bienestar para todos, siempre están en apertura al cambio y en mejoramiento continuo.

Subcategoría	Satisfacción laboral
Preguntas	42, 43 y 44

En relación con la satisfacción laboral, los participantes señalan sentirse satisfechos con su trabajo por diferentes razones como: experimentar felicidad, satisfacción, agradecimiento, sentirse con en su casa, como una familia, apoyo, por la armonía, el ambiente, la comunicación, el trabajo en equipo, buenos jefes, por los horarios, la dinámica en general de la organización, por el aprendizaje, por el gusto por el trabajo y por sus funciones laborales. Solo una persona manifiesta no sentir satisfacción completamente por el horario de trabajo y el salario devengado.

Adicionalmente, afirman que sus opiniones son tenidas en cuenta en su trabajo y que siempre buscan el bienestar de todos, sin embargo, un caso afirma que sus opiniones en la organización son tenidas en cuenta parcialmente y dos sujetos de una misma organización aseguran que no.

Entre las emociones y sentimientos que despierta en trabajo en los participantes se encuentran: felicidad, alegría, tranquilidad, afecto, orgullo, gratitud, amor, optimismo, entusiasmo, acompañamiento, ganas de seguir evolucionando, pasión, compromiso, respeto por el trabajo, responsabilidad, superación, compañerismo “me siento bien”, “me gusta venir a trabajar”. Entre emociones negativas, un caso en particular indica sentir tristeza, rabia, decepción, dos casos más afirman sentir tristeza y preocupación por las bajas ventas, o porque los productos no tuvieron salidas o por la situación actual de pandemia que afecta directamente al restaurante.

Subcategoría	Balance trabajo-vida
Preguntas	45 y 46

Buscando conocer como es el balance trabajo-vida de las personas participantes de la investigación, se encontró que las actividades a las que les dedican tiempo fuera del tiempo laboral son muy diversas

como: tiempo a sus hijos, pareja, amigos, familia, al hogar, también, salir de la ciudad a pueblos cerca, diferentes emprendimientos (música, asesorías de tareas, domicilios, repostería, venta de accesorios, avicultura), pintar, jugar futbol, ir al salón de belleza, actividad física, ir al gimnasio, ir a la iglesia, asuntos personales, ir al médico, diligencias relacionados con proyectos personales, ir al parque con los niños, comer helado, estudiar, entre otras.

La mayor parte de los participantes aseguran que el tiempo extra laboral es suficiente para dedicar a la familia, amigos y tiempo para sí mismo, sin embargo, algunos afirman que requieren de más tiempo para poder dedicar a sus intereses personales, familia, etc. Por último, algunos de los participantes señalan que no tienen la posibilidad de compartir con sus familias fechas especiales porque siempre son fechas importantes para el negocio.

Subcategoría	Motivación
Preguntas	47 y 48
<p>Los participantes en una gran proporción afirman sentirse motivados por su trabajo ya que se sienten a gusto, amor por su trabajo, se sienten en familia, por el ambiente laboral, por el apoyo de los jefes, por el reconocimiento de la organización, porque sienten pasión por lo que hacen, están en aprendizaje continuo, también han podido lograr muchas de sus metas personales y familiares, estabilidad económica y emocional, entre otros.</p>	

Subcategoría	Felicidad en el Trabajo
Preguntas	49, 50, 51 y 53

En referencia a la felicidad organizacional, en primera instancia un amplio porcentaje de ellos manifiestan que se sienten felices en su trabajo, que les agrada lo que hacen, les gusta ser parte de la organización, que se siente a gusto con su rol, se sienten tranquilos, sin presión, el ambiente es bueno, un sujeto expresa "si me puedo quedar a colaborar me quedo", otra persona mencionó que está muy agradecida porque por medio de la organización consiguió su vivienda. Es decir, los empleados participantes por lo general sienten felicidad dentro de la organizacional y que en un importante porcentaje (80%) las organizaciones participantes propenden acciones para que los empleados tengan bienestar subjetivo. No obstante, una pequeña porción (al alrededor de 10 personas) mencionan que no se sienten felices, o no que no se relaciona la felicidad con su trabajo o que su organización no tiene nada que ver con su felicidad.

Ahora bien, en relación a si la organización brinda las herramientas, espacios, soporte para que el empleado sea feliz, se mencionó textualmente que: no falta nada, tenemos herramientas suficientes para trabajar, tengo todo para ser feliz en mi trabajo, también indican que existe motivación, que cuentan con espacios óptimos, que el trabajo contribuye a su felicidad, que han recibido apoyo en situaciones difíciles personales y familiares, que es un orgullo pertenecer a la organización, que cuentan con contratación formal y que cuentan con un buen ambiente laboral.

Los participantes indican que incluirían: mejores implementos, maquinaria más avanzada, mayor apoyo económico (incentivos, pagos equitativos, mejor salario, apoyo económico en diversos proyectos de los empleados), adecuar horarios para el tiempo en familia, espacios para descansar los empleados, integración entre los miembros de la organización, paseos, más interés por los trabajadores y un caso señala que falta más entrega por parte de los jefes, que sean más positivos.

Al realizar el siguiente cuestionamiento ¿Si tuviera la posibilidad de realizar una acción para que usted y sus compañeros sean más felices en su organización, cuál sería? Los participantes afirmaron: permanentes espacios de dialogo, comprensión, flexibilidad y apoyo, revisar las personas con recargo de funciones y distribuir las equitativamente, espacios para compartir entre los miembros de la organización (salidas, convivencias, actividades recreativas, paseos, actividades fuera de lo laboral, charlas, espacios de diversión) actividades de motivación, programas de incentivos y reconocimientos a empleados (día del cumpleaños libre, empleados del mes, incentivos económicos y no económicos como entradas a cine, entre otros.), mejorías en los espacios como nuevos implementos, espacios más

gratos para trabajar y descansar y por último, la remuneración económica, mencionan que realizarían un ajuste a su salario más favorables, también que el salario fuera más equitativo para todos los empleos. Un aspecto que fue recurrente en los sujetos de diferentes organizaciones es que existen muchos empleados con deudas o deficiente manejo del dinero por lo que posibilitaría dar alternativas de solución desde la organización a estas situaciones.

Para finalizar, en el ítem relacionado a que le agregaría a su trabajo para ser feliz los participantes señalan: adecuaciones al establecimiento, capacitación en manejo del dinero para empleados con problemas económicos, un compartir una vez al mes, capacitaciones, formación, más apoyo para inversión de los empleados, que todos fueran más ordenados, más unión entre compañeros. Sin embargo, algunos sujetos mencionan que no tendrían la necesidad de agregar nada porque cuenta con los implementos, el buen trato, un ambiente armonioso y que siempre están pendientes de ellos.

Se puede concluir que de las anteriores opiniones se pueden extraer las relacionadas con la realidad de cada organización y transformarlas en acciones que posibiliten el bienestar subjetivo dentro de la organización como la generación de espacios de retroalimentación de interacción y esparcimiento, sistema de crédito o préstamo para los empleados, incentivos y reconocimiento, espacios de formación y capacitación en diferentes temas como ejemplo educación financiera, entre otros.

Tabla 6. Matriz de empleados parte II Factores Organizacionales

Elaboración propia

4.2 Análisis

A partir de los datos recolectados y luego de la interpretación de los mismos, se procedió a realizar el análisis de los resultados, comparando las diferentes fuentes de datos con el bagaje teórico que sustentó la investigación. Es importante mencionar que, la fase de categorización se centró en la revisión del soporte científico y teórico que precede la investigación, así como en los cuatro modelos de felicidad mencionados en apartados anteriores, permitiendo establecer dos categorías principales denominadas factores personales y factores organizacionales, a las que a su vez se asocian subcategorías de la siguiente manera: a la categoría factores personales se le asocian las subcategorías: felicidad y bienestar psicológico y para la revisión precisa de estas subcategorías se desagregan en categorías de tercer orden.

Para el caso de la subcategoría felicidad, emociones positivas, relaciones, compromiso, sentido de vida y éxito- orientación al logro, valoración personal y externa, espiritualidad y de la subcategoría bienestar psicológico se desprenden las categorías de tercer orden: salud física, salud mental, desarrollo personal y apoyo social. Ahora en el caso de la categoría factores organizacionales se despliegan las subcategorías: productividad, procesos de calidad, condiciones laborales, clima organizacional, cultura organizacional, prácticas y políticas de RRHH, satisfacción laboral, balance trabajo-vida, motivación y felicidad organizacional.

El presente análisis se desarrolla a partir de la concatenación de la información aportada por cada grupo poblacional en relación a las categorías de primer, segundo y tercer orden anteriormente relacionadas.

La categoría de factores personales y las subcategorías de felicidad y bienestar psicológico, cada una se analizan de forma independiente. Así, se encuentra primero, felicidad y cada categoría de tercer orden, adecuadas del Modelo PERMA de Martin Seligman (es necesario señalar que el modelo de felicidad de Ignacio Fernández nace del modelo PERMA de Seligman por lo que se comparten en los dos modelos los conceptos tomados en esta investigación como categorías de tercer orden de la felicidad), se suman a las anteriores, valoración personal y externa y espiritualidad (estas dos categorías de tercer orden son tomadas de los modelos la ciencia de la felicidad en el trabajo y la escalera de la felicidad de siete escalones respectivamente). Posteriormente la subcategoría bienestar psicológico con las categorías de tercer orden salud física, salud mental, desarrollo personal y apoyo social.

4.2.1 Factores personales

Subcategoría felicidad

En esta categoría, los participantes establecen diversas nociones de felicidad, desde las características y experiencias personales, que se relacionan con la experimentación de emociones y sentimientos como: tranquilidad, satisfacción, alegría, plenitud, bienestar, motivación, espiritualidad activa, gozar de buena salud física; además de tener relaciones interpersonales de calidad, particularmente las relaciones familiares, en otras palabras, realizan una valoración positiva de diferentes factores como el emocional, relacional, el físico, entre otros, siendo esto coherente con lo postulado por (Nobell & Velázquez, 2013) al referirse a la felicidad como un estado donde prima la evaluación individual de las diferentes esferas de desarrollo humano (Csikszentmihalyi (1991), Fuentes (2005) citados (Paladines Soto & González Cuadrado, 2017); Ricard (2005), Racionero (2001), Achor (2010) citados por (Nobell & Velázquez, 2013) & Csikszentmihalyi & Luthans (2008) en (Fuquen, 2018). Sin embargo, un bajo porcentaje de participantes (empleados y propietarios) se encuentran en discrepancia con esto, al considerar la felicidad como momentánea o maleable por las

circunstancias externas, es decir, no experimentan felicidad o bienestar subjetivo estable y duradero ya que consideran que los factores externos determinan esta sensación de felicidad.

También es pertinente resaltar que, adicional a los aspectos mencionados anteriormente, la felicidad es asociada con la seguridad, necesidades básicas cubiertas, cumplimiento de metas, propósitos personales y familiares y una general sensación de satisfacción y superación personal, siendo coherente con la teoría de la pirámide de Maslow, que establece la jerarquización de las necesidades humanas y su escalonamiento en la percepción de bienestar subjetivo de los participantes (Vásquez Torres, 2013). Esta perspectiva, es también sugerida por uno de los expertos participantes del estudio, afirmando que sí la organización impulsa, en la medida de lo posible, la satisfacción de las necesidades con énfasis en las fisiológicas, de seguridad y de filiación, logrará que sus empleados incrementen su felicidad y esto sucederá de forma general en la organización.

