

**La felicidad laboral como factor clave en la motivación de los colaboradores:  
Identificación de las necesidades según el contexto sociocultural, en una entidad pública de  
Medellín y una entidad privada en Barranquilla, en el periodo 2019-2021**

Camila Salvaneschi Ragazzone

Maria del Pilar Maya Álvarez

Universitaria Agustiniiana  
Dirección de Posgrados  
Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano  
Bogotá, D.C

2021

**La felicidad laboral como factor clave en la eficiencia de los colaboradores:  
Identificación de las necesidades según el contexto sociocultural, en una entidad pública de  
Medellín y una entidad privada en Barranquilla, en el periodo 2019-2021**

Camila Salvaneschi Ragazzone

Maria del Pilar Maya Álvarez

Director

Nydia Parra León

Trabajo para optar al título de Especialista en Gerencia Estratégica del Talento Humano

Universitaria Agustiniiana

Dirección de Posgrados

Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano

Bogotá, D.C

2021

## **Agradecimientos**

Gracias a Dios, a nuestras familias y a la docente Nydia Parra por el acompañamiento y el apoyo en todo el proceso.

## Resumen

Cuando se nace, se recibe un nombre y se es influenciado sobre que estudiar y cómo comportarse, se reciben calificaciones y notas tanto en el colegio, como en la universidad, y finalmente en los trabajos califican el conocimiento con números y el resultado es una cifra más: -salario- que depende de qué tan bien se puede desempeñar una persona en un determinado cargo. En el ámbito laboral, se convive más de un cuarto de las vidas con los jefes y compañeros, volviéndose este, el lugar más representativo de las vidas de los empleados. En épocas no muy lejanas, era un error llevar los problemas personales a la oficina, sin embargo, para la siguiente investigación es necesario conocer lo que a cada empleado le aqueja, para que de manera sinérgica y empática, las organizaciones puedan contrarrestar el impacto negativo que tienen los problemas de los empleados en su motivación y poder responder a ello brindando felicidad organizacional. Dentro del análisis realizado mediante un estudio comparativo de una muestra de 200 colaboradores de dos organizaciones, se identificaron las necesidades según los factores sicosociales y culturales que hacen parte de la brecha del porqué un empleado se encuentra desmotivado, permitiéndole expresar con confianza lo que siente. De igual manera, no solo se busca crear una conciencia de generar sinergia con el empleado, sino de conocerlo, saber qué le gusta, cuáles son sus sueños, sus planes, y metas para que la organización pueda diseñar estrategias de bienestar bien estructuradas que respondan a sus necesidades.

*Palabras Claves:* felicidad Organizacional, sinergia, empatía, factores sicosociales.

## **Abstract**

When you are born, you receive a name and are influenced on what to study and how to behave, you receive grades and marks both at school and at the university, and finally at work they qualify the knowledge with numbers and the result is one more figure: -salary- which depends on how well a person can perform in a certain position. In the workplace, more than a quarter of our lives are spent with our bosses and colleagues, making this the most representative place in the lives of employees. In times not so long ago, it was a mistake to bring personal problems to the office, however, for the following research it is necessary to know what ails each employee, so that in a synergistic and empathic way, organizations can counteract the negative impact that employee problems have on their motivation and be able to respond to it by providing organizational happiness. Within the analysis carried out through a comparative study of a sample of 200 employees from two organizations, the needs were identified according to psychosocial and cultural factors, which are part of the gap of why an employee is unmotivated, allowing him/her to express with confidence what he/she feels. Similarly, the aim is not only to create an awareness of generating synergy with the employee, but also to get to know them, to know what they like, what their dreams, plans and goals are, so that the organization can design well-structured wellness strategies that respond to their needs.

*Keywords:* organizational happiness, synergy, empathy, psychosocial factors.

## **Perfiles**

### **Camila Salvaneschi Ragazzone**

Contador público egresado de la Universidad de la Salle, vinculada a la Especialización de Gerencia estratégica del Talento Humano. Con más de 8 años de experiencia en el manejo de personal, con sólidos valores éticos y morales. Cuento con 7 años de experiencia en automatización de procesos en diferentes áreas, y actualmente soy la Directora Nacional de Recursos Humanos para una entidad financiera con sucursales en 17 ciudades de Colombia. Habilidades innovadoras, excelentes relaciones interpersonales, con facilidad y destreza para la solución de problemas, liderazgo estratégico, comunicación efectiva y asertiva. Con demostrada capacidad resolutive y de influencia para motivar, dirigir y movilizar equipos hacia el logro de metas organizacionales. Disfruto asumir retos complejos y aprender constantemente.

### **Maria del Pilar Maya Álvarez**

Ingeniera Industrial egresada del Politécnico Grancolombiano y Tecnóloga en Sistemas Integrados de Gestión de la Calidad, Medio Ambiente y Salud Ocupacional. Actualmente cursando la Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano. Me desempeño como Servidora Pública en la Secretaría de Gestión Humana y Servicio a la Ciudadanía -Unidad de Administración de Personal en la Ciudad de Medellín, gestionando los requerimientos de información relacionados con los funcionarios. Desarrolladora de estrategias y actividades para fortalecer el capital humano de las organizaciones y para la optimización de los tiempos y recursos mediante la toma de decisiones éticas y responsables. Con capacidad de liderar, emprender, generar y transmitir conocimientos. Habilidades para el trabajo colaborativo y trabajo interdisciplinario siempre en busca de mejorar los procesos, de encontrar nuevos retos y aprender de ellos.

## Tabla de contenidos

1.	Formulación del problema.....	9
2.	Justificación.....	13
3.	Objetivos .....	16
3.1.	Objetivo General .....	16
3.2.	Objetivos Específicos .....	16
4.	Marco referencial .....	17
5.	Metodología.....	26
5.1.	Enfoque.....	26
5.2.	Tipo .....	26
5.3.	Población y Muestra .....	26
5.4.	Técnicas e Instrumentos de Recolección de la información .....	26
5.5.	Desarrollo.....	27
6.	Análisis de resultados y discusión.....	30
7.	Conclusiones.....	44
8.	Recomendaciones.....	46
9.	Referencias .....	47
10.	Anexos.....	50

**Lista de Tablas**

Tabla 1. *Descripción sociodemográfica empresa privada* ..... 30  
Tabla 2. *Descripción sociodemográfica empresa pública* ..... 31



## 1. Formulación del problema

El hombre como ser semi gregario, siempre busca el equilibrio entre su vida laboral y su vida personal. Pero no siempre las organizaciones ponen en práctica las estrategias adecuadas para lograrlo, puesto que cada colaborador tiene su propia, personal fórmula y definición de la felicidad, bien sea por las circunstancias de su entorno, por su generación o por su cultura.

Un ejemplo clave de definición de felicidad con base en lo cultural, fue lo vivido en el año 2010, en Bután (Asia), cuando el primer ministro de Jigme Thinley, estableció un nuevo sistema socio-económico basado en la felicidad. Thinley argumentó que:

“(…) La principal responsabilidad de cualquier gobernante es ayudar a la gente a ser plenamente feliz y no sólo atender a sus necesidades materiales, sino también espirituales. Para ello, todo Gobierno debe centrar sus esfuerzos en cuatro direcciones: desarrollo socio-económico igualitario y sostenible, conservación de la naturaleza, preservación de la cultura y el patrimonio cultural, y un gobierno responsable transparente.

Esta es la receta para lograr elevar la Felicidad Interior Bruta de un país, un parámetro inventado por Bután para sustituir al de Producto Interior Bruto, ha explicado el primer ministro. Para los butaneses, el desarrollo y la prosperidad medidos sólo como acumulación de bienes materiales no sólo no aporta ninguna felicidad, sino que es el germen de todos los males que están llevando a la humanidad y a la tierra a su autodestrucción.

Así, el desarrollo y la producción descontrolados agravan el cambio climático y destruye las reservas naturales, lo que acabará llevando a la humanidad a guerras más terroríficas que las del siglo XX por los recursos naturales, ha argumentado. “¿Y todo para qué? En cuanto llega la crisis todo desaparece: el trabajo, la casa, las posesiones, todo lo material; es un puro espejismo que no aporta ni seguridad ni felicidad”, ha planteado”.

Así como los gobiernos de algunas ciudades centran sus fuerzas en la felicidad de sus habitantes, las organizaciones deben poco a poco crear espacios que permitan implementar estrategias que contribuyan con la satisfacción personal de los miembros. Porque algo que ocupa tanto tiempo en las vidas de las personas como lo es el trabajo debe proporcionar la oportunidad de ser felices.

Pero al crear estas oportunidades debe existir un equilibrio, entre las habilidades que tiene cada colaborador Vs los retos que son asignados. Porque basándonos en la teoría del método Flow de Mihaly Csikszentmihalyi, donde enfatiza que si las personas tienen más habilidades que desafíos tienden a aburrirse, se sienten infrutilizados y pueden llegar a sentir frustración. Y cuando tienen más retos que habilidades, caen en la ansiedad y si no se les dan las herramientas y la capacitación necesaria pueden perder la confianza en sí mismos, y tendremos finalmente personas infelices.

El trabajo ha sido visto como un castigo desde la creación del hombre, para quienes creen en la teoría basada en la teología, tomando la biblia (Reina Valera 1960) como su mayor referencia. Cuando en el libro del Génesis 3:19 encontramos la siguiente frase: “*Ganarás el pan con el sudor de tu frente (...)*”. Bajo este contexto teológico y hasta cultural, se podría inferir que el trabajo impide hacer lo que realmente le gusta al ser humano.

Contrastando esta teoría con el estudio del profesor de psicología de la Universidad de Claremont y ex jefe del departamento de psicología de la Universidad de Chicago y del departamento de sociología y antropología de la Universidad Lake Forest, Mihaly Csikszentmihalyi, en la teoría del flow, donde cada cierta cantidad de tiempo tomaba como muestra una cantidad aleatoria de personas e indagaba su estado de ánimo y analizaba qué relación había entre su sentir en este instante y la tarea que estaba realizando, esto con el propósito de saber qué se necesita para poder conseguir o estar en un estado de fluidez mental, que lo pudiera conducir a disfrutar de su tarea. Por otra parte esta teoría va de la mano con lo planteado por el psicólogo Martin Seligman, en su definición de psicología positiva, recalcando que cuando los seres humanos tienen una cualidad y la pueden utilizar, y proyectar en alguna tarea que se esté realizando tienen una plena sensación de satisfacción o son felices. Seligman, enfatiza que estos estados de felicidad se producen en varios ámbitos como los son: “El amor, el ocio, la educación de los hijos, y el cuarto ámbito; el trabajo”.

En los últimos años, se ha evidenciado que se ha producido un cambio en las empresas, pues han puesto más atención a correlacionar la felicidad de los empleados con las tareas y funciones entregadas, sin embargo, algunas no han tenido éxito; pues dejan de un lado la cultura de la región o de los mismos colaboradores, que estando en una ciudad determinada no han tenido su formación o crianza en la misma ciudad en la que laboran y otro aspecto muy importante son los

cambios de generación. Cabe resaltar que las organizaciones adoptan las mismas medidas que han tomado grandes multinacionales como google, para implantarlas sin antes realizar un estudio de necesidades básicas internas basados en las edades, y conceptos que tienen los integrantes de los equipos que hacen parte de la organización.

Es por esto que se debe fomentar que existan líderes capaces de fomentar la confianza y sacar las mejores capacidades de cada miembro, más allá de demostrar que saben más que ellos. (Urlich, Citado en Artal, 2019) dice que el talento es la capacidad por el compromiso. De acuerdo con estas teorías y estudios realizados, podemos asegurar que a través de la satisfacción de los trabajadores, podemos obtener la satisfacción los clientes.

Con respecto a las consecuencias de la baja felicidad y de los factores internos y externos que influyen en ella, Soto (2019) pone en contexto lo siguiente:

“El abordaje de la satisfacción e insatisfacción laboral ha tenido un largo proceso de evolución. En sus inicios, el foco de los estudios estaba puesto en definir y explicar el concepto, en una siguiente etapa el esfuerzo estuvo dirigido al desarrollo de instrumentos de medición y, en una subsiguiente, el interés se redireccionó a determinar su efecto en las organizaciones, en especial entre sus miembros, así como a mostrar la influencia de las variables personales, psicológicas y organizacionales en este indicador”.

Respecto al efecto en las organizaciones podríamos ver consecuencias a nivel de la productividad que se reflejaría en pérdidas económicas para las empresas o altos costos por contratación recurrente debido a situaciones como aumento del ausentismo, un alto índice de rotación del personal y mala imagen corporativa.

Las anteriores derivadas del componente sicosocial donde se puede presentar cierto tipo de enfermedades que tienen que ver con el agotamiento, estrés, desgaste físico y mental de los colaboradores al no lograr la satisfacción por falta de oportunidades de crecimiento, sobrecarga laboral o falta de flexibilización.

Por ende, tendrá un efecto directo sobre el clima laboral de los colaboradores alejándose del ideal al que se debería aspirar siempre y que hoy podría ser visto como utopía: "Elige un trabajo que te guste y no tendrás que trabajar ni un día de tu vida" Confucio (551 AC-478 AC).

A la vez el no hacer las funciones con gusto, con placer, tendrá un efecto sobre el desempeño del capital humano lo que se manifestaría en la disminución de la calidad del servicio prestado o en un producto final no conforme, lo que reducirá el índice de satisfacción de los clientes y de las comunidades en empresas privadas y públicas respectivamente, lo que genera una impresión poco positiva antes estos, disminuyendo su fidelización.

Dando una mirada hacia otro panorama, así como en las organizaciones en las relaciones personales también podemos evidenciar un desgaste o insatisfacción cuando los seres humanos apuntan a diferentes direcciones y no desarrollan a plenitud sus necesidades o no comparten un proyecto de vida en común. Se produce entonces un choque realidad Vs expectativas muchas veces por problemas culturales (estilos de vida), por vivencias previas, por poca valoración de los roles desempeñados o simplemente porque se produce un estancamiento, se pierde la capacidad de asombro y la creatividad para hacer una constante renovación de las relaciones o sociedades.

Volviendo al asunto de interés, comprendiendo a las personas como una ventaja competitiva para aquellas organizaciones que saben valorarlas Chiavenato (2017) nos enmarca esa relación de beneficios recíprocos así: “Las personas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. La posibilidad de crecer en la vida y de tener éxito depende de que se crezca dentro de las organizaciones” (p.5).

Teniendo en cuenta lo anterior se pretende identificar todos aquellos factores sicosociales que pueden elevar el nivel de felicidad de las personas de acuerdo a un entorno dinámico, con una previa exploración de los condicionantes que se convierten en obstáculos a la hora de lograrlo.

Para esto se emplearan medios cualitativos de investigación donde se empleen la entrevista y la observación participante para hacer el diagnóstico y conocer el contexto de la problemática, pues este método permitirá el enfoque en los aspectos culturales de la felicidad, en dos empresas del sector público y privado en las ciudades de Medellín y Barranquilla respectivamente, para contrastar las diferencias.

Finalmente, a lo que se quiere apuntar es a resolver el siguiente interrogante, que surge del previo análisis: ¿Qué factores protectores de acuerdo a las variables, demográficas culturales y sociales pueden elevar la felicidad y desencadenar la motivación en los colaboradores?

## 2. Justificación

Este proyecto surge de la motivación personal de ver al capital humano no como una máquina de trabajo para aumentar la productividad en las organizaciones, sino como seres holísticos que estamos en búsqueda de una felicidad o estado de bienestar en todas las dimensiones de nuestra vida según el contexto en que nos formamos y desarrollamos. Lo anterior lo enfocaremos mediante el enfoque de la psicología positiva que indaga sobre las vivencias y experiencias que mejoran la calidad de vida de los individuos. Esta se define como el estudio científico de las fortalezas y virtudes humanas, las cuales permiten adoptar una perspectiva más abierta respecto al potencial humano, sus motivaciones y capacidades (Sheldon y King, 2001).

Los seres humanos tenemos una inclinación natural a buscar el progreso, el bienestar, a realizarnos personal y profesionalmente. Es por esto que como futuros Especialistas en Gerencia Estratégica del Talento Humano debemos generar estrategias desde el ámbito académico para adquirir cada vez más competencias y generar un impacto positivo en la vida de las personas que nos rodean.

Como profesionales tenemos una responsabilidad social y debemos tener un espíritu investigativo que más que identificar problemas, ofrezcamos alternativas y gestionemos el conocimiento poniéndolo al servicio de la sociedad. Debido a esto, detectamos esta necesidad de hacer un diagnóstico más acertado del estado de felicidad laboral de los colaboradores que están inmersos en una sociedad donde hay diferentes factores como su edad, cultura, estrato socioeconómico entre otros, que van hacer que su concepto de felicidad varíe entre sectores y que de acuerdo a los resultados se deberán enfocar las compensaciones o planes de bienestar para la plena realización de esta necesidad. De igual manera rescatar lo que ya exista en las empresas estudiadas, adaptarlo y darlo a conocer. De esta forma estaremos no solo generando un plan en nuestros lugares de desempeño sino que estamos dando herramientas apoyándonos interdisciplinariamente de la sicología, sociología, para para que otras organizaciones y comunidades contemplen y si es pertinente hagan uso de este enfoque.

Es importante resaltar, que dentro de las organizaciones se confunden los factores de higiene con el factor de motivación. El primero hace referencia a todos aquellos que cubren las necesidades básicas, como: el sueldo, la seguridad laboral, las políticas organizacionales y las relaciones, y el segundo se refiere a cubrir los factores de autorrealización. En los años 90, se

creía que el dinero era el único factor que motivaba a los empleados para que trabajaran más y a gusto. La teoría impartida por Frederick Taylor (el padre de la Administración científica) (1856-1915), donde argumentaba que “*el dinero es lo que motiva principalmente a los trabajadores y los demás asuntos son poco importantes*” fue algo que funcionó en un momento determinado, pero este tipo de motivación fue quedando en un segundo plano. Sin embargo, aún existen organizaciones que creen que el dinero es lo único que motiva, pero a medida que pasa el tiempo, las necesidades han cambiado y los asuntos emocionales ha ganado una mayor importancia en el factor motivacional. Contrario a la teoría de Taylor, Elton Mayo psicólogo e investigador australiano (1880 – 1949) argumentó que lo emocional movía más los trabajadores que el mismo dinero. Mayo afirmó que: “***Podemos comprar el tiempo del hombre y su trabajo, pero no podemos comprar su lealtad, entusiasmo e iniciativa.***” Con un análisis profundo podremos entender qué motiva realmente al trabajador a entregar lo mejor, y al entender qué los motiva encontraremos las herramientas para para motivar a cada uno de ellos.

La felicidad de los empleados es de importancia relevante, y saber qué y cómo hacerlos sentir a gusto, es la inversión más acertada que cualquier organización puede tener. Porque si los empleados se sienten a gusto con todo aquello que reciben del lugar donde se están desarrollando, les genera una calidad de vida mayor, por lo consiguiente, serán empleados productivos, y fuera de la burbuja del conflicto de intereses y de las competencias internas que pueden llegar a entorpecer la productividad del negocio.

En este análisis que se llevará a cabo en dos empresas, que se encuentran en diferentes ciudades, diferentes culturas, se buscará no solo conocer sino comparar, los cambios que se han evidenciado durante los últimos 3 años, y mutaciones de sus necesidades que pueden llevar a deteriorar la calidad de vida. El incrementar la sensibilidad y conciencia de las organizaciones en función de la felicidad de los empleados como pieza clave, es un arduo trabajo para un departamento de recursos humanos; quien debe enfocar sus fuerzas siempre en pro de una sinergia, y así obtener el máximo beneficio para las partes. Saber con claridad cuáles son los factores que motivan a las personas, ayudan a crear planes innovadores que satisfagan las expectativas de cada grupo en una organización, ya que aquello que motiva a un selecto grupo, no es ambicioso para otro. Realizar una taxonomía de necesidades, permitirá obtener información

más detallada y de esta manera ser más asertivos para entregar a los empleados beneficios que mejoren sus condiciones psicológicas y físicas, que complementen el objetivo individual.

### **3. Objetivos**

#### **3.1. Objetivo General**

Identificar los factores que mueven la felicidad de los empleados e influyen en su motivación teniendo en cuenta las variables sociales, demográficas y culturales, en dos organizaciones de diferente sector.

#### **3.2. Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico del estado de felicidad en que se encuentran los empleados mediante entrevistas y observación.
- Analizar de forma comparativa los factores de motivación más importantes en las culturas de las dos empresas.
- Determinar cuáles son los beneficios que satisfacen mejor a los trabajadores.
- Proponer una estrategia para elevar el bienestar, basada en las preferencias de los empleados.



#### 4. Marco referencial

A continuación se presentará la historia y evolución de las diferentes percepciones y teorías sobre motivación o felicidad laboral y los demás conceptos relacionados con la propuesta de investigación.

Motivar a las personas es un desafío que se ha tenido en todo lo que lleva la historia de la empresa moderna, y hasta ahora parece que aún no existe una receta mágica. A medida que pasan los años existen ciertas premisas sobre las generaciones actuales, pero cada generación pasa a ser superior en un determinado momento, lo cual evidencia los cambios en los gustos y preferencias a medida que pasa el tiempo. A pesar que en cada época se cambiaron los nombres para hacer que los trabajadores se encuentren motivados, todos aplican la misma estrategia de dar la esperanza de un premio, o de evitar los castigos.

El dinero fue la primera idea que se les ocurrió a los empresarios para motivar a los empleados en el inicio de las teorías de la motivación. En la década de los años 50, dentro de las primeras teorías de la motivación se tiene como referencia a Frederick Winslow Taylor (Germantown, Pennsylvania, 1856 - Filadelfia, 1915), quien es considerado el Padre de la administración científica. Taylor por ser un matemático durante su análisis estudió los tiempos en el trabajo, e implementó incentivos salariales por producción, y ayuda a crear lo que Henry Ford (1863-1947) implementó que fue la producción en cadena. Ford, es catalogado en ese momento como el padre de la especialización, porque hace que cada persona tome una parte del proceso y se especialice en ella. En este concepto mecánico fueron consideradas las personas como una pieza más del gran rompecabezas, dejando de un lado sus anhelos, y sus expectativas. Hay una frase atribuida a Taylor (1856-1915) *“El dinero es lo que motiva principalmente a los trabajadores y los demás asuntos son de poca importancia”*.