Por otra parte, los participantes asocian a la vivencia de la felicidad, aspectos fundamentales como la familia, las relaciones, estabilidad económica, logro de proyectos personales, entre otros. Sin embargo, no la relacionan directamente al estado emocional, o las emociones que se asocian a bienestar subjetivo. De acuerdo a esto, Seligman (s/f) en (Cruz Mejía et al., 2015) refiere que “Cuantas más emociones positivas se experimenten, se logra vivir más y mejor.” Por ello, es indispensable la planeación y ejecución de acciones orientadas a la gestión emocional. Del mismo modo, los participantes, en su mayoría, asocian un sentimiento de felicidad en su cotidianidad, no obstante, es relevante el educar en el concepto de felicidad para que la valoración personal de las esferas de su vida se realice de forma consciente y realista y les permita sentir felicidad de manera estable y duradera.

Ahora bien, como lo mencionan Csikszentmihalyi & Luthans (2008) en (Fuquen, 2018) la felicidad o bienestar subjetivo también tiene que ver con un estado de satisfacción personal y este se logra por medio de los resultados de diferentes actividades o procesos que generan satisfacción, para este caso particularmente, el ámbito laboral. Esto además tiene concordancia con la opinión de los expertos quienes confirman que, la posibilidad de experimentar felicidad en el trabajo por medio de ambientes y vivencias positivas pueden ser generalizadas o llevada a demás áreas de desarrollo (esfera, ámbitos, dimensiones) de las

personas, pero es reiterativa la posición que la generación de ambientes saludables, positivos y/o felices debe surgir como iniciativa de las organizaciones.

Categoría de tercer orden emociones positivas

Dentro de las categorías de tercer orden, se inicia con emociones positivas, encontrando que los participantes experimentan este tipo de emociones, como alegría, esperanza, gratitud, amabilidad, perdón, optimismo, tranquilidad, paz, satisfacción, entusiasmo, dicha, añoranza y emociones negativas como: rabia, tristeza, preocupación, ansiedad, temor, miedo, ira, desilusión, estrés, nervios, tensión. Según, Seligman extraído del IEPP (2020), para alcanzar la felicidad en primera medida se debe promover el impulso de las emociones positivas y que estas sean más recurrentes en la persona, que las emociones negativas, es decir se concibe que al pensar, sentir y actuar en positivo se promueve el bienestar. Asociado a esto, los participantes no perciben la afinidad entre la experiencia de emociones positivas y su felicidad, por esto y lo anterior, es necesario la estimulación de la gestión emocional para un reenfoque en emociones conscientes y efectivas que disminuya o maneje adecuadamente las emociones negativas. Además, resulta importante cuestionar si las emociones o actitudes negativas presentes en los empleados tienen una connotación ajustada a las circunstancias externas vivenciadas o responden a creencias arraigadas de falta de justicia, entre otros.

Cabe aclarar, que algunos de los participantes indican que, emociones negativas como temor, miedo y/o preocupación se relacionan con la actual situación de emergencia sanitaria por la pandemia COVID 19.

Categoría de tercer orden relaciones

En relación con la categoría de tercer orden relaciones, como menciona Seligman (Instituto Europeo de Psicología Positiva, IEPP 2020) la persona es un ser social, por lo que las relaciones interpersonales de calidad, determinan directamente parte del bienestar subjetivo o felicidad ya que generan sentimientos de protección y apoyo; en los participantes se encontró que una gran parte de sus relaciones cumplen con esta premisa, y pueden considerarse relaciones positivas, pues aseguran que estas relaciones se comprenden por valores, sentimientos y emociones como el respeto, comunicación, amor, confianza, apoyo,

dedicación, comprensión, dialogo, amabilidad, honestidad, perdón, reciprocidad y sinceridad. No obstante, profundizando en las respuestas de los participantes se encuentra que no la totalidad de las relaciones, con las características expuestas anteriormente, lo que indica la necesidad de posibilitar que las diferentes relaciones sean positivas para mayor bienestar. Se suma a esto la orientación en el desarrollo de habilidades sociales para el establecimiento de relaciones sociales pues algunos de los participantes manifiestan no contar con esta disposición.

Categoría de tercer orden éxito-orientación al logro

Respecto a la categoría de tercer orden, compromiso, se observó una postura favorable orientada a la importancia del concepto de compromiso, los participantes expresan tener un significado representativo y es reconocido como un factor fundamental para el bienestar personal pues lo relacionan con una responsabilidad, convenio o pacto en cualquier ámbito, sea consigo mismo, familiar, laboral, etc., como lo menciona el autor Martin Seligman, el compromiso es un pacto que se hace consigo mismo y sus fortalezas personales y lo impulsan a lograr de forma armónica “flow” sus propósitos (Instituto Europeo de Psicología Positiva, 2020). Por otro lado, como se pudo evidenciar, las emociones que se experimentan al no cumplir con los, compromisos eran bloqueo, decaimiento, frustración, aburrimiento, tristeza, angustia, preocupación, miedo, desilusión, impotencia, rabia, estrés, nervios, vergüenza e impulsividad. Estas emociones identificadas, hacen reiterativa la necesidad de orientar a los empleados en gestión emocional positiva para el logro del bienestar subjetivo.

Categoría de tercer orden sentido de vida

En relación a la categoría sentido de vida es definida por el (Instituto Europeo de Psicología Positiva, 2020) como “la búsqueda de la pertenencia a algo más grande que uno mismo. (...) Todos necesitamos darles un sentido a nuestras vidas para tener un sentido del bienestar.” En contraste con las respuestas de los participantes, quienes en su mayoría señalan que existen variedad de metas o propósitos desde los diferentes ámbitos de desarrollo de la persona, como el personal, familiar (esta esfera demuestra ser fundamental y prioritaria), económica, de formación académica, laboral, profesional y ocupacional. El cumplimiento de estos, los impulsa a desarrollar diferentes actividades o estrategias, afirman además que sus

propósitos van más allá de lo económico y propende por el bienestar y la satisfacción por la vida.

Categoría de tercer orden éxito-orientación al logro

A propósito de la categoría de tercer orden éxito-orientación al logro se halló que un común denominador en los participantes es un alto cumplimiento de sus metas y propósitos personales, entre un 80 a 100%, pocas personas señalan porcentajes inferiores a 70%. Además, aplican planeación, enfoque y disciplina en la mayoría de los casos, lo que se ajusta a lo propuesta del Modelo PERMA de Martin Seligman, que propone que el establecimiento de meta y su cumplimiento, promueve el “éxito y sentido el logro”, generando sentimientos de satisfacción y autoestima e impactando directamente el bienestar de la persona.

Categoría de tercer orden valoración personal interna y externa

En la categoría de tercer orden valoración personal interna y externa, los participantes apuntan a un reconocimiento personal y social adecuados y oportunos. La mayoría de ellos, se identifican a sí mismos como personas con fortalezas y áreas de mejora, además de definir cómo se proyectan a nivel social, este aspecto es reconocido en la pirámide de necesidades de Maslow (Vásquez, 2010) y además se extrae específicamente del modelo de Escalera de la Felicidad de Siete Escalones de (Nobell & Velázquez, 2013) donde se explica en los escalones tres y cuatro, que este factor se relaciona con el “sentimiento subjetivo de reconocimiento” y el valor por parte de las personas significativas para su vida que, “sería un excelente predictor de la felicidad” como lo afirman Cheng y Furnham (2004) en (Nobell & Velázquez, 2013). Por lo que es necesario seguir fortaleciendo este factor en los trabajadores de las organizaciones participantes pues propende por la felicidad o bienestar subjetivo.

Categoría de tercer orden espiritualidad

Se finaliza la revisión de la subcategoría felicidad con la categoría de tercer orden espiritualidad de la cual se puede decir que, es un peldaño importante y con un gran significado para los participantes de la investigación quienes reconocen una conexión con Dios desde diferentes perspectivas y enfatizando en que este está presente de forma permanente en su vida, también aseguran practicarla desde diversas acciones o actividades

como ir a misa, dar gracias, orar de forma individual, entre otras. Esto se puede comparar con lo expresado por (Nobell & Velázquez, 2013) en la escalera de la Felicidad de Siete Escalones, en el escalón siete, donde hacen referencia al sentimiento o experiencia espiritual que no depende a una creencia en particular, y como este sentimiento es llevado a la práctica, ligado a una religión o de forma independiente, suscitando la importancia de este elemento pues existe una relación positiva entre la espiritualidad y la felicidad.

Subcategoría bienestar psicológico

En el presente espacio se discutirá acerca de la subcategoría bienestar psicológico, para ello es necesario mencionar que, de forma general, el bienestar psicológico de los participantes resulta ser apropiado, asimismo, es importante para lograr un mayor bienestar general o felicidad, fortalecer o intervenir con temas fundamentales como salud mental, apoyo social, hábitos de vida saludable y promover la cultura del autocuidado, ya que, aunque en términos generales la percepción de bienestar psicológico es positiva, en las categorías de tercer orden, salud física y mental no se relacionan con la necesidad de la estabilidad física y mental y el bienestar que generan estas dimensiones. Sumado a esto, como lo mencionan los expertos, se debe asumir un papel importante en el bienestar psicológico, enfocando las prácticas y estrategias de talento humano en las personas y entendiéndolas de forma integral, apuntando a contribuir en el bienestar, en las diferentes áreas de desarrollo del empleado y propendiendo por su calidad de vida y salud mental.

Categoría de tercer orden salud física

Inicialmente se revisará la categoría de tercer orden, salud física, que según (Velásquez c, n.d.), se relaciona con el óptimo funcionamiento fisiológico del organismo. A groso modo, se puede afirmar que los participantes, en su mayoría, gozan de buena salud física y no presentan ninguna enfermedad importante; algunos casos en particular manifiestan poseer quebrantos de salud y/o agotamiento físico propio del rol laboral desempeñado en la actualidad. Para profundizar más en esta categoría, se indagó sobre consumo de SPA (alcohol, cigarrillo, sustancias psicoactivas), hábitos de alimentación y actividad física y se pudo inferir, que entre ellos no es común el consumo de SPA y que el consumo de bebidas alcohólicas se asocia a eventos familiares o sociales, por lo general. Contrario a esto, los hábitos alimentarios llaman la atención, ya que el común denominador

de los participantes es una ingesta calórica inadecuada, atribuida según ellos, por las características propias de la actividad laboral.

En hilo con lo anterior, se puede señalar que en términos de actividad física las opiniones de los participantes se dividen en dos porciones similares de personas, un grupo que realiza actividad física de forma consciente y otro grupo de personas que no disponen de su tiempo para ejercitarse de alguna forma.

Para finalizar, es preciso señalar que se deben dirigir acciones que promuevan la cultura del autocuidado de forma general, pues la información recabada de los empleados deja entredicho, la no existencia de conciencia y sensibilización sobre la importancia de estilos de vida saludable y su repercusión directa en el bienestar en general.