En esta época se pone en práctica por parte de Ford, pago de altos salarios. Esto con la intención que sus empleados al tener salarios más altos, pudieran invertir en la compra de sus propios productos. Ford tenía una premisa: *“la demanda no crea; debe ser creada”* (Friedmann, 1977:131). Con este sistema de altos salarios, Ford lograba motivar a sus trabajadores, quienes, por el deseo de obtener un producto de alta calidad, y poder tener un status al tener un coche se esforzaban más en su trabajo.

Durante el siglo XX, todas las teorías de motivación, se centraban en el dinero; como por ejemplo lo sigue siendo la remuneración variable.

Al revisar la historia, nos encontramos con que las teorías de Taylor, y Ford, no eran las únicas en este momento, pero como éstas fueron tan exitosas, aquellas no fueron tomadas como relevantes en aquel momento. A continuación, revisaremos algunos autores que fueron contemporáneos.

Henry Fayol (1841-1925), quien también era ingeniero, pero se dedicó a estudiar la parte administrativa de los procesos o lo que se conoce como “Administración positiva”. A Fayol se le atribuye la frase *“Hacer que todos trabajen dentro de la empresa con gusto y como si fueran un equipo, hace a la fortaleza de una organización y su control”*. Se evidencia que desde esta época se hablaba de felicidad laboral con otras palabras.

Dentro de los 14 principios de gestión de Henry Fayol están: División del trabajo, La disciplina, Unidad de mando, Unidad de dirección, Subordinación del interés individual y general, remuneración, Jerarquía, Centralización, Equidad, Estabilidad, Espíritu de cuerpo. Cada uno de esos principios tiene como base fundamental el factor humano.

Dentro del principio de remuneración se destaca que las remuneraciones no solo deben ser económicas, sino no económicas, como por ejemplo los ascensos, los reconocimientos por méritos, reconocimientos por esfuerzos, etc. Estos reconocimientos traen de manera implícita felicidad, ya que al darle crédito a un empleado por alguna razón hace que su estima incremente y su sentido de pertenencia con la organización se vuelva más sólido. Fayol comparte esta premisa *“Amabilidad y justicia para lograr la lealtad del personal”*. Así nos demuestra que su interés por el bienestar y el clima laboral estaban presentes dentro de sus principios.

Una prueba que en todas las épocas ha estado presente el interés por el bienestar y la felicidad de los empleados es que Elton Mayo (1880-1949), cuando fue llamado a Western Electric, organización que había aplicado la teoría de Taylor, pero que sin embargo estaba presentando algunas fallas. Western presentaba altos índices de ausentismo laboral, aun pagando salarios altos a sus empleados estos preferían no ir a trabajar.

Elton Mayo (1927) dentro de su investigación en Western indicó: *“El conflicto con el trabajador se debe a más temas emocionales que a razones económicas”*. Mayo tenía dentro de sus premisas que los asuntos emocionales eran temas relevantes que atender dentro de las organizaciones. Mayo, en colaboración con Frest Roethlisberger realizaron un experimento para

comprobar el rendimiento de los trabajadores sometidos a diferentes cambios en la iluminación, de lo cual concluyeron que *“la mejora en la productividad no se debió a los cambios operados sobre los niveles de iluminación, sino al efecto motivador que supuso entre los obreros el saber que estaban siendo objeto de estudio”* (Fox NS, Brennan JS, Chasen ST, 2008). Esto demuestra que la motivación es un factor de felicidad.

Dentro de esta misma línea de motivación se da un paso de los modelos teóricos, racionales a un modelo psicológico, donde los sociólogos y psicólogos se involucran para estudiar el comportamiento humano. En este podemos encontrar a Abraham Maslow (1908-1970), quien argumentó que los hombres se motivaban en el momento que podían cubrir sus necesidades, y que éstas a su vez tenían una jerarquía, y es aquí cuando nace la famosa pirámide de las necesidades o pirámide de Maslow. Él estaba enfocado en analizar las causales que hacían felices a las personas, sin embargo en el artículo *“A Theory of Human Motivation”* (1943) Maslow precisaba que los seres humanos buscan cubrir sus necesidades en forma jerárquica.

Inspirados en estas teorías de Maslow, algunos personajes replicaron esas mismas con algunos cambios basados en sus propios análisis. Un ejemplo de ellos fue Frederick Herzberg (1923 – 2000) quien creó la teoría de los dos factores, la cual también se conoce como la teoría de la motivación e higiene. Esta teoría argumenta que existen algunas cosas que motivan y otras que, aunque son esenciales, pero no motivan; a estos los llamó factores higiénicos. Dentro de los factores higiénicos podemos nombrar: Sueldos, reconocimientos laborales, relaciones con los jefes, status laboral. Dentro de los factores motivacionales, están: La autonomía, la confianza, progreso profesional. Dentro del análisis de Herzberg, encontramos que una vez cubierto los factores Higiénicos, se elimina la insatisfacción, pero no hay motivación. Comparando la teoría de Maslow con la de Herzberg, encontramos algo similar y es que no se puede motivar si los factores higiénicos no están cubiertos.

Siguiendo la línea de tiempo, con los personajes que han analizado los factores que motivan y dan felicidad a los seres humanos, nos encontramos en el año 2005 con un artículo llamado: *“Does Herzberg's motivation theory have staying power?”* El cuál hizo una encuesta a 3.200 personas para indagar si después de 50 años la teoría de Herzberg seguía siendo útil para analizar sobre lo que motiva a las generaciones actuales y de acuerdo a los resultados, se pudo comprobar que sigue vigente.

Estudios como estos de analizar qué motiva y si el dinero era fundamental para motivar a los seres humanos también fueron realizados por Rynes, Gerhart y Minette (2004). Garrido, Pérez y Antón (2005) concluyeron dentro de sus estudios que para lograr la satisfacción era necesario hacer una combinación de factores monetarios y no monetarios.

Hablando sobre motivación, en el blog de Paulo Romero (2021) precisa el siguiente ejemplo:

*“Imagínate que tu jefe te dice: “si logras tal objetivo, te duplico el sueldo”. Comienzan a brillarte los ojos como Rico McPato y te pones al toque a trabajar a toda máquina. No pasa mucho tiempo y logras el objetivo, entonces tu jefe al saberlo no espera más y te premia con el aumento. Te alegras hasta el cielo y llevas a la familia a festejarlo con bombos y platillos.*

*A los cuatro o cinco meses ya te acostumbraste a ganar ese monto de dinero, te pregunto ¿sigues motivado? ¡Ya no! ¿Cierto?*

*¿Te das cuenta? Y aun pensamos que el dinero es lo único que motiva a la gente, eso es un craso error.”*

Tomando como referencia el libro Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us (2009) de Daniel H. Pink (1964), donde argumenta que la motivación del hombre se debe más a factores intrínsecos, se puede concluir que el dinero no es factor motivacional.

Pink, nombra 3 factores de motivación:

-Autonomía: nuestro deseo de ser autodirigidos. Aumenta el compromiso sobre el cumplimiento.

-Maestría: la necesidad de adquirir mejores habilidades.

-Propósito: el deseo de hacer algo que tenga significado y sea importante. Las empresas que solo se centran en las ganancias sin valorar el propósito terminarán con un servicio al cliente deficiente y empleados insatisfechos

Dentro de su análisis, él evidenció que cuando las personas están realizando una tarea que les gusta, sienten plena satisfacción y esto genera felicidad. Muy acorde a la Teoría del Flujo según Mihaly Csikszentmihalyi (1934). Para Csikszentmihalyi, el flujo es “El estado en el que las personas están tan involucradas en una actividad que nada más parece importar”.

Como hemos evidenciado, hablar de felicidad laboral no es algo “novedoso” que esté a la vanguardia para el siglo XXI. Es un asunto que durante varias décadas ha inquietado a empresarios, psicólogos, sociólogos, etc. La felicidad no es un ingrediente que se pueda comprar con dinero, ni una receta mágica.

Los empleados pasan un 33% de sus vidas en los ambientes laborales, y por eso cada profesional de Recursos Humanos estudia y busca alternativas para mantener felices a los empleados, pero esta felicidad puede verse afectada por varias razones como, la cultura, los factores sociodemográficos, la ciudad en la que labora, sus creencias religiosas, entre otras. Aunque parezca una tarea y un objetivo difícil de alcanzar, existen organizaciones que han dedicado esfuerzos para poder llegar a ello.

La firma de consultoría Great Place to Work, ha ayudado a muchas empresas no solo a certificarse como “Los mejores lugares para trabajar” sino a identificar, crear y mantener ambientes con una filosofía saludable de trabajo, enfocados en la credibilidad, respeto, imparcialidad, camaradería y orgullo.

Retomando los factores que influyen en la felicidad, se estudiará como la cultura a la que se pertenece, los estilos de vida y el contexto en el que se desenvuelve influyen en el individuo. De acuerdo a estos las necesidades cambian de un entorno a otro. Es por esto que seguramente no será el mismo el concepto de bienestar para los habitantes de una ciudad de la Costa como Barranquilla, que para los de Medellín. Y dentro de estas ciudades no será el mismo para una persona joven que para un adulto mayor. Todos pueden alcanzar la felicidad independiente de esas condiciones pero la construcción de esta varía según los factores sicosociales. La construcción de este concepto es multidimensional. Por eso a la hora de generar un plan para elevar ese nivel en las organizaciones se deben tener en cuenta estas particularidades, es decir conocer y reconocer mejor a los grupos que se quieren impactar.

Respecto a lo anterior es importante validar ciertos conceptos importantes para su comprensión, De Tejada, (2012) define las **variables sociodemográficas** como:

Conjunto de datos de naturaleza social que describen las características de una población, a partir de cuyo análisis pueden hacerse interpretaciones de su comportamiento en el campo de donde son tomados, hacerse proyecciones y predicciones que invitan a la reflexión del investigador y a la búsqueda de posibles soluciones.(p.248.).

Por otro lado **los estilos de vida** que se lleven como la alimentación, el deporte, la práctica de actividades de crecimiento personal entre otras, también determinan el grado de bienestar. Estos han sido abarcados por varias áreas del conocimiento Según Álvarez (2012): “Los mayores desarrollos conceptuales se han formulado en el campo de las ciencias socioculturales, para las

que los estilos de vida son patrones de comportamiento grupales sobre los que la estructura social ejerce una influencia considerable” (p.95).

El concepto de **felicidad** no es unánime y como se ha ido analizando ha ido evolucionando a lo largo del tiempo y está claro que depende de muchos factores entre ellos la cultura y el ocio. Las políticas orientadas al acceso y participación en actividades culturales y recreativas influyen en la felicidad de las personas, es por esto que muchas ciudades Europeas tiene un gran apoyo al arte. La evidencia empírica demuestra que la simple presencia de socializar en eventos tiene un efecto positivo. De esta manera, cuando se posibilita la realización de estas actividades adaptando los horarios laborales los efectos positivos sobre la felicidad son representativos. (Filimon, 2018)

En el Reino Unido por ejemplo, en un estudio publicado en el año 2016 (Wheatley y Bickerton) se concluyó que “la participación en actividades artísticas, culturales y deportivas aumentaba la satisfacción con la vida y la sensación general de felicidad de los encuestados”. (p.39).

La visión utilitarista de la economía tuvo mucho tiempo como sinónimo de felicidad a la búsqueda de la bienestar material, en contraposición a esto la «paradoja de Easterlin (1974)», demuestra lo contrario: trabajando con datos macroeconómicos para diferentes países, Richard Easterlin (Citado en Filemon, 2018) comprobó que a largo plazo no había una diferencia marcada entre el nivel de felicidad percibido por las personas de los países más prósperos, con necesidades básicas cubiertas, y la de los de países menos ricos, por lo tanto más ingresos económicos no se traduce en mayor felicidad (Filimon,2018).

Ahora bien el objeto de estudio se centrará en dos ciudades representativas de Colombia. Una de ellas es **Medellín**, capital de la provincia montañosa de Antioquia en Colombia. Es la ciudad más poblada del departamento y la segunda del país. Se asienta en la parte más ancha de la región natural conocida como Valle de Aburrá, en la cordillera central de los Andes, constituyéndose como el mayor centro urbano del ramal andino. Se extiende a ambas orillas del río Medellín. La ciudad tiene una población de 2 464 322 habitantes, el clima es templado y húmedo, con una temperatura promedio de 22°C (Colombia- Aprende, s.f). Con un pasado indígena y con la colonización de los españoles, sobresale por el calor humano, la laboriosidad, el espíritu

emprendedor y la “pujanza de su gente” pues tuvieron que abrirse camino entre montañas. Se destaca en las finanzas, el comercio y especialmente en el sector textil.

La otra ciudad a estudiar es **Barranquilla**, ubicada sobre la ribera occidental del río Magdalena, a pocos kilómetros de su desembocadura en el Mar Caribe. Es puerto aéreo, marítimo, fluvial y de comunicaciones. Bien llamada como la Puerta de Oro de Colombia por haber sido el punto de entrada al país de adelantos como la aviación y el teléfono y de extranjeros. Así mismo, se le conoce como La Arenosa, la Capital de Vida y Curramba, la bella. Tiene una Extensión total: 154 Km<sup>2</sup>. Posee un clima tropical, cálido y seco La temperatura promedio es de 28 grados centígrados. La cultura de Barranquilla nace de la convergencia de las culturas indígenas, con la europea y la africana a la llegada de los españoles a América. Desde el siglo XIX, a través de los inmigrantes hay aportes de culturas como la árabe, la judía, la estadounidense, la alemana, la francesa y la italiana. Se destaca además por la alegría de su gente, la gastronomía, el folclor, la danza y el Carnaval. (Corporación Universitaria Latinoamericana, s.f).

Ya enmarcados en este contexto, en Colombia, en la ciudad de Montería, se realizó un estudio descriptivo sobre la percepción de felicidad en los adultos mayores de esta localidad, donde se concluyó que estos la perciben de formas diversas con énfasis en las diferencias socio-culturales. Se evidencio que las mujeres desde su rol de cuidadoras del hogar experimentan mayores niveles de felicidad desde la plenitud del ser y los hombres resultaron ser menos felices que las mujeres, sobre todo aquellos con baja escolaridad, viudos y con baja participación social, dado que su bienestar lo edifican desde la capacidad para satisfacer las necesidades, equiparándolo con la funcionalidad y la independencia económica que les permita continuar apropiándose del rol de proveedor. Es por esto que las políticas públicas se deben plantear a partir del reconocimiento de las condiciones de vida, las potencialidades y las particularidades culturales que prevalecen en cada región (Puello, Ortega y Valencia, 2018).

Por otro lado, la firma Win – Gallup International le otorgó el título del país más feliz del mundo a Colombia tras un estudio en el que participaron 54 naciones. Éste proyectó que el 77 % de los colombianos afirmó ser feliz, mientras que el 2 % dijo no serlo. Este estudio, conocido como el *Barómetro Global de Felicidad y Esperanza*, mostró también que **Barranquilla** es

la ciudad más feliz de Colombia con un porcentaje del 83 %. Otras ciudades bien calificadas fueron **Medellín**, Bucaramanga, Bogotá y Cali. Además arrojó que América Latina es la región más feliz del mundo con un 71 %. Por otro lado Happy Planet Index (IPH) también posicionó muy bien a Colombia concediéndole el tercer lugar entre los **países más felices del mundo** con una puntuación de 59.8 %. Se tuvieron en cuenta factores como huella ecológica, calidad de vida y alta esperanza de vida (73,7 años). (Colombia. CO, Gobierno de Colombia, s.f)

Ahora bien para comenzar a relacionar la felicidad en el contexto laboral García, Lujan y Martínez (2007) definen **la satisfacción laboral** como: “Un indicador de calidad del servicio y desarrollo organizacional. Es la sensación que el individuo experimenta al lograr el equilibrio entre una necesidad y el acceso al objeto o fines que la reducen” (p.63).

Así mismo estos autores nos plantean que, al conocer las necesidades reales de los trabajadores se pueden llevar a cabo estrategias para lograr esa satisfacción al realizar las funciones propias de su cargo. Esto hace que se mejoren los procesos, pues un trabajador feliz y motivado va a ser más eficiente y va a tener unas mejores relaciones con sus compañeros y tendrá mejor disposición para el trabajo colaborativo lo que propiciara un ambiente más armónico entre las áreas o departamentos. (p.64).

¿Y qué es esto de la **eficiencia**?, pues García y Serrano (2003) la definen como: “La consecución de una meta al menor coste, se encuentra vinculada al aprovechamiento óptimo de los recursos que se emplean en la obtención de una utilidad, proceda ésta de un producto o servicio” (p.424). Por consiguiente, a las empresas les conviene tener colaboradores no solo eficaces, sino eficientes para lograr la mayor productividad en las organizaciones.

Debido a esto, es importante que las organizaciones promuevan unas condiciones óptimas que conlleven a la satisfacción laboral en los trabajadores como un trato justo, una cultura organizativa saludable, promover el liderazgo, facilitar el desarrollo de habilidades y el crecimiento personal y contemplar el diseño de los puestos de trabajo donde puedan asumir retos (Fisher 2010, Citado en Caicedo, 2015, p.28-29)

Rodríguez y Sanz (2014) en su artículo denominado la Felicidad y el Bienestar en el trabajo manifiestan que la felicidad laboral va estar relacionada con indicadores organizacionales positivos. De ahí surge que la creatividad laboral, las relaciones interpersonales adecuadas con



compañeros y clientes, la cooperación y adoptar menos conductas contraproducentes, son resultado de un mayor bienestar (p.40).

De igual manera, existen diferentes beneficios y formas de satisfacer a los empleados en las empresas públicas o privadas lo que puede influir en su bienestar. Pérez (2021) nos enmarca a la empresa pública como una entidad cuya propiedad pertenece de forma parcial o total al Estado. La empresa privada es creada por particulares el capital pertenece a los inversores y a los dueños de la misma no al Estado. Unas de las ventajas de trabajar para el estado son, la estabilidad laboral, el plan de beneficios, bonificaciones, primas, posibilidad de rotaciones y en su mayoría horarios más fijos. Entre las desventajas están los bajos salarios en cargos profesionales, más escasa probabilidad de ascender, no hay aumento de sueldos y funciones un poco rutinarias. Entre las ventajas del sector privado se observan salarios más altos según el puesto y la carrera profesional, se puede conseguir aumento del salario por el cumplimiento de metas, mejores instalaciones, algunas facilidades como líneas corporativas, transporte de empresa entre otras.

Finalmente se puede apreciar que en los dos sectores y en general se puede alcanzar un grado de felicidad que no tiene que ver con la remuneración económica solamente. La satisfacción o no de las necesidades de los colaboradores se lleva a cabo según las particularidades y el contexto en el que se desenvuelven y teniendo en cuenta que el sentimiento subjetivo de felicidad.

## **5. Metodología**

En este apartado se darán a conocer a los procedimientos y técnicas para obtener los datos más relevantes de los fenómenos o situaciones a estudiar para lograr posteriormente hacer un análisis de estos y alcanzar los resultados esperados con la investigación.

### **5.1. Enfoque**

El enfoque de la investigación a utilizar es el cualitativo según el tipo de estudio donde se tienen en cuenta factores sicosociales y con el que podemos aprovechar al máximo el explorar la situación desde su contexto (la percepción propia de felicidad).

### **5.2. Tipo**

El proceso será de tipo inductivo, pues se pretende recopilar información detallada desde las particularidades de las personas, interacciones y comportamientos que son observables y que también pueden ser relatados por ellos mismos mediante la interacción con el investigador.

### **5.3. Población y Muestra**

La empresa Privada cuenta con más de 5000 empleados y la privada con más de 300. De estas se hará la observación a 200 empleados del sector administrativo, 100 de la entidad privada y 100 de la organización pública, de los cuales se tomara una muestra intencional estimada de 40 personas en total para llevar a cabo las entrevistas.

### **5.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de la información**

Entre las técnicas de recolección de información que se emplearan están: La observación participante pues permitirá estudiar la muestra en sus propias actividades involucrándose en el entorno y permite comprender sus vivencias tomando notas secuenciales de esta y la Entrevista de tipo semiestructurada pues tiene una base pero a la vez brinda cierta flexibilidad para ahondar en temas que requieran mayor profundización según la apertura del individuo y para conocer en profundidad mediante preguntas abiertas el sentir, la actitud de los colaboradores respecto a la temática que tiene que ver mucho con los factores sicosociales.

Para el análisis de datos en esta investigación de tipo cualitativa se tendrá en cuenta la propuesta de Huberman y Miles, (citado en Ujaen, s.f) respecto a tres subprocesos:

La reducción de datos, orientada a su selección y condensación. Esta se hace teniendo en cuenta previamente la información recopilada en el marco referencial como base, se genera la

temática de la entrevista y los puntos a observar en la muestra y una vez recolectados los datos se lleva a cabo la elaboración de codificaciones.

Posteriormente la presentación de datos se hará por medio de una sinopsis de la información según las diferentes categorías resultantes para la entrevista y observación (ver anexo 1) que permitirán mostrar a las organizaciones la importancia de enmarcar la felicidad desde el punto de vista de los colaboradores teniendo en cuentas todas las variables que ellos mismos proporcionarán en el estudio y sumadas a las que ya se infieren y se sustentan desde las diferentes teorías.

Finalmente se hará la elaboración y verificación de conclusiones, en la que se utilizarán tácticas para extraer significados de los datos, se llevara a cabo un análisis de comparación/contraste, entre las dos empresas de las diferentes ciudades a estudiar donde se señalarán patrones de los factores protectores según las variables sociodemográficas como la edad, la cultura, nivel de estudios y de ingresos entre otros.