Categoría de tercer orden salud mental

Se abordó sucintamente la salud mental de los participantes, tema que despertó interés ya que muestra muy poco reconocimiento en el bienestar subjetivo, aunque los participantes valoran su estado emocional como positivo y óptimo en su cotidianidad, existe un grupo de participantes que manifiestan signos de angustia, preocupación, tristeza, labilidad (desequilibrio o desajuste) emocional o que han sufrido o sufren eventos emocionales que requieren apoyo profesional y no están vinculados a algún proceso terapéutico, solo un caso de estas particularidades asiste a atención psicológica. Ante esto, se hace pertinente mencionar, lo ya expuesto por la OMS (2017), respecto a la relación de la salud mental con la “promoción del bienestar”, la “prevención de trastornos mentales” y el “tratamiento y rehabilitación”, resaltando así la necesidad de fortalecimiento de la salud mental y garantizar el bienestar integral.

Categoría de tercer orden desarrollo personal

El desarrollo personal, se define como el proceso llevado a cabo por las personas para fortalecer sus potencialidades o virtudes y así lograr sus objetivos, metas, ideales, etc., motivados por un deseo de superación (Collado & Vindel, 2014). En este aspecto se encontró discrepancia entre los participantes, ya que algunos afirman estar en proceso de fortalecimiento personal para la consecución de su realización y/o crecimiento como persona, como lo señalan los autores, mientras otras personas afirman que ese proceso se encuentra

superado actualmente sintiéndose satisfechos con su vida. Finalmente, algunos (seis participantes aproximadamente) mencionan no estar enfocados en su desarrollo o crecimiento personal y es poco probable cumplir con esto en sus vidas. Estos resultados, están de acuerdo con los principios E y M del Modelo Perma (IEEP, 2020) donde el primero (E), hace referencia al engagement/compromiso que tiene la persona consigo misma, siendo así que, las personas que describen sentirse satisfechos con su vida, han logrado alcanzar el estado de armónico o sintonía. Respecto al segundo principio (M), este grupo de personas ha encontrado un significado a sus vidas, lo que es sinónimo de bienestar. Mientras que, las personas que manifestaron encontrarse en este proceso, involucran su trabajo como parte de la construcción de ese significado o propósito. Por último, en relación a quienes manifiestan no estar enfocados en su crecimiento personal y que la probabilidad de hacerlo es baja, siendo esta una parecen no tener interés de superación ni necesidad de logro (Collado y Vindel, 2014).

Categoría de tercer orden apoyo social

Por último, la subcategoría de tercer orden apoyo social, la cual según Fernández (2005) se refiere a “experiencias instrumentales o expresivas, reales o percibidas, aportadas por la comunidad, las redes sociales y los amigos íntimos”, se encuentra, en la gran mayoría de los participantes, que experimentan apoyo, seguridad, protección y/o aliento de sus relaciones de pareja, familiares, amigos, y colegas. Cabe señalar que, un aproximado de diez participantes expresan recibir este apoyo de sus jefes (particularmente de tres restaurantes). Lo que concuerda con lo expuestos por el autor donde queda manifiesto que, la mayoría parte de los participantes cuentan con una red de apoyo social, sin embargo, en algunos casos no es tan nutrida o es un poco más limitada, por lo que resalta la necesidad del fortalecimiento de la red de apoyo social de forma global integrando los diferentes actores.

En un análisis general de los factores personales, se retoma lo expuesto por los expertos, quienes manifiestan que, su intervención es indispensable para la orientación a la felicidad organizacional, especialmente lo relacionado con, posición frente a la vida, cambio de formas de pensar desde la responsabilidad, cambio cultural, comunicación formal, enfoque al logro de resultados, confianza, capacidad creativa, capacidad propositiva, resolución de problemas, identificación con la marca, gratitud y sentido de pertenencia.

Con lo anterior se finaliza la categoría factores personales y se da paso a la revisión de los resultados en cuanto a factores organizacionales y sus subcategorías.

4.2.2 Factores organizacionales

Los expertos mencionan que en las organizaciones donde se propende por empleados felices, estos experimentan satisfacción por su trabajo, buen desempeño y rendimiento laboral, por lo tanto, generaran ambientes positivos de trabajo y esto se reflejará en la productividad de la organización y en otros beneficios para empleados y empresarios. Además, indican que entre los factores organizacionales inmersos en la inclusión de prácticas de felicidad organizacional se encuentran la infraestructura (ambientes laborales y espacios locativos cómodos y agradables), las relaciones laborales (clima organizacional, comunicación, estilos de liderazgo, equipos de trabajo) y los aspectos laborales de los empleados (claridad del rol, competencias, autonomía y capacidad de toma de decisiones en su puesto de trabajo). Del mismo modo, los empleados que reconocen la presencia de los aspectos antes mencionados en su organización, cuentan con una percepción más positiva de las prácticas de la organización. Para finalizar, existes diversas opiniones de los propietarios acerca de qué factores organizacionales son indispensables para propiciar felicidad en sus empleados, no obstante, entre estas opiniones resaltan las ya mencionadas como condiciones de trabajo favorables y las diferentes dimensiones del comportamiento organizacional.

Subcategoría productividad

En primera instancia se revisó la subcategoría productividad, que según Marchant & Quijano (2006) (citado en Cequea, Monroy & Bottini, 2011) se puede entender como el logro de los objetivos de la organización, su desempeño económico, su reconocimiento y mantenimiento a través del tiempo. Con los datos recolectados se evidencia que en las organizaciones no se han determinado métodos estandarizados para la medición de la productividad, no obstante, se obtiene una percepción de esta, teniendo en cuenta análisis de los resultados financieros, eficacia en la respuesta al cliente y su satisfacción con el servicio y un clima organizacional adecuado. Por otra parte, los propietarios precisan que el empleado cumple un papel importante en la productividad de la organización, de la misma forma que las condiciones y ambientes favorables que se les brinden a estos.

Subcategoría procesos de calidad

Para dar inicio a la revisión de la subcategoría procesos de calidad se hizo alusión a la conceptualización tomada de (Sanabria Rangel et al., 2014), entendiéndose como un aspecto prioritario para lograr reconocimiento, sostenibilidad y desarrollo en la organización, propendiendo por el fortalecimiento de los procesos internos, el carácter diferencial frente a la competencia, adaptarse al entorno y satisfacer necesidades de sus clientes internos y externos. Lo anterior, coincide directamente con lo expuesto por los expertos consultados, quienes señalaron que las organizaciones están llamadas a posicionarse en sus sectores, a ser sostenibles y competitivas a lo largo del tiempo y que el medio para lograrlo es la satisfacción de las necesidades de sus empleados, ofertando condiciones o procesos favorables de talento humano como el bienestar subjetivo, la calidad de vida, la familia, la formación, teniendo el enfoque de la felicidad organizacional.

En hilo con lo anterior, se encuentra el concepto de los propietarios, quienes señalan que, dentro sus procesos de calidad o de mejoramiento están la implementación de estrategias como capacitación y formación de personal, ampliación de los servicios propios del negocio, retención de personal, rotación de puestos de trabajo (política de la empatía, estrategia implementada por un restaurante en particular que busca que todos los empleados reconozcan el trabajo de los demás compañeros de trabajo), adecuaciones a la infraestructura, mejoramiento de las condiciones laborales, actualización organizacional, aumento de personal y organización de equipos de trabajo, lo que se ve reflejado en mejor calidad del servicio, mayor competitividad organizacional, fidelización de los clientes, entre otras. Lo que los lleva a reconocer la influencia que tienen los empleados en el cumplimiento de los procesos de calidad y la experiencia positiva de los clientes en sus organizaciones por medio de la especialidad en su labor, conocimiento y cumplimiento de los procesos, adherencia a las políticas de la organización y el valor agregado y compromiso con la organización.

Por otra parte, los propietarios realizan acciones para determinar la valoración de los clientes respecto a la calidad de su organización, basados en la revisión de redes sociales, plan de retroalimentación por el sistema de gestión de calidad, quejas por escrito y verbales en el establecimiento, calificación en las páginas de visitas turísticas, número de visita de los clientes y compra prepagada (estrategia de un restaurante), formato de satisfacción de cliente, seguimiento al cliente. Es preciso mencionar que, los parámetros establecidos para conocer

la percepción de calidad del servicio por parte de los clientes, son tradicionales en cuanto a la atención de preguntas, quejas, reclamos y sugerencias, ya sea presencial o virtual. Sin embargo, dichos parámetros no se encuentran definidos en un manual dentro de un sistema de gestión de la calidad o no son pertenecientes a una estrategia gerencial.

Para finalizar se hace evidente que los restaurantes participantes cumplen protocolos de calidad propios de la industria alimenticia como Buenas Prácticas Manufactura (BPM), Sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos (HACCP, por sus siglas en inglés) y membresía a ACODRES, lo que les da una valoración como organizaciones de ese sector económico. Además, expresan no tener certificaciones de calidad y tampoco están buscando obtenerlas.

No obstante, las buenas prácticas de calidad se asocian con la satisfacción del empleado con su rol, según lo menciona una de las expertas, si el empleado se siente a gusto, siente que le están pagando por hacer lo que le apasiona y que en las demás esferas de su vida percibe bienestar, tiene un impacto directo en la calidad del servicio.

Subcategoría condiciones laborales

Las condiciones laborales para la Organización Internacional de Trabajo (OIT, 2014), se vinculan al entorno laboral y se componen por varios tipos, en los que se encuentran las condiciones físicas (iluminación, comodidades, tipo de maquinaria, uniforme), las condiciones medioambientales (contaminación) y las condiciones organizativas (duración de la jornada laboral, descansos, remuneraciones entre otras). Respecto al primer tipo, los participantes mencionan que estas son suficientes, permitiendo el cumplimiento de sus funciones y actividades de manera óptima. Sin embargo, una pequeña fracción, califican estas condiciones como regulares, al hacer falta entrega de dotación. Así mismo, identifican otras falencias, en cuanto a condiciones físicas como falta de implementos para la ejecución de la labor, iluminación, ventilación e incluso ajustes a puestos de trabajo, donde se incluyen espacios reducidos para la cantidad de trabajadores en horarios picos de trabajo. Es por ello necesario que, aquellas organizaciones donde se encuentra el grupo de trabajadores que manifiestan insatisfacción con las condiciones físicas brindadas, se acojan al sistema general de riesgos laborales de Colombia, en aras de prevenir y proteger a los trabajadores de

accidentes, enfermedades o incidentes que puedan ocurrirles como consecuencia del trabajo que desarrollan.

En cuanto a las condiciones organizativas, la percepción de los trabajadores es que su salario se encuentra acorde con sus responsabilidades, capacidades, habilidades, etc. Son pocos casos en los que se indica que, las responsabilidades y funciones asignadas no son equivalentes a la remuneración salarial. Este tipo de condiciones laborales, son de gran relevancia ya que como lo señala (Moccia, 2016), esto hace parte del equilibrio para el logro del bienestar en los empleados de la empresa. Cabe destacar que, el momento en el que se realizó la recolección de datos concuerda con el inicio de la reactivación económica por parte del sector gastronómico en Norte de Santander y por esto muchos propietarios han ajustado los salarios.