### **5.5. Desarrollo**

De acuerdo a como se definió en la propuesta metodológica en esta investigación cualitativa se llevó a cabo en primer lugar la técnica de la observación participante. La muestra intencional para esta fue de 100 personas en la entidad privada financiera de Barranquilla y de 100 personas en la entidad pública de Medellín para un total de 200 participantes. Ambas muestras en su mayoría pertenecen al área administrativa. La entidad financiera actualmente cuenta con una planta administrativa de 120 personas, de las cuales sólo el 30% son mujeres y el restante 70%. El área de estudio de la entidad pública, tiene actualmente 100 personas, de las cuales el 60% son mujeres y el 40% hombres. La observación se ha realizado en diversos periodos mediante charlas informales, observación de las actividades laborales y actividades de ocio dentro de la entidad. El registro de los datos recolectados se realizó mediante el diario de campo por medio de la categorización de la información. (Ver anexo 2)

En segunda instancia se empleó la técnica de la entrevista a 40 colaboradores ( 50% de la entidad privada y 50% de la entidad pública) con una lista de 12 preguntas de base, (Ver anexo 3) que permitieron ahondar en las temáticas a las que se apunta y que dieron lugar a que los participantes dieran más elementos y a que los investigadores pudieran profundizaran más en

situaciones puntuales que requerían mayor enfoque como la percepción del bienestar, el ambiente de trabajo, incentivos, conflictos, cargas laborales entre otros. Para recolectar la información se usó la grabación de voz con previo diligenciamiento del consentimiento informado por cada uno de los participantes. (Ver anexo 4)

El enfoque de ambas técnicas fue dividido en las siguientes 4 categorías y 16 subcategorías que facilitarían el análisis de los datos:

### **Categorías**

#### a. Contexto sociocultural

- Demografía
- Deseos y preferencias
- Manejo del tiempo libre
- Sentido de pertenencia por la organización

Dentro de esta temática se indagó sobre el entorno personal, familiar del trabajador, gustos, prioridades, lugar de residencia, edad, cargo, formación, antigüedad y origen de la vinculación con la empresa.

#### b. Comunicación.

- Relación con colegas y jefes
- Trabajo en Equipo
- Resolución de Conflictos
- Entorno y puesto de trabajo

En esta categoría fue fundamental el desarrollo de la observación para obtener la percepción de la dinámica laboral y relacionarla con los datos que se obtuvieron de la entrevista frente a las habilidades sociales y de comunicación con los pares y directivos.

#### c. Liderazgo.

- Trabajo autónomo.
- Capacitación y Formación
- Ascensos.
- Emprendimiento e Innovación.

Respecto a este punto, se recolecto información sobre el desarrollo de esta habilidad gerencial relacionada con la confianza en el trabajo que cada uno realiza, y de la mano de esto la existencia o no de los deseos de formarse, crecer profesionalmente, de generar nuevos proyectos y de aspirar a encargos o ascensos. Adicionalmente se recoge información acerca de que tanto los dos tipos de empresas apoyan o incentivan lo anterior.

d. Motivación (Amor por lo que se hace)

- Satisfacción con la compensación y beneficios
- Satisfacción con el Plan de bienestar
- Cargas Laborales
- Percepción de felicidad.

En esta última categoría se obtiene todo lo relacionado con el sentir actual del personal con el plan de beneficios e incentivos, estímulos, equilibrios y cargas de cada organización para saber si responden a las necesidades particulares de estos y a su percepción de felicidad en el trabajo.

## 6. Análisis de resultados y discusión

Después de aplicar las técnicas e instrumentos de recolección de la información se procedió a hacer el análisis, a la vez que se discute sobre los aspectos más importantes agrupados en las categorías enunciadas anteriormente y destacando las frases más características expresadas por los colaboradores. Contrastando así las diferencias entre las dos organizaciones. Dentro de éstas 4 categorías planteadas, se dividieron 16 subcategorías con la finalidad de identificar a mayor detalle las preferencias de los empleados:

- a. Contexto socio cultural
  - Entorno

La muestra tomada en la entidad financiera fue de 20 personas, de las cuales 7 eran hombres y 13 mujeres. Realizando un análisis sociodemográfico se encontraron los siguientes detalles:

Tabla 1.

### *Descripción sociodemográfica empresa privada*

Categorías	#Personas	%
Casados	9	45%
Separados	0	0%
Cabeza de hogar	4	20%
Promedio Edad	28	140%
Cargo operativo	17	85%
Cargo Directivo	3	15%
Antigüedad >1 año < a 2 años	6	30%
Antigüedad >2 año	14	70%
Postgrado	2	10%
Pregrado	18	90%

Nota: Autoría Propia.

Para la muestra de análisis fueron tomados los empleados con más de 1 año de vinculación, a quienes se les comunicó que todo aquello expuesto en la entrevista sería de manera confidencial, resguardando la identidad tanto del empleado como de la empresa. Una vez fueron realizadas las entrevistas y analizados los resultados se logró identificar que existen factores de insatisfacción

que a su vez tienen una relación directa con el tipo de liderazgo desde la parte gerencial. Puesto que las hipótesis comentadas por los empleados se centran en favoritismos y abuso de poder. Dentro de las entrevistas algunos empleados realizaron comentarios como:

“Mi jefe tiene el poder de decidir quien se va de la empresa y quien se queda, porque depende de qué tan bien le caiga a él” (Anónimo, 2021).

“Nos sentimos obligados a asistir a las casas de otras personas a celebrar fechas especiales aun cuando no queremos, pero lo hacemos porque si no nos agarran entre ojos. Ellos dicen que si no vamos generamos un mal ambiente” (Anónimo, 2021).

“Constantemente mi jefe nos hace reuniones para decirnos que somos incompetentes” (Anónimo, 2021).

“Nos quedamos trabajando hasta tarde y no nos compensan este tiempo, tampoco podemos estudiar porque constantemente nos dicen que detrás de nuestro puesto hay una pila de gente, que aquel que no se comprometa, rápidamente lo bajan del bus” (Anónimo, 2021).

“Aquí es como si los que mandaran fuera los empleados más hostiles” (Anónimo, 2021).

Frases como estas fueron encontradas dentro de las entrevistas, poniendo en evidencia que el nivel de satisfacción laboral va de la mano con la formación de los líderes de cada uno de los equipos en habilidades blandas.

La muestra tomada en la entidad pública fue de igualmente 20 personas de un sector administrativo de las cuales 12 eran mujeres y 8 hombres en un rango de edad de los 32 a 60 años. Los siguientes fueron los datos más relevantes:

Tabla 2.

*Descripción sociodemográfica empresa pública*

Categorías	#Personas	%
Casados	8	40 %
Separados	9	45%
Solteros	3	15%

Cabeza de hogar	5	25%
Promedio Edad	47	-
Cargo asistencial	12	60%
Cargo técnico	5	25%
Cargo Líder	1	5%
Cargo Profesional	2	10%
Antigüedad >1 año	2	10%
Antigüedad >2 año	18	90%
Postgrado	9	45%
Pregrado	11	55%

Nota: Autoría Propia

Mediante la observación respecto a la muestra se evidencia un mayor número de mujeres en los cargos públicos del área administrativa del área estudiada. En las entrevistas se puede apreciar que tienen hogares bien conformados estables o reconstituidos y se evidencia una gran satisfacción por la estabilidad de los empleos (antigüedad) lo que les permite sacar a sus familias adelante y proponerse metas constantemente a nivel personal y profesional:

“Soy una persona, alegre, emotiva, positiva en un entorno emocional y familiarmente estable y lleno de amor” (Anónimo, 2021).

“Gracias a Dios tengo una vida buena, un apartamento cómodo” (Anónimo, 2021).

“Mi vida familiar es compartir con mis seres queridos (...) ya cada uno de la familia con su vida particular pero en el fondo unidos en el entorno de nuestra madre”. (Anónimo, 2021).

“Mi familia es mi principal motor, es la luz que me motiva cada día para trabajar con entrega y amor” (Anónimo, 2021).

- Deseos y preferencias

Las preferencias de los empleados de la entidad privada discrepan unas a otras, debido a la edad, a la cultura en la que cada uno se ha formado. Para quienes tienen un nivel de estudio alto como postgrado, sus deseos obedecen más a satisfacer sus expectativas profesionales, más que a



las personales. Una muestra son comentarios donde se apunta a intereses opuestos como los siguientes:

“La empresa debería entregar bonos para poder disfrutarlos con nuestras familias” (Anónimo, 2021).

En contraste con: “Quiero que la organización pueda otorgarnos préstamos para continuar con nuestros estudios de postgrado, ya que el sueldo es muy bajo y las exigencias del mercado cada vez son mayores” (Anónimo, 2021).

En cuanto a los deseos y preferencias de los colaboradores de la empresa pública se ve como cada vez se buscan estilos de vida más saludables y el compartir el mayor tiempo posible en familia. A raíz de la pandemia del COVID 19 y después de los meses de aislamiento se le ha dado un mayor valor a sacar el tiempo para viajar en familia los fines de semana y disfrutar de la naturaleza. Por lo tanto hacen uso de los parques recreativos que ofrece la entidad en su plan de bienestar, de las caminatas, las actividades recreativas en general. También se observa un mayor crecimiento a nivel personal, espiritual y profesional en actividades grupales que ha dispuesto la entidad para los servidores con el fin de tener de nuevo espacios de socialización donde se fomenta el trabajo colaborativo y el favorecimiento de las relaciones interpersonales donde se ve la respuesta positiva frente a estos:

“Viajo en bici al trabajo, me gusta el futbol y jugar cartas con amigos y familiares” (Anónimo, 2021).

“Disfruto de la buena comida” (Anónimo, 2021).

“Soy una persona responsable, trabajadora, inteligente que ama a su familia” (Anónimo, 2021).

“Me gusta ayudar y servir a las personas (...) soy católico, creo mucho en Dios y confío en la buena voluntad de las personas” (Anónimo, 2021).

“Mis preferencias están encaminadas a cultivar la vida espiritual soy católica, celebro la eucaristía los domingos, comparto en familia y me gusta pertenecer a grupos donde pueda ayudar y servir a los demás” (Anónimo, 2021).

- Manejo de tiempo libre

En un año tan atípico como el 2021 donde la virtualidad se convirtió en la nueva normalidad, se observó que los líderes empresariales de la entidad privada no promovieron el goce del tiempo libre de los empleados en cierta medida, pues exigieron cada vez más a las cabezas de área incrementar la producción para no afectar el pago de los salarios. Dentro de lo recolectado en las entrevistas, los empleados mostraron el descontento, y comentaron lo siguiente:

“Se supone que el derecho a la desconexión es legal, sin embargo, en plena pandemia no lo pudimos hacer, hasta los domingos nos enviaban correos [...] porque mi jefe decía que no nos costaba nada contestar en lugar de andar viendo series de Netflix” (Anónimo, 2021).

“Yo no tenía ni libertad de almorzar porque eso era una llamadera de otras áreas que dependen de la información que yo manejo” (Anónimo, 2021).

“Un día mi jefe nos dijo que debíamos estar agradecidos porque no nos habían recortado el sueldo y que por eso debíamos trabajar casi que 24/7” (Anónimo, 2021).

En contraste a esto, en la entidad pública se promociona el manejo del tiempo libre con un incentivo económico para ello desde el plan de bienestar, se pueden escoger cursos o actividades internas o externas para su aprovechamiento. Se observa que muchos servidores hacen uso del gimnasio de la entidad previo a la jornada laboral, en el tiempo libre del almuerzo o después de la jornada. Estos comentan que al contrario de sentirse agotados llegan con más energía y motivación al trabajo y que esto les genera constancia y disciplina. Las caminatas y paseos ecológicos también son otro de los preferidos por los colaboradores ya sea las promovidas por la entidad o de forma externa con la familia.

Por otro lado aparte de usar la bici para el esparcimiento también se ha convertido en un medio de transporte para llegar al trabajo. Como también se evidencia que muchos no disponen de mucho tiempo libre pues a la par que tienen obligaciones con los hijos en el hogar (sumándole las clases virtuales que generó en un periodo la contingencia del COVID 19) también hay algunos que estudian los fines de semana lo que repercute temporalmente en el desarrollo de estas actividades:

“Me gusta montar en bicicleta, el futbol, escuchar música, mi ambiente familiar es tranquilo” (Anónimo, 2021).

“Me gusta hacer ejercicio, asisto al gimnasio de la entidad 3 veces por semana” (Anónimo, 2021).

“Practico el futbol, asisto al gimnasio tres veces a la semana, mis hobbies son el inglés, la música, la lectura, el cine y los paseos en familia al aire libre, disfruto de la naturaleza” (Anónimo, 2021).

- Sentido de pertenencia

Históricamente las empresas han puesto un foco importante en el sentido de pertenencia por medio de la entrega de incentivos, dejando de un lado el bienestar colectivo. Escuchando las opiniones de los encuestados se concluye que este se puede lograr poniendo foco en 3 factores como: Confort, para que los empleados se sientan incluidos, aceptados, libres para comunicar lo que piensan sin ser juzgados, fomentar las conexiones internas, para que cada miembro del equipo pueda tener excelente comunicación con todos los niveles jerárquicos de la empresa e impulsar el sentimiento de contribución, para que cada persona sienta que su trabajo es valioso y es vital para el crecimiento de la organización.

Los entrevistados en la empresa privada comentan que sus opiniones y trabajo no son valorados y por esta razón no tienen un sentido de pertenencia con la organización: “Un día me dijeron que para eso me apagaban, que la empresa no tiene que agradecerme nada y eso desmotiva a cualquier persona” (Anónimo, 2021).

Esta categoría genera gran contraste pues como se evidenciara a continuación en la entidad pública se observa que las personas al tener tantos beneficios y estímulos quieren retribuir con su trabajo todo lo que reciben dando un buen servicio a los ciudadanos llevando el alto el nombre de la organización. Hay un sentido de pertenencia muy grande, se identifican con ella y con sus valores:

“Soy estricto con los horarios y participativo en las actividades que nos ofrecen adicionales” (Anónimo, 2021).

“Logre entrar por concurso de méritos y estoy muy feliz de estar en este empleo, luche mucho desde joven, hacía mucha labor social sin retribución y empecé a presentar los concursos de la comisión, hasta que logre el objetivo y estoy feliz de hacer parte de esta entidad” (Anónimo, 2021).

“Siento pertenencia porque fue el sueño de toda mi vida, y se logró, siento motivación al realizar mis funciones porque todo lo que hago, lo hago con amor, todos los días me levanto con una misión: cumplir mi trabajo con toda la motivación” (Anónimo, 2021).

“Amo la empresa donde trabajo, las posibilidades que se me abrieron cuando empecé a trabajar aquí han sido muchas” (Anónimo, 2021).

“Todos los días le doy gracias a Dios por haberme dado esta oportunidad laboral con la cual he alcanzado las metas más significativas en mi vida personal y profesional” (Anónimo, 2021).

#### b. Comunicación

Estas subcategorías se analizaron de manera conjunta pues guardan gran relación entre ellas

- Relación con colegas y jefes.
- Trabajo en Equipo.
- Resolución de Conflictos.
- Entorno y puesto de trabajo.

Toda la tecnología está desplazando a los seres humanos en muchas habilidades, pero las *Soft skills* son las únicas que no se pueden robotizar. Es por esta razón que la comunicación efectiva y asertiva en un contexto laboral permite que tanto jefes como subordinados se sientan a gusto con lo que hacen y contribuyen a que las relaciones entre jefes y subordinados se desarrollen de la mejor manera permitiendo el trabajo en equipo y la mitigación de conflictos.

Dentro de la observación directa en la entidad financiera se logró tener evidencia que no existía comunicación dentro de los equipos, algo que concuerda con las acotaciones hechas por algunos entrevistados:

“Mi jefe nunca escucha mis razones, siempre dice que el que manda es él así mande mal” (Anónimo, 2021).

“Aquí solo hay chisme y a ese si le creen los jefes” (Anónimo, 2021).

“En los años que llevo, nuestro jefe nunca se ha sentado a hablar con alguno de mis compañeros para hablar sobre su desempeño, solamente le salen amenazas”. (Anónimo, 2021).

Por otro lado en los servidores públicos se refleja una buena relación de estos con sus jefes en su mayoría, no obstante existen momentos de inconformidad pero siempre se puede recurrir al

diálogo. Las personas sienten confianza al expresar sus opiniones, pues los jefes escuchan y demuestran calidad humana lo que permite una relación armónica y respetuosa.

“Tengo un Jefe maravilloso, con gran calidad humana y unos compañeros excelentes, la relación es muy fluida” (Anónimo, 2021).

“La relación es buena con transparencia y objetividad” (Anónimo, 2021).

“Con mi Jefe es algo complejo, con mis compañeros es excelente” (Anónimo, 2021).

En los equipos en general se observa un trabajo articulado, fluido y cooperativo. En ocasiones las cargas o picos de trabajo alto pueden poner tenso el ambiente pero siempre se sale adelante y se llega a un punto de equilibrio.

“El trabajo colaborativo es el que da mejores resultados, no buscamos protagonismos solo nos enfocamos en conseguir los resultados” (Anónimo, 2021).

“Nos apoyamos entre todas las unidades, es un trabajo colaborativo, siempre doy mi ayuda y he encontrado ayuda cuando lo he requerido por parte de mis compañeros” (Anónimo, 2021).

“En mi área el ambiente laboral es bueno, no faltan las dificultades pero en general se buscan las soluciones en conjunto” (Anónimo, 2021).

“Soy muy feliz haciendo mi trabajo, con las funciones inherentes a mi cargo y en el entorno en el que me encuentro” (Anónimo, 2021).

En esta categoría fue fundamental el desarrollo de la observación para obtener la percepción de la dinámica laboral y relacionarla con los datos que se obtuvieron de la entrevista frente a las habilidades sociales y de comunicación con los pares y directivos.

### c. Liderazgo

- Trabajo autónomo.
- Capacitación y Formación.
- Ascensos.
- Emprendimiento e Innovación.

Una de las herramientas que facilitan subir el nivel de producción en una organización es que los líderes, tengan un real e innato sentir humano por aquellos que hacen parte de su equipo. El

liderazgo no es solamente entregar tareas y hacerlas cumplir, sino hacer que aquellos colaboradores sientan autonomía en su proceso. El líder no lidera entregando órdenes, sino inspirando.

Sobre esta categoría en la entidad privada los entrevistados se revisaron así mismos, llegando algunos a la conclusión que saben que sus jefes no son buenos líderes, pero que sin embargo ellos tampoco lo serían, porque carecen de las mismas habilidades y formación profesional que sus líderes:

“Si yo sé que no tengo la formación ¿para qué o por qué estoy en un cargo liderando un área?” (Anónimo, 2021).

“Aquí nombran de jefe a personas que no tienen en bagaje para serlo” (Anónimo, 2021).

“Un líder no es el que grita y golpea escritorios para que le prestemos atención, sino el que lleva a su equipo a ser grande” (Anónimo, 2021).

Dentro de todos los factores que más relevancia dieron en las conversaciones, es el poco foco puesto para que los empleados puedan tener formación, para cambiar de cargos o hacer ajustes de sus perfiles en algunas áreas donde puedan desempeñarse de acuerdo a su formación. Factor que si tiene gran estímulo en las entidades públicas como se demostró en las siguientes expresiones:

“Los objetivos al ingresar a la organización eran terminar la carrera, tener mi casa propia y ascender... hasta el momento los he cumplido todos” (Anónimo, 2021).

“Tenía el objetivo de ascender profesionalmente y lo logré para seguir mejorando la calidad de vida de mi familia y la propia” (Anónimo, 2021).

“Con el estímulo educativo logré hacer mi especialización, cosa que ya había descartado en mi vida” (Anónimo, 2021).

“Nos dan la posibilidad como servidores de formarnos y capacitarnos constantemente el que no lo haga es porque no quiere o no dispone del tiempo” (Anónimo, 2021).

Respecto a la innovación en esta misma organización, se recolectaron las siguientes expresiones:

“He tenido la oportunidad de dar ideas para mejorar los procesos” (Anónimo, 2021).

“Nos hemos adaptado a los cambios, la pandemia nos permitió salir adelante con el teletrabajo y seguir prestando un servicio de buena calidad” (Anónimo, 2021).

“Todavía como entidad nos falta más en términos de la cultura de innovación, habíamos avanzado con el teletrabajo y se comprobó que era viable y no sé qué sucedió que retrocedimos de nuevo” (Anónimo, 2021).

#### d. Motivación

- Satisfacción con la compensación y beneficios

Los beneficios siempre han sido un arma de doble filo dependiendo del manejo que se les dé a estos. Es importante que exista transparencia en la entrega de los mismos, ya que esto puede desmotivar a los empleados si son entregados por afinidad como lo comentan los entrevistados de la organización privada de Barranquilla:

“¿Beneficios? Eso no existe aquí, aquí dan unos bonos de afinidad, porque solo los entregan a quienes le lambonean al jefe” (Anónimo, 2021).

En la entidad pública se observa una gran satisfacción con todos los beneficios primas de servicio, prima de antigüedad, bonificaciones entre otros y son una de las razones por las que las personas sueñan con trabajar en este tipo de organizaciones:

“Los salarios son muy buenos, al igual que las primas y bonificaciones, es un gran privilegio que tenemos y por el cual se siente retribución por nuestro empeño y dedicación” (Anónimo, 2021).

“Tenemos unos salarios justos y dignos como auxiliares y poseemos muchos beneficios que complementan la remuneración” (Anónimo, 2021).

También se ve la necesidad y el deseo en los servidores de seguir innovando y haciendo uso de la tecnología para prestar los servicios mediante el teletrabajo pues aparte de que ayudo a la disminución de la propagación del virus, mejoró la movilidad y en algunos casos acerco más a las familias y les permitió tener más tiempo para compartir entre estos.

“Dentro de los beneficios añadiría más teletrabajo y una reducción en el horario diario” (Anónimo, 2021).

“Dentro del plan de beneficios o estímulos añadiría que tengan más en cuenta las funciones desarrolladas para ascensos a cargos superiores” (Anónimo, 2021).

- Satisfacción con el Plan de bienestar

El plan de desarrollo debe apuntar a cumplir 3 propósitos: El desarrollo profesional, personal y familiar. Sin embargo, el plan autorizado por la gerencia en la entidad privada está enfocado a la entrega de regalos, y los empleados sienten que tiene falencias porque no ayudan al desarrollo personal, ni familiar.

Un plan de bienestar no es solamente entregar objetos, sino herramientas que le permitan crecer, como prestamos, seguros médicos, pólizas, beneficios para su núcleo familiar. Esto lejos de ser un gasto, es un beneficio bilateral porque si el empleado está tranquilo, tendrá más tiempo para generar ideas que potencialicen la productividad.

Cuando una organización le demuestra a su colaborador por medio del plan de bienestar que le importa su desarrollo al igual que el de su familiar, existirá más sentido de pertenencia. Es por eso que los encuestados en Barranquilla manifestaron querer cambios dentro de este programa:

“Queremos que no solo nosotros nos beneficiemos del plan de bienestar, sino nuestras familias, nuestros hijos y conyugues” (Anónimo, 2021).

“Ellos creen que con regalitos ya vamos a estar felices y no nos dan la oportunidad de crecer dentro de la organización” (Anónimo, 2021).