Por otro lado, respecto a esta misma condición, los empleados participantes reconocen como favorables los procesos y procedimiento de las organizaciones, al posibilitar la eficiencia de sus funciones. En contraparte, un pequeño número de trabajadores se encuentra en desacuerdo, manifestando en primer lugar que, en cuanto al proceso, existe poca coordinación para el suministro de la materia prima y, en segundo lugar, perciben recarga de funciones y responsabilidades en la jornada laboral, especialmente en las llamadas horas pico.

La importancia de las condiciones laborales óptimas radica en la relación que guardan con la satisfacción, siendo esta la razón por la cual los empleadores realizan evaluaciones periódicas, siendo otras estrategias proporcionales remuneración salarial acorde, garantizar las disposiciones de ley, dotación, herramientas, espacios, infraestructura, implementar seguridad y salud en el trabajo.

Subcategoría clima organizacional

El clima organizacional, definido por (Sandoval Caraveo, 2004), hace referencia al ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas y que ejercerá influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.

Respecto a lo anterior, los empleados participantes describen el ambiente de trabajo como armonioso, bueno y excelente, refiriéndose al grupo como una familia y un buen equipo en el que hay estima y el tiempo de antigüedad permite que las personas consoliden climas laborales favorables, en el que hay una motivación mutua hacia el cumplimiento de la labor y la camaradería cuenta como valor agregado, siendo evidente en expresiones tales como: “me voy para mi casa contenta” y “me levanto con ganas de venir a trabajar”. Estos resultados son coherentes con el Principio "R" del Modelo PERMA (IEPP, 2020) donde se menciona que las relaciones son un factor innegable como parte del bienestar y cuando estas son percibidas como de calidad, se generan mayores sentimientos de protección y apoyo.

Dentro de esta subcategoría se consideran, de igual forma, las relaciones que se establecen entre compañeros, las cuales fueron calificadas como buenas, sanas, estables y responsables, basadas en la comunicación, el apoyo, la amistad, la colaboración, el respeto. En este mismo aspecto, califican de forma positiva la relación con sus jefes, caracterizadas por el apoyo, la amistad y la comprensión. De igual forma, la mayor parte de los trabajadores reconocieron que las relaciones desarrolladas dentro de la organización promueven la tolerancia, cooperación y respeto

Ahora bien, desde la perspectiva del modelo de la escalera de la felicidad (Nobell & Velásquez) las relaciones afectivas interpersonales se forman de manera principalmente voluntaria, donde se incluyen las relaciones profesionales y/o laborales y esta medida, pueden ser susceptibles ante conflictos, problemas o diferencias, ante los cuales, expresan los colaboradores, el clima se torna pesado, tenso y se refleja en la comunicación y en la atención al cliente, además de producir un estrés tácito en el espacio laboral. Esto, concuerda con lo expuesto por (Medina et al., 2004), quien menciona que los diferentes tipos de conflicto que los empleados experimentan ejercen consecuencias personales y organizacionales; teniendo en estas últimas un impacto mayormente significativo por ser el trabajo la parte visible ante el cliente. Sin embargo, los resultados han mostrado que, el diálogo, la comunicación entre pares y con jefes inmediatos y/o superiores, y la activación del conducto regular, son estrategias de uso frecuente que permiten la resolución de conflictos efectivamente, aun cuando en algunas ocasiones existen personas a las que se les hace un poco más difícil salir de la situación, los participantes manifestaron que no quedan resentimientos.

Por otro lado, dentro de los factores que afectan el clima organizacional, se ha identificado que en los momentos donde hay un alto flujo de clientes y pedidos, la presión y el estrés pueden repercutir de forma directa en el clima. Por tal situación es relevante el manejo emocional de los colaboradores en estos momentos específicas para que el ambiente de trabajo sea lo más estable posible. La aparición del estrés es coherente con lo expuesto por (MinTrabajo, 2014 en Moreno-Cueva et. al., 2017) en cuanto a que, las situaciones que generan mayor estrés son aquellas donde el trabajo es excesivamente exigente y hay falta de tiempo para completar las tareas.

Subcategoría cultura organizacional

Los trabajadores describieron su organización como si se tratase de una persona, y reconocieron en ella cualidades, virtudes o significados que han construido en su tiempo laboral siendo algunos de estos: “para mí es todo”, “es la mejor persona del mundo”, “el mejor apoyo de mi vida”, acompañados de otros adjetivos como acogedora, familiar, amable, acogedora, excelente, fuerte, entre otros; que denotan una percepción positiva de su organización. Esto guarda coherencia con lo expuesto por Robbins & Judge (2016), quienes manifiestan que la cultura tiene que ver con la manera en los empleados perciben las características de la cultura de su organización. Es decir, tiene que ver con la forma en que los empleados sienten respecto de las expectativas de la organización, siendo para el caso uniforme o con un significado compartido describiendo la organización en términos similares.

Particularmente, se encuentran dos casos de organizaciones que fueron catalogadas como bipolares, debatiéndose entre tranquila, amena, positiva y estresante, generadora de tensión y presión dando cuenta de que la cultura organizacional no puede caracterizarse como fuerte, ya que como lo expresan Robbins & Judge (2016), los empleados no tienen claro que se espera de ellos y esta incertidumbre impide que los comportamientos, por parte de los trabajadores, sean organizados dado que lo valioso de la cultura radica en reducir la ambigüedad.

Siguiendo con (Robbins, S. P., & Judge, 2016), las acciones de la alta dirección también tienen un gran efecto en la cultura de la organización. A través de lo que dicen y la forma en que se comportan, la dirección establece normas que se filtran a través de la

organización. Así, para que una cultura organizacional, promueva la felicidad organizacional se espera que esta sea participativa, de retroalimentación constante y asertiva, de confianza en el empleado, que propenda por la independencia, la autonomía, la responsabilidad y la toma de decisiones y que a su vez estos estén tan alineados con los objetivos organizacionales, que sus acciones estarán como resultado orientadas al cumplimiento efectivo de estos.

Subcategoría prácticas y políticas de RRHH

Las políticas y prácticas de recursos humanos influyen en la eficacia de una organización. Sin embargo, (Robin & Judge, 2016) manifiestan que muchos directivos ignoran con frecuencia cuáles son aquellas prácticas que funcionan y cuáles no. Dichas prácticas y políticas, corresponden a procesos como incorporación, contratación, administración y capacitación del personal, orientada esta última a mejorar el bienestar laboral y psicosocial de los empleados, procurando la alineación de los objetivos corporativos con el proyecto de vida de los empleados (Agudelo et al., 2016).

Estos dos últimos procesos (administración y capacitación) inciden en la felicidad en el trabajo, especialmente lo que refiere a condiciones laborales donde la percepción de los empleados definirá su comportamiento al interior de la organización. Así, las condiciones tangibles como salarios, beneficios, bonificaciones, becas son consecuentes como aspectos motivacionales. Sin embargo, no son concluyentes para generar felicidad en la organización o por lo que se hace en esta; siendo necesario abordar otras condiciones, las llamadas intangibles, entre las que se encuentran los estilos de liderazgo, el clima laboral, la integración de la familia en los beneficios o actividades de la empresa, las condiciones físicas, aseguramiento de estándares mínimos de seguridad y salud en el trabajo, los tiempos de descanso, entre otras.

Lo anterior, corresponde con los resultados de los expertos, y con la imperante necesidad que ha llevado a las organizaciones a modificar los sitios de trabajo para el logro de una fuerza de trabajo diversificada, donde se logre para los trabajadores, balancear e integrar mejorar su trabajo con su vida personal. Se identifican dentro de estas prácticas, que algunos restaurantes ejecutan actividades como capacitaciones, celebración de cumpleaños, día de los niños, actividades recreativas fuera del espacio laboral, celebración de amor y

amistad, cena de navidad, paseos, diferentes formas de remuneración no salarial, mecanismos de retroalimentación, actividades con integración de la familia, infraestructura adecuada. En contra parte, se encuentran otros casos donde no se planifican estas prácticas, y las que se dan por un conocimiento tácito.

El proceso de incorporación y contratación en las organizaciones participantes se realiza por referidos de los mismos empleados, entrenamiento interno y promoción de personal, en un caso refieren apoyarse de redes sociales, temporales (después del periodo de prueba pasa directo con la organización). Por otra parte, un propietario señala que se presenta poca rotación de personal, existe una excelente retención del personal y por último también afirman que se apoyan en entidades como del SENA, ACODRES y cursos virtuales, para el desarrollo de capacitaciones focalizadas en los cargos como manejo de alimentos, y en general, el sistema de seguridad y salud en el trabajo.

En relación a la aplicación de programas de promoción, reconocimiento, incentivos o bonificaciones los propietarios refieren estrategias como: empleado del mes, metas por equipos, comisiones por platos, propinas, bonificación anual, entre otras. Sin embargo, en la mayoría de casos no se implementan programas de este tipo.

Subcategoría satisfacción laboral

La satisfacción laboral, hace referencia a la actitud general de las personas hacia su trabajo (Hannoun, 2011). Los participantes en su gran mayoría señalaron sentirse satisfechos con su trabajo, expresando: experimentar felicidad, agradecimiento, sentirse como en casa, en una familia, percibir apoyo, por la armonía, el ambiente, la comunicación, el trabajo en equipo, buenos jefes, por los horarios, la dinámica en general de la organización, el trabajo en equipo, buenos jefes, por los horarios, la dinámica en general de la organización, por el aprendizaje, por el gusto por el trabajo y por funciones laborales. Lo anterior, retomando el concepto de Fisher (2000), citado por (Robbins, S. P., & Judge, 2016) se relaciona con respuestas emocionales o afectivas positivas hacia el trabajo. Sin embargo, y desde lo expuesto por Weiss (2002) citado por (Robbins, S. P., & Judge, 2016) la satisfacción laboral como juicio también mide aspectos negativos del individuo hacia su realidad de trabajo, por ello, uno de los participantes se manifiesta insatisfecho por no encontrarse de acuerdo o en plenitud por el horario de trabajo y el salario devengado.

Palma Carrillo (1999) en (Juárez-Adauta, 2012) menciona que esta actitud del trabajador se forma en función de aspectos vinculados como posibilidades de desarrollo personal, beneficios laborales y remunerativos que recibe políticas administrativas, relaciones con otros miembros de la organización y relaciones con la autoridad, condiciones físicas y materiales que faciliten su tarea y desempeño. Ante esto, se encontró que los empleados participantes manifestaban relaciones emocionales productivas y sentimientos positivos como felicidad, alegría, tranquilidad, afecto, orgullo, gratitud, amor, optimismo, entusiasmo, entre otras. Mientras que, en otros casos con relación a emociones negativas, como tristeza y preocupación, aparecen ante momentos en los cuales las ventas están afectadas, cuando los productos no tienen salida o por la situación actual de emergencia sanitaria.

Subcategoría balance trabajo-vida

El balance trabajo-vida se relaciona con el equilibrio que los empleados deben encontrar para atender de forma adecuada y asertiva otros ámbitos de su vida, fuera del laboral. Buscando conocer como es el balance trabajo-vida de las personas participantes de la investigación, se encontró que las actividades a las que les dedican tiempo fuera del tiempo laboral son muy diversas como: dedicar tiempo a sus hijos, pareja, amigos, familia, al hogar, también, salir de la ciudad a pueblos cerca, diferentes emprendimientos, entre otros. Al respecto, Robbin & Judge (2016), aseguran que para un empleado es prioritario el balance entra las demandas del trabajo y las de la vida, siendo una oportunidad para que las organizaciones, al ayudar a balancear estas dos dimensiones, disminuyan sus índices de rotación y aumenten los relacionados con la retención del talento humano, siendo estos más capaces y motivados.

La mayor parte de los participantes aseguran que el tiempo extra laboral es suficiente para dedicar la familia, amigos y tiempo para sí mismo, sin embargo, algunos afirman que requieren de más tiempo para poder dedicar sus intereses personales, familia, etc. Lo anterior, impide una percepción positiva y/o de bienestar y pone de manifiesto una falencia para equilibrar los conflictos trabajo-vida (Robbins & Judge, 2016), por lo que se deben ampliar las fronteras entre el tiempo de trabajo y la vida personal de los empleados. Para esto, las

organizaciones deben ofrecer a los empleados oportunidades de crecimiento y estructurar los roles laborales.

Ahora bien, esta percepción particular, no es afectada por lo señalado por los participantes en relación a que, fechas especiales, tiene baja probabilidad de compartir con sus familias, debido a ser fechas claves en la operación del negocio. Por lo anterior, es necesario revisar la programación de fechas especiales, se puede pensar en una rotación de los empleados en etas para que pueden disfrutarlas en familia.

Subcategoría motivación

La motivación, como subcategoría, es definida como un estado interno que activa y direccionan personamientos relacionados a factores que pueden mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Los participantes relacionan emociones positivas a su labor (pasión, gusto, amor) que se asocian al cumplimiento de sus logros personales, familiares y de estabilidad que han conseguido en su permanencia en la organización. Siendo pertinente afirmar que, dentro de la jerarquía de necesidades de Maslow citado en (Vásquez Torres, 2013), la autorrealización se evidencia al convertirse la organización en un facilitador para que las personas se conviertan en aquello que con capaces de hacer, incluyendo el desarrollo del potencial propio.

Subcategoría felicidad en el trabajo

Los resultados obtenidos dejan en evidencia la relación entre el trabajo y la felicidad que, aunque el primero no determine la felicidad, si permite que las personas sientan satisfacción por lo que hacen y potencien las demás áreas de desarrollo de la persona, como lo afirmaron el grupo de expertos, y soportado por lo mencionado por (Cruz Mejía et al., 2015) citando a Coello (2015), la felicidad depende primordialmente de la persona, sobre diferentes elementos exteriores, y profundizan en que para esto debe entenderse a las personas de forma holística o en todas sus dimensiones y que el empleado debe permitirse y decidir ser feliz. Es decir, la organización solo puede aportar desde las estrategias y elementos exteriores para acercar al empleado a experimentar felicidad en el trabajo y en su vida cotidiana. Por último, es importante señalar que como lo afirma (Cardona Londoño, 2016) la felicidad laboral no surge de estrategias limitadas a compensaciones, recompensas o

incentivos, ya que las personas tienden a regresar a su estado normal, en otras palabras, las estrategias para potenciar la felicidad en el trabajo, deben propender por el cambio o transformación de creencias, actitudes, emociones, formas de hacer las cosas, etc., de los empleados para el logro del bienestar subjetivo o felicidad.

Además, los expertos señalan como factor fundamental para la implementación de la felicidad organizacional, que los propietarios y/o directivos entiendan de forma global en que consiste este enfoque y cuáles son sus elementos fundamentales, se muestren con apertura y disposición y tracen estrategias organizacionales con objetivos o metas precisas y realistas. Como lo mencionan (Silva-Giraldo et al., 2021) es necesario la identificación de las necesidades de las personas en la organización y de la organización como tal, así encaminar o alinear estas, para que sean metas colectivas de colaboradores y organización

Las categorías de factores personales y organizacionales, dan cuenta de que la felicidad en el trabajo puede pasar de ser un aspecto teórico, a la realidad de las organizaciones en la medida en que se ajusten acciones y estrategias orientadas al bienestar integral y holístico de la persona. Los restaurantes evaluados, cuentan como principal fortaleza la percepción de felicidad subjetiva de sus empleados al trabajar allí por los diferentes logros que gracias a su labor han conseguido a nivel personal y pueden consolidar su proyecto de vida, entre otras. Sin embargo, la salud física y mental, especialmente el área emocional, siguen siendo un foco de intervención en el que las estrategias de talento humano se han de centrar.

4.2.3 Lineamientos estratégicos y gerenciales

El análisis de los resultados demuestra la necesidad de crear estrategias o prácticas para el desarrollo humano como las propuestas por la ideología de la felicidad organizacional, en los diferentes procesos que se adelanten en la organización, además, como lo indican los expertos, este tipo de estrategias pueden ser implementadas por cualquier organización independiente del tamaño, tipo, número de empleados, sector, etc. Sin embargo, estas estrategias deben estar sujetas a características de la organización, su misión, sus metas y objetivos, las características de su cultura y de sus empleados (características biográficas, del ciclo vital, ámbito familiar, género, capacidades intelectuales, personal etc.), se hace énfasis en este último punto, trayendo a colación lo explicado por (Cardona Londoño, 2016), la

felicidad de cada persona de la organización debe ser diferenciada según escenarios como el familiar, social cultural y bajo esta perspectiva se debe diseñar el enfoque de intervención o aplicación de estrategias de talento humano.

Ahora bien, en concordancia con lo resaltado por los expertos, entre las estrategias para incrementar la felicidad de los empleados, se debe incluir actividades orientadas a la familia (los expertos hacen especial énfasis en este ámbito de la persona), la compensación, la remuneración, bonos, los días festivos (ya que, por las características propias del servicio en los restaurantes, estos días por lo general son de trabajo para el personal, ejemplo: día de la madre, día del padre, amor amistad, etc.), los días a festejar, fechas especiales, la transformación y crecimiento personal, entre otros”. Según (Cardona Londoño & Gerencia, 2016), la felicidad se vincula al estado emocional en el que cada individuo se siente satisfecho con el momento actual de su vida y este estado se relaciona fuertemente con los ámbitos de la persona como la familia, la cual denota ser un factor fundamental en el ideal de bienestar de las personas dentro y fuera de las organizaciones. Esta propuesta es acorde completamente con lo encontrado en esta investigación, ya que los participantes mencionaron la necesidad de incluir este tipo de actividades puesto que, la familia y los proyectos familiares son pilar de su desarrollo. Vale aclarar, que, según lo expresado por los propietarios, en algunas de las organizaciones (tres aproximadamente) ya se realizan algunas de estas acciones, llevando a una percepción positiva por parte de sus empleados, apuntando al bienestar laboral y a la gestión de la felicidad.

Así mismo, el bienestar psicológico debe considerarse en sus dimensiones de salud mental y física desde políticas y prácticas de gestión humana que fomenten el mantenimiento del adecuado clima y cultura organizacional, afecte la productividad y potencie las emociones positivas y la gestión de las negativas, permitiendo valorar la felicidad desde una perspectiva interna, desplazando la percepción objetiva de la misma.

Por todo esto, se propone establecer lineamientos desde la gestión administrativa, del talento humano, financiera y de calidad, basados en las siguientes estrategias específicas:

Diseño organizacional: Formalización de actividades propias, relacionadas con el Talento Humano, por medio de la creación de funciones, procesos y relaciones formales de

la Organización, estableciendo las políticas y prácticas orientadas al bienestar del tejido social.

Formación y capacitación de personal: En cuanto a esta estrategia, se ha de aclarar que, se diferencia entre capacitación técnica y formación orientada al desarrollo personal. La primera permite la consolidación y desarrollo de competencias relacionadas con el cargo y con el incremento de la calidad en el quehacer diario, y debe ser direccionada según la necesidad propia de cada organización. Mientras que, la segunda destaca por entregar herramientas y fortalecer las habilidades para la vida de cada uno de los colaboradores, las habilidades para la relación efectiva con su equipo de trabajo y el desarrollo de la competencia emocional.

Inclusión de actividades familiares: Fomentar la participación de los miembros de la familia en actividades programadas por la organización.

Salario emocional: beneficios y compensaciones no económicas que le son reconocidas al trabajador. Cabe resaltar, que estas estrategias son otorgadas por las organizaciones de acuerdo a sus características particulares, puesto que proporciona percepción de comodidad y fidelidad con la compañía, originado un valor agregado y diferencial. Dentro de estas podemos encontrar: horarios flexibles, buen ambiente laboral, actividades de cumpleaños, días libres, desarrollo profesional, entre otros.

Daily meeting: como metodología ágil que permite la alineación y el intercambio de información con el equipo, fomentando espacios de cooperación, discusión y resolución de problemas.

Evaluación de desempeño: Proceso sistemático y periódico que permite estimar de forma cuantitativa y/o cualitativa el desempeño o rendimiento de los empleados en sus cargos de trabajo, posibilitando la retroalimentación y la toma de decisiones de los directivos. Es importante que antes de implementar esta estrategia, se entrene al equipo con metodologías efectivas de seguimiento y control, reclamos, disculpa y conversaciones difíciles, que tengan en cuenta el ser, la relación con el otro y el equipo, y el resultado propio de la organización.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Para esta investigación, aplicada a los restaurantes adscritos a la Asociación Colombiana de Gastronomía, Capítulo Norte de Santander (ACODRES), la felicidad organizacional fue abordada desde los factores organizacionales y personales que se identificaron en la revisión teórica y los modelos de felicidad, con el objetivo de reconocerlos a través de una metodología cualitativa que permitió precisar la forma en que se desarrollan estas en colaboradores, propietarios y la visión de expertos. Para lo anterior, se aplicaron tres modelos de entrevistas a treinta y siete empleados, tres expertos en gestión de talento humano en las organizaciones y ocho propietarios; como resultado de este trabajo de campo se extrajeron los datos necesarios para realizar un acercamiento al estado actual de la felicidad organizacional y proyectar estrategias para la gestión efectiva de la misma.

Así, y considerando que los resultados obtenidos son importantes para reconocer la pertinencia de la felicidad en las organizaciones, especialmente en las participantes, desde un enfoque más positivo y humano, para lograr empleados positivos, proactivos, con iniciativa y comprometidos con los objetivos estratégicos de la empresa, se puede precisar que existen elementos valorados como positivos que por medio de su fortalecimiento pueden contribuir al bienestar integral de los empleados, por otra parte, es necesario la revisión y ajuste de aspectos que puede reconocerse como críticos o de necesaria intervención y por medio de estos apuntar a la felicidad y productividad organizacional.

Respecto al concepto de felicidad que expresaron los participantes, se relaciona con la felicidad en sus vidas y su trabajo, sin embargo, los entrevistados no reconocen, algunos factores personales que según autores como Seligman (2011), Fernández (2015), Muñiz-Velásquez & Álvarez Nobell (2013) entre otros, son indispensables para lograr ese estado emocional positivo, estable y duradero que surge de la valoración favorable de todas las áreas de la persona; estos aspectos incluyen la importancia de la gestión emocional, la adecuada valoración personal, la cultura del autocuidado y bienestar en relación a la salud mental. Por lo cual, es necesario que se implementen estrategias organizacionales orientadas a intervenirlos para que los empleados logren un estado más consciente de su bienestar individual.

Los propietarios consideran que sus empleados son felices; este juicio es basado en la actitud favorable de sus empleados, por su disposición optimista al asistir a trabajar, el sentimiento positivo que expresan sobre el restaurante, el apoyo mutuo y la estabilidad laboral que les brinda la organización, la actitud positiva y el ambiente laboral familiar y positivo. Este juicio se confirmó al evaluar la percepción de los empleados, donde un alto porcentaje (85%) afirmaron sentirse felices en su lugar de trabajo, sintiendo agrado por lo que hacen y valoran de manera especial el apoyo de sus empleadores. Es necesario señalar, que una pequeña porción de empleados (15%) mencionan no sentirse felices en el trabajo o no relacionan la felicidad con el ámbito laboral, es decir, el trabajo o la organización no guarda relación con su felicidad.

Ahora bien, en términos de la percepción de felicidad desde los factores personales de los empleados de los restaurantes estudiados, se establece que existen diversos significados de este concepto para ellos, pero el común denominar es asociar ser felices con vivencias de tipo personal que producen satisfacción, a nivel personal, familiar, social y laboral. También se puede concluir que se relaciona la felicidad con sentir seguridad en su día a día, tener satisfechas sus necesidades humanas y la ocurrencia de circunstancias externos que permitan mayor disfrute o goce de su vida. No obstante, se puede precisar que los entrevistados no asocian la felicidad con las emociones, porque la moderación y regulación emocional tanto de emociones positivas como negativas no es un área que requiera atención para ellos.

Respecto a los factores organizacionales, las empresas manifiestan una baja gestión participativa, un débil estilo de liderazgo firme y cercano con las necesidades de sus empleados, evidenciado en el desarrollo de contados procesos orientados a incrementar la confianza, el reconocimiento y el acompañamiento a plantear el proyecto de vida de sus empleados. Solo 22,2% de las organizaciones participantes adelantan acciones orientadas a actividades extralaborales y/o de esparcimiento como: reuniones de equipo, celebraciones y festividades, reconocimientos y demás actividades propias de bienestar laboral. Estos escasos procesos, están en baja consonancia con lo que se propone en los modelos de felicidad, como el modelo PERMA de Seligman y la Escalera de la Felicidad, donde se deben orientar las acciones que se ejecuten en pro del fortalecimiento de los factores personales, y del modelo

de Ignacio Fernández y la ciencia de la Felicidad, donde los factores organizacionales tiene un papel fundamental para la experiencia de felicidad en el trabajo.

En cuanto a clima organizacional, resalta la afectación de este, debido a las condiciones laborales relacionadas con el cargo, especialmente en horarios y fechas críticas donde se concentra un alto flujo de clientes y pedidos. La presión por atender dichas solicitudes de forma oportuna, desencadena estrés, impidiendo el adecuado desarrollo de las labores y produciendo un clima laboral aflictivo, afectando la comunicación y las relaciones de los empleados. Aquí, resulta relevante que, desde las prácticas de gestión humana y en relación a las condiciones laborales, se elaboren estrategias para el afrontamiento de dichas situaciones que no son ajenas a la realidad laboral del personal y que así mismo, la autorregulación emocional se convierta en una herramienta fundamental para asegurar un ambiente de trabajo estable.

Entre las iniciativas recogidas por los participantes de la investigación (empleados, expertos y propietarios) acerca de las actividades de desarrollo, formación y bienestar, y que están orientadas a gestionar estrategias específicas de felicidad organizacional, se destacan la generación de espacios de retroalimentación, de interacción y esparcimiento, sistemas de crédito o préstamo para los empleados, incentivos y reconocimiento, espacios de capacitación en temas como educación financiera. Además, en relación a los modelos de felicidad, es importante la retención de sus empleados y consolidación de la misión y visión de la organización. Estas acciones permiten lograr un enfoque humano, y hacer del personal la mejor propuesta de valor.

Asimismo, se evidenciaron acciones gerenciales incipientes dirigidas a la gestión del talento humano, por lo que, aunque se realicen actividades orientadas al personal de la organización, estas no cuentan con una planeación, sistematización específica o con metas claras que logren la adecuada gestión del personal. Por lo que, no es posible la visualización de los beneficios que pueden surgir de estas prácticas como mejor desempeño laboral, incremento en la productividad y cumplimiento de los propósitos organizacionales.

Así, la investigación permite concluir que, las prácticas y estrategias para la gestión del capital humano orientadas a la felicidad en el sector gastronómico del departamento se representan en modelos que sirven para facilitar su comprensión, reproducción y así mismo,

mejora continua, siendo esto último de gran relevancia si se tiene en cuenta que, la felicidad como percepción subjetiva se ha de adaptar a las condiciones culturales, sociales, económicas e individuales en las que los sujetos se encuentren. De este modo, las empresas adscritas a ACODRES Capítulo Norte de Santander han de gestionar la felicidad organizacional en su tejido humano, desde los componentes que cada uno de los modelos puedan aportarles para formalizar un modelo único que atienda sus necesidades particulares.

5.2 Recomendaciones

Para la gestión de la felicidad organizacional en los restaurantes participantes adscritos a ACODRES es necesario establecer un diagnóstico o línea base que permita la identificación de las necesidades individuales de cada organización tanto administrativas como de sus empleados, permitiendo determinar objetivos transversales y de intervención mediante los cuales se genere un impacto positivo en todos los niveles. Para ello es importante que, propietarios y directivos, tengan claridad sobre el alcance de las prácticas de felicidad organizacional con los empleados.

Analizar las dimensiones personales e individuales de los colaboradores, permitiendo una visión holística de las habilidades, aptitudes, actitudes, destrezas, intereses y motivaciones entre otros, posibilitando la elaboración de estrategias ajustadas a la realidad individual y grupal del personal de la organización.

Establecer planes de capacitación y formación del personal, que provean herramientas para el desarrollo de su proyecto de vida, de su inteligencia emocional, comunicación, toma de decisiones, entre otras, para generar un bienestar integral. Dichas estrategias incrementarán el desempeño laboral integrando y permitirán el mejor logro de los objetivos tanto de la organización, como de índole personal.

Aplicar una estrategia efectiva que promueva la gestión del conocimiento del capital intelectual de la organización para incrementar, motivar la generación de ideas y acciones innovadoras que permitan la mejora de los servicios y procesos, lo que desemboca en una optimización de los recursos y capacidades de cada empresa.

Determinar estrategias de salario emocional como componente primordial del clima organizacional, al permitir mejorar la percepción de los trabajadores respecto a la satisfacción

de sus necesidades personales y familiares, por parte de la organización. Así, el efecto simbólico que tienen estas estrategias guarda relación positiva con la calidad de vida y la productividad, lo que finalmente motivará al alcance de los objetivos de la empresa.

Instituir en las organizaciones políticas y prácticas de recursos humanos como líneas de acción que permiten orientar el desempeño de los trabajadores al propósito de la organización, siendo estas normas administrativas para la gestión del personal en cuanto a la atracción, retención/mantenimiento y desarrollo de talentos.

Instaurar indicadores de productividad que permitan conocer a la organización su rentabilidad anual, lo que por consecuencia le permitirá evaluar su capacidad para proporcionar mejoras en el estándar de vida de sus trabajadores, dado que existe una mutua influencia, estando así la productividad condicionada por factores asociados principalmente al clima y cultura organizacional, conllevando a la toma de decisiones sustentadas en datos previamente analizados.

Determinar estrategias orientadas al bienestar emocional de los colaboradores de modo que, en el ámbito laboral se reconozcan, comprendan e interpreten las emociones como una característica más, asociada a la labor de cada trabajador. De manera que, se fomenten las emociones de carácter positivo y se gestionen las de carácter negativo.

Implementar acciones orientadas a la promoción del bienestar psicológico, especialmente, lo relacionada con la salud física y mental otorgando herramientas a los trabajadores que les permitan afrontar las tensiones de su vida en el ámbito personal y laboral, potenciando su trabajo de forma productiva y fructífera.

Aplicar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), reglamentado por el Decreto 1075 de 2015. Dentro de este, debe prestarse especial atención a la intervención de los riesgos psicosociales de los trabajadores, para su prevención y tratamiento.

La gestión del talento humano permite la atracción y fidelización del personal, sin embargo, es necesario que las organizaciones pertenecientes a ACODRES delimiten los objetivos en aras de lograr la mayor productividad.

6 PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE FELICIDAD ORGANIZACIONAL

La investigación “*Felicidad organizacional en restaurantes adscritos a la asociación colombiana de gastronomía ACODRES capítulo Norte de Santander*”, propone un modelo de gestión de felicidad, el cual determinó dos grandes factores desde los que se deben partir el análisis de las necesidades de la empresa, los personales y organizacionales.

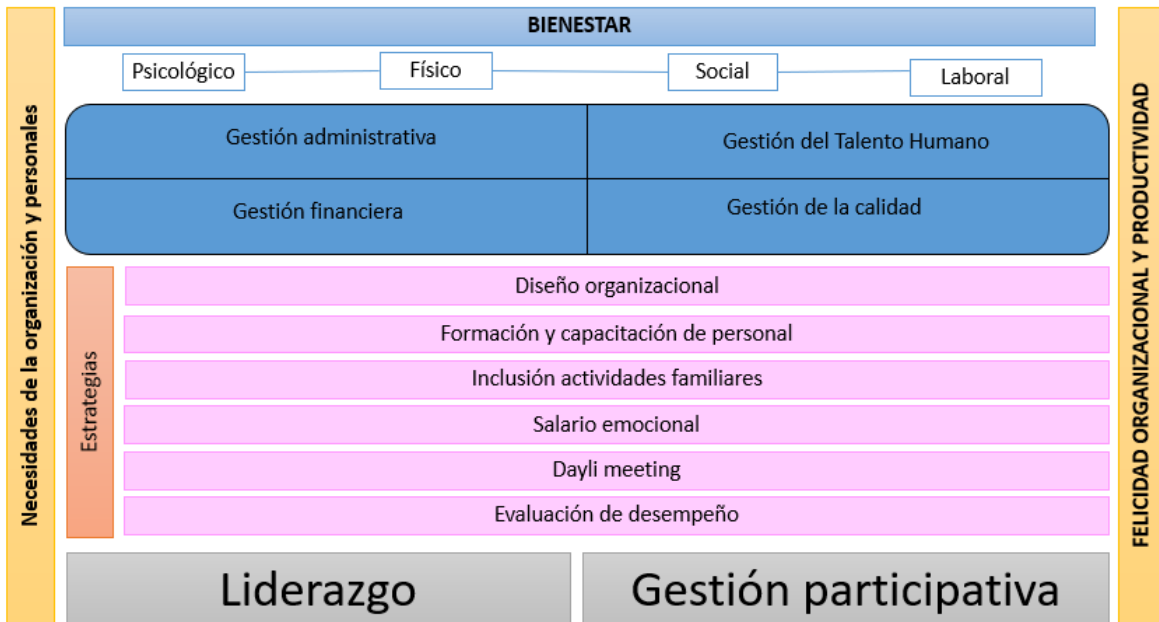


Figura 6. Modelo de gestión de felicidad organizacional.
Elaboración propia

Estos interaccionan entre sí en un marco basado en la felicidad organizacional y direcciona los esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos de la organización para la mejora de sus procesos y el alcance de sus resultados. Las necesidades para cada factor, deben ser analizadas, además, desde cuatro dimensiones, la psicológica, la física, la social y la laboral, que, a su vez, deben estar en concordancia con los lineamientos definidos en la gestión administrativa, del talento humano, financiera y de calidad, o si no lo están, deben ser valorados positivamente desde cada una de estas miradas. A partir de allí, las acciones planteadas, pertenecen a las estrategias definidas previamente:

- Diseño organizacional
- Formación y capacitación de personal
- Inclusión de actividades familiares
- Salario emocional
- Daily meeting
- Evaluación de desempeño

Las anteriores estrategias, ha de ser asumido por la gerencia desde:

- Un liderazgo transformacional, que motiva una apertura al cambio y una cultura basada en la creatividad. Su fin es lograr influir, guiar y dirigir al personal a cargo a alcanzar los objetivos organizacionales y personales.
- Gestión participativa, orientada a maximizar los canales de comunicación entre los diferentes niveles organizaciones, de tal forma, que la información, propuestas, ideas de mejora o de innovaciones en productos y/o procesos, no se pierda o se distorsione en los innumerables niveles de algunas organizaciones.
- Productividad como una medida de la eficiencia del trabajo, que además de basarse en variables meramente financieras, de recursos y de tiempo, debe también incluir, para este caso, aspectos relacionados con la satisfacción del cliente interno y externo, y la felicidad laboral de los empleados de la organización.

Lo anterior, permite orientar la organización a la felicidad dentro de sus procesos misionales y establecer su influencia sobre la productividad, que debe ser medida periódicamente, y de forma tal, que dentro de sus variables se consideren algunos intangibles relacionados con la felicidad organizacional.

Por último, es importante que, como parte del proceso de Gestión de la Calidad, los restaurantes establezcan indicadores de gestión que permitan medir el ritmo de crecimiento anual, con verificaciones trimestrales y controles regulares para monitorizar el progreso. De igual forma y de ser posible, las organizaciones se han de apoyar con la implementación de software y/o tecnologías digitales que reúnan la información de forma instantánea y mantener un seguimiento real de la gestión del personal.

7 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

- Agudelo, M., Alveiro, C., Saavedra, B., & Ramiro, M. (2016). *EL RECURSO HUMANO COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD Y LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AS A KEY ELEMENT AND QUALITY COMPETITIVENESS ORGANIZACIONAL*.
http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/URLdelDocumento:http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=422&Itemid=90
- Albino Lopez, M. A., & Ocaña Albites, C. L. (2018). *Factores personales e institucionales relacionados al desarrollo de investigación científica del personal de enfermería del Instituto Nacional Cardiovascular Incor - ESSALUD, 2017*.
<http://repositorio.unac.edu.pe/handle/UNAC/2990>
- Anco Díaz, S., & Paredes Lozano, K. (2016). SATISFACCIÓN LABORAL Y SU INFLUENCIA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO QUE BRINDAN LOS RESTAURANTES TURÍSTICOS EN EL DISTRITO DE SAUCE PROVINCIA DE SAN MARTÍN EN EL AÑO 2014. In *Universidad Nacional de San Martín-Tarapoto*. Universidad Nacional de San Martín-Tarapoto.
<http://repositorio.unsm.edu.pe/handle/11458/2702>
- Beytía, P., & Calvo, E. (2013). ¿Cómo medir la felicidad?(How to measure happiness?). *Papers.Ssrn.Com*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2302809
- Caicedo, C. (2015). *Felicidad y productividad: Un aporte a la gestión del talento humano en las organizaciones del siglo XXI*.
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/12265>
- Calderon Villamizar, M. Y., Lizcano Pimiento, I. L., & Lizcano Pimiento, A. (2017). *Relación entre autoestima y satisfacción laboral del personal de enfermería asistencial que labora en una ips privada de la ciudad de Cúcuta en el año 2016*.
http://alejandria.ufps.edu.co/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=47716&query_desc=an%3D21267
- Cantillo Padrón, J. C. (2013). *Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño*.

<http://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/2580>

- Cardona Londoño, I. L. (2016). *La felicidad en el trabajo, como una estrategia organizacional en las empresas privadas*. Universidad Militar Nueva Granada.
<http://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/14520>
- Carmona Ramírez, A. D. (2018). *El discurso de la felicidad en las organizaciones empresariales ¿apropiación o imposición colonial? El caso de la empresa OneLink (Medellín)* [Medellín, Colombia].
<http://bibliotecadigital.udea.edu.co/handle/10495/15315>
- Castañeda, L., Guerra, S., Malagón, G., & Urtaríz, L. (2017). Guía metodológica para implementar un programa de felicidad organizacional. *Reponame: Repositorio Institucional Sergio Arboleda*.
- Castillo Pérez, V. H., Corral Chacón, M. A., & Aldape Alamillo, A. (2017). Factores Organizacionales: Su Impacto en la Estrategia De Equipos De Trabajo (Organizational Factors: Their Impact on Work Teams Strategy). *Revista Global de Negocios, Vol. 5(6)*, 1–18. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3028325
- Cequea, M. M., Monroy, C. R., & Bottini, M. A. N. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. *Intangible Capital, 7(2)*, 549–584.
<https://doi.org/10.3926/ic.2011.v7n2.p549-584>
- Collado, E., & Vindel, A. (2014). Desarrollo Personal y Bienestar. In *Sociedad Española para el Estudio de la Ansiedad y el Estrés (SEAS)*.
http://comunidadesae.com.ve/csv1/plantel/arc_public/14/1920/recurso/164395A972158.pdf
- Cruz Mejía, J., Ramírez, S., & Sánchez, D. (2015). La felicidad organizacional, un nuevo reto de intervención en la gestión humana para aumentar la productividad y motivación laboral. *Reponame: Repositorio Institucional Sergio Arboleda*.
- Díaz, V., Ramos, S., Villanueva, D., & Aponte, M. (2019). *LA FELICIDAD ORGANIZACIONAL, UNA REVISIÓN NARRATIVA FRENTE*.
<http://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/13539>

- Dinero. (2018). *Cambios que deben hacer las empresas para tener empleados felices*.
<https://www.dinero.com/empresas/articulo/cambios-que-deben-hacer-las-empresas-para-tener-empleados-felices/274104>
- Durango, B. (2016). *Bienestar psicológico como elemento principal para el engagement*.
 CICAG: Revista Del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales.
[https://www.google.com/search?q=Durango%2C+B.\(2016\).+Bienestar+psicol%C3%B3gico+como+elemento+principal+para+el+engagement.+CICAG%3A+Revista+del+Centro+de+Investigaci%C3%B3n+de+Ciencias+Administrativas+y+Gerenciales%2C+14\(1\)%2C+131-142.&rlz=1C1AVNG_enCO646CO646&oq](https://www.google.com/search?q=Durango%2C+B.(2016).+Bienestar+psicol%C3%B3gico+como+elemento+principal+para+el+engagement.+CICAG%3A+Revista+del+Centro+de+Investigaci%C3%B3n+de+Ciencias+Administrativas+y+Gerenciales%2C+14(1)%2C+131-142.&rlz=1C1AVNG_enCO646CO646&oq)
- EL ESPECTADOR. (2019). *Trabajadores felices, empresas exitosas*.
<https://www.elespectador.com/noticias/actualidad/trabajadores-felices-empresas-exitosas/>
- Escobar-Pérez, J., & Cuervo-Martínez, Á. (2008). *VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUICIO DE EXPERTOS: UNA APROXIMACIÓN A SU UTILIZACIÓN* (Vol. 6).
- Fernández, I. (2015, April 26). *Felicidad Organizacional (2015)*.
<https://es.slideshare.net/ignacioinspirado/felicidad-organizacional>
- Fernández Peña, R. (2005). Redes sociales, apoyo social y salud. In *Perifèria. Revista d'investigació i formació en Antropologia* (Vol. 3, Issue 2). www.periferia.name
- Función Pública. (2004). *Ley 909 del 23 de 2004* .
https://www.google.com/search?rlz=1C1AVNG_enCO646CO646&ei=mV47X_6gHOiG5wKG_LzADA&q=Ley+909+del+23+de+2004&oq=Ley+909+del+23+de+2004&gs_lcp=CgZwc3ktYWIQAzIGCAAQFhAeMgYIABAWEB4yBggAEBYQHICdlBFYnZQRYPeWEWgAcAB4AIAB-QGIAfkbkgEDMi0xmAEAoAECOAEBqgEHZ3dzLXdpesABAQ&sclient=psy-ab&ved=0ahUKEwj-1cGNk6XrAhVow1kKHQY-D8gQ4dUDCAw&uact=5
- Fuquen, C. (2018). *Psicología organizacional y felicidad en el trabajo*.
https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Fuquen%2C+C.+%282018%29.+Psicología+organizacional+y+felicidad+en+el+trabajo&btnG=

- Garassini Chávez, M. E., & Camilli Trujillo, C. (2012). *La felicidad duradera. Estudios sobre el bienestar en la Psicología Positiva*. Caracas: Editorial Alfa.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-05342013000200013
- Gomez, M. O., Marcoulides, G. A., & Heck, R. H. (2012). Examining culture and performance at different middle school level structures. *International Journal of Educational Management*, 26(2), 205–222.
<https://doi.org/10.1108/09513541211202004>
- Hannoun, G. (2011). *Satisfacción laboral*. <https://tesisfcp.bdigital.uncu.edu.ar/4875>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Instituto Europeo de Psicología Positiva, I. (2020). *Modelo Perma de Martin Seligman: Psicología Positiva*. <https://www.iepp.es/modelo-perma/>
- IOpener Institute. (2019). *Happiness at Work - Our Approach - iOpener Institute*.
<https://iopenerinstitute.com/happiness-at-work/>
- Juárez-Adauta, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. In *Rev Med Inst Mex Seguro Soc* (Vol. 50, Issue 3).
- Leal, N. (2003). *El método fenomenológico: Principios, momentos y reducciones*.
https://www.academia.edu/31910238/EL_MÉTODO_FENOMENOLÓGICO_PRINCIPIOS_MOMENTOS_Y_REDUCCIONES
- Leyton, E. A. (2017). *LA GERENCIA DE LA FELICIDAD: UN NUEVO MODELO PARA LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES*.
<https://pdfs.semanticscholar.org/81ea/85c766d54db638d9f982d39ee364b9ca04e8.pdf>
- López-Gómez, E. (2018). El método Delphi en la investigación actual en educación: una revisión teórica y metodológica. *Redalyc.Org*, 21(1), 17–40.
<https://doi.org/10.5944/educXX1.15536>
- López, J. P., & Fierro, I. (2015). Determinantes de la felicidad en los administradores: una

investigación realizada en las farmacias del Grupo Difare en Ecuador. *Redalyc.Org*.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187243745008>

Lyubomirsky, S. (2008). *The How of Happiness: A New Approach to Getting the Life You Want*. [https://books.google.com.co/books?id=Ivf-_LufHmwC&printsec=frontcover&dq=Lyubomirsky,+S.+\(2008\).+The+how+of+happiness:+A+scientific+approach+to+getting+the+life+you+want&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Lyubomirsky%2C+S.+\(2008\).+The+how+of+happiness%3A+A+scientific+approach+to+getting+the+life+you+want&f=false](https://books.google.com.co/books?id=Ivf-_LufHmwC&printsec=frontcover&dq=Lyubomirsky,+S.+(2008).+The+how+of+happiness:+A+scientific+approach+to+getting+the+life+you+want&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Lyubomirsky%2C+S.+(2008).+The+how+of+happiness%3A+A+scientific+approach+to+getting+the+life+you+want&f=false)

Marin Samanez, H. S., & Placencia Medina, M. D. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Scielo.Org.Pe*.
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=s1727-558x2017000400008&script=sci_arttext

Medina, F. J., Munduate, L., Martínez, I., Dorado, M. A., & Mañas, M. A. (2004). Efectos positivos de la activación del conflicto de tarea sobre el clima de los equipos de trabajo. *Revista de Psicología Social*, 19(1), 3–15.
<https://doi.org/10.1174/021347404322726526>

Ministerio del Trabajo Colombia. (2015). *Decreto 1072 del 2015*.
https://www.google.com/search?q=Decreto+1072+del+2015&rlz=1C1AVNG_enCO646CO646&oq=Decreto+1072+del+2015&aqs=chrome..69i57j0l7.350j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8

Moccia, S. (2016). Felicidad en el trabajo. *Redalyc.Org*, 37, 143–151.
<http://www.papelesdelpsicologo.es>

Moreno Castillo, G. W., Pedraza Guzmán, D. M., & Nuván Hurtadon, L. I. (2018). *BIENESTAR PSICOLÓGICO, SATISFACCIÓN LABORAL Y FELICIDAD EN FUNCIONARIOS DEL INSTITUTO NACIONAL PENITENCIARIO Y CARCELARIO (INPEC) EN CÚCUTA*. <http://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/3498>

Moreno Cueva, L. A., Maestre Delgado, M., Flórez Montañez, L. A., Palomino Mendez, L. M., & Villamizar Ramírez, J. M. (2017). AVANCES EN EL ANÁLISIS DEL ESTRÉS LABORAL A PARTIR DE LA CAPTURA DE NEUROSEÑALES EN EL

CLIENTE INTERNO DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN TEXTIL EN LA CIUDAD DE PAMPLONA. *FACE: Revista de La Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 17(2), 81. <https://doi.org/10.24054/01204211.v2.n2.2017.2648>

Muñiz-Velásquez, J. A., & Álvarez Nobell, A. (2013). Felicidad y desarrollo de la Cultura en las organizaciones, un enfoque psicosocial Happiness and development of culture in organizations, a psychosocial. *Revista de Comunicación*, 12(December), 7–31. <http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/uploads/Archivos/Articulo/Felicidad y desarrollo de la cultura en las organizaciones, un enfoque psicosocial-2013.pdf>

OCDE. (2019). *Tu Índice para una Vida Mejor*. OECD Better Life Index. <http://www.oecdbetterlifeindex.org/es/topics/work-life-balance-es/>

OIT, O. M. del T. (2001). *Factores ambientales en el lugar de trabajo*. <http://www.ilo.org/publns>,

OMS. (2017). OMS | Salud mental. *WHO*. http://www.who.int/topics/mental_health/es/

Organización de las Naciones. (2012). *Día Internacional de la Felicidad | Naciones Unidas*. 2019. <https://www.un.org/es/observances/happiness-day>

Padilla-Sarmiento, S. L., Villamizar-Carrillo, D. J., & Mogollón-Canal, O. M. (2018, December). *El trabajador universitario y su salud mental desde el modelo de creencias*. <https://revistas.ufps.edu.co/index.php/cienciaycuidado/article/view/1407/1370>

Paladines Soto, J. R., & Cuadrado González, S. L. (2017). Una Aproximación del Concepto de Empleado Feliz desde la Psicología Positiva. *Podium*, 31, 42–53. <https://doi.org/10.31095/podium.2017.31.4>

Paladines Soto, J. R., & González Cuadrado, S. L. (2017). Una Aproximación del Concepto de Empleado Feliz desde la Psicología Positiva. In *revistas.uees.edu.ec*. <http://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/94>

Paz, K., & Espinoza, A. (2017). *Influencia De La Felicidad Organizacional En La Productividad De Los Colaboradores*. 2016–2017. http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15468/2/PAZ_CAYA_KAR_FEL.pdf

- Pernett Rodríguez, L. L., Ponce Cárdenas, M. A., & Malluk Marengo, A. L. (2017). *ESTADO ACTUAL DE LA PERCEPCIÓN DE FELICIDAD ORGANIZACIONAL DE LOS ADMINISTRATIVOS DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SUPERIOR OFICIAL DE MONTERÍA, COLOMBIA*.
<https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/3188>
- Portafolio. (2018). *La felicidad de los empleados mueve la caja de la empresa | Negocios | Portafolio*. <https://www.portafolio.co/negocios/la-felicidad-de-los-empleados-mueve-la-caja-de-la-empresa-517263>
- Pujol, L. J., & Dabos, G. E. (2018). Artículo de revisión Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales*, 34, 3–18. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2809>
- Quecedo, L. R. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Redined.Educacion.Es*. <http://www.redined.educacion.es/xmlui/handle/11162/44015>
- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL EMPRESA VIGILANTES ASOCIADOS COSTA ORIENTAL DEL LAGO ORGANIZATIONAL CLIMATE AND LABOUR PERFORMANCE OF THE COMPANY “VIGILANTES ASSOCIATE” ORIENTAL COAST OF THE LAKE. In *redalyc.org*.
<https://www.redalyc.org/pdf/782/78230903.pdf>
- Racionero, L. (2001). *Oriente y Occidente*.
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=VSkSEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=RACIONERO,+L.+\(2001\).+Oriente+y+occidente.+Barcelona:+Anagrama.&ots=yKbaiLAve1&sig=fZsl2zl3sORUSaCBpEfUuSj5Ry0#v=onepage&q=RACIONERO%2C%20L.%20\(2001\).%20Oriente%20y%20occidente.%20Barcelona%3A%20Anagrama](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=VSkSEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=RACIONERO,+L.+(2001).+Oriente+y+occidente.+Barcelona:+Anagrama.&ots=yKbaiLAve1&sig=fZsl2zl3sORUSaCBpEfUuSj5Ry0#v=onepage&q=RACIONERO%2C%20L.%20(2001).%20Oriente%20y%20occidente.%20Barcelona%3A%20Anagrama)
- Ramírez Cardona, C. (2013). *Fundamentos de administración*.
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=zXs5DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=ramirez+2013+Prácticas+y+políticas+de+Recursos+Humanos&ots=sHnlRHLNwE&sig=yJWPLdUbr5oXGnaKhu6DUBXEMmI>
- Rico Castillo, E. (2017). *Desarrollo de un modelo de felicidad organizacional en*

Uniempresarial, como estrategia para ser integrales laboralmente.

<http://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/20207>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Comportamiento organizacional* (Pearson (ed.)).

Rosales, M., & Porfirio, N. (2019). *Caracterización de la gestión de calidad bajo el enfoque de satisfacción laboral en las micro y pequeñas empresas del sector servicio - rubro restaurantes, bares y cantinas (restaurantes), del distrito de Huaraz, 2015.*

Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión Practica de Riesgos Laborales*, 58, 18–23. <https://doi.org/10.1158/0008-5472.SABCS12-S5-3>

Salas Vallina, A., Alegre Vidal, J., & Fernández Guerrero, R. (2013). *La medición de la felicidad en el trabajo y sus antecedentes: un estudio empírico en el área de alergología de los hospitales públicos españoles.*

<http://rabida.uhu.es/dspace/handle/10272/9306>

Sanabria Rangel, P. E., Romero Camargo, V. del C., & Flórez Lizcano, C. I. (2014). El concepto de calidad en las organizaciones: una aproximación desde la complejidad. *Universidad & Empresa*, 16(27), 165–213.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187241606007>

Sandoval Caraveo, M. D. C. (2004). CONCEPTO Y DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL. In *Hitos de Ciencias Económico Administrativas* (Vol. 10, Issue 27). <https://revistas.ujat.mx/index.php/hitos/article/view/4402>

Sanín-Posada, A., De, M. S.-R. I., & 2017, U. (2017). Análisis Psicométrico del Authentic Happiness Inventory (AHI) en población trabajadora colombiana.

Revista.Cinzel.Com.Co. <http://revista.cinzel.com.co/index.php/RPO/article/view/187>

Seligman, M. (2011). *La auténtica felicidad*. Barcelona: Ediciones B.

[https://www.google.com/search?q=Seligman%2C+M.+E.+P.+\(2011\).+La+auténtica+felicidad.+Barcelona%3A+Ediciones+B&rlz=1C1AVNG_enCO646CO646&oq=Seligman%2C+M.+E.+P.+\(2011\).+La+auténtica+felicidad.+Barcelona%3A+Ediciones+B&aqs=chrome..69i57.252j0j4&sourceid=chro](https://www.google.com/search?q=Seligman%2C+M.+E.+P.+(2011).+La+auténtica+felicidad.+Barcelona%3A+Ediciones+B&rlz=1C1AVNG_enCO646CO646&oq=Seligman%2C+M.+E.+P.+(2011).+La+auténtica+felicidad.+Barcelona%3A+Ediciones+B&aqs=chrome..69i57.252j0j4&sourceid=chro)

- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. An introduction. *The American Psychologist*, 55(1), 5–14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Silva-Giraldo, C. A., Dugarte-Mendoza, J. S., & Rueda-Mahecha, Y. M. (2021). El talento humano, una perspectiva desde la gerencia en las mipymes. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 89. <https://doi.org/10.21158/01208160.n89.2020.2814>
- Tiratel, S. de. (2000). *Guía de fuentes de información especializadas*. [http://biblio.colmex.mx/curso_investigacion_documental/Guía de fuentes.pdf](http://biblio.colmex.mx/curso_investigacion_documental/Guía%20de%20fuentes.pdf)
- Ucrós Brito, M., & Gamboa Cáceres, T. (2009). Clima organizacional: discusión de diferentes enfoques teóricos. *Biblat.Unam.Mx*. <https://biblat.unam.mx/pt/revista/vision-gerencial/articulo/clima-organizacional-discusion-de-diferentes-enfoques-teoricos>
- Vásquez Torres, M. L. (2013). *FACTORES DE LA MOTIVACIÓN QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL EQUIPO DE SALUD DE CENTRO QUIRÚRGICO – H.R.D.L.M. CHICLAYO*. [https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Factores+de+la+motivación+que+influyen+en+el+comportamiento+organizacional+del+equipo+de+salud+de+Centro+Quirúrgico+HRDLM%2C+Chiclayo+2011&btnG=](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Factores+de+la+motivaci%20n+que+influyen+en+el+comportamiento+organizacional+del+equipo+de+salud+de+Centro+Quir%20rgico+HRDLM%2C+Chiclayo+2011&btnG=)
- Velásquez c, S. (n.d.). *Concepto de Salud Física, Emocional, Mental y Espiritual*.
- Vera Arica, I. (2017). *Balance Vida-Trabajo*. <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/111951>