Los servidores por el contrario responden muy bien al plan de bienestar, dicen sentirse identificados con él, es una de las razones por las que se sienten motivados en sus trabajos pues sus familias también se benefician en gran medida con estos:

“Tenemos una tiquetera emocional para sacar días libres, lo cual es muy beneficioso y nos permite compartir tiempo con familia y amigos y disfrutar de celebraciones especiales” (Anónimo, 2021).

“Es excelente el plan de bienestar de nuestra entidad, solo sugeriría la opción de retiros espirituales para los servidores para ayudar a ese crecimiento no solo profesional sino personal” (Anónimo, 2021).

“Lo mejor del plan de bienestar ha sido el préstamo de vivienda con la cual logre el sueño de tener vivienda propia y el estímulo educativo para estudiar mi especialización” (Anónimo, 2021).

“Podemos ir a muchos parques, cine, tenemos convenios con instituciones, nos ayudan con el estudio de nuestros hijos, con su recreación” (Anónimo, 2021).

- Cargas Laborales



Las creencias dentro de las organizaciones es que si quieres crecer, un nuevo cargo, más salario, debes trabajar y dar la milla extra. Pero esta milla extra se asume con carga excesiva de trabajo. Edwards, J. R. (1992) han demostrado en sus estudios que cada día que se acumula fatiga, la productividad de un trabajador es más baja.

En la privada se infiere que hay una baja carga o poca pues no hacen mayor referencia a esta situación, se cuenta con la planta de empleos apropiada y hay buena distribución.

En la entidad de Medellín se observa que aunque hay periodos con picos en las cargas no es motivo para ser infelices o sentirse frustrados por el trabajo pues el tener una estabilidad y reconocimiento apropiado por su trabajo ayuda a que compense esta situación. Sin embargo hay personas que dicen tener más funciones a las de su cargo base según las necesidades, lo que puede generar un deseo de tener una mayor remuneración para compensarlo.

“En algún punto de nuestro trabajo vamos a tener puntos de estrés por contingencias pero les he dado el manejo adecuado” (Anónimo, 2021).

“El ambiente laboral dentro de mi área es bueno pero se torna pesado por la gran carga laboral” (Anónimo, 2021).

“En cuanto a la retribución por los esfuerzos no es total puesto que desempeño funciones de profesional como técnico” (Anónimo, 2021).

“La carga es alta, realizo funciones de técnico como auxiliar” (Anónimo, 2021).

“Realizo funciones de técnico, profesional más las de mi cargo como secretario” (Anónimo, 2021).

- Percepción de felicidad

Cada persona tiene una precepción diferente de lo que es la felicidad, y en este análisis encontramos que a algunos colaboradores de la financiera les hacía feliz sentir que sus compañeros de equipo y de otras áreas tuvieran una relación directa y estrecha con ellos. Sin embargo otros relacionan su felicidad con crecimiento profesional e independencia. Una muestra de ellos es haber encontrado comentarios tan extremos como:

“A mí no me interesa estar de fiesta con los miembros de la empresa, yo quiero ir a trabajar, crecer profesionalmente y tener un buen sueldo” (Anónimo, 2021).

“Me encantaría que todos fuéramos como hermanos, que no hubiera tanto chisme del uno y otro, que nos podamos sentar y hablar de nuestras vidas personales y conocer la de los demás” (Anónimo, 2021).

Dentro de todo este inconformismo expuesto, también se recibieron comentarios positivos, pero sin entrar en detalle con las situaciones:

“Realmente no le presto atención a nada, por eso nadie se mete conmigo ni yo con ellos, si hay chismes no me entero y si me entero me da igual” (Anónimo, 2021).

“A mí me gusta lo que hay y lo que dan, porque creo que el crecimiento profesional y personal es autónomo, uno no debe esperar que la empresa le de todo” (Anónimo, 2021).

En la entidad privada por todo lo anteriormente nombrado la percepción que se tiene de la felicidad va directamente proporcional con los beneficios, estímulos y buen clima organizacional:

“Sirvo feliz y con amor” (Anónimo, 2021).

“Lo mejor que me ha pasado es pertenecer a esta institución es como ganarse la lotería” (Anónimo, 2021).

Como se pudo evidenciar en las dos organizaciones, existe una polaridad en cuanto a la conformidad con el ambiente laboral. Dentro de la entidad privada, los empleados manifestaron su agrado debido a su remuneración, contrario a la entidad pública quienes, a parte de no gozar de salarios altos, tampoco gozan de una cultura organizacional sana. Dentro de un estudio realizado por el Dr. Gonzalo Hervás (citado en Diario La República, 2019), argumenta que:

Todo lo relacionado con la felicidad es muy complejo, hay variables que la distorsionan como la comparación social. Calcular qué se merece uno es complicado y calcularlo tomando como referencia a otros puede afectar negativamente. Es difícil sentirse plenamente feliz y lo más sencillo es pensar en términos económicos. Sin embargo, el efecto de ganar una gran cantidad de dinero dura entre seis meses y un año, la adaptación es muy rápida.

Pero teniendo en cuenta que las entidades estatales garantizan un incremento de sueldo cada año, la felicidad es constante. El modelo de beneficios entregados por estas empresas no tiene un doliente directo cercano, diferente al presupuesto entregado para beneficios de las empresas privadas, quienes en muchas ocasiones es el dueño de la empresa quien aprueba o desaprueba el plan de bienestar.

Otro factor importante es la facilidad con la que los empleados del sector público pueden ocupar o realizar funciones de los profesionales o técnicos, en la ausencia de alguno de sus compañeros, sin embargo, se encuentran en ocasiones insatisfechos con su remuneración y reconocimiento.

El contraste encontrado en la observación, respecto a los factores demográficos, hace notar que la cultura de la zona costa, se preocupan por enterarse sobre los beneficios que tiene cada área, contrario a la de la entidad pública en la zona central, quienes están enfocados en cubrir sus expectativas, indiferentemente si uno de sus pares tenga un mejor beneficio. La sed de poder, y lograr que sus compañeros los reconozcan como personas importantes dentro de la organización es vital para los empleados de la entidad privada foco de análisis, y este factor es uno de los que genera más inconformidad.

Miriam Martin (citada en Montse, 2019) quien es la directora de Marketing de la empresa SODEXO, menciona un estudio de la Universidad de Princeton, el cuál evalúa el impacto que genera ganar una suma determinada de dinero de lo cual se evidencia que no garantiza una sensación duradera de felicidad. Dentro de la entidad privada, se encontraron algunos casos de empleados que a pesar de haber tenido un incremento salarial a pocos días de la entrevista, aún se encontraban insatisfechos, porque centraban su atención en la cantidad de dinero que ganaba su jefe.

Estos puntos determinan y resumen que la cultura y el factor socio demográfico, influyen dentro de la felicidad de los empleados. Porque los planes de bienestar deben ser creados, identificando los gustos y preferencias.

Al enfocarnos en la cultura, se logró evidenciar que los empleados de la zona central, no se encontraban tan preocupados o animados por compartir con sus compañeros en tiempo libre fuera de la zona laboral, algo que sí marcaba la diferencia en la entidad privada de la zona costera de Colombia, quienes buscan más una hermandad dentro de su ámbito laboral, contrario a la zona central quienes buscan resguardar más la privacidad de sus vidas.

Finalmente, contrastado con la pirámide de Maslow, se observa que los seres humanos tienen más de una motivación y su comportamiento depende de cubrirlas, sin embargo, obedeciendo de la cultura, su orden cambia.

## 7. Conclusiones

Después de realizar el análisis se encontró que los factores que mueven la felicidad de los trabajadores son diversos y fluctúan de acuerdo a la cultura y las condiciones sociodemográficas. En este caso se evidenciaron grandes diferencias entre los empleados del sector privado de Barranquilla y los de la empresa pública de Medellín. Mientras en la zona costera se encontró una problemática en cuanto al clima laboral, en contraposición a esto en la empresa de la capital Antioqueña los colaboradores muestran gran satisfacción en su lugar de trabajo

En la entidad financiera en mayor proporción los deseos de la mayoría están más enfocadas en tener una mejor retribución económica pues hay una insatisfacción con los salarios en contraste con los de sus colegas y con los beneficios que se reducen a regalos o eventos que no satisfacen sus gustos, pues estos últimos están más enfocados al disfrute de bonificaciones y a la recreación personal y del grupo familiar teniendo en cuenta que la población en su mayoría es más joven. De igual manera se presenta una cultura organizacional con muchas falencias dado que el clima laboral se torna tenso por las relaciones interpersonales que se manejan y por la gran insatisfacción con el trato y la forma de liderazgo de sus jefes.

En la empresa pública con una población de una edad más adulta, la satisfacción esta direccionada hacia el ascenso, crecimiento personal y profesional y al disfrute del plan de beneficios que les permite continuar con sus estudios, acceder a créditos de vivienda, hacer un buen uso del tiempo libre; extendidos todos estos beneficios a la familia. Y sumado a esto la buena remuneración que compensa la alta carga laboral. El ambiente se torna positivo pues las personas están satisfechas con todos los beneficios y en general las relaciones de liderazgo son de confianza, empatía promoviendo la participación de los equipos en la toma de decisiones.

La parte motivacional influye también en tener una buena actitud en el trabajo, también ciertos factores protectores adoptados en determinadas culturas o regiones, en este caso en la empresa de Medellín, hacen que las personas asuman las dificultades o cargas laborales con mayor resiliencia y con la capacidad de encontrar o generar soluciones. Entre ellos podemos mencionar la espiritualidad, un grado alto de formación académica, la protección y cubrimiento del grupo familiar, las buenas relaciones interpersonales, la vida saludable, un buen liderazgo, el buen manejo del tiempo libre, que aunque algunos son inherentes a cada persona y a su entorno, son potenciados con una remuneración y un plan de bienestar acertado y en constante actualización,

lo que permite el desarrollo y aprovechamiento de estos, cuando están enfocados realmente en las necesidades de los colaboradores.

## **8. Recomendaciones**

Es importante tomar como ejemplo las estrategias que dan resultados en las empresas donde se evidencia felicidad en sus trabajadores sin poner como obstáculo para realizarlo los recursos económicos existentes pues aunque pueden ayudar en gran medida, se puede evidenciar que más que una alta remuneración es un conjunto de necesidades que giran en torno al reconocimiento por parte de los superiores de las capacidades de los colaboradores, de sus opiniones y de promover en estos la creatividad, la autonomía y el deseo de crecer dentro de la organización.

Para esto se debe generar también un plan de incentivos, estímulos y bienestar que responda a las preferencias según el contexto y esto es posible mediante la participación de los colaboradores en su diseño, elaboración y actualización anual por medio de encuentros, entrevistas o encuestas que recojan el sentir del capital humano.

Como estrategia de intervención se sugiere crear un cargo desde la planta de empleos de “Gestor de la Felicidad del Talento Humano” en las dos empresas o en aquellas que lo consideren pertinente con la función principal de captar y direccionar las necesidades de las personas en temas como bienestar, incentivos, evaluación de cargas, mediación de conflictos, situaciones de salud mental entre otra que tengan incidencia en la motivación de estos utilizando medios como entrevistas, espacios de encuentro individual y grupal, actividades de integración y retiros empresariales. Puesto que en organizaciones cuyos gestores prioricen la calidad de vida, el bienestar y la felicidad, los trabajadores son comprendidos como un factor contributivo y decisivo a la construcción de organizaciones tenidas como saludables pues hacen que sus colaboradores sean relevantes a esta y por ende felices, generando resultados relacionados con la excelencia organizacional y con el buen servicio a los clientes (Soria, 2008).

Adecuar un espacio en las empresas llamado “El Descanso del Alma” pensando en elevar el nivel de felicidad en el trabajo en momentos de estrés, agotamiento y ansiedad. Será destinado a la relajación y al descanso, dotado con muebles, colchonetas o hamacas según las preferencias de la región, aromaterapia, masajes, música de fondo, proyección de material audiovisual motivacional y donde se ofrezcan clases de relajación, estiramientos y además se preste el servicio de guía espiritual o asesoría psicológica según los gustos y creencias.

## 9. Referencias

- Álvarez, L.S. (2012). Los estilos de vida: del individuo al contexto. *Revista Facultad Nacional De Salud Pública*, 30(1), 95-102. Recuperado a partir de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/fnsp/article/view/7817>
- Artal, MJ. (2019). Gestión del Talento y Compromiso. Thinking People. Recuperado de: <https://thinkingpeoplerecursoshumanos.es/gestion-del-talento-y-compromiso/>
- Caicedo, Y. C. (2015). *Felicidad y productividad: un aporte a la gestión del talento humano en las organizaciones del siglo XXI*. (Trabajo de grado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD). Recuperado de: <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/12265>.
- Colombia aprende. (s.f). Medellín: Descripción. Recuperado de: <https://aprende.colombiaaprende.edu.co/ckfinder/userfiles/files/Medellin.pdf> [Consultado el 29 de Abril de 2021]
- Colombia.CO. Gobierno de Colombia. (s.f). Colombia el País de la Alegría. Recuperado de: <https://www.colombia.co/pais-colombia/los-colombianos-somos-asi/colombia-el-pais-de-la-alegria/> [Consultado el 30 de Abril de 2021]
- CUL. Corporación Universitaria Latinoamericana. (s.f). Conoce a Barranquilla. Recuperado de: <https://www.ul.edu.co/uleduco/internacionalizacion/conoce-a-barranquilla.html> [Consultado el 30 de Abril de 2021]
- Chiavenato, I. (2017). Gestión del Talento Humano. Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill.
- De Tejada Lagonell, M. (2012). Variables sociodemográficas según turno escolar, en un grupo de estudiantes de educación básica: un estudio comparativo. *Revista de Pedagogía*, 33(92), 235-269. ISSN: 0798-9792. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65926546002>
- Filimon, N. (2018). El impacto de la cultura y el ocio en la felicidad de los españoles. El observatorio Social: Espacio de debate y reflexión. Recuperado de: <https://observatoriosociallacaixa.org/es/-/el-impacto-de-la-cultura-y-el-ocio-en-la-felicidad-de-los-espanoles>

- García, E. y Serrano, C. (2003). Competitividad y eficiencia. *Estudios de Economía Aplicada*. 21 (3). Recuperado de: [https://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/8933/17.+Esteban+Garc%C3%ADa,+J.\\_Estudios+de+Econom%C3%ADa+Aplicada+\(ed.+el.pdf?sequence=1](https://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/8933/17.+Esteban+Garc%C3%ADa,+J._Estudios+de+Econom%C3%ADa+Aplicada+(ed.+el.pdf?sequence=1)
- García Ramos, M., Luján-López M.E, Martínez-Corona MÁ. (2007). Satisfacción laboral del personal de salud. *Rev Enferm IMSS*, 15(2):63-72. Recuperado de: <https://www.medigraphic.com/pdfs/enfermeriaimss/eim-2007/eim072b.pdf>
- Great place to Work. (s.f). Recuperado de: <https://www.greatplacetowork.com.co/es/consultoria-alias-2/nuestra-metodologia> [consultado el 29 de abril de 2021].
- Holguín, O. (2019) Una aproximación a Frederick W. Taylor desde el problema de la distribución de las ganancias. *Criterio Libre*, 17 (30) pp. 49-73.
- La vanguardia. (2010). El primer ministro de Bután pide medir la Felicidad Interior Bruta en vez del PIB. Recuperado de: <https://www.lavanguardia.com/internacional/20101020/54053907323/el-primer-ministro-de-butan-pide-medir-la-felicidad-interior-bruta-en-vez-del-pib.html>
- Montse, M. (2019). Expansión: Qué sueldo necesita para ser feliz. Recuperado de: <https://www.expansion.com/expansion-empleo/desarrollo-de-carrera/2019/03/12/5c878c60268e3e6e1f8b458a.html>
- Muñoz, M. D. P. V., & de la Fuente, F. V. (2010). La Pirámide de Necesidades de Abraham Maslow. *Estrategias y Tácticas de Negociación*, 1-4.
- Pérez, A. (2021). Un empleado público versus un empleado privado. Recuperado de: <https://www.obsbusiness.school/blog/un-empleado-publico-versus-un-empleado-privado>
- Pink, D. (2009). Drive: La sorprendente verdad sobre lo que nos motiva. Riverhead Books, Nueva York, Nueva York.
- Puello-Alcocer, E. C., Ortega-Montes, J. E., & Valencia-Jiménez, N.N. (2018). El significado de felicidad desde la percepción de un grupo de adultos mayores de la ciudad de Montería (Córdoba, Colombia). *Index de Enfermería*, 27(1-2). Recuperado de: [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1132-12962018000100007&lng=es&tlng=es](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-12962018000100007&lng=es&tlng=es).



¿Realmente existe un sueldo que brinde la felicidad? (2019, Marzo, 12). *La República*. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/realmente-existe-un-sueldo-que-brinde-la-felicidad-2838587>

Reina Valera. La Biblia. (1960) Génesis 3:19.

Rodríguez-Muñoz, A., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). La felicidad y el bienestar en el trabajo. *Infocop*, 64(1). Recuperado de: <http://www.cop.es/infocop/pdf/2345.pdf>

Romero, R. La Motivación: Nuestro Cargador de Combustible Recuperado de: <http://blog.bypaulromero.com/la-motivacion/> [consultado el 29 de abril de 2021].

Sheldon, K.M. y King, L. (2001). Why positive psychology is necessary. *American Psychologist*, 56, 216-217.

Soria, M. (2008). Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, 47(303), 179-214.

Soto Trujillo, C. (2019). La facilitación de los procesos de comunicación en la organización: Una contribución desde el desarrollo humano al logro de la satisfacción laboral. *Investigación y Desarrollo*, 27(2), 57-84. Retrieved February 28, 2021, Recuperado de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-32612019000200057&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-32612019000200057&lng=en&tlng=es).

Ujaen. Universidad de Jaen. (s.f). El análisis en investigación cualitativa. Recuperado de: [http://www.ujaen.es/investiga/tics\\_tfg/pdf/cualitativa/analisis.pdf](http://www.ujaen.es/investiga/tics_tfg/pdf/cualitativa/analisis.pdf)

Wheatley, D., Bickerton, C. (2017). Subjective well-being and engagement in arts, culture and sport. *Journal of Cultural Economics*. 41. <https://doi.org/10.1007/s10824-016-9270-0>

## **10. Anexos**

### **Anexo 1**

#### **Temáticas de la Entrevista**

1. Contexto socioeconómico, demográfico, psicológico y familiar.
2. Amor por lo que se hace
3. Percepción propia de felicidad.
4. Sentido de pertenencia por la organización
5. Relación con colegas y jefes
6. Entorno y puesto de trabajo.
7. Satisfacción con el plan de bienestar
8. Equilibrio entre funciones y tiempo de trabajo
9. Grado de Satisfacción con los estímulos.
10. Ascensos, Formación y Proyectos.
11. Manejo del Tiempo Libre
12. Otros

#### **Aspectos a tener en cuenta en la Observación**

- Lenguaje no verbal de las personas
- Percepción del observador del bienestar de los equipos de trabajo.
- Diferencias cuando las personas están solas y cuando hay otros en el lugar.
- Autorreflexión crítica.
- Influencia del observador sobre el escenario.

**Anexo 2****Diario de Campo**

<b>Fecha:</b>	<b>Empresa:</b> <i>(privada o pública)</i>	<b>Periodo de observación:</b>
<b>Situación:</b> <i>(Charlas informales , tiempo laboral, tiempo de ocio)</i>		
<b>Categoría:</b> <i>(Contexto sociocultural, Comunicación, Liderazgo, Motivación)</i>		
<b>Subcategoría:</b> <i>(Según la categoría seleccionada)</i>		
<b>Responsable(s):</b>		

### Anexo 3

#### Entrevista

1. Realice una descripción de quién es usted y de cómo es su entorno físico, social y familiar (gustos, hábitos, tiempo libre)
2. ¿Siente pertenencia por la empresa en la que trabaja o por el contrario desearía estar en otro lugar si tuviera la oportunidad?
3. ¿Siente motivación al realizar las funciones diarias de su cargo?
4. ¿Cómo califica el ambiente laboral dentro de su área, y cómo lo califica a nivel general?
5. ¿Cuáles eran los objetivos que tenía al ingresar a la organización? ¿Ha cumplido alguno de ellos? ¿Qué le permitió alcanzarlos y que no?
6. ¿Siente que ha logrado tener crecimiento profesional y personal dentro de la organización?
7. ¿Cómo es la relación con sus jefes y compañeros?
8. ¿Ha tenido la oportunidad de dar ideas novedosas que se hayan llevado a cabo?
9. ¿Cree que la retribución que ha tenido por sus esfuerzos es proporcional a ellos?
10. ¿Existe un equilibrio entre el tiempo que dedica a la vida laboral y a la vida personal?
11. ¿Ha sufrido de estrés, ansiedad, sobrecargas a causa del desarrollo de sus funciones?
12. ¿Se siente satisfecho con los beneficios, incentivos y plan de bienestar otorgados actualmente por su organización y/o cual adicionalaría?

## Anexo 4

### Consentimiento Informado

Yo \_\_\_\_\_, identificado con C.C No. \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, de forma voluntaria acepto participar en esta entrevista que tiene como objetivo recolectar información sobre los factores que elevan la felicidad de los colaboradores según el contexto sociocultural, como insumo para el trabajo de investigación de la Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano (2021) de los estudiantes Camila Salvaneschi Ragazzone y Maria del Pilar Maya Álvarez de la Universidad Uniagustiniana de la ciudad de Bogotá. Los hallazgos encontrados se manejarán con total confidencialidad y anonimato, mi nombre no aparecerá en ningún documento; los datos serán utilizados exclusivamente para el trabajo de investigación y serán analizados de manera general. Con la firma de este documento yo estoy dando consentimiento y aceptación a que como participante de la entrevista sea grabada mi voz y que ésta misma sea insumo en la elaboración del trabajo de investigación sin comprometer mi integridad. He entendido las condiciones y objetivos de la entrevista que se va a realizar, estoy satisfecho(a) con la información recibida por parte de la estudiante responsable de hacerla, quién lo ha hecho en un lenguaje claro y sencillo, y me ha dado la oportunidad de preguntar y resolver las dudas a satisfacción. En tales condiciones consiento participar en las actividades ya mencionadas.

\_\_\_\_\_  
Firma

Nombre:

Edad:

Cédula:

Fecha: