

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TESIS LIBRE

**FELICIDAD ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA LÍDER
Y UNA NO LÍDER EN LA CIUDAD DE LA PAZ.**

POSTULANTE: MENESES SILES GABRIELA

LA PAZ – BOLIVIA

2020

DEDICATORIA

A Dios.

Por darme vida, salud, fortaleza, una gran familia, y por poner a grandes personas en mi camino, quienes de una u otra forma aportaron su granito de arena para que hoy sea la persona que soy.

A mi familia.

A mis papás **Jhonny y Mary**, por todo el cariño, apoyo y paciencia incondicional brindada a lo largo de toda mi vida, por sus enseñanzas y darme el ejemplo a seguir de una gran mujer, dulce y luchadora a la vez; y un hombre de carácter fuerte, quien me enseñó la forma de enfrentar la vida. A mi hermano **Gustavo** por ser mi compañero de vida y por todo el apoyo brindado con mi pequeño. Y a mi hijito **William** por ser la razón de mi vida, alegrarme día a día con su sonrisa y ocurrencias desde su llegada al mundo.

A MSc. Freddy E. Aliendre España.

Por todo su apoyo, consejos brindados, transmisión desprendida de conocimiento y motivación en mi carrera profesional, incluido el desarrollo y culminación del presente trabajo.

AGRADECIMIENTOS

Mi más cordial reconocimiento y agradecimiento a los licenciados y licenciadas de la CAE, que aportaron con su conocimiento y experiencia laboral para prepararme a lo largo de la carrera universitaria.

También agradezco a los trabajadores de la CBN e IBISA por brindarme su tiempo, gracias a su apoyo se pudo llevar a cabo la investigación.

RESUMEN

La presente tesis aborda el tema de felicidad organizacional en la empresa líder (CBN) y una empresa no líder, pero en el mismo rubro (IBISA), tomando en cuenta las tres dimensiones que son: satisfacción con la vida, bienestar subjetivo y calidad de vida en el trabajo.

Tomar en cuenta la felicidad de los trabajadores hoy, está tomando vitalidad importancia en las empresas a nivel mundial, un gran ejemplo de ello es GOOGLE; y esto se debe a que estudios en el área confirman que tener trabajadores felices, hace más productivas a las empresas.

El tipo de intervención que se aplica es la investigación descriptiva, explicativa y bajo un paradigma cualitativo ya que se lleva a cabo a través de una encuesta para obtener información acerca de la percepción de los trabajadores de ambas empresas en la ciudad de La Paz, tomando una muestra de 222 trabajadores de la CBN de una población de 520, y la totalidad de trabajadores en IBISA debido a que tiene una población accesible al 100%.

La encuesta utilizada en esta investigación para medir la felicidad de los trabajadores está diseñada en base a las preguntas y escalas más utilizadas internacionalmente; el instrumento está dividido en tres secciones: satisfacción con la vida, satisfacción en áreas específicas y variables de la calidad de vida en el trabajo.

Como resultado de la investigación se realizó el análisis comparativo de felicidad entre los trabajadores de ambas empresas y se pudo confirmar que en la ciudad de La Paz, no necesariamente la empresa líder posee a los trabajadores más felices.

Contenido

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	2
ASPECTOS GENERALES.....	2
1.1 JUSTIFICACIÓN O APORTES	2
1.1.1 Justificación Teórica	2
1.1.2 Justificación Práctica.....	2
1.2 SITUACIÓN PROBLÉMICA.....	2
1.3 PROBLEMA CIENTÍFICO.....	5
1.4 GUÍA O IDEA CIENTÍFICA.....	5
1.5 OBJETO DE ESTUDIO.....	6
1.6 ALCANCE O CAMPO DE ACCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.6.1 Alcance Temporal.....	6
1.6.2 Alcance Espacial.....	6
1.6.3 Alcance Temático	6
1.7 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.7.1 Objetivo General.....	6
1.7.2 Objetivos Específicos.....	6
CAPÍTULO 2.....	7
DESARROLLO ESTRUCTURAL TEÓRICO DE LA TESIS	7
2.1 REFERENCIAS CONCEPTUALES	7
2.1.1 FELICIDAD.....	7
2.1.1.1 ¿Qué es la Felicidad?	7
2.1.1.2 Curiosidades científicas sobre la felicidad.....	11
2.1.1.3 Medición de la Felicidad.....	12
2.1.2 TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES.....	16
2.1.2.1 Nueva Administración de Recursos Humanos.....	16
2.1.2.2 Relaciones con los Trabajadores.....	17

2.1.2.3 Estrés Laboral.	18
2.1.2.3 Calidad de Vida en el Trabajo.	21
2.1.2.4 Programas de Bienestar de los colaboradores.	23
2.1.2.5 Percepción del Entorno Laboral.	24
2.1.3 FELICIDAD ORGANIZACIONAL.	25
2.1.3.1 Gestión de la Felicidad.	25
2.1.3.2 Trabajadores y la Felicidad.	27
2.2 CONTEXTO REFERENCIAL.	29
2.2.1 EMPRESA LÍDER.	29
2.2.2 EMPRESA NO LÍDER.	40
2.3 ESTUDIOS PREVIOS DEL OBJETO DE ESTUDIO.	45
2.4 DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA.	46
CAPÍTULO 3.	47
DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.	47
3.1. TIPO DE INTERVENCIÓN.	47
3.2. UNIVERSO O POBLACIÓN DE ESTUDIO.	47
3.2.1. Población.	47
3.3. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO Y DISEÑO DE LA MUESTRA.	47
3.4. SELECCIÓN DE MÉTODOS Y TÉCNICAS.	48
3.4.1. Técnicas e instrumentos.	48
3.5. INSTRUMENTOS DE RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN.	48
3.6 FORMATO DE INSTRUMENTO (ENCUESTA).	49
CAPÍTULO 4.	50
RESULTADOS Y VALIDACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.	50
4.1. RESULTADO DE LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO ORIENTADO A LOS TRABAJADORES.	50
4.1.1. Datos personales de los encuestados.	50
4.1.1.1. Género.	50
4.1.1.2. Edad.	51

4.1.2. Resultados generales de la Satisfacción con la Vida	51
4.1.3. Resultados generales del Bienestar Subjetivo	53
4.1.4. Resultados por género de la Calidad de Vida en el Trabajo	56
4.1.5. Resultados por edad de la Calidad de Vida en el Trabajo	64
CAPÍTULO 5	72
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	72
5.1 CONCLUSIONES	72
5.2 RECOMENDACIONES	76
REFERENCIAS.	78
ANEXOS	81

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. <i>Diagrama de Ishikawa</i> . Elaboración Propia.	4
Gráfico 2. <i>Organigrama IBISA</i> . Elaboración propia.	44

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Felicidad Global</i>	12
Figura 2. <i>Escala de afectos positivos y negativos</i>	12
Figura 3. <i>Escalera de Felicidad de Gallup</i>	13
Figura 4. <i>Escala de Satisfacción con la Vida de Diener</i>	13
Figura 5. <i>Escala de la Felicidad Subjetiva de Lyubomirsky</i>	14
Figura 6. <i>Satisfacción con la Vida</i>	15
Figura 7. <i>Satisfacción en áreas específicas</i>	16

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Los objetivos de la organización y los objetivos individuales de las personas</i>	17
Tabla 2. <i>¿Las personas son recursos o asociados de la organización?</i>	18
Tabla 3. <i>Productos de la CBN</i>	38
Tabla 4. <i>Productos IBISA</i>	43
Tabla 5. <i>Género de los trabajadores</i>	50
Tabla 6. <i>Edad de los trabajadores</i>	51
Tabla 7. <i>Resultados generales de la Satisfacción con la Vida</i>	52
Tabla 8. <i>Resultados generales del Bienestar Subjetivo</i>	55
Tabla 9. <i>Resultados por género de la Calidad de Vida en el Trabajo</i>	62
Tabla 10. <i>Resultados por edad de la Calidad de Vida en el Trabajo</i>	70
Tabla 11. <i>Conclusión Satisfacción con la Vida</i>	73
Tabla 12. <i>Conclusión Bienestar Subjetivo</i>	73
Tabla 13. <i>CVT por género</i>	74
Tabla 14. <i>CVT por edad</i>	76

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación, se abordará un tema que está transformando las organizaciones a nivel mundial y las está llevando al éxito hoy en día. Así es, el tema es ¡Felicidad Organizacional!

Varios estudios internacionales afirman que la felicidad de los trabajadores dentro de la organización los vuelve más productivos, y con ello, la empresa obtiene más beneficios. Pero en Bolivia, pocas organizaciones ponen interés en sus colaboradores; en esta investigación se analizó la felicidad de los trabajadores de la empresa líder nacional, en contraste con una empresa no líder, pero en el mismo rubro, para obtener un panorama un poco más claro acerca de la realidad en La Paz, Bolivia.

Pues bien, se dará inicio desarrollando algunos aspectos generales de la investigación, como los aportes teóricos y prácticos, la situación problemática, el problema, la guía científica, el alcance y los objetivos. En la segunda parte se expondrá el origen y concepto de felicidad organizacional, la medición de la misma a través de escalas y preguntas internacionalmente aceptadas; además del capital intelectual como pieza fundamental en las organizaciones, cómo retenerlo, cómo se puede evitar el estrés y los factores que influyen en una calidad de vida favorable para los trabajadores dentro de las organizaciones.

Finalmente se explicará cómo fue utilizado el instrumento de investigación, los resultados que se obtuvieron, las conclusiones y recomendaciones correspondientes; todo ello para aportar a futuras investigaciones que se desarrollen en esta nueva cultura organizacional, que es la Gerencia de la Felicidad.

CAPÍTULO 1

ASPECTOS GENERALES

1.1 JUSTIFICACIÓN O APORTES

1.1.1 Justificación Teórica

La investigación se realiza con el propósito de aportar el conocimiento existente sobre la felicidad organizacional, como sinónimo de productividad y así poder introducir a las organizaciones a esta nueva cultura.

Esta investigación está enmarcada en el área del manejo del talento humano, podrá ser útil como marco referencial en cuanto a la bibliografía y recopilación de datos post-investigación.

1.1.2 Justificación Práctica

La investigación está orientada a la felicidad organizacional en una empresa líder y una de las no líderes de la ciudad de La Paz, en el mismo rubro. La razón más importante para realizar esta investigación es brindar información útil, confiable, pertinente y actual, con la cual las organizaciones podrán examinar si sus trabajadores son felices en su centro laboral y cuán productivos podrían llegar a ser implementando la cultura de la Gerencia de la Felicidad.

1.2 SITUACIÓN PROBLÉMICA

¿Qué es la felicidad?. Según la RAE, felicidad es el estado de grata satisfacción espiritual y física.

Desde hace mucho tiempo atrás, se hablaba de cómo podemos alcanzar la felicidad, pues varios filósofos expusieron sus pensamientos y teorías acerca de ello. Por ejemplo: Buda Gautama nos dice “No hay un camino a la felicidad: la felicidad es el camino.”; Sócrates, Platón, Aristóteles, Séneca y Kant coinciden que la felicidad depende de nosotros mismos y nuestro éxito interno. Lao Tzu sostenía que la razón de su felicidad era vivir el presente, quienes siempre piensan en el mañana o recuerdan con nostalgia el ayer solo generan ansiedad, estrés, y dejan de disfrutar el momento y la verdadera existencia; José Ortega y Gasset dicen: “Felicidad es la vida

dedicada a ocupaciones para las cuales cada hombre tiene singular vocación”. (Conrado, 2018)

Además de los filósofos, el mundo entero fue dando más importancia a la felicidad en sus vidas, por ejemplo en el siglo XIX se creó la canción de “Feliz Cumpleaños”, la cual hasta el día de hoy se utiliza como parte de la cultura mundial; varias empresas en el mundo fueron desarrollando la felicidad como parte de su esencia, el hacer sentir felices a sus clientes como McDonald’s, Coca Cola, etc. Pero hoy en día no se habla tan sólo de hacer felices a los clientes o usuarios, sino también de hacer felices a los trabajadores; como indican los autores en el libro *“Lo Que Saben Las Empresas Felices”*, “El verdadero poder de las empresas no reside tan sólo en la creación de empleo, productos o servicios, sino en su capacidad de hacer felices a sus empleados posibilitando que su trabajo les beneficie como individuos, lo cual, a su vez, repercute sobre toda la sociedad”; o el autor David Tomas del libro *“La Empresa Más Feliz Del Mundo”*, quien plantea 11 claves tanto para gerentes, como para trabajadores, para lograr un ambiente de felicidad en el trabajo y disfrutarlo; éste hace énfasis en tres factores muy importantes: confianza, apoyo y comunicación; y nos deja un mensaje “...ser feliz no es el resultado final, sino el subproducto de dedicarse al proceso”.

Y esto ¿para qué?, pues antes se creía que el capital financiero era el principal para llevar al éxito a una empresa, actualmente se sabe que es primordial tener y retener una buena fuerza de trabajo, es decir, capital intelectual; por lo que las empresas a nivel mundial están valorando mucho más a su talento humano. Chiavenato (2009), afirma:

Las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más atención. Las organizaciones con éxito se han dado cuenta de que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos de interés, principalmente en los empleados. (...) Las personas aumentan o reducen las

fortalezas y las debilidades de una organización, a partir de cómo sean tratadas. Pueden ser fuente de éxito y también de problemas. Es mejor tratarlas como fuente de éxito. (p. 11)

Las personas felices trabajan de mejor forma, contagian entusiasmo a sus compañeros y generan un entorno agradable en el que realizar las tareas asignadas se vuelve mucho más sencillo. Sin embargo, no siempre es fácil ser feliz en el trabajo. Por ello, la Universidad de Harvard, a través de la publicación de Annie McKee y otros colaboradores de la investigación (citada en Universia, 2017), nos recomiendan las 3 claves fundamentales que todo trabajador debe considerar si desea alcanzar la felicidad en su entorno laboral:

- 1) Sentido de pertenencia
- 2) Visión de futuro
- 3) Apoyo

Ahora se presenta un Diagrama de Ishikawa, para comprender de mejor manera las variables que influyen en la felicidad de los trabajadores, como personas y no como objetos.

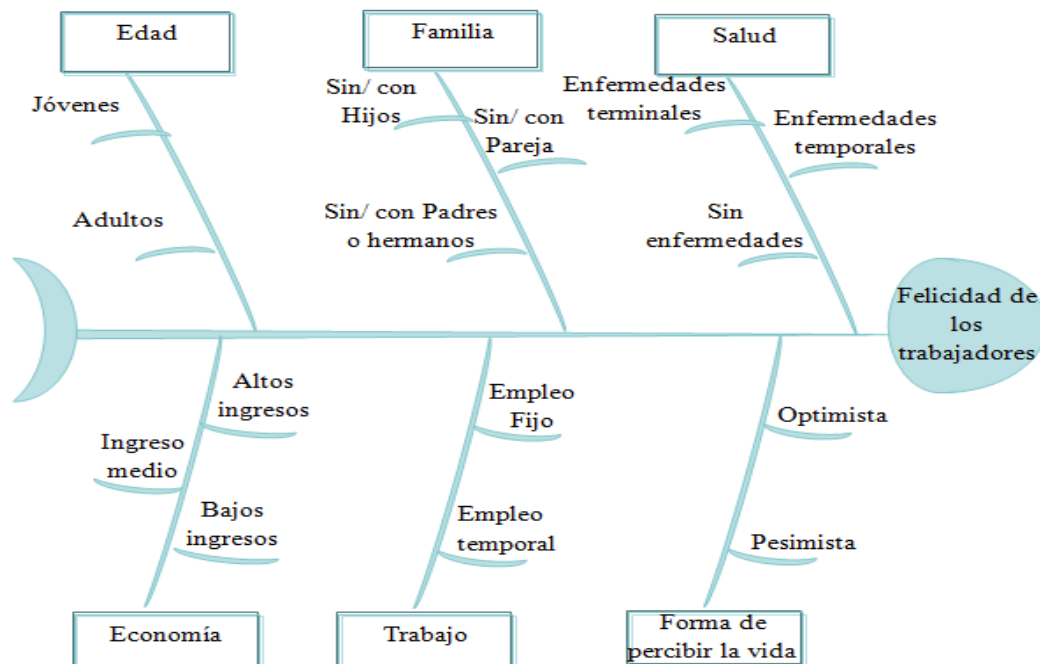


Gráfico 1. Diagrama de Ishikawa. Elaboración Propia.

En la presente investigación se tomarán en cuenta todos los factores que influyen en la felicidad de una persona, ya que no se pueden excluir ciertos factores, pero se los enfocará hacia el ámbito laboral. Es decir, si los trabajadores jóvenes son más felices que los adultos; los que cuentan con una familia, o están solos; los que gozan de buena salud, o tienen alguna preocupación por enfermedades; los que perciben altos ingresos, bajos, o lo mínimo-necesario; los que cuentan con una fuente laboral fija, o sólo temporal; la forma en la que perciben su vida y entorno, ya sea positiva o negativamente.

Por último, ¿cómo se identifica a la empresa líder?, pues bien, se menciona al Ranking MERCO.

¿Qué es merco?, Merco (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa) es ya uno de los monitores de referencia en el mundo. Se trata de un instrumento de evaluación reputacional lanzado en el año 2000, basado en una metodología multistakeholder compuesta por seis evaluaciones y veinticinco fuentes de información. (Merco, 2019)

En la 6ª Edición de Merco Empresas y Líderes Bolivia 2018, se evaluó la reputación de las principales empresas, la notoriedad de sus líderes y su compromiso por una gestión responsable con la sociedad y su entorno. Evaluación en la cual, se obtuvieron los siguientes resultados: La Cervecería Boliviana Nacional CBN ocupa el 1º puesto, por cuarto año consecutivo.

1.3 PROBLEMA CIENTÍFICO.

La presente investigación responderá a la siguiente pregunta:

¿Cuán felices se encuentran los trabajadores en la empresa líder de la ciudad de La Paz, Bolivia, con respecto a los trabajadores de una empresa no líder?

1.4 GUÍA O IDEA CIENTÍFICA.

Los trabajadores de las empresas líderes son más felices que los trabajadores de las demás empresas, debido a que la felicidad hace más productivas a las personas.

1.5 OBJETO DE ESTUDIO.

La presente investigación tiene como objeto conocer la felicidad en su ámbito laboral de los trabajadores en la empresa líder, en un contraste con los trabajadores de una empresa no líder.

1.6 ALCANCE O CAMPO DE ACCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

1.6.1 Alcance Temporal

El trabajo de investigación se refiere a los trabajadores de la empresa líder y una empresa no líder, en la gestión 2019.

1.6.2 Alcance Espacial

La investigación se desarrollará en la empresa líder y una empresa no líder de la ciudad de La Paz.

1.6.3 Alcance Temático

El estudio se enfoca en el Talento Humano de las empresas a ser investigadas.

1.7 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.

1.7.1 Objetivo General

- ✚ Realizar un análisis comparativo de felicidad entre los trabajadores de la empresa líder y una empresa no líder de la ciudad de La Paz.

1.7.2 Objetivos Específicos

- ✚ Determinar y evaluar los factores que diferencian la felicidad entre varones y mujeres en su ámbito laboral respectivamente.
- ✚ Determinar y evaluar los factores de felicidad por edades.
- ✚ Recaudar la información necesaria para obtener datos con el mínimo margen de error.
- ✚ Analizar los resultados y obtener conclusiones.
- ✚ Aportar recomendaciones que sean de beneficio para las empresas.
- ✚ Confirmar si la empresa líder tiene a los trabajadores más felices.

CAPÍTULO 2.

DESARROLLO ESTRUCTURAL TEÓRICO DE LA TESIS

2.1 REFERENCIAS CONCEPTUALES

2.1.1 FELICIDAD

2.1.1.1 ¿Qué es la Felicidad?

Antes de definirla, se explicará el origen de la palabra felicidad. Proviene del latín *felicitas* que puede traducirse como “fértil”, esto nació en la agricultura, ya que daban esa denominación a los árboles que daban frutos. (Pérez & Merino, 2009)

Ahora si se entrará a la definición, según la RAE, felicidad es el estado de grata satisfacción espiritual y física.

Y, ¿qué se entiende por satisfacción? Pues, es un sentimiento de bienestar o placer que se tiene cuando se ha colmado un deseo o cubierto una necesidad.

Cuando se habla de satisfacción espiritual, se refiere al bienestar de una forma subjetiva. Layard, R. (como fue citado en De los Ríos, 2017), indica que son siete grandes factores los que más afectan al bienestar subjetivo: relaciones familiares, situación financiera, trabajo, comunidad y amigos, salud, libertad personal, valores personales.

También se habla del concepto de satisfacción con la vida, que responde a la pregunta ¿cuánto le gusta a una persona la vida que lleva?, ya que está estrechamente relacionada con la felicidad del individuo. Según la OMS (como fue citada en De los Ríos, 2017), la satisfacción con la vida es la percepción que un individuo tiene de su lugar en la existencia, en el contexto de la cultura y del sistema de valores en los que vive y en relación con sus objetivos, sus expectativas, sus normas, sus inquietudes. Se trata de un concepto muy amplio que está influido de modo complejo por la salud física del sujeto, su estado psicológico, su nivel de independencia, sus relaciones sociales, así como su relación con los elementos esenciales de su entorno. El individuo por naturaleza, no sólo es capaz de juzgar su propia satisfacción, sino que lo hace comparándose con otros dentro de su entorno.

Pérez & Merino (2009), dicen que quien está feliz se siente a gusto, contento y complacido. El ser humano suele sentir felicidad cuando alcanza sus objetivos y cuando logra solucionar los distintos retos que se enfrenta en su vida cotidiana; en los casos en que esto no se logra, se produce la frustración que lleva a la pérdida de la felicidad.

Otro gran aporte a la teoría de la felicidad lo hizo el psicólogo norteamericano Martin Seligman, padre de la Psicología Positiva (como fue citado en Sabater, 2019), dice que:

La felicidad en realidad es una combinación única de “fortalezas distintivas”, como el sentido de humanidad, la templanza, la persistencia y la capacidad de llevar una vida significativa.

Desde un punto científico y riguroso, averiguando qué procesos, dinámicas y situaciones pueden impactar más en nuestra salud, el rendimiento y satisfacción general con la vida, Martin Seligman (como fue citado en Sabater, 2019), enfatizó que sus estudios debían tener como finalidad enseñar a las personas a ser más felices. De este modo, y basándose también en las nociones de la felicidad enunciadas en su momento por grandes filósofos, junto a teorías modernas sobre la motivación, concluyó que la felicidad puede construirse trabajando tres dimensiones muy concretas:

1. La vida placentera.

Que consiste en saber promover emociones positivas y que éstas sean duraderas. Es importante encontrar un equilibrio entre nuestro pasado, nuestro presente y el futuro. Para ello, Seligman (como fue citado en Sabater, 2019), propone:

- ✓ Debemos agradecer y saber perdonar lo que pudo suceder en el pasado.
- ✓ Es necesario saber lidiar con las emociones negativas del presente, desarrollar una atención plena y promover nuevos modos de ser felices en el aquí y ahora.

- ✓ Miraremos también el futuro con esperanza y optimismo.

2. Construir una buena vida.

Disfrutar de una buena vida, en realidad, no es tan fácil como podamos pensar en un principio. Felicidad no siempre es sinónimo de riqueza, poder o éxito social. Es saber alcanzar nuestro máximo potencial humano y desarrollarlo para sentirnos más plenos, más libres, más felices.

Martin Seligman (como fue citado en Sabater, 2019), creó un sistema de clasificación de las fortalezas humanas junto al doctor Christopher Peterson, todo un experto en el campo de la esperanza y el optimismo. El objetivo de este sistema era determinar precisamente esas dimensiones que deberíamos trabajar a diario para mejorar ese mismo potencial. Y son las siguientes:

Virtudes humanas

- Sabiduría y conocimiento
- Valor
- Amor y humanidad
- Justicia
- Templanza
- Espiritualidad y trascendencia

Fortalezas personales

- Sabiduría y conocimiento

Curiosidad e interés por el mundo.

Amor por el conocimiento y el aprendizaje.

Juicio, pensamiento crítico, mentalidad abierta.

Ingenio, originalidad, inteligencia práctica.

Perspectiva.

- Coraje

Valentía.

Perseverancia y diligencia.

Integridad, honestidad, autenticidad.

Vitalidad y pasión.

- Humanidad

Amor, apego, capacidad de amar y ser amado.

Simpatía, amabilidad, generosidad.

Inteligencia emocional, personal y social.

Justicia. Fortalezas cívicas.

Ciudadanía, civismo, lealtad, trabajo en equipo.

Sentido de la justicia, equidad.

Liderazgo.

- Moderación.

Capacidad de perdonar, misericordia.

Modestia, humildad.

Prudencia, discreción, cautela.

Autocontrol, autorregulación.

- Trascendencia.

Apreciación de la belleza y la excelencia, capacidad de asombro.

Gratitud.

Esperanza, optimismo, proyección hacia el futuro.

Sentido del humor.

Espiritualidad, fe, sentido religioso.

(Sabater, 2019)

3. Una vida significativa.

La vida significativa tiene una íntima conexión ahí donde orientamos las propias virtudes y fortalezas desarrolladas para contribuir a la felicidad de los demás. Hablamos sin duda de altruismo, esa dimensión que Martin Seligman (como fue citado en Sabater, 2019), definió como el ejercicio de la bondad, como el arte de saber elevarnos más allá del mero placer personal para ponernos al servicio de quienes nos rodean.

Mattieu Ricard, doctor en biología molecular y monje budista, fue nombrado el hombre más feliz del mundo. Él afirma que: “cuando el altruismo es nuestro estado mental principal (nuestro funcionamiento por defecto), éste se manifiesta a través de la bondad hacia quien quiera que entre en nuestro centro de atención es sinónimo de buena voluntad, buena disposición e inclinación a ayudar”. (Sabater, 2019)

En investigaciones en la Universidad de Wisconsin, EE.UU, hallaron que cuando Mattieu medita, logró una espectacular activación de la corteza pre frontal izquierda. Esta área del cerebro se relaciona con las emociones positivas. Así pues, meditar en el amor, la compasión y ser altruista no sólo hace felices a los demás, sino que repercute directamente a nuestro propio nivel de felicidad. (Sabater, 2019)

2.1.1.2 Curiosidades científicas sobre la felicidad.

Sánchez (2017), menciona algunos datos curiosos que influyen en la felicidad, como ser:

- ❖ **La temperatura:** existe una relación clara entre climas cálidos y un mejor estado del ánimo. Tanto demasiado calor como demasiado frío son perjudiciales para el bienestar.
- ❖ **En parte se hereda:** investigaciones demostraron que los genes son responsables al menos en un 50% de lo feliz que sea una persona.
- ❖ **Lo que hueles es importante:** “los olores a flores te pueden hacer más feliz, ya que fomentan las interacciones sociales” según un profesor de psicología de la Universidad de Rutgers, Estados Unidos.
- ❖ **Ser bueno en algo ayuda a ser feliz:** ya sea tocar un instrumento o aprender ajedrez, ser bueno en una habilidad ayuda a ser feliz. Aunque al principio es duro y puede ser estresante, en el largo plazo da sus beneficios.

2.1.1.3 Medición de la Felicidad.

De los Ríos (2017), indica que durante muchos años la felicidad se mantuvo como un tema de especulación filosófica debido a que no podía ser medida, ya que los métodos para promoverla o intentar valorarla no se sabían a ciencia cierta si eran los más adecuados. Hoy en día, no poder medir la felicidad es cosa del pasado. Los investigadores sociales han encontrado que, utilizando preguntas sobre la satisfacción por la vida, la felicidad puede ser medida. La aplicación de encuestas con preguntas relacionadas con la felicidad a determinada población ha sido un valioso instrumento para obtener información del bienestar de los individuos.

Existen escalas y preguntas muy utilizadas para medir de la felicidad, la satisfacción y/o el bienestar subjetivo. Algunas de estas escalas son: la escala de afectos positivos y negativos, la escala de la felicidad subjetiva de Lyubomirsky, la escala de satisfacción con la vida de Diener y la escalera de Gallup entre otras.

Felicidad Global

Tomando todo el conjunto, diría usted que es:

- Muy feliz
- Bastante feliz
- No muy feliz
- Nada feliz

Figura 1. *Felicidad Global*. (Beytía & Calvo 2011)

Escala de afectos positivos y negativos

Durante las últimas semanas, ¿Se ha sentido usted...:	Si	No
¿Particularmente emocionado o interesado en algo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Alguna vez tan inquieto que no puedes quedarte en la silla?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Orgulloso porque alguien te felicitó por algo que hiciste?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Muy solo o distanciado de otra gente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Contento por haber logrado algo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Aburrido?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿En la cima del mundo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Depresivo o muy infeliz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Que las cosas fueron a tu manera?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Molesto porque alguien te critica?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Figura 2. *Escala de afectos positivos y negativos*. (Beytía & Calvo 2011)

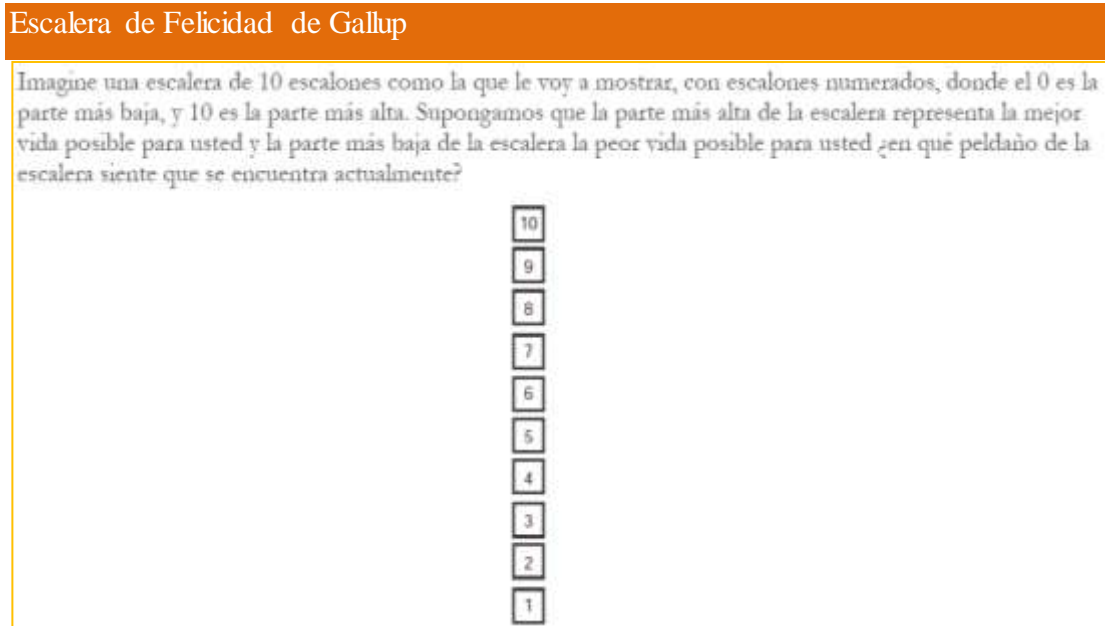


Figura 3. Escalera de Felicidad de Gallup. (Beytía & Calvo 2011)

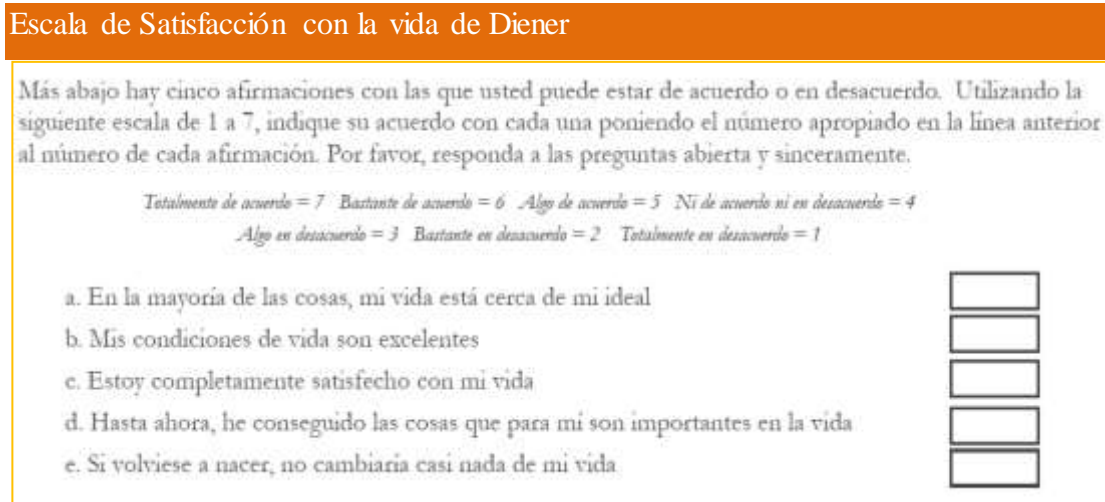


Figura 4. Escala de Satisfacción con la Vida de Diener. (Beytía & Calvo 2011)

Escala de la Felicidad Subjetiva de Lyubomirsky

En general me considero:

Poco feliz Muy feliz

Comparado con la mayoría de mis semejantes, me considero:

Poco feliz Muy feliz

En general, algunas personas son muy felices. Disfrutan de la vida con independencia de lo que les ocurra, gozando al máximo de todo. ¿En qué medida se identifica usted con esta caracterización?

Poco feliz Muy feliz

En general, algunas personas no son muy felices. Sin que estén deprimidas, nunca parecen estar todo lo felices que podrían. ¿En qué medida se identifica usted con esta caracterización?

Poco feliz Muy feliz

Figura 5. Escala de la Felicidad Subjetiva de Lyubomirsky. (Beytía & Calvo 2011)

En cuanto a las preguntas, las más utilizadas por entidades altamente reconocidas como Latinobarómetro, la Encuesta Mundial de Valores, y el Sondeo Mundial Gallup; son:

- ✓ ¿En general, que tan satisfecho se siente con su vida actualmente? Escala de 0 a 10.
- ✓ ¿En general, que tan significativas siente que son las cosas que hace en su vida? Escala de 0 a 10.
- ✓ ¿Qué tan feliz se sintió ayer? Escala de 0 a 10.
- ✓ ¿Qué tan ansioso se sintió ayer? Escala de 0 a 10.

En las preguntas suelen utilizarse escalas de respuestas numéricas y escalas de respuestas categórica ordinal que utilizan un conjunto de preguntas mínimas que son consistentes con la definición operacional de la felicidad y que cumplen con estándares de medición internacionalmente aceptados.

La escala de respuesta numérica se presenta generalmente en un rango de 0 a 5 o en un rango de 0 a 10. Por ejemplo, la satisfacción con la vida se mide usando una escala de 0 (insatisfecho) a 10 (satisfecho); se les pregunta a las personas: “Teniendo en cuenta todas las cosas, ¿qué tan satisfecho se encuentra con su vida como un todo actualmente?” Por favor use esta tarjeta en que 0 significa que usted está “completamente insatisfecho” y 10 significa que usted está “completamente satisfecho”, ¿Dónde se ubica usted?.

Satisfacción con la Vida

Considerando todas las cosas, ¿Cuán satisfecho está usted con su vida en este momento? Por favor use esta tarjeta en que 1 significa que usted está “completamente insatisfecho” y 10 significa que usted está “completamente satisfecho”. ¿Dónde se ubica usted?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Completamente insatisfecho Completamente satisfecho

Figura 6. *Satisfacción con la Vida*. (Beytía & Calvo 2011)

La escala categórica ordinal, presenta al encuestado varias opciones de respuesta (generalmente entre 5 y 7), que siguen un ordenamiento claro. Por ejemplo: muy satisfecho; bastante satisfecho; no muy satisfecho; para nada satisfecho; no sabe/no responde; o totalmente de acuerdo; más bien de acuerdo; ni de acuerdo ni en desacuerdo; ligeramente en desacuerdo; en desacuerdo; totalmente en desacuerdo.

Muchos estudios van más allá de la medición global de la felicidad o de la satisfacción con la vida, significa que indagan sobre áreas específicas. Se menciona de 7 a 11 dominios de la vida aproximadamente, la persona debe responder cuán satisfecho está con cada uno de estos dominios, en una escala de 1 a 10, siendo uno la mínima satisfacción (insatisfecho) y 10 la máxima. Puede la persona también escoger valores intermedios que expresen su estado actual. La medición de la satisfacción en dominios de vida es una de las áreas que más desarrollo han tenido durante las últimas décadas. (De los Ríos, 2017)

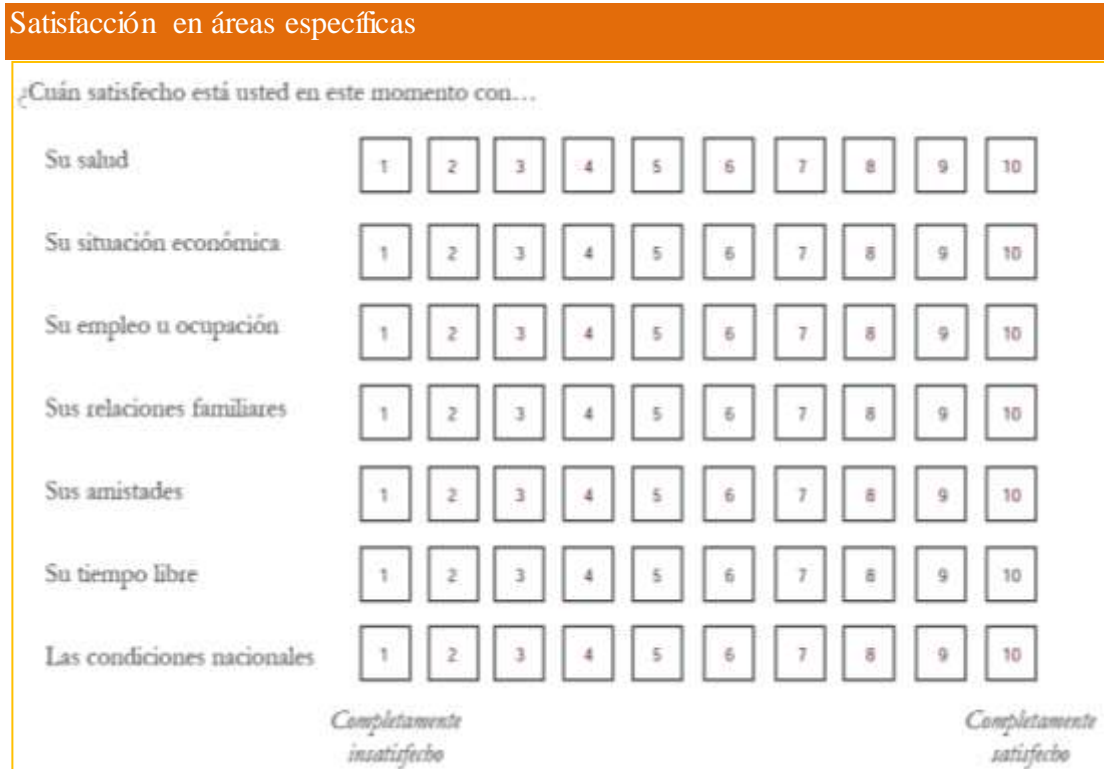


Figura 7. Satisfacción en áreas específicas. (Beytía & Calvo 2011)

2.1.2 TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES.

2.1.2.1 Nueva Administración de Recursos Humanos.

Antes se creía que el capital financiero era el principal para el éxito de una empresa, actualmente se sabe que es primordial tener y retener una buena fuerza de trabajo, es decir, capital intelectual; por lo que las empresas a nivel mundial están valorando mucho más a su talento humano. Chiavenato (2009), afirma:

Las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más atención. Las organizaciones con éxito se han dado cuenta de que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos de interés, principalmente en los empleados. (...) Las personas aumentan o reducen las fortalezas y las debilidades de una organización, a partir de cómo sean

tratadas. Pueden ser fuente de éxito y también de problemas. Es mejor tratarlas como fuente de éxito. (p. 11)

Para lograr retener a la fuerza de trabajo dentro de la empresa, se deben tomar en cuenta aspectos importantes, como ser los objetivos que se tienen en la organización y los objetivos que tienen las personas:

OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	OBJETIVOS INDIVIDUALES
<ul style="list-style-type: none"> • Supervivencia • Crecimiento sostenido • Rentabilidad • Productividad • Calidad en los productos/servicios • Reducción de costos • Participación en el mercado • Nuevos mercados • Nuevos clientes • Competitividad • Imagen en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejores salarios • Mejores prestaciones • Estabilidad de empleo • Seguridad en el trabajo • Calidad de vida en el trabajo • Satisfacción en el trabajo • Consideración y respeto • Oportunidad de crecimiento • Libertad para trabajar • Liderazgo liberal • Orgullo por la organización

Tabla 1. *Los objetivos de la organización y los objetivos individuales de las personas.* (Chiavenato, 2009, p. 6)

Como se puede apreciar en la figura, los objetivos individuales de las personas, pueden ayudar a adoptar medidas dentro de la organización, para que el talento humano se sienta como un socio estratégico, que aporta conocimientos, habilidades, competencias y el capital intelectual, como un ser humano, y no sólo como un recurso más de la organización.

2.1.2.2 Relaciones con los Trabajadores.

Las relaciones con los trabajadores son muy importantes, Milkovich y Boudreau proponen que para diseñar un programa de relaciones con los trabajadores, es muy importante tomar en cuenta aspectos tales como: comunicación en doble vía (jefe-

subordinado), cooperación, protección tanto física como psicológica, ayuda, disciplina y resolución de conflictos (Chiavenato, 2009).

LAS PERSONAS COMO RECURSOS	LAS PERSONAS COMO ASOCIADOS
<ul style="list-style-type: none"> • Empleados aislados en los puestos • Horario rígido establecido • Preocupación por las normas y las reglas • Subordinación al jefe • Fidelidad a la organización • Dependencia de la jefatura • Alineación con la organización • Importancia con la especialización • Ejecutores de tareas • Importancia en las destrezas manuales • Mano de obra 	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores agrupados en equipos • Metas negociadas y compartidas • Preocupación por los resultados • Atención y satisfacción del cliente • Vinculación con la misión y la visión • Interdependencia con colegas y equipos • Participar y compartir • Importancia de la ética y la responsabilidad • Proveedores de actividad • Importancia del conocimiento • Inteligencia y talento

Tabla 2. *¿Las personas son recursos o asociados de la organización?.* (Chiavenato, 2009, p. 9)

Como se puede ver en la figura, las personas aportan más a la organización cuando se las toma en cuenta, cuando se las trata como seres humanos que piensan y sienten; las personas aportan más cuando son asociados de la organización.

2.1.2.3 Estrés Laboral.

El estrés es uno de los factores que afectan considerablemente a la felicidad del individuo.

McEwen (como se citó en Neuron UP, 2018), quien consideró el estrés como un estado mental que surge ante una amenaza real o supuesta a la integridad fisiológica o psicológica de un individuo, y resulta en una respuesta fisiológica y/o conductual.

Kung y Chan (como se citó en Neuron UP, 2018), da a conocer que el estrés laboral puede ser positivo o negativo:

El estrés positivo (eustress).- se refiere a cuando la respuesta de estrés se produce de una forma adaptativa, las consecuencias de tal respuesta no perjudican la salud integral del sujeto y su duración se acopla a la duración del estímulo estresor. Por ejemplo, la respuesta de estrés que se desencadena durante el primer día de trabajo es adaptativa (estrés positivo) porque implica que hemos de estar alerta para atender a los nuevos estímulos (tareas, jefes, compañeros, procedimiento de la empresa, etc.). (Neuron UP, 2018)

Estrés laboral negativo.- ¿Cuándo deja esta respuesta de ser adaptativa y por tanto, se puede convertir en estrés negativo? Pues, si dicho estrés dura más de un mes, la respuesta se intensifica con el paso del tiempo y comienza a interferir en la salud del trabajador (aparecen problemas de insomnio, taquicardia, ansiedad, depresión, entre otros) se trataría de un caso de estrés laboral negativo y se debería tomar medidas al respecto. (Neuron UP, 2018)

Consecuencias del estrés laboral.

Consecuencias cognitivas:

Problemas de memoria, atención y concentración.

Consecuencias físicas:

Insomnio, hipertensión, diabetes, problemas de tiroides, enfermedades dermatológicas y dolores de cabeza.

Consecuencias emocionales:

Ataques de pánico, ansiedad y sintomatología depresiva. (Neuron UP, 2018)

Cómo reducir el estrés en el trabajo.

Albrecht (como se citó en Chiavenato, 2009), sugiere las siguientes medidas para reducir el estrés:

- i. Relaciones de cooperación, gratificantes y agradables con los compañeros.
- ii. No trate de esforzarse más de lo que puede hacer.

- iii. Relaciones constructivas y eficaces con el gerente.
- iv. Comprenda los problemas del jefe y ayúdele a que él comprenda los suyos.
- v. Negocie con el gerente metas realistas para el trabajo. Esté preparado para proporcionar metas, aun cuando algunas le sean impuestas.
- vi. Estudie el futuro y aprenda a enfrentarse a los posibles eventos.
- vii. Encuentre tiempo para desconectarse de las preocupaciones y relajarse.
- viii. Camine por la oficina para mantener la mente tranquila y alerta.
- ix. Fíjese en los ruidos que hay en su trabajo y busque medios para reducirlos.
- x. Salga de su despacho varias veces para cambiar de escena y enfriar la tensión.
- xi. Reduzca el tiempo en que concentra la atención. Delege la rutina y el papeleo.
- xii. Limite las interrupciones; programe periodos de aislamiento y para reuniones.
- xiii. No se quede mucho tiempo lidiando con problemas desagradables.
- xiv. Haga una lista de asuntos preocupantes. Anote los prioritarios y las medidas para cada uno de ellos a efecto de que no queden rondando en su memoria.

Notas para reducir el estrés en el centro de trabajo.

Northwestern National Life Insurance Co. (como fue citado en Chiavenato 2009), ofrece algunos consejos para reducir el estrés:

1. Permita que los empleados conversen amigablemente.
2. Disminuya los conflictos personales en el trabajo.
3. Proporcione a los colaboradores el control sobre cómo deben desempeñar su trabajo.
4. Asegure una adecuada asesoría y presupuestos de gastos.
5. Hable abiertamente con los colaboradores.
6. Apoye los esfuerzos de los colaboradores.
7. Proporcione beneficios personales competitivos.
8. Mantenga los niveles actuales de prestaciones para los colaboradores.
9. Reduzca la cantidad de papeleo de los colaboradores.
10. Reconozca y recompense a los colaboradores.

Métodos para reducir el estrés.

Chiavenato (2009), aconseja que el estrés se puede reducir tomando las siguientes precauciones:

- Planificación
- Ejercicio físico
- Dieta
- Bioalimentación
- Meditación o relajación
- Psicoterapia
- Psicoanálisis (p. 481)

2.1.2.3 Calidad de Vida en el Trabajo.

Una buena calidad de vida en el trabajo (CVT), ayudará a reducir el estrés en los trabajadores, por lo tanto, se debe considerar este aspecto para incrementar la felicidad en los colaboradores.

Chiavenato (2009), indica que el concepto de calidad de vida en el trabajo incluye tanto los aspectos físicos y ambientales, como los aspectos psicológicos dentro del centro de trabajo.

La CVT asimila dos posiciones importantes: una en cuanto al bienestar y la satisfacción de los trabajadores, y dos, a los intereses de las organizaciones en cuanto a los efectos que potencian la productividad y la calidad.

La CVT se ha utilizado como un indicador de las experiencias humanas en el centro de trabajo y el grado de satisfacción de las personas que desempeñan el trabajo. El concepto de CVT implica un profundo respeto por las personas, ya que las organizaciones sólo pueden alcanzar grados elevados de calidad y productividad, si cuentan con personas motivadas que tienen una participación activa en sus trabajos y que son recompensadas adecuadamente por sus aportaciones. La competitividad de la organización –y, obvio, la calidad y la productividad- pasan obligatoriamente por la CVT. Para entender al cliente externo, la organización no debe olvidar al cliente interno. Esto

significa que, para satisfacer al cliente externo, las organizaciones deben satisfacer antes a sus colaboradores encargados del producto o servicio que ofrecen. Como dice Claus Möller (como se citó en Chiavenato, 2009), consultor danés: “coloque a los empleados en primer lugar y ellos colocarán a los consumidores en primer lugar”. La organización que invierte en el colaborador está, en realidad, invirtiendo directamente en el cliente. La administración de la calidad total en las organizaciones depende de la optimización del potencial humano, la cual está en manos de lo bien que se sientan las personas al trabajar en la organización. La CVT representa la medida en que los miembros de la organización son capaces de satisfacer sus necesidades personales por medio de su trabajo en la organización.

Componentes de la CVT.

La calidad de vida en el trabajo es una construcción compleja que envuelve una constelación de factores, como:

1. La satisfacción con el trabajo ejecutado.
2. Las posibilidades de futuro en la organización.
3. El reconocimiento por los resultados alcanzados.
4. El salario percibido.
5. Las prestaciones recibidas.
6. Las relaciones humanas dentro del equipo y la organización.
7. El entorno psicológico y físico del trabajo.
8. La libertad para actuar y la responsabilidad para tomar decisiones.
9. Las posibilidades de estar comprometido y participar activamente.

La CVT implica aspectos intrínsecos (contenido) y extrínsecos (contexto) del puesto. Afecta a las actitudes personales y a los comportamientos relevantes para la productividad individual y grupal, como la motivación para el trabajo, la adaptación a los cambios en el entorno laboral, la creatividad y el afán por innovar o aceptar cambios y, sobre todo, agregar valor a la organización. (p.492)

Milkovich y Boudreau (como lo citó Chiavenato, 2009), plantean que la calidad de vida en el trabajo parte del conocimiento de que una persona bien entrenada y bien posicionada en la empresa está en mejor condición para identificar problemas difíciles de localizar por cuanto se refiere a la calidad del producto o cómo se debe hacer el trabajo. Entonces, la calidad de vida en el trabajo es esencial para crear un espíritu de ciudadanía organizacional como en los programas de calidad total en las organizaciones.

2.1.2.4 Programas de Bienestar de los colaboradores.

Las organizaciones que procuran prevenir los problemas de salud de sus trabajadores son las que adoptan programas de bienestar. El carácter profiláctico de estos programas parte de que se reconoce su efecto en el comportamiento de los trabajadores y estilo de vida fuera del trabajo, fomentando que las personas mejoren su salud. También sirven para reducir los elevados costos por concepto de salud. (Chiavenato, 2009)

Por lo habitual, un programa de bienestar tiene tres componentes:

1. Ayudar a los trabajadores a identificar posibles riesgos de salud.
2. Enseñar a los trabajadores cuáles son los riesgos de salud, como presión arterial elevada, fumar, obesidad, dieta pobre y estrés.
3. Fomentar que los trabajadores cambien su estilo de vida, haciendo ejercicio, alimentándose debidamente y vigilando su salud. (Chiavenato, 2009, p. 496)

Algunos programas de bienestar son baratos, como brindar información acerca de la ingesta diaria de alimentos o de la cantidad de calorías que necesita el organismo humano, dietas de alimentación, ejercicios físicos, clínicas para reducción de peso, etc. Otros programas son más caros, como tener dentro de las instalaciones de la organización: gimnasios, piscinas, pistas para correr e instructores especializados en cada área, que informen acerca del cuidado que debe tener el cuerpo de cada trabajador en la empresa.

2.1.2.5 Percepción del Entorno Laboral.

Chiavenato (2009, p. 498), indica que el famoso *Families and Work Institute* efectuó un estudio nacional en Nueva York, del entorno laboral cambiante para analizar las percepciones de los trabajadores asalariados acerca de sus trabajos y sus ideas respecto a las características deseables del empleo. A continuación se presentan las razones que consideraron las "más importantes" en la decisión de aceptar un empleo:

Comunicaciones abiertas	65%
Efecto en la familia y la vida personal	60%
Naturaleza agradable del trabajo	58%
Calidad de la administración	58%
Actitud del supervisor	58%
Control constante del trabajo	55%
Adquisición de nuevas habilidades	55%
Seguridad en el trabajo	54%
Calidad de los compañeros	53%
Lugar de trabajo	50%
Trabajo estimulante	50%
Políticas que apoyan a la familia	46%
Prestaciones sociales	43%
Control de la programación del trabajo	38%
Posibilidad de progresar	37%
Salarios o ingresos	35%
Acceso a la toma de decisiones	33%
Aspectos que ninguna otra empresa ofrece	32%
Oportunidad para llegar a puestos administrativos	26%
Tamaño de la organización	16%

Esta información es muy útil para extraer variables, y que un gerente pueda crear un ambiente agradable de trabajo para los colaboradores.

2.1.3 FELICIDAD ORGANIZACIONAL.

Ahora sí, ésta es la parte teórica clave del presente trabajo de investigación. El concepto de “Felicidad Organizacional” que se abordará es el siguiente: **Estado de grata satisfacción espiritual y física, del grupo de personas que prestan servicios en un centro laboral.** Y para ello, se destaca que el lograr un ambiente de felicidad organizacional, es un trabajo conjunto e integral de Gerentes y Trabajadores dependientes de los mismos.

2.1.3.1 Gestión de la Felicidad.

Si se googlea, se encuentran muchos artículos que hablan acerca de la “Gerencia de la Felicidad”, “Gerente de la felicidad”, entre otros muy relacionados al tema. Uno de los que más llama la atención y se menciona en el presente trabajo es el que titula: “Todo es cuestión de actitud. Gestión de la felicidad”.

En el documento se puede apreciar información muy valiosa acerca del nuevo factor de éxito empresarial: *la felicidad*. Reconocidas empresas, como Google, IBM y Open English, asocian directamente la productividad con el nivel de felicidad, es decir, a mayor felicidad, se presentarán más altos niveles de productividad. Estas empresas, se dedican al bienestar de sus trabajadores brindándoles significativas comodidades en su centro de empleo, por ejemplo comida gourmet gratuita, lavandería en la oficina, sala de sueño y videojuegos, salones de belleza y de maternidad, entre otros “privilegios”, por así decirlo; todo ello a cargo de sus propios directores de felicidad en las empresas. Incluso algunas empresas proporcionan grados de libertad a sus empleados, escuchando sus ideas como aportes valiosos y permitiendo que establezcan su propio ritmo de trabajo y determinen el horario que mejor les convenga.

Pero esta Cultura de Felicidad Organizacional, no se puede crear de la noche a la mañana, las personas que están a la cabeza de las organizaciones, son las que pueden lograr este cambio. Por ello, Gaitán, Bretón, Choi, Mahecha & Arteaga (2015), recomiendan iniciar a través de las siguientes fases, en las que toda empresa se debe

involucrar para cumplir sus propósitos, alcanzar los objetivos y transmitir felicidad a su equipo de trabajo:

1. **Happiness awareness.** Conferencias de sensibilización, que generan un acercamiento a nuevos conceptos y teorías.
2. **Ampliación del entendimiento.** Potenciar sesiones de aprendizaje, círculos de reflexión y mesas redondas.
3. **Diseño de acciones a la mano.** Actividades como el “world coffee” a través de la modalidad coteaching, reuniones estratégicas colaborativas y actos de bondad.
4. **Comunicación y movilización.** Estrategias de comunicación y gamificación.
5. **Retroalimentación y evaluación.** Evaluaciones de clima organizacional, retroalimentación de actividades y círculos de reflexión con preguntas dirigidas.

Es muy importante hacer una medición durante todo el proceso para evaluar el impacto, además de no olvidar hacer un trabajo conjunto entre trabajador y empleador.

Pasar de la “Gerencia de Recursos Humanos”, a la “Gerencia de Talento Humano”, y ahora la “Gerencia de la Felicidad”, trae numerosas ventajas; el reconocido docente de Harvard *Shawn Achor* (como se citó en Gaitán et al., 2015), es un destacado gestor de la felicidad, y fue uno de los fundadores de la cátedra sobre este tema en dicha universidad. En su libro “The Happiness Advantage: The Seven Principles of Positive Psychology that Fuel Success and Performance at Work” hace referencia a los siete principios de la psicología positiva que tienen efectos destacables en el éxito en el trabajo:

- ✚ Soñar y creer en nosotros mismos.
- ✚ Fijarnos en lo positivo en vez de buscar defectos en los demás.
- ✚ Invertir tiempo en los demás.
- ✚ Aprovechar los reveses no solo para levantarse, sino para crear una inercia ascendente.
- ✚ Crear hábitos positivos.

- ✚ Concentramos en objetivos abarcables para ir asumiendo poco a poco retos cada vez más grandes.

Es sorprendente ver cómo la felicidad trasciende barreras científicas y psicológicas, llegando a convertirse en un elemento indispensable en la vida de cada ser humano, pues, si se mira en ese contexto, ratificando lo que afirma Achor (como se citó en Gaitán et al., 2015), la felicidad es una ventaja en cualquier entorno en el que nos encontremos. Por eso se ha llegado a convertir en el motor de motivación en muchas compañías internacionales. Es un elemento diferenciador en los ambientes de trabajo, y, más allá de los factores materiales que proveen felicidad, esta se encuentra en cada persona, y se maximiza con los factores del entorno, de la vida y de los ciclos familiares y profesionales. (Gaitán et al., 2015)

Otra información relevante, digna de mencionar es el caso del Banco Estado Microempresas en Chile, quienes tenían un problema creciente en su organización: la fuga de talentos. Debido a ello, crearon un departamento de Gerencia de la Felicidad, y pusieron soluciones innovadoras enfrentando al problema, cuyos resultados fueron la disminución de la rotación a un 2%. Las soluciones puestas en marcha fueron: política de puertas abiertas y horario flexible. El gerente de felicidad, Rodrigo Rojas, afirma: “LA GENTE NO RENUNCIA A LAS EMPRESAS, RENUNCIA A LOS MALOS JEFES”.

2.1.3.2 Trabajadores y la Felicidad.

En Bolivia, y en la mayoría de países la jornada laboral es de 8 horas diarias, lo que significa que las personas dedican gran parte de su tiempo diario a esta actividad (aproximadamente 1/3 de su día). Por lo cual Weinert, B. (como fue citado en De los Ríos, 2017), afirma que el trabajo representa la actividad individual más intensa, temporalmente más amplia y física, cognitiva y emocionalmente más exigente e influyente de la vida personal, por lo tanto, es importante tratar de cuidar este aspecto en las empresas, ya que repercutirá de manera significativa en la felicidad de los

trabajadores, a la misma vez que la empresa se verá beneficiada con un incremento de la productividad y la competitividad.

De los Ríos (2017), menciona que existen tres hipótesis para la relación existente entre la satisfacción con la vida y la satisfacción laboral:

La primera hipótesis llamada de **compensación**, argumenta que las personas que no son capaces de obtener recompensas en el trabajo, intentan obtenerlas fuera de él, lo que les conduce a realizar actividades de escape, como caer en la impuntualidad, ausentismo temporal, abandono parcial o definitivo de su puesto de trabajo.

La segunda o hipótesis de **desbordamiento**, afirma que la insatisfacción laboral puede afectar las relaciones con los compañeros, amigos o familiares, ya que dicha insatisfacción se puede trasladar al ámbito más cercano del trabajador.

La tercera y última hipótesis es la de **segmentación**, que defiende que las personas no son capaces de separar el ámbito laboral del no laboral.

La insatisfacción laboral afecta a una serie de factores que son determinantes de la felicidad, como pueden ser las relaciones sociales o incluso la salud, la satisfacción laboral afecta tanto directa como indirectamente a la felicidad.

En el estudio de Beytía & Calvo (2011), se menciona que la felicidad y la satisfacción mantienen una relación positiva con la informalidad laboral en América Latina. Esto se debe a que la flexibilidad del trabajo es altamente valorada por los latinoamericanos, ya que les permite pasar más tiempo con su familia y seres queridos, un factor bastante importante que influye en la felicidad del individuo.

Las personas felices trabajan de mejor forma, contagian entusiasmo a sus compañeros y generan un entorno agradable en el que realizar las tareas asignadas se vuelve mucho más sencillo. Sin embargo, no siempre es fácil ser feliz en el trabajo. Es completamente normal que, con la finalidad de parecer “más profesionales”, los trabajadores intenten ocultar sus emociones y problemas personales en el entorno de trabajo. De este modo, esconden sus emociones negativas como el estrés y la ansiedad. El problema es que esta

práctica no lleva solo a esconder los sentimientos negativos sino que también oculta los positivos. (Universia, 2017)

La Universidad de Harvard, en la publicación de Annie McKee y otros colaboradores de la investigación (citada en Universia, 2017), se recomienda las 3 claves que todo trabajador debe considerar si desea alcanzar la felicidad en su entorno laboral:

1) Sentido de pertenencia:

Aquellos que se sienten valorados en el trabajo y que saben que con sus contribuciones pueden lograr los objetivos que la empresa requiere, se sienten emocionalmente comprometidos y conectan de mejor forma con los objetivos de la organización. Esto hace las cosas más fáciles para la empresa y también para los trabajadores, que se vuelven más productivos y seguros.

2) Visión de futuro:

Asociada al sentido de pertenencia se encuentra la visión de futuro, eso que hace ver a los profesionales que su puesto es seguro y que tienen un lugar dentro de la compañía. Si esto ocurre, los trabajadores generarán habilidades de liderazgo y un mayor compromiso con la empresa.

3) Apoyo:

Cuando los trabajadores se sienten apoyados y logran confiar en sus compañeros y jefes la colaboración y el compromiso se multiplican. Además, el ánimo mejora y se generan vínculos más fuertes que pueden exceder lo laboral.

2.2 CONTEXTO REFERENCIAL

2.2.1 EMPRESA LÍDER

Cervecería Boliviana Nacional (CBN)

HISTORIA.

En 1877, surgió la fábrica de cerveza, propiedad del señor Alejandro Wolf, bajo la razón social de “Wolf & Cía.”, fábrica que posteriormente tomaría el nombre de Cervecería Americana y luego Cervecería Nacional.

El 20 de octubre de 1886 se fusionan la Cervecería Nacional con la Cervecería Americana en la ciudad de La Paz y juntas forman lo que hoy es la Cervecería Boliviana Nacional (CBN), siendo los propietarios los señores Federico Groenewold, Luis Ernst, Hugo Preuss y Eugenio Stohmann. A inicios del siglo XX la CBN, se instaló muy cerca de la estación de trenes, lugar que coincidía con el portal de ingreso a la ciudad de La Paz.

Al paso del tiempo, su cerveza fue expandiéndose al resto del país y es así que el producto fue adquiriendo el nombre de Paceaña, refiriéndose a la cerveza producida en la ciudad de la Paz.

Desde el principio, la Cervecería se convirtió en uno de los más importantes contribuyentes al Tesoro y es interesante destacar, que en el año 1937, CBN pagó al Estado 20 millones de Bolivianos, mientras que las 3 grandes empresas mineras, llegaron a pagar 19.754.000 Bolivianos.

Después de la Segunda Guerra se pudo renovar la maquinaria, con la que se malteaba anualmente 30 mil quintales de cebada, es decir más de la tercera parte de las necesidades requeridas en ese momento. En los años 50 se volvió a renovar la maquinaria para mantener la fábrica en óptimo nivel de desarrollo tecnológico.

A fines de 1986 el Sr. Max Fernández Rojas, es invitado por el Directorio para ejercer las funciones de Director General Ejecutivo. Al año siguiente es nombrado Presidente Ejecutivo, iniciándose así una nueva etapa en la vida institucional de Cervecería Boliviana Nacional.

El proyecto de la Planta CBN en Santa Cruz, se puso en marcha en 1992 con una moderna infraestructura, contribuyendo a la economía de la región y generando empleos tanto directos, como indirectos.

En noviembre de 1995 se inauguró la Planta de ENALBO ubicada en la ciudad de Oruro, la misma fabrica envases de aluminio cuya producción está destinada a satisfacer las demandas de la Empresa a nivel nacional.

Entre los años 2001 y 2003, como consecuencia de dos procesos de fusión, la Sociedad incrementó su patrimonio, incorporando, a partir del 1 de agosto de 2001,

los patrimonios de Cervecería Boliviana Nacional Santa Cruz S.A., Cervecería Santa Cruz S.A. y Cervecería Bavaria Unión Tarija S.A.; y a partir del 1 de enero de 2003, los patrimonios de Cervecería Taquiña S.A. y Envases de Aluminio Boliviano S.R.L. (Enalbo S.R.L.). El 9 de octubre de 2009, Cervecería Boliviana Nacional S.A. incorporó, mediante un proceso de fusión por absorción, a la empresa Bebidas y Aguas Gaseosas de Occidente S.R.L. (ByAGO S.R.L.), con lo cual integró a su patrimonio dos plantas de elaboración y envasado de bebidas gaseosas.

Hoy en día la CBN forma parte de una compañía multinacional llamada AB InBev, la empresa más grande del mundo que produce y comercializa bebidas. CBN es una compañía joven y desafiante que en la gestión 2019 cumple 133 años de vida, cuenta con 8 Plantas de producción en las ciudades de La Paz, El Alto, Santa Cruz, Cochabamba, Oruro y Tarija; y es la empresa número uno en el mercado en todo el País, además de ser reconocida como la empresa líder en Responsabilidad Social Empresarial.

SUEÑO.

“Unir a la gente por un mundo mejor”

CBN no cuenta con misión, pero su razón de ser la describe este sueño.

OPORTUNIDADES QUE BRINDA.

Con el objeto de desarrollar las capacidades de las personas, CBN crea el programa de Jóvenes Profesionales, que entrena a candidatos de la empresa, buscando desarrollar una visión estratégica del negocio, en las distintas áreas de la compañía: Industrial, Ventas y Oficinas centrales. Este proyecto se realiza internacionalmente y permite que los profesionales amplíen sus horizontes y posibilidades laborales en el extranjero. Desde 2010, se han postulado más de 5000 personas y más de 10 jóvenes talentos seleccionados para el programa GMTs (Global Management Trainee), permanecen en la Compañía ocupando posiciones de liderazgo.

RESPONSABILIDAD SOCIAL.

Como empresa líder en Responsabilidad Social, son más de 70 años que trabajan en el desarrollo de actividades que tengan impacto positivo en la sociedad. Estas

acciones están estructuradas bajo el Programa de Responsabilidad Social en tres pilares de trabajo:

Consumo Responsable.- Elaboran sus cervezas para ser disfrutadas responsablemente por mayores de edad y promueven un consumo responsable de alcohol, desalentando el abuso del mismo.

Medio Ambiente.- Asumen un compromiso y un rol activo en la protección del Medio Ambiente, basándose en los siguientes enfoques: Producción Responsable, que contempla el uso eficiente de recursos, tales como agua; Reducción de su Huella de Carbono; y Generación de Negocios Inclusivos, enfocada principalmente al reciclaje de sus subproductos y residuos.

Comunidad.- Hacen contribuciones para el bienestar de la comunidad, generando trabajo, donaciones y actividades del voluntariado, apoyando a los gobiernos locales y nacionales; la inversión social está enfocada en los siguientes ámbitos: educación, salud y deporte.

IMPUESTOS.

CBN es la empresa privada que más tributa en el país, apoyando al desarrollo del mismo, cumpliendo estrictamente con sus obligaciones tributarias.

COMPETENCIAS Y PRINCIPIOS

COMPETENCIAS

- ✓ Soñamos en Grande
- ✓ Desarrollamos a Nuestra Gente
- ✓ Vivimos Nuestra Cultura
- ✓ Convertimos nuestros sueños en realidad
- ✓ Lideramos con impacto
- ✓ Nos manejamos por resultados
- ✓ Nos adueñamos del cambio
- ✓ Promovemos la diversidad e inclusión
- ✓ Desarrollamos a nuestros talentos (CBN, 2019)

PRINCIPIOS

Gente: La gente excelente, crece en la medida de su talento y es retribuida en consecuencia, constituyendo el activo más valioso de su compañía. Seleccionan personas que, con el desarrollo, los desafíos y la motivación adecuada, puedan ser mejores que ellos. Los juzgarán por la calidad de sus equipos.

Cultura: Nunca están completamente satisfechos con sus resultados, que son el combustible de la Compañía. Son una Compañía de dueños. Los dueños asumen los resultados como algo personal. Controlan estrictamente sus costos para liberar recursos que mantendrán un crecimiento sostenible y rentable de sus ingresos.

Liderar mediante el ejemplo personal es el eje de su cultura. La integridad, el trabajo duro, la calidad y la responsabilidad son claves para construir la Compañía.

MARCAS.

MARCA	DESCRIPCIÓN
<p>PACEÑA</p> 	<p>Paceña es la cerveza que representa el orgullo nacional y el genuino gusto cervecero de Bolivia, con más de 130 años de tradición.</p> <p>Nacida a 3.600 metros sobre el nivel del mar, en la ciudad de La Paz, Paceña es reconocida a nivel internacional con más de 80 premios a la calidad.</p> <p>Una cerveza con sabor suave pero con cuerpo.</p>
<p>PACEÑA CENTENARIO</p> 	<p>PACEÑA Centenario: una cerveza elaborada con pura cebada malteada, que le confiere mayor espuma, singular color dorado y un sabor especial.</p>

HUARI




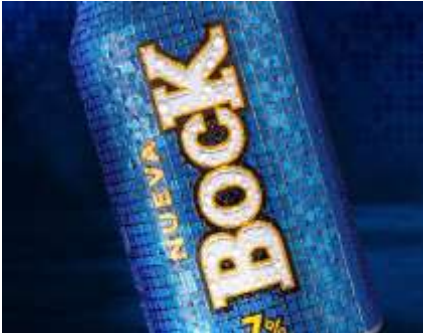


Huari es la cerveza Premium de Bolivia.

- **Huari Tradicional:** Elaborada con malta seleccionada, lúpulos nobles y agua de las serranías de Azanaques. Huari es una cerveza de sabor equilibrada, con cuerpo y de buena espuma, pero fácil de tomar. Tiene una tonalidad dorada brillante, aromática y de nivel moderado de amargor.
- **Huari con Miel:** elaborada con un toque de miel de abeja 100% natural del valle boliviano. Es una cerveza turbia y de sabor dulce debido a la miel. Huari con Miel es una cerveza de buen cuerpo y espuma equilibrada.
- **Huari Roja:** se le agrega un toque de quinua Boliviana. Es una cerveza de color ámbar, de amargor medio con leve persistencia. Presenta un sabor levemente dulce y ácido a la vez, con un final suave.
- **Huari Negra:** se le agregan maltas tostadas y un toque delicado de café boliviano Agrotakesi. Es de color negro profundo y sabor intenso, con aromas y sabores a tostado. Además, revela un delicado aroma a café.

BECK'S



Beck's es una cerveza internacional, creada en 1873 y actualmente presente en más de 90 países. Elaborada con los ingredientes esenciales: malta, lúpulo y agua, Beck's se caracteriza por ser diferente a las demás. Es una cerveza liviana, menos amarga, ligeramente carbonatada, y no genera hinchazón.

<p>TAQUÑA</p> 	<p>Elaborada con agua pura y cristalina de la cordillera del Tunari, Taquiña representa el verdadero gusto de la región cochabambina. Su calidad y sabor superior han acompañado a la región en todas sus tradiciones e historia por más de 120 años, constituyéndose como un importante ícono cochabambino.</p>
<p>BOCK</p> 	<p>Bock es una marca joven, urbana y desafiante.</p>
<p>STELLA ARTOIS</p> 	<p>Stella Artois tiene sus orígenes en Leuven, un pequeño pueblo al centro de Bélgica. Allí, desde 1366 se producía cerveza de gran calidad en una casa llamada "Den Hoorn" (El Cuerno). Años más tarde esta casa fue rebautizada con el apellido su más grande maestro cervecero, Sebastian Artois. Stella Artois forma parte de una tradición cervecera que remonta a 600 años. Aun hoy, en Leuven, se siguen elaborando cervezas de primerísima calidad. Por ello, Stella Artois representa lo más distinguido de la cerveza europea.</p>
<p>CORONA</p> 	<p>Corona es la cerveza tipo Pilsener más famosa del mundo y la de mayor distribución. Nació en México en 1925 y desde entonces ha recorrido más de 180 países. Corona es la única marca latinoamericana que figura entre las 100 marcas más importantes del mundo. La Botella, es el máximo ícono de la marca: Transparente, su etiqueta es grabada y su apariencia es distintiva.</p>

<p>IMPERIAL</p> 	<p>Imperial es una cerveza de excelente calidad y sabor, hecha para todos aquellos que quieren darse una recompensa por el trabajo duro de cada día.</p>
<p>BÁLTICA</p> 	<p>Báltica se caracteriza por ser una cerveza rubia y fuerte, de tipo Dry Lager, con un 5,8% de grado alcohólico, un amargo moderado y buen cuerpo.</p>
<p>DUCAL</p> 	<p>Ducal es una cerveza cruceña tipo pilsener, extra tropicalizada, de excelente sabor y cuerpo. Con presencia en Santa Cruz desde los años 50, se caracteriza por ser una marca tradicional, alegre, optimista y de mucho humor.</p>
<p>BI-CERVECINA EL INCA Y ORIGINAL</p> 	<p>BI -CERVECINA El Inca, es elaborada usando como base cebada tostada de excelente sabor, con todos los nutrientes de la malta y de bajo contenido alcohólico.</p> <p>BI -CERVECINA Original, fórmula creada hace 80 años, vuelve para recordarnos el rico sabor de la cerveza negra sin alcohol, con un toque de dulce y de sabor único.</p>

<p>PEPSI</p> 	<p>La bebida de cola preferida por millones de personas alrededor del mundo. Pepsi ha desarrollado muchas de las campañas más recordadas de todos los tiempos, en las que destacan la participación de estrellas de la música y el fútbol. Otro de los pilares de Pepsi en Bolivia son las promociones, que en los últimos años han demostrado el interés de la marca por premiar la fidelidad y preferencia de sus consumidores.</p>
<p>7UP</p> 	<p>En todo el mundo, 7Up es sinónimo de frescura, junto a su auténtico sabor a Lima Limón. Es liviana, transparente y burbujeante. Se encuentra disponible en presentaciones de 500ml, 2L, y 3Litros en botellas de Pet no retornable.</p>
<p>ORIENTAL MIRINDA</p> 	<p>Es una marca colorida, divertida, con sabores a fruta, enfocada a las familias bolivianas que les gusta compartir en la mesa. Ideal para satisfacer a los variados gustos por la comida nacional. Los sabores que podrán encontrar para Oriental Mirinda son: Papaya, Naranja, Pomelo, en calibres de 500ml, 2L y 3L en botellas Pet no retornable.</p>
<p>MALTÍN</p> 	<p>Maltín es una bebida de malta sin alcohol, elaborada en base a cebada tostada de alto poder energizante que da toda la energía para enfrentar los desafíos de cada día.</p>


<p>GATORADE</p> 	<p>Hace más de 40 años, Gatorade se dedica al desarrollo de fórmulas enfocadas a los atletas, sin conservantes, con electrolitos que ayudan a reponer lo perdido en el sudor, siendo su objetivo mejorar el rendimiento de los deportistas. Gatorade es además el hidratador oficial de la UEFA Champions League. Se encuentra en los sabores de frutas tropicales, manzana, cool blue y naranja.</p>
<p>H2OH</p> 	<p>H2Oh! Es una marca que nace en Argentina y hoy está en más de 14 países en Latinoamérica, llega a Bolivia con sus dos originales sabores, Limoneto y Narancheto, con su característica particular de un toque de burbujas. Se encuentran en sus calibres de 500ml y 2L en botellas PET no retornable.</p>
<p>GUARANÁ ANTÁRCTICA</p> 	<p>La gaseosa número uno de Brasil está en Bolivia. Hecha de selva, Guaraná trae todo el sabor y la vibración de la Amazonía. Se encuentra en presentaciones de 500ml, 2 litros y 3.3 litros.</p>

Tabla 3. *Productos de la CBN.* Elaboración propia en base a información de la página de la CBN.

EQUIPO DE TRABAJO

A nivel nacional es una gran familia que genera más de 1.700 trabajadores directos, más de 6.200 trabajadores indirectos y 30.800 empleados inducidos, que brindan su valioso aporte a la excelencia y calidad; de los cuales, 520 trabajadores se encuentran en la ciudad de La Paz.

PRODUCCIÓN

Hoy en día la Cervecería Boliviana Nacional cuenta con 5 Plantas cerveceras, 2 de gaseosas y 1 planta de producción de latas de aluminio en las ciudades de La Paz, El Alto, Santa Cruz, Cochabamba, Oruro y Tarija; y produce aproximadamente 360 mil litros al año.

MERCADO

La mayor parte de la producción se comercializan en el país; el resto se exporta a países como Estados Unidos, España, Chile y México.

RECONOCIMIENTOS

En Bolivia, la CBN es la empresa número uno, reconocida por su marca líder Paceña, que tiene más de 115 reconocimientos internacionales, de los cuales 80 son a la calidad.

Ser la primera industria del país, contar con reconocida calidad en sus productos, generar empleo y aportar de manera importante al Tesoro General del Estado son aspectos que ubican a la Cervecería Boliviana Nacional (CBN), por cuarto año consecutivo, en el primer lugar en Reputación Empresarial en el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOCO).

El ranking MERCOCO es un instrumento de evaluación reputacional ampliamente reconocido en el entorno empresarial por su rigor metodológico, parecido a una auditoría. Su independencia le ha otorgado prestigio mundial.

CBN ratificó su liderazgo, tras la dinámica de evaluación que consiste en la consulta a los principales públicos de interés de las empresas, entre ellos analistas financieros, representantes de organizaciones no gubernamentales, miembros de sindicatos de trabajadores, miembros de asociaciones de consumidores, periodistas de información económica, catedráticos del área empresarial, directores de comunicación y líderes de opinión y expertos en RSE.

Paceñísimo de Oro

En 2017 CBN recibió el Premio “Paceñísimo de Oro” como la mejor empresa con responsabilidad social.

RECONOCIMIENTOS CERVEZA PACEÑA

Paceña la marca estrella de CBN ganó por 73° vez el premio Monde Selection en los últimos 30 años. El premio fue entregado en Malta, donde más de 3000 marcas de alimentos, bebidas alcohólicas y no alcohólicas se sometieron a la experiencia del jurado. El Monde Selection, el Instituto Internacional de Sabor y Calidad de Bruselas (ITQI) y la Copa Mundial de la Cerveza examinaron las cualidades propias de Paceña: sabor, cuerpo, proceso de elaboración, comercialización; así como las acciones que realiza la empresa para promover el consumo responsable de bebidas alcohólicas.

CONTACTOS.

LA PAZ

Av. Montes #400

Telf: (591-2) 2455455 - 2454454

Casilla 421

2.2.2 EMPRESA NO LÍDER

Industria de Bebidas IBISA S.A

HISTORIA.

IBISA es una compañía boliviana, se encuentra en la ciudad de La Paz. Fue fundada por Hernán Paredes, joven empresario dueño de los locales “Doña Chela” y reconocido campeón nacional de automovilismo. La Industria de Bebidas trabaja desde el año 2004 en la comercialización de bebidas, particularmente cerveza. Desde el 2011 importa bebidas de Europa, Estados Unidos y las distribuye a lo largo del País. En el 2013 puso en marcha su primera planta de bebidas instalada en la urbe paceña y el 2014 lanzó al mercado la cerveza artesanal Juliana, destinada a un nicho de mercado particular (la ciudad de La Paz).

Están totalmente comprometidos con el desarrollo de Bolivia, generando empleo, cumpliendo con las obligaciones impositivas, buscando permanentemente proveedores bolivianos y reinvertiendo sus utilidades en la empresa para hacerla cada vez más grande.

MISIÓN

“Ser una empresa de bebidas con excelencia en toda la cadena productiva hasta el consumidor final, constituyendo a nuestros productos como la mejor alternativa para los consumidores”.

VISIÓN

“Ser una de las 3 empresas más grandes de Bolivia, en el sector de bebidas para el año 2020”.

PRODUCTOS

PRODUCTO	DESCRIPCIÓN
<p data-bbox="298 710 539 741">MAQUI MALTA</p> 	<p data-bbox="870 845 1393 986">Energizante Natural MAQUINA Es una bebida nutritiva de Malta, Maca y Quinoa, sin químicos ni conservantes, totalmente natural.</p>
<p data-bbox="298 1214 604 1245">CERVEZA JULIANA</p> 	<p data-bbox="870 1166 1393 1566">JULIANA es una cerveza de baja fermentación, con cuerpo, plena de sabor y suave al paladar. Color muy característico brillante dorado. Intenso aroma inicial a malta y a lúpulo, amargo pero refrescante; con una transición suave y un sabor estimulante lupulizado, que permanece en la lengua pero que se diluye suavemente sin llegar a la garganta.</p> <p data-bbox="870 1570 1057 1601">ATRIBUTOS</p> <p data-bbox="870 1605 1354 1815">Tipo: Cerveza Especial Pilsen. Graduación: 5,1 % Vol. Temperatura de servicio: 4° – 6° C. Sabor: Suave y con cuerpo. Color: Dorado brillante. Presentación: 330cc.-620cc</p>

<p>AGUA LUZ</p> 	<p>100 % PURA, la única con intercambio iónico que actúa como sistema de purificación, reduciendo de esta manera el calcio y magnesio que es grasa en el agua.</p>
<p>CERVEZA ALHAMBRA</p> 	<p>La cerveza clásica de Andalucía, tipo Pilsen rubia, con sabor ligero, espuma consistente y moderada graduación. Color dorado y baja fermentación. Cerveza con malta de cebada de primera calidad, toques refrescantes y un lúpulo que le confiere un sabor amargo, seco y aromático perfectamente equilibrado. Una cerveza que se adapta a cualquier ocasión.</p> <p>ATRIBUTOS</p> <p>Tipo: baja fermentación Premium lager. Extracto seco primitivo: 10,8 % Graduación: 4,6 % Vol. Temperatura de servicio: 4 – 6° C. Sabor: ligero. Color: rubia.</p>
<p>VINO TINTO CAMPIÑAS</p> 	<p>Color rojo rubí, con agradables y aterciopelados aromas y sabores a ciruelo, vainilla y fresas. Es un vino suave y elegante para toda ocasión. Tomar ahora o añejar hasta: 3 años</p> <p>ACOMPAÑA:</p> <p>Beber solo o acompañado de carnes rojas o blancas. Servir a temperatura de medio ambiente.</p>




<p>VINO BLANCO CAMPIÑAS</p> 	<p>Color amarillo pajizo con aroma suave y afrutado. Al gusto fresco y armónico con sabores típicos de la variedad.</p> <p>ACOMPAÑA: Puede beberse solo o acompañado de quesos y carnes blancas. Servir frío.</p>
<p>SINGANI CAMPIÑAS</p> 	<p>Bebida espirituosa destilada del vino obtenido de las mejores uvas de la variedad Moscatel de Alejandría.</p> <p>Aspecto: Cristalina Pureza, nítido y brillante</p> <p>Aroma: Bouquet agradable, Notas a uva propias de la variedad.</p> <p>Boca: Delicadez, elegancia y finura, desprende progresivamente aromas de gran plenitud, suavidad y redondez excepcionales.</p> <p>Sugerencias: Especialmente elegante para grandes ocasiones, la plenitud de sus aromas aconsejan consumir solo con hielo.</p>
<p>H7 HIDRATA</p> 	<p>H7 es una bebida hidratante compuesta por las 4 sales hidratantes: sodio, magnesio, calcio y potasio; además de agua, limón y azúcar.</p> <p>Desarrollada para reponer al cuerpo humano las sales hidratantes que se pierden al transpirar. Sin ningún aditivo, ni conservantes, ni colorantes.</p>

Tabla 4. *Productos IBISA*. Elaboración propia en base a información en internet de IBISA.

EQUIPO DE TRABAJO.

IBISA cuenta con un total de 9 trabajadores directos.

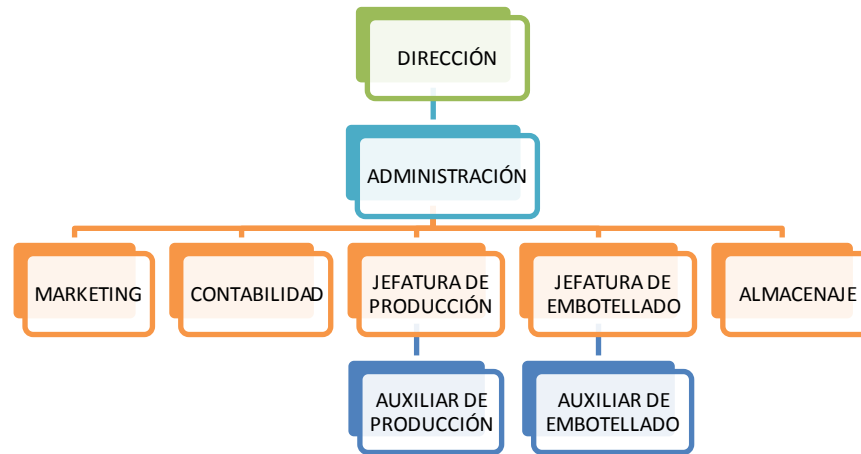
ORGANIGRAMA.

Gráfico 2. Organigrama IBISA. Elaboración propia.

PRODUCCIÓN

IBISA cuenta con una planta de producción, la cual tenía una capacidad instalada de 8 litros/mes, y tan sólo producía la mitad, es decir 4 mil litros/mes. Después de lanzar al mercado Juliana y ver la aceptación en el mercado de éste y sus demás productos, se invirtió en tecnología, logrando tener una capacidad instalada y productiva de 12 mil litros/mes. Actualmente, la producción de IBISA alcanza aproximadamente los 144 mil litros/año.

MERCADO.

La producción es distribuida en varios puntos del centro de la ciudad de La Paz, principalmente en los locales de la cadena de discotecas Doña Chela, así como en pubs, restaurantes y bares.

RECONOCIMIENTOS.

La industria ganó el año 2018, el Premio La Paz Líder Emprendimiento Empresarial; gracias a sus productos: Maqui Malta, H7 hidrata, Juliana 3600 y Agua Luz.

CONTACTO.

OFICINA CENTRAL: Calle Indaburo 1157, Zona Central - La Paz, Bolivia

TELEFONO PILOTO: 00 (591-2)240-6000

E-MAIL: contacto@ibisabolivia.com

2.3 ESTUDIOS PREVIOS DEL OBJETO DE ESTUDIO

- ✚ ANNIE MCKEE, UNIVERSIA ESPAÑA, 2017.
INVESTIGACIÓN TITULADA “BEING HAPPY AT WORK MATTERS” (“SER FELIZ EN EL TRABAJO IMPORTA”), PUBLICADA EN LA HARVARD BUSINESS REVIEW.
El artículo refiere fundamentalmente a los sentimientos positivos, y cómo estos son capaces de crear un aumento en el optimismo, la motivación y creatividad de los empleados. Además, se afirma que cuando éstos sienten esta especie de “energía positiva” trabajan de mejor forma y son considerablemente más felices con su empleo.
- ✚ PABLO BEYTÍA Y ESTEBAN CALVO, INSTITUTO DE POLÍTICAS PÚBLICAS, UNIVERSIDAD DIEGO PORTALES, 2011.
¿CÓMO MEDIR LA FELICIDAD?
Documento en el cual recomiendan un conjunto de preguntas acerca de cómo medir la felicidad de forma válida, confiable, eficiente y concordante con los estándares internacionales.
- ✚ VII ENCUESTA ADECCO LA FELICIDAD EN EL TRABAJO, 2017.
The Adecco Group, líder mundial en la gestión de recursos humanos, realizó la encuesta a más de 3.500 trabajadores españoles. En el documento se mencionan ciertos aspectos fundamentales para poder alcanzar la felicidad en el trabajo.
- ✚ AURA LILIANA DE LOS RIOS GIRALDO, UNIVERSIDAD DE SEVILLA, 2017.
TESIS DOCTORAL, ECONOMÍA DE LA FELICIDAD: EVIDENCIA PARA COLOMBIA VS. ESPAÑA.
Documento en el cual se encuentran conceptos y antecedentes de felicidad, menciona escalas y preguntas muy utilizadas para medir de la felicidad, la satisfacción y/o el bienestar subjetivo.
- ✚ COLLINS HEMINGWAY, DAN BAKER Y CATHY GREENBERG, LEADER SUMMARIES, 2006.

LIBRO: LO QUE SABEN LAS EMPRESAS FELICES.

Los autores del presente libro exponen su convencimiento de que es posible llegar a ser un líder que proporciona confianza, sentido y esperanza e infunde optimismo a sus empleados. Muestran el enorme potencial y las consecuencias prácticas que se pueden desencadenar si las organizaciones se encaminan hacia “la búsqueda de la felicidad”, entendida como el sentido y la realización de uno mismo.

A lo largo del libro se contraponen ejemplos de organizaciones cuyas culturas corporativas son retraídas, basadas en el miedo y perjudiciales para la salud, con los casos de las fundamentadas en la conciencia y en la cooperación y cuyos resultados, a todos los niveles, son superiores. Éstas últimas demuestran el poder que puede llegar a tener una organización cuyos empleados son seres humanos plenamente integrados en ella y que trabajan en cooperación. El verdadero poder de las empresas no reside tan sólo en la creación de empleo, productos o servicios, sino en su capacidad de hacer “felices” a sus empleados posibilitando que su trabajo les beneficie como individuos, lo cual, a su vez, repercute sobre toda la sociedad.

✚ DAVID TOMÁS, EMPRESA ACTIVA, 2015.

LIBRO: LA EMPRESA MÁS FELIZ DEL MUNDO.

El autor (Director General de la pyme española ganadora del premio Best Workplace España 2014), aconseja en base a su experiencia y resultados favorables, acerca de algunos tips para que el talento humano se sienta valorado y con ello, llegar al éxito empresarial.

2.4 DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA

La presente investigación partirá de los modelos de medición de la felicidad de los distintos autores mencionados y de los factores descritos en el Diagrama Ishikawa, los cuales permiten conocer cómo las personas perciben su vida íntegramente, con un enfoque en su entorno laboral. En base a estos modelos se podrá realizar un análisis comparativo-factorial en forma cualitativa de los trabajadores.

CAPÍTULO 3

DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. TIPO DE INTERVENCIÓN

El tipo de intervención que se aplicó fue la investigación descriptiva, ya que se describieron los hechos tal y como fueron observados en la realidad; explicativa, debido a que se investigó el porqué de los hechos, estableciendo relaciones causa-efecto entre la felicidad y la productividad organizacional; y bajo un paradigma cualitativo, pues se llevó a cabo a través de una encuesta para obtener información acerca de la percepción y las características del objeto de la investigación. “Conocer el nivel de felicidad de los trabajadores en la empresa líder y una no líder de la ciudad de La Paz”.

3.2. UNIVERSO O POBLACIÓN DE ESTUDIO

3.2.1. Población

La población o universo al cual estuvo dirigida esta investigación, la constituyen los trabajadores de la empresa líder y no líder en la ciudad de La Paz.

La empresa líder (CBN) cuenta con 520 trabajadores, de los cuales 120 trabajan en el edificio y 400 en la planta de producción.

La empresa no líder (IBISA) cuenta con 9 trabajadores, 4 en el área administrativa y 5 en producción.

3.3. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO Y DISEÑO DE LA MUESTRA

Muestra: para definir el número de trabajadores se utilizó el muestreo no probabilístico y aplicó la fórmula generalmente aceptada.

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{(E)^2(N - 1) + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

Donde:

N = tamaño de la población

Z = nivel de confianza

P = probabilidad de éxito, o proporción esperada

Q = probabilidad de fracaso

E = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción).

Datos empresa líder (CBN):

N = 520 personas

Z = 1.96 (95% de confianza)

P = 50%

Q = 50%

E = 5%

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 520}{0.05^2 (520 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

n = 222 personas

Para realizar la encuesta en la CBN, se siguió la siguiente distribución.

CBN	UNIVERSO	%	MUESTRA	%
EDIFICIO	120	23%	51	23%
PLANTA	400	77%	171	77%
TOTAL	520	100%	222	100%

En IBISA no se utilizó la fórmula para extraer la muestra, debido a que tiene una cantidad de trabajadores accesible para realizar la encuesta a todos.

3.4. SELECCIÓN DE MÉTODOS Y TÉCNICAS**3.4.1. Técnicas e instrumentos**

La principal técnica que se utilizó en la investigación es:

- ✓ **Encuesta:** Para la recopilación de información, ésta estuvo diseñada de tal forma que permitió determinar el nivel de felicidad del trabajador.

Método inductivo: se analizaron casos particulares, y los resultados fueron tomados para extraer conclusiones de carácter general.

3.5. INSTRUMENTOS DE RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN

Inicialmente se diseñó un instrumento base (encuesta), la cual fue testeada a un grupo de trabajadores, para observar cuál es su nivel de felicidad en su fuente laboral y posibles correcciones a las preguntas formuladas.

Después de las observaciones, se elaboró la encuesta final en base a los modelos de medición de la felicidad.

- ✓ **Encuesta:** Para la recopilación de información, estuvo diseñada de tal forma que permita determinar el nivel de felicidad de los trabajadores. La encuesta estuvo conformada por algunas de las preguntas y escalas más utilizadas para medir la felicidad.

3.6 FORMATO DE INSTRUMENTO (ENCUESTA)

FELICIDAD ORGANIZACIONAL			
DIMENSIONES DE FELICIDAD	VARIABLES	SUB VARIABLES	PREGUNTAS
Bienestar Subjetivo	Relaciones Familiares		PREGUNTA 2 Cerrada Escala de Likert “Satisfacción en áreas específicas”
	Situación financiera		
	Trabajo		
	Comunidad y amigos		
	Salud		
	Libertad personal		
Satisfacción con la vida	¿Cuánto le gusta a una persona la vida que lleva?		PREGUNTA 1 Cerrada Escala de Likert “Satisfacción Con La Vida”
Calidad de vida en el trabajo	Satisfacción con el trabajo ejecutado	Disposición de medios y herramientas, ser bueno en algo, gustar lo que hace	PREGUNTA 3 Cerrada Elección única (Dicotómica) y Escala numérica “Calidad de Vida en el Trabajo”
	Posibilidades de futuro en la organización	Sentido de pertenencia, apoyo en el crecimiento personal y profesional	
	Reconocimiento por los resultados alcanzados		
	Salario percibido		
	Relaciones humanas dentro del equipo y la organización	Comunicación fluida, política de puertas abiertas, actitud del supervisor, altruismo, positivismo	
	Entorno psicológico y físico del trabajo	Estrés, ejercicio, salud y seguridad, sin miedo a perder el empleo	
	Libertad para actuar y responsabilidad para tomar decisiones	Solucionar retos, tener objetivos, expectativas	
Posibilidades de estar comprometido y participar activamente	Reuniones, retroalimentación, horario flexible		

CAPÍTULO 4

RESULTADOS Y VALIDACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. RESULTADO DE LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO ORIENTADO A LOS TRABAJADORES

4.1.1. Datos personales de los encuestados

4.1.1.1. Género

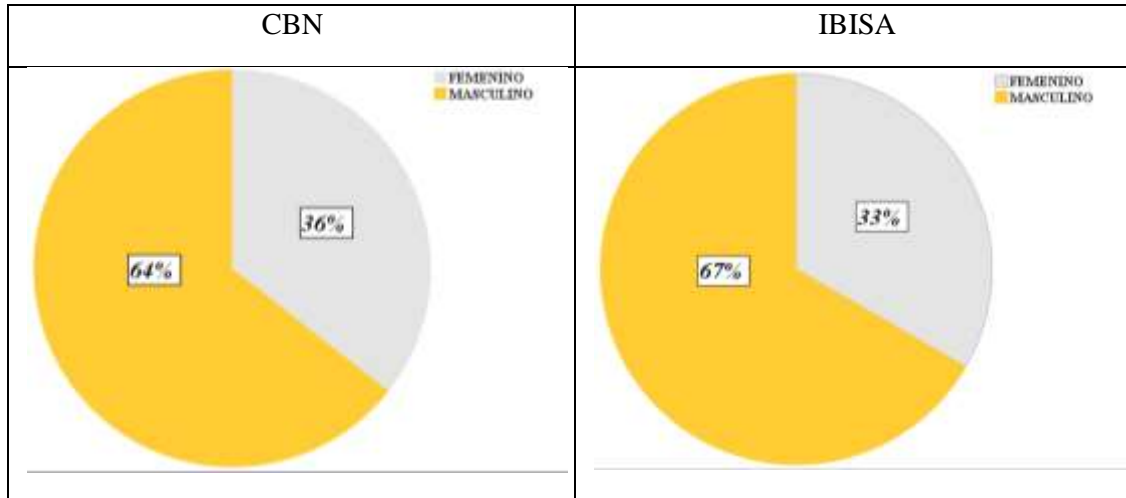


Tabla 5. Género de los trabajadores. Elaboración propia con datos del cuestionario

Del total de la población encuestada en la CBN, el 64% estuvo conformado por el género masculino y el restante 36% constituido por el género femenino. Y del total de la población encuestada en IBISA, el 67% estuvo conformado por el género masculino y el restante 33% constituido por el género femenino.

4.1.1.2. Edad

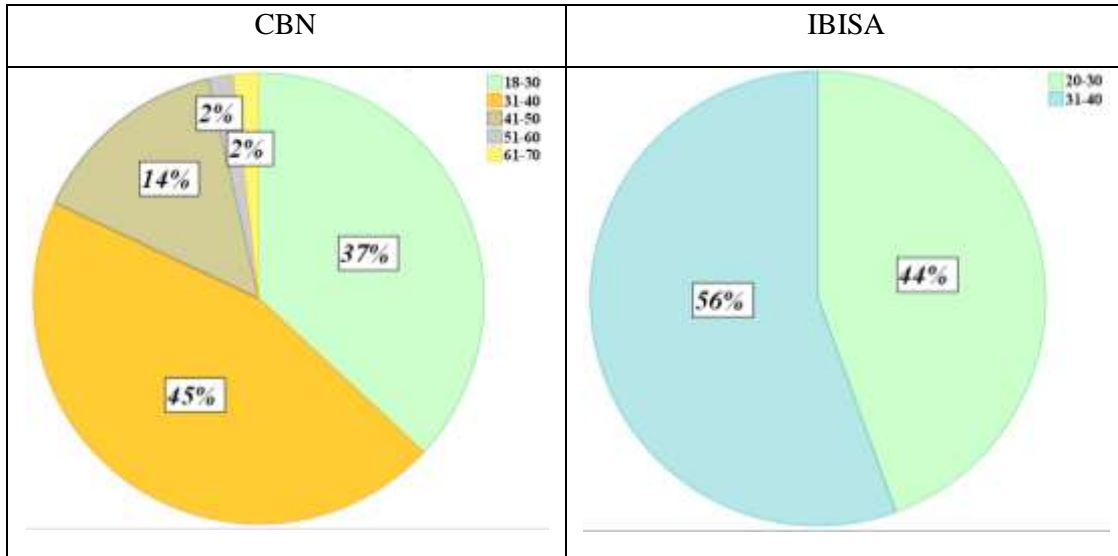
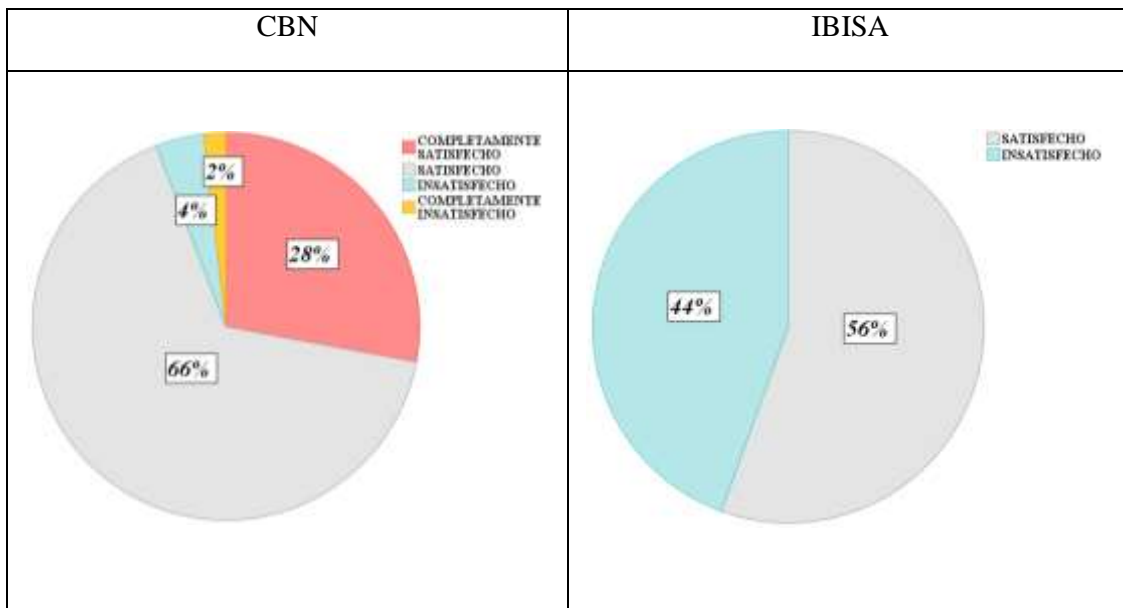


Tabla 6. Edad de los trabajadores. Elaboración propia con datos del cuestionario

Del total de la población encuestada en la CBN, la edad varió entre los 18 a 70 años, el grupo de edad más frecuente entre varones y mujeres fue de 31 a 40 años. Y del total de la población encuestada en IBISA, la edad varió entre los 20 a 40 años, el grupo de edad más frecuente entre varones y mujeres fue de 31 a 40 años.

4.1.2. Resultados generales de la Satisfacción con la Vida



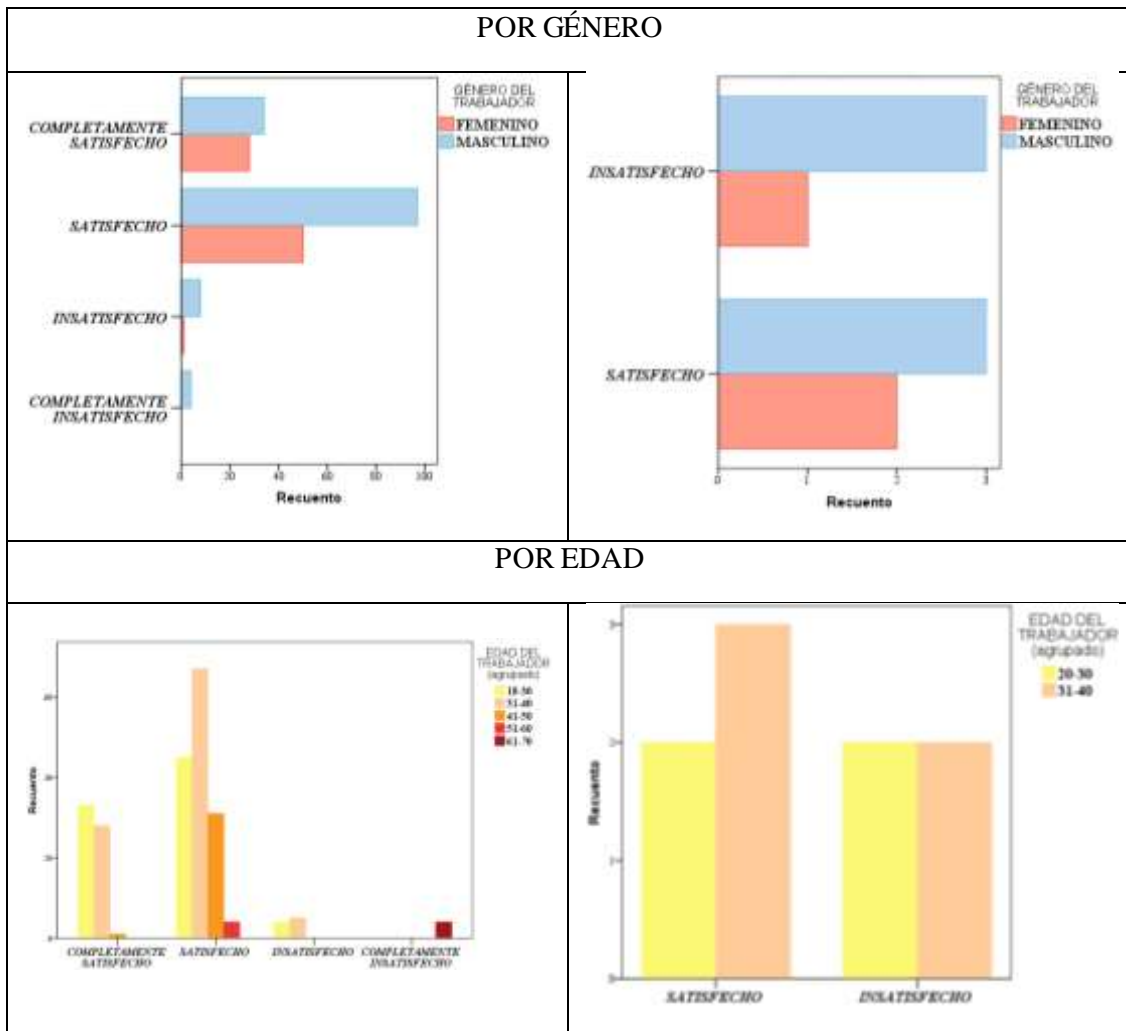


Tabla 7. Resultados generales de la Satisfacción con la Vida. Elaboración propia con datos del cuestionario

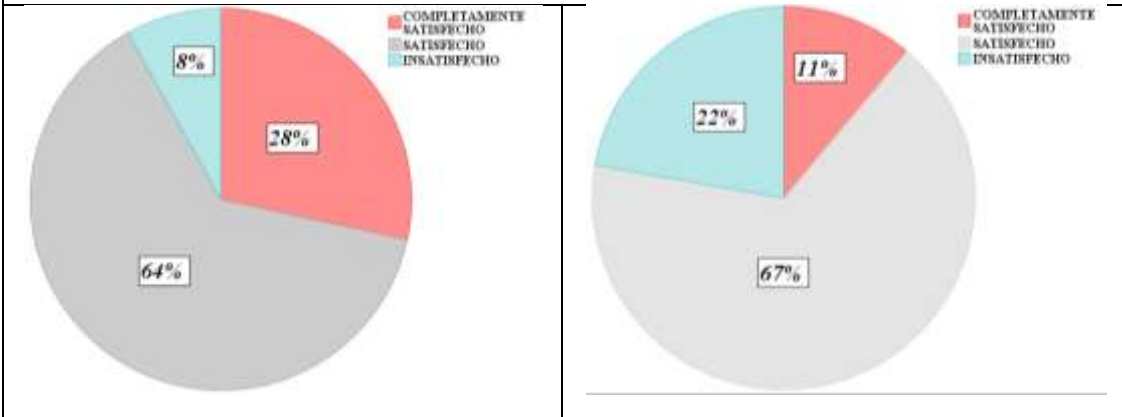
En los gráficos se puede observar que el 66% de los trabajadores de la CBN y el 56% de los trabajadores en IBISA se encuentran satisfechos, tomando en cuenta su vida en general. Por género, en la CBN, tanto mujeres como varones indicaron sentirse satisfechos; pero en IBISA tan sólo las mujeres indicaron sentirse de igual manera, los varones indicaron sentirse satisfechos e insatisfechos en la misma proporción. Por edad, en la CBN, la mayoría de los trabajadores entre 18 a 60 años se encuentran satisfechos, pero también se puede observar que los trabajadores de 61 a 70 años, se encuentran completamente insatisfechos. Y por último en IBISA, el 50% de los trabajadores entre 20 y 30 años, se encuentran satisfechos y el otro 50% se encuentra

insatisfecho; y los trabajadores entre 31 a 40 años, se encuentran en su mayoría satisfechos.

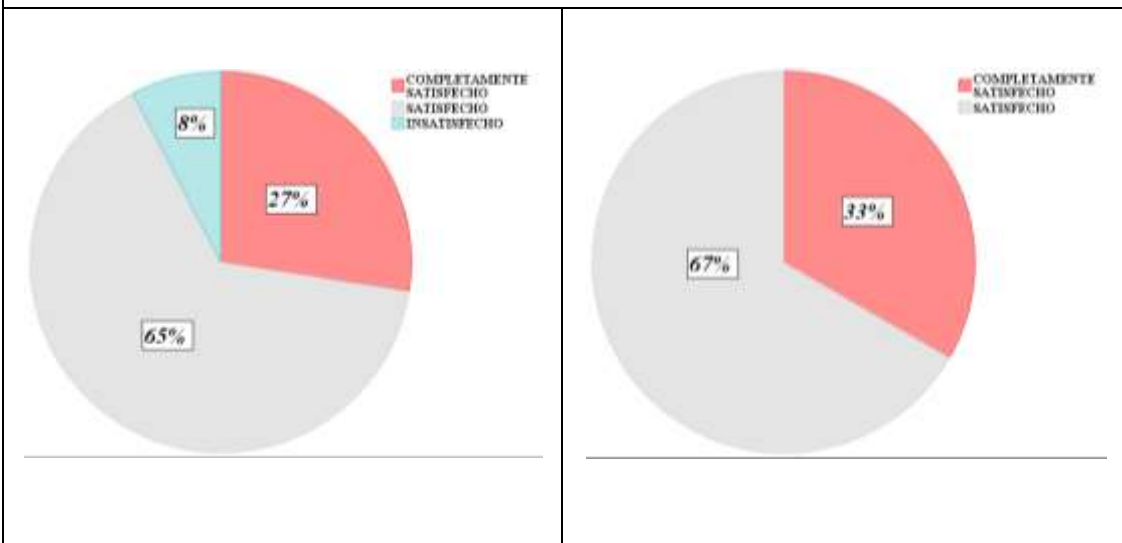
4.1.3. Resultados generales del Bienestar Subjetivo



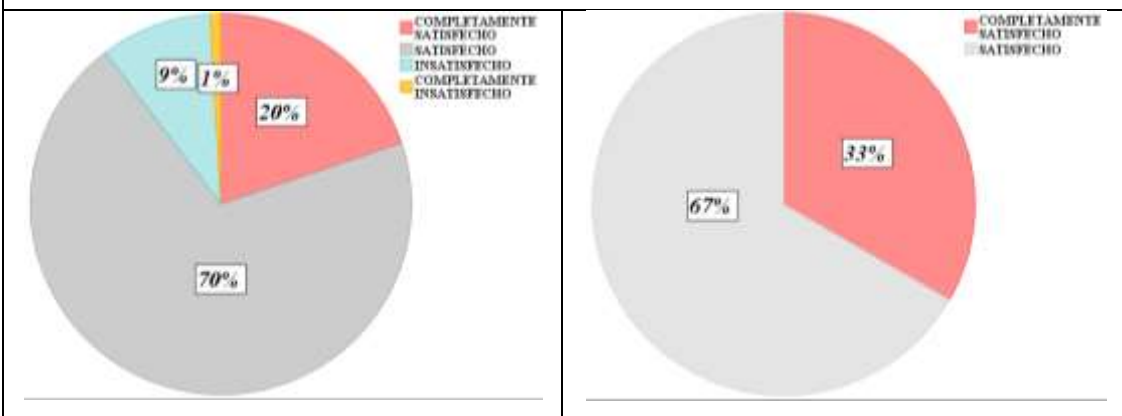
TRABAJO



COMUNIDAD Y AMIGOS



SALUD



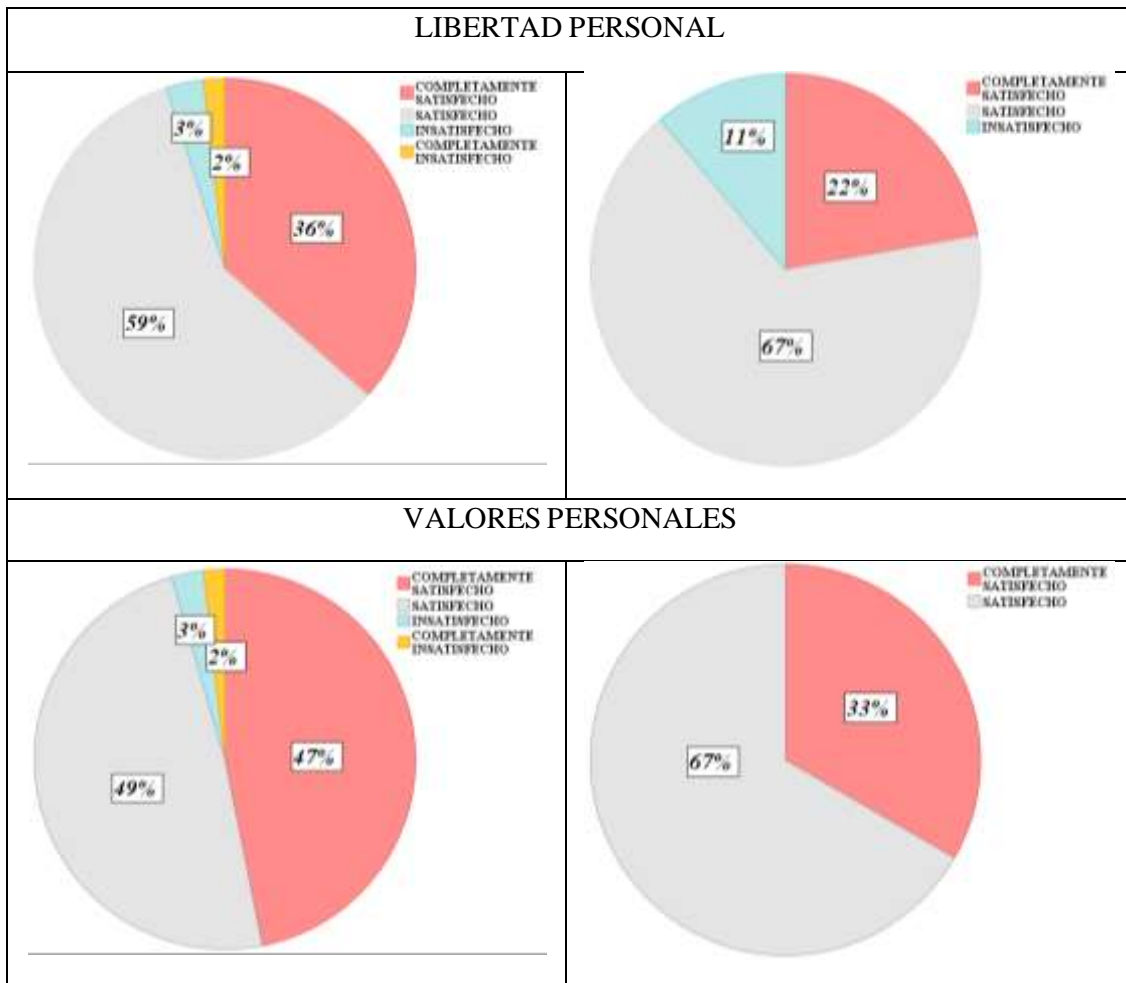


Tabla 8. Resultados generales del Bienestar Subjetivo. Elaboración propia con datos del cuestionario

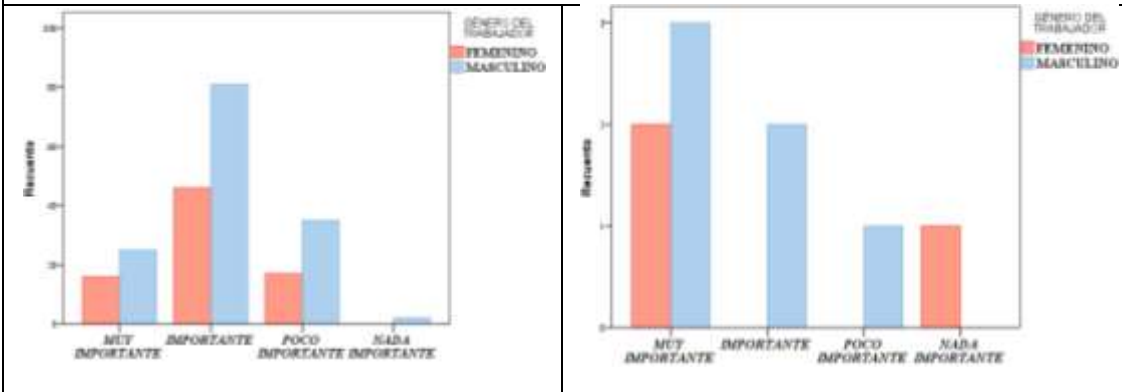
En los gráficos se puede observar que el 57% de los trabajadores de la CBN y el 56% de IBISA, se encuentran completamente satisfechos con sus relaciones familiares. Con respecto a su situación financiera, 73% de los trabajadores en la CBN y 67% en IBISA, indicaron que se encuentran satisfechos. En cuanto a su trabajo, 64% de los trabajadores en la CBN y 67% en IBISA, indicaron sentirse satisfechos. Tomando en cuenta su comunidad y amistades, 65% de los trabajadores en la CBN y 67% en IBISA, indicaron que se encuentran satisfechos. Respecto a su salud, 70% de los trabajadores en la CBN y 67% en IBISA, indicaron sentirse satisfechos. En cuanto a su libertad personal, los trabajadores de la CBN e IBISA, indicaron sentirse satisfechos un 59% y 67% respectivamente. En la última dimensión denominada

valores personales, el 49% de los trabajadores de la CBN indicaron sentirse satisfechos y el 47% indicó sentirse muy satisfecho; en IBISA, el 67% indicó sentirse satisfecho.

4.1.4. Resultados por género de la Calidad de Vida en el Trabajo

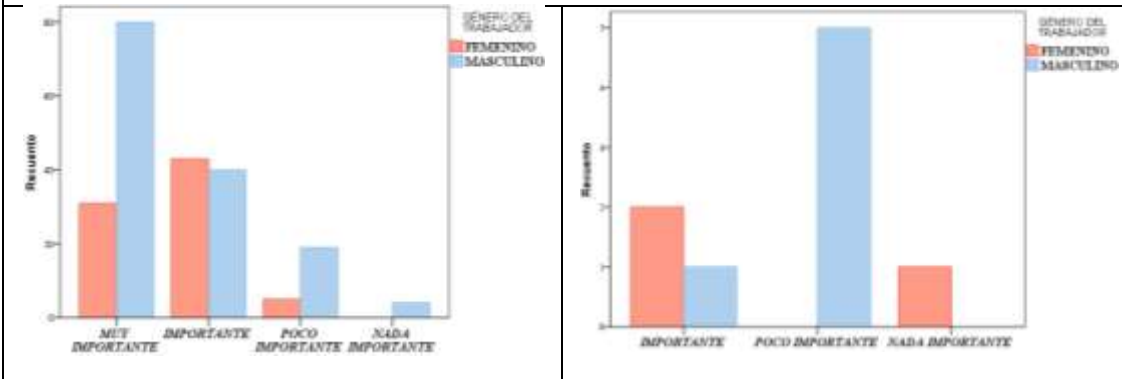
CBN	IBISA																														
SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO EJECUTADO																															
Disposición de medios y herramientas																															
<table border="1"> <caption>Disposición de medios y herramientas - CBN</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Femenino</th> <th>Masculino</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>MUY IMPORTANTE</td> <td>10</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>IMPORTANTE</td> <td>40</td> <td>50</td> </tr> <tr> <td>POCO IMPORTANTE</td> <td>30</td> <td>40</td> </tr> <tr> <td>NADA IMPORTANTE</td> <td>10</td> <td>20</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Femenino	Masculino	MUY IMPORTANTE	10	20	IMPORTANTE	40	50	POCO IMPORTANTE	30	40	NADA IMPORTANTE	10	20	<table border="1"> <caption>Disposición de medios y herramientas - IBISA</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Femenino</th> <th>Masculino</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>MUY IMPORTANTE</td> <td>0</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>IMPORTANTE</td> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>POCO IMPORTANTE</td> <td>1</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>NADA IMPORTANTE</td> <td>1</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Femenino	Masculino	MUY IMPORTANTE	0	2	IMPORTANTE	1	0	POCO IMPORTANTE	1	4	NADA IMPORTANTE	1	0
Categoría	Femenino	Masculino																													
MUY IMPORTANTE	10	20																													
IMPORTANTE	40	50																													
POCO IMPORTANTE	30	40																													
NADA IMPORTANTE	10	20																													
Categoría	Femenino	Masculino																													
MUY IMPORTANTE	0	2																													
IMPORTANTE	1	0																													
POCO IMPORTANTE	1	4																													
NADA IMPORTANTE	1	0																													
Ser bueno en lo que hace																															
<table border="1"> <caption>Ser bueno en lo que hace - CBN</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Femenino</th> <th>Masculino</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>MUY IMPORTANTE</td> <td>10</td> <td>40</td> </tr> <tr> <td>IMPORTANTE</td> <td>30</td> <td>50</td> </tr> <tr> <td>POCO IMPORTANTE</td> <td>20</td> <td>40</td> </tr> <tr> <td>NADA IMPORTANTE</td> <td>10</td> <td>20</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Femenino	Masculino	MUY IMPORTANTE	10	40	IMPORTANTE	30	50	POCO IMPORTANTE	20	40	NADA IMPORTANTE	10	20	<table border="1"> <caption>Ser bueno en lo que hace - IBISA</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Femenino</th> <th>Masculino</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>MUY IMPORTANTE</td> <td>2</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>IMPORTANTE</td> <td>0</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>POCO IMPORTANTE</td> <td>0</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>NADA IMPORTANTE</td> <td>1</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Femenino	Masculino	MUY IMPORTANTE	2	2	IMPORTANTE	0	8	POCO IMPORTANTE	0	1	NADA IMPORTANTE	1	0
Categoría	Femenino	Masculino																													
MUY IMPORTANTE	10	40																													
IMPORTANTE	30	50																													
POCO IMPORTANTE	20	40																													
NADA IMPORTANTE	10	20																													
Categoría	Femenino	Masculino																													
MUY IMPORTANTE	2	2																													
IMPORTANTE	0	8																													
POCO IMPORTANTE	0	1																													
NADA IMPORTANTE	1	0																													

Gusto por lo que hace

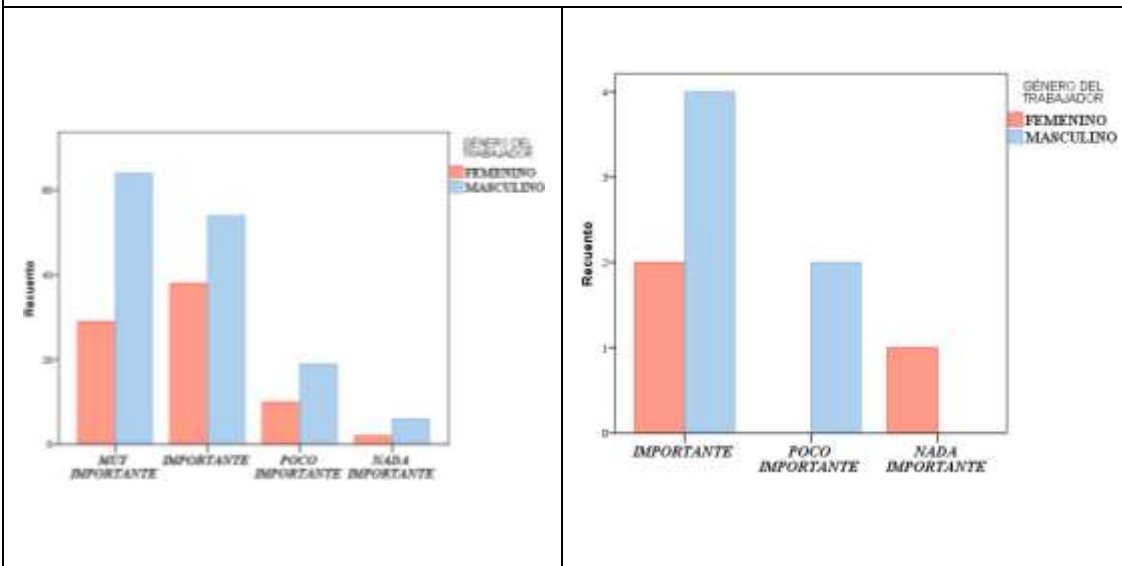


POSIBILIDADES DE FUTURO EN LA ORGANIZACIÓN

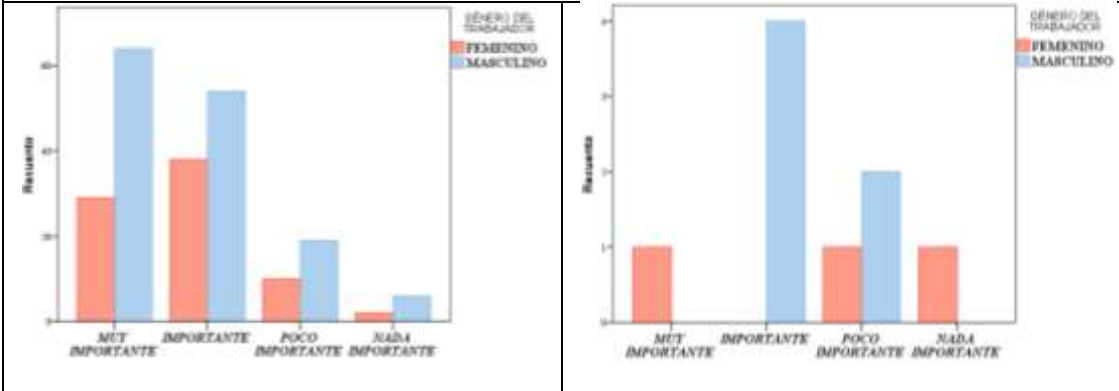
Sentido de pertenencia



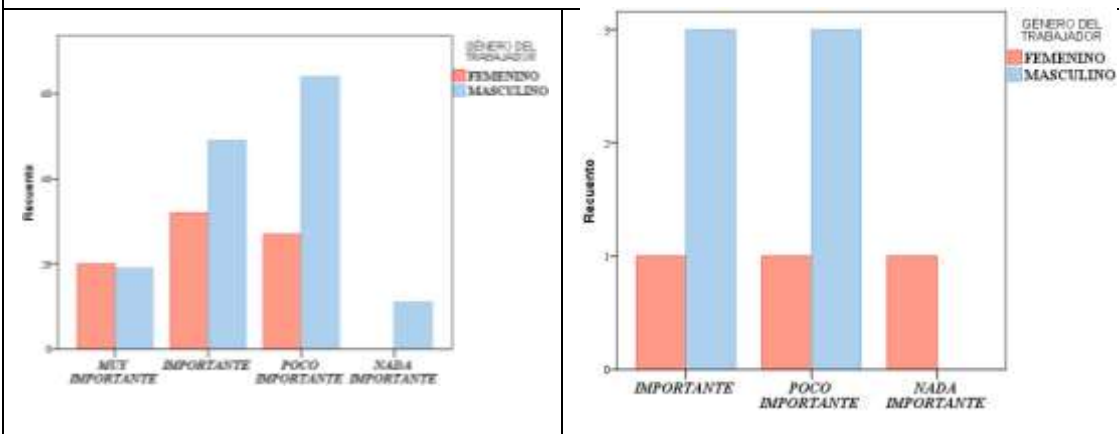
Apoyo en el crecimiento personal y profesional



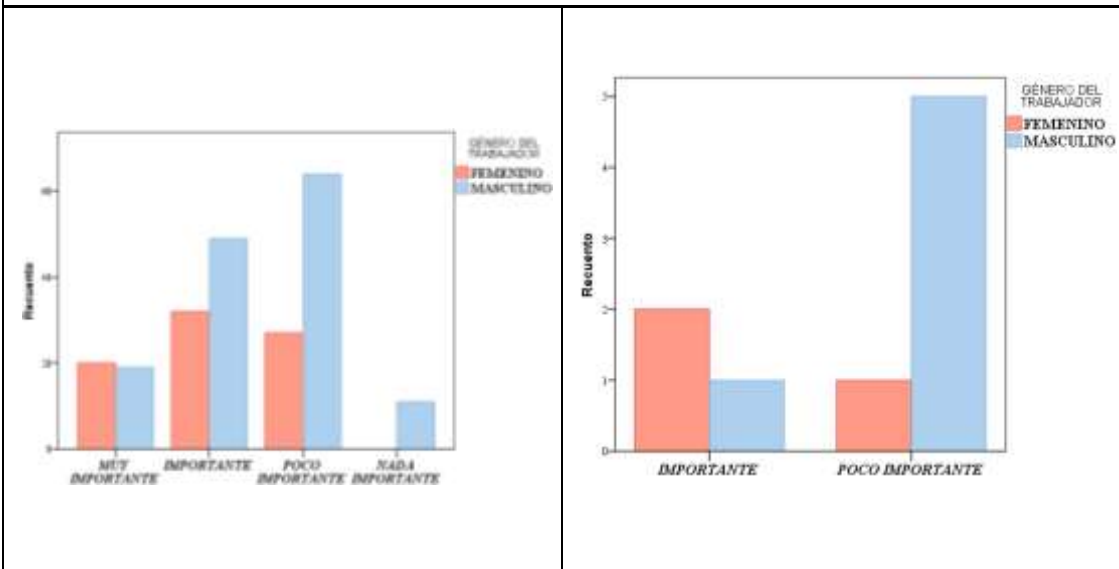
Confianza en la organización



RECONOCIMIENTO POR LOS RESULTADOS ALCANZADOS

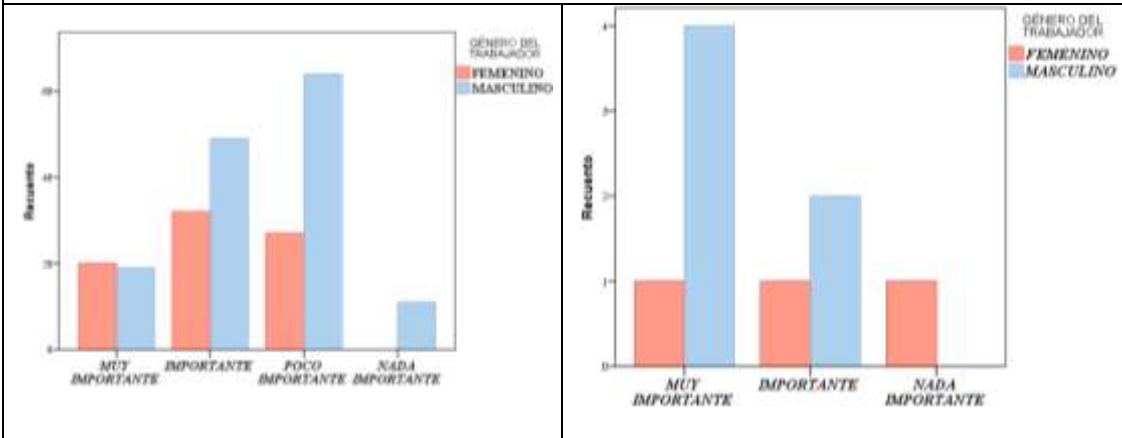


SALARIO PERCIBIDO

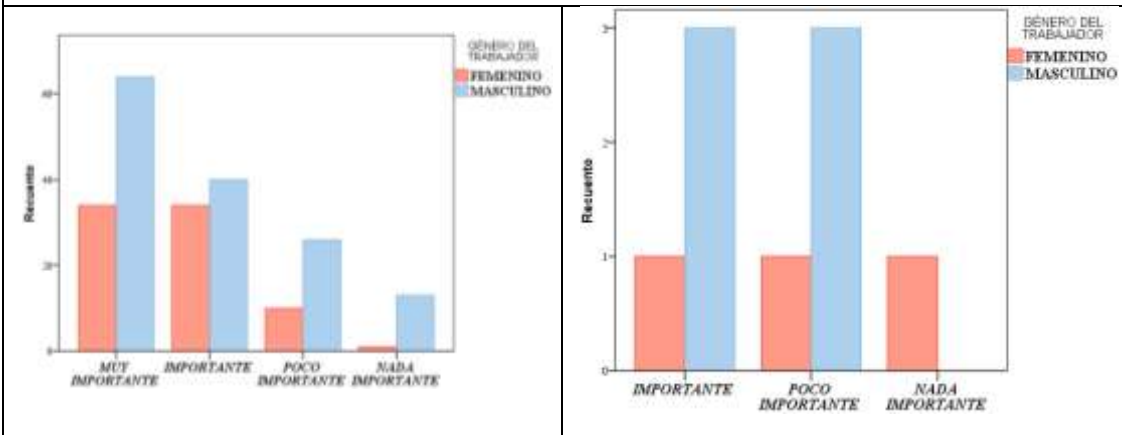


RELACIONES HUMANAS DENTRO DEL EQUIPO Y LA ORGANIZACIÓN

Comunicación fluida

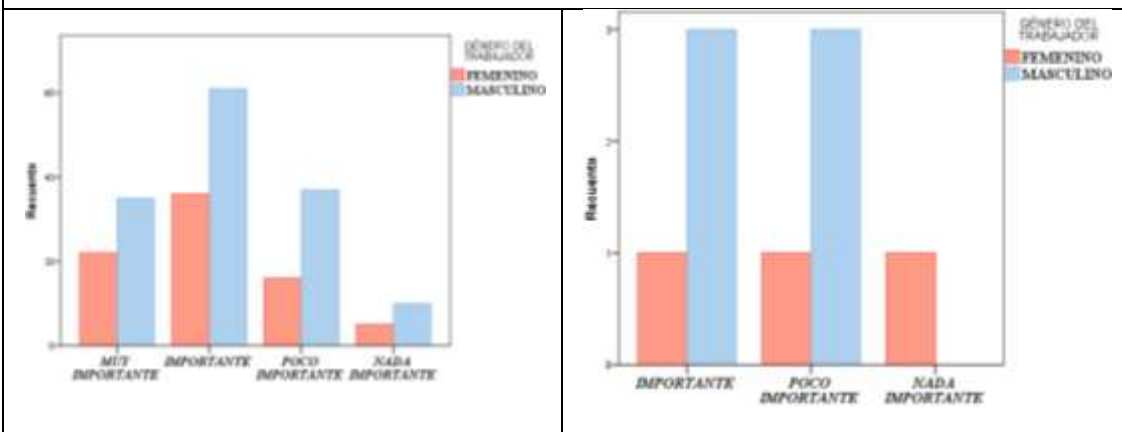


Jefes que motivan

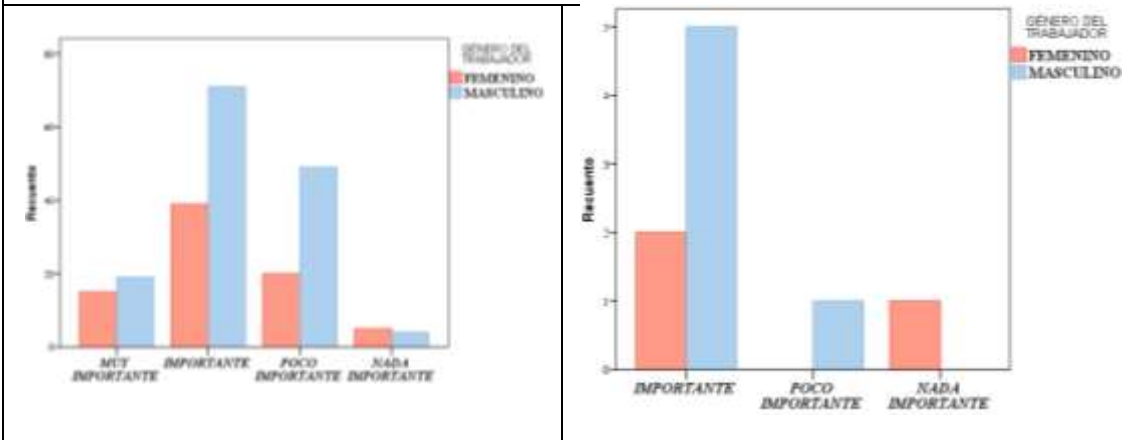


ENTORNO PSICOLÓGICO Y FÍSICO DEL TRABAJO

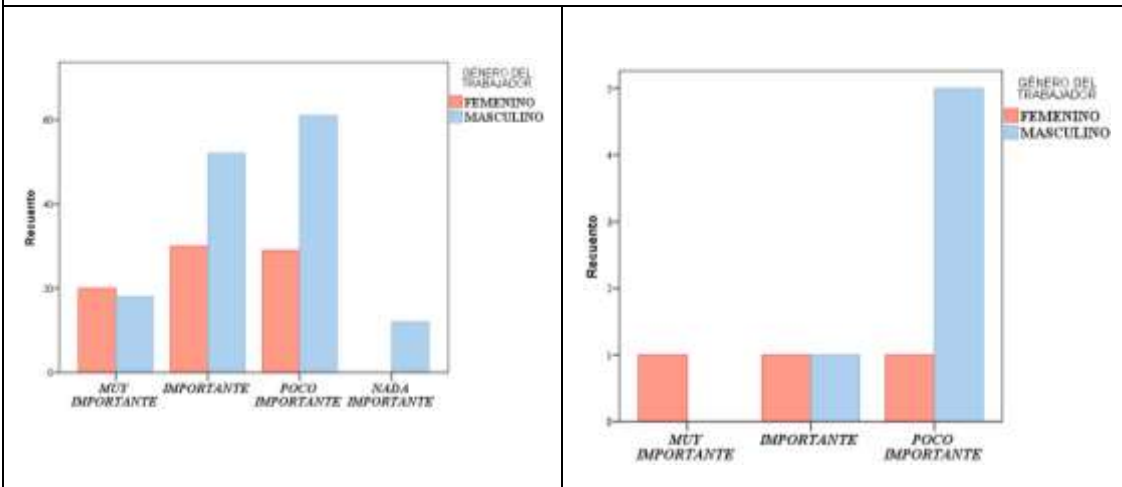
Ambiente laboral libre de estrés



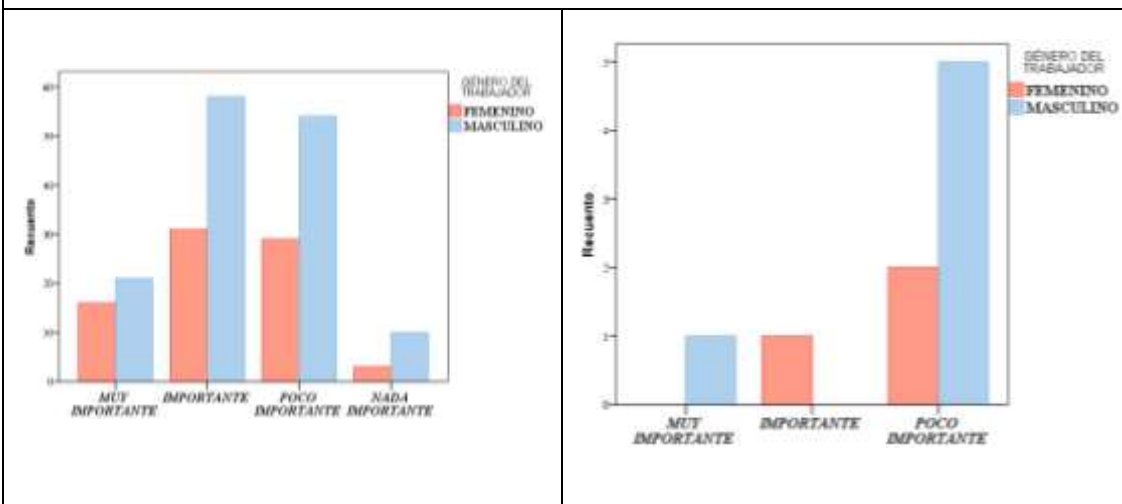
Seguridad de no perder su empleo



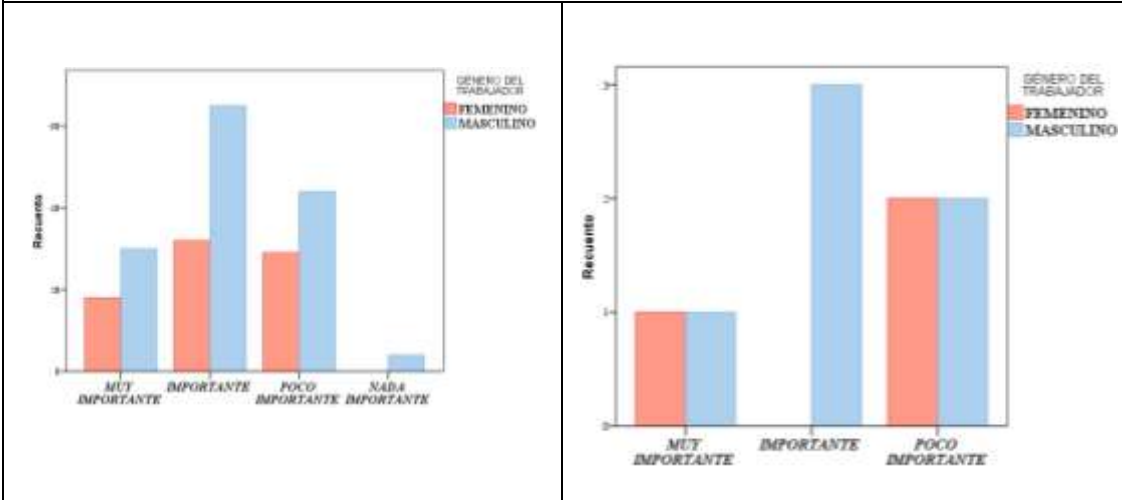
Interés por su salud y seguridad física



Programas de alimentación y ejercicio

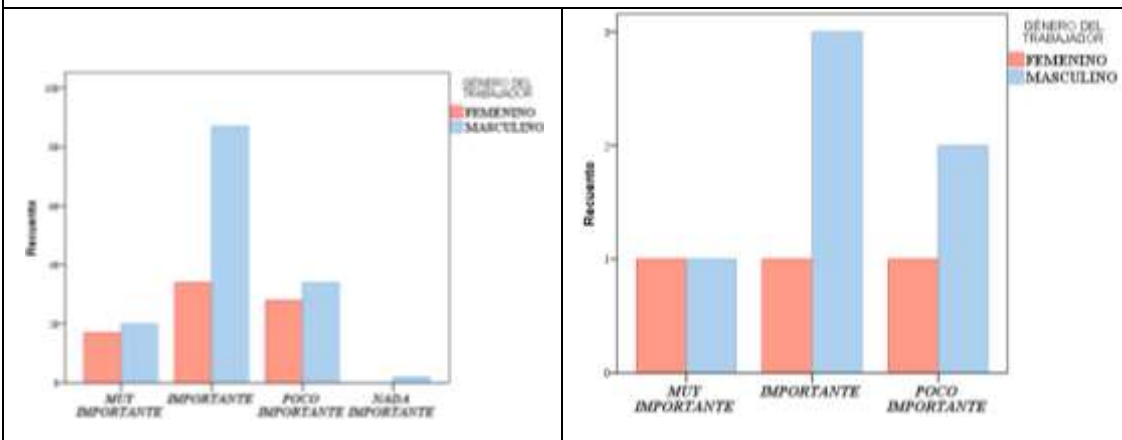


LIBERTAD PARA ACTUAR Y RESPONSABILIDAD PARA TOMAR DECISIONES

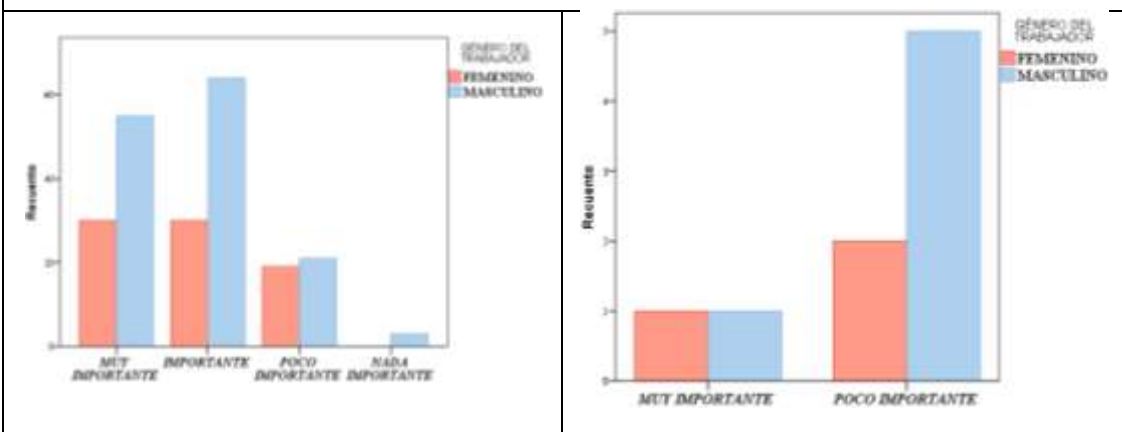


POSIBILIDADES DE ESTAR COMPROMETIDO Y PARTICIPAR ACTIVAMENTE

Reuniones participativas



Retroalimentación



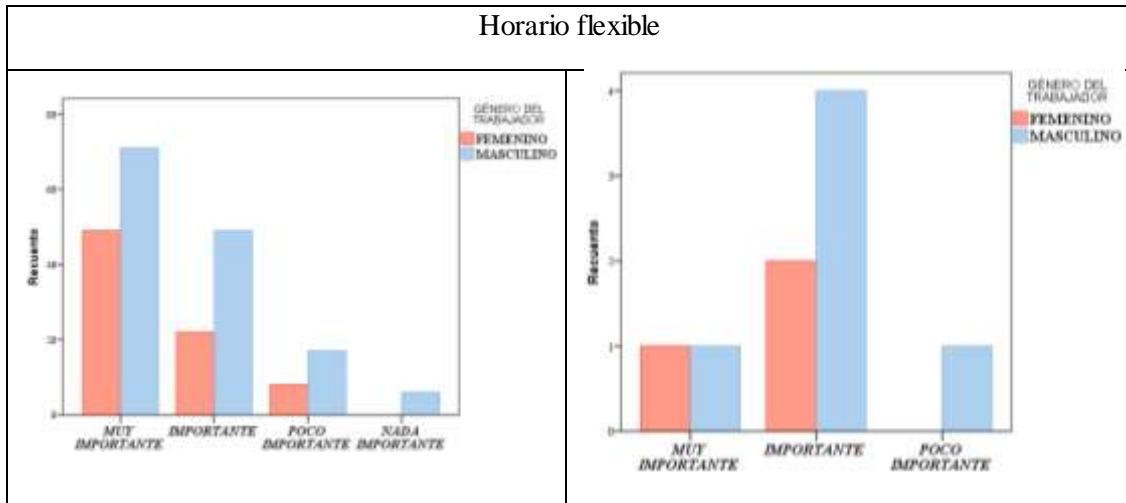


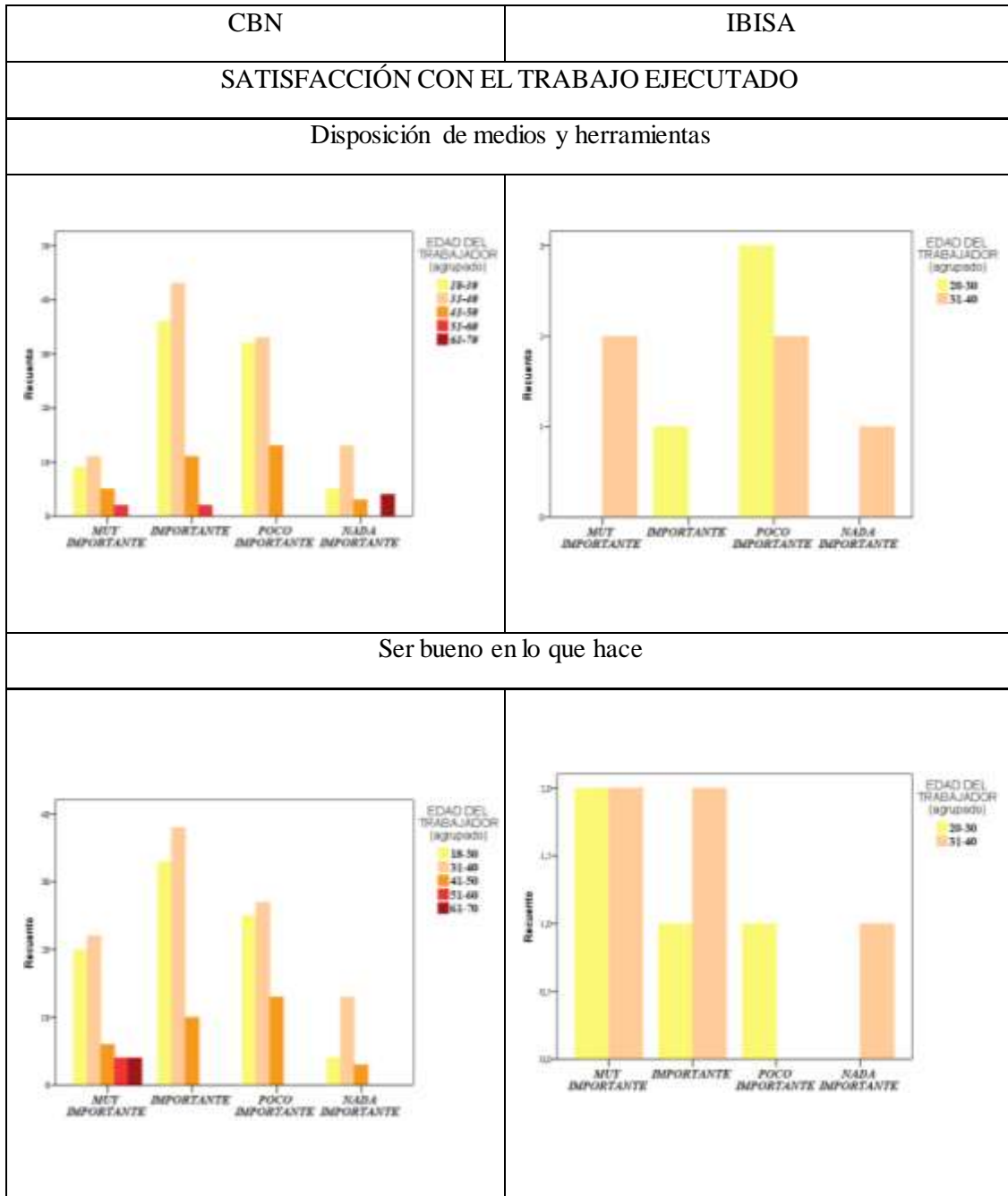
Tabla 9. Resultados por género de la Calidad de Vida en el Trabajo. Elaboración propia con datos del cuestionario

En los gráficos se puede observar que la disposición de medios y herramientas, para mujeres y varones trabajadores de la CBN es importante; en IBISA, es poco importante para los varones y para las mujeres es importante, poco importante y nada importante en la misma proporción. En el ítem ser bueno en lo que hace, tanto mujeres como varones trabajadores de la CBN indicaron que es importante; en IBISA, los varones indicaron que es importante y las mujeres, muy importante. El gusto por lo que hace, tanto mujeres como varones de la CBN indicaron que es importante en su trabajo, en IBISA, ambos indicaron que es muy importante este ítem. El sentido de pertenencia para los trabajadores de la CBN es muy importante, y para las trabajadoras es importante; Para los varones en IBISA es poco importante y para las mujeres, importante. El apoyo en el crecimiento personal y profesional para los varones en la CBN es muy importante y para las mujeres es importante; para mujeres y varones en IBISA, es importante. La confianza en la organización para los varones en la CBN es muy importante y para las mujeres es importante; para los varones en IBISA es importante y para las mujeres es muy importante, poco importante y nada importante en la misma proporción. El reconocimiento por los resultados alcanzados es importante para las mujeres en la CBN y poco importante para los varones; en IBISA, para los varones es importante y poco importante en la misma proporción y para las mujeres es importante, poco importante y nada

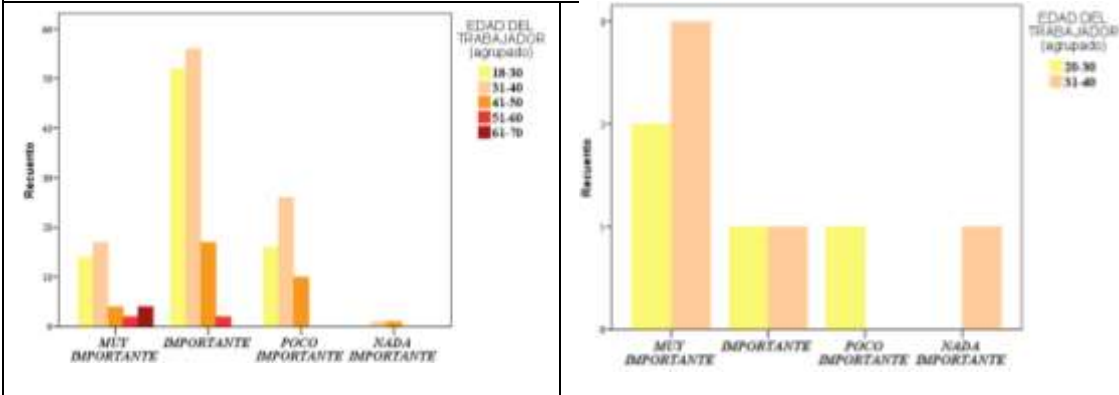
importante en la misma proporción. Acerca del salario percibido, para las mujeres en la CBN es importante y para los varones, poco importante; en IBISA, para las mujeres es importante y para los varones, poco importante. La comunicación fluida entre sus compañeros de área o departamento para las mujeres en la CBN, es importante y para los varones, es poco importante; en IBISA, para los varones es muy importante y para las mujeres es muy importante, importante y nada importante en la misma proporción. Tener jefes o supervisores que motiven es muy importante para los varones en la CBN y para las mujeres es muy importante e importante en la misma proporción; para los varones en IBISA es importante y poco importante en la misma proporción y para las mujeres es importante, poco importante y nada importante en la misma proporción. Tener un ambiente laboral libre de estrés es importante para mujeres y varones en la CBN; para los varones en IBISA es importante y poco importante, y para las mujeres es importante, poco importante y nada importante en la misma proporción. Tener la seguridad de no perder su empleo es importante para varones y mujeres en la CBN y también en IBISA. Que la organización tenga interés por su salud y seguridad física es poco importante para los varones en la CBN y para las mujeres es importante y poco importante; para los varones en IBISA es poco importante y para las mujeres es muy importante, importante y poco importante en la misma proporción. Que existan programas de alimentación saludable y ejercicio físico es importante para mujeres y varones en la CBN; para mujeres y varones en IBISA es poco importante. Tener libertad para actuar y responsabilidad para tomar decisiones es importante para mujeres y varones en la CBN; en IBISA, es importante para los varones y poco importante para las mujeres. Tener reuniones en las cuales su opinión cuenta como aporte a los objetivos organizacionales y resuelve sus inquietudes como trabajador es importante para mujeres y varones en la CBN; en IBISA, es importante para los varones y para las mujeres es muy importante, importante y poco importante en la misma proporción. Recibir retroalimentación sobre las labores que realiza es importante para varones en la CBN y para las mujeres es muy importante e importante en la misma proporción;

para varones y mujeres en IBISA es poco importante. Por último, contar con un horario flexible es muy importante para varones y mujeres en la CBN; en IBISA, tanto para varones como para mujeres es importante este ítem.

4.1.5. Resultados por edad de la Calidad de Vida en el Trabajo

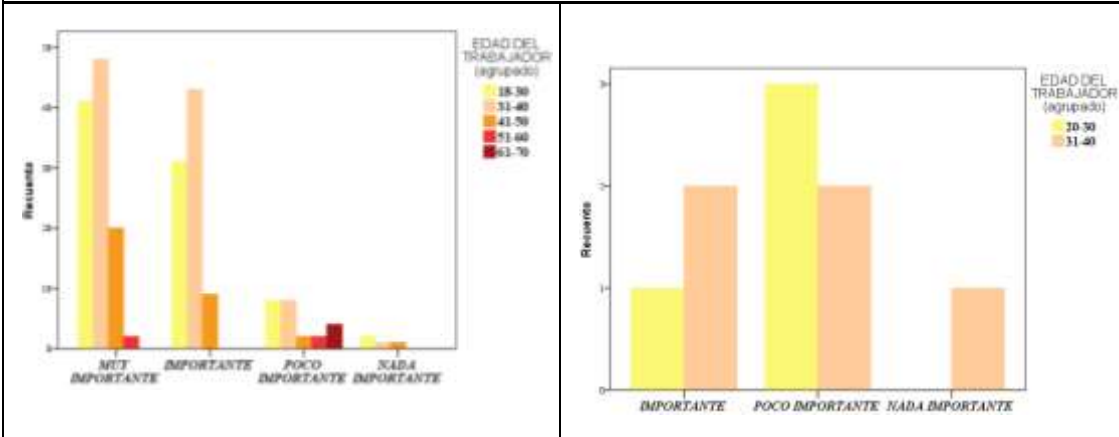


Gusto por lo que hace

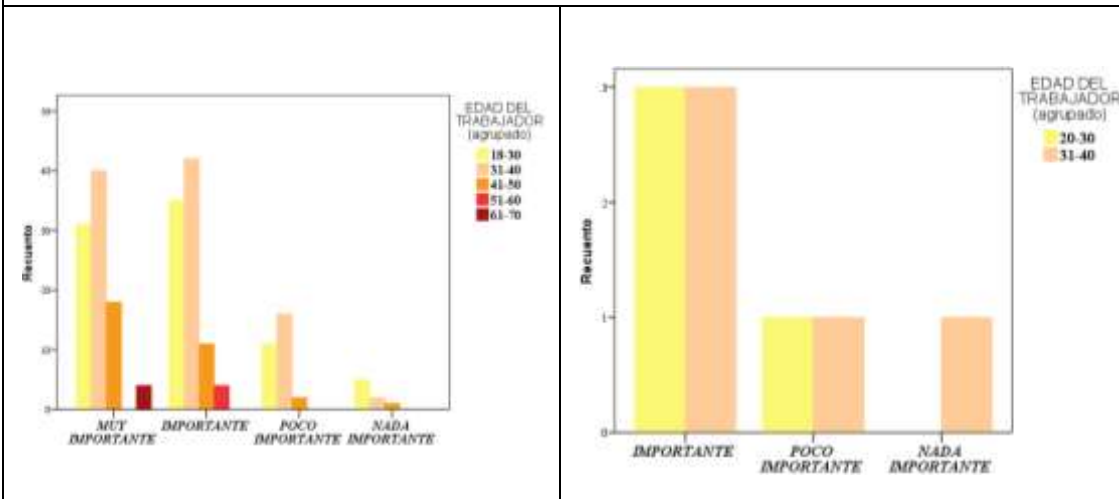


POSIBILIDADES DE FUTURO EN LA ORGANIZACIÓN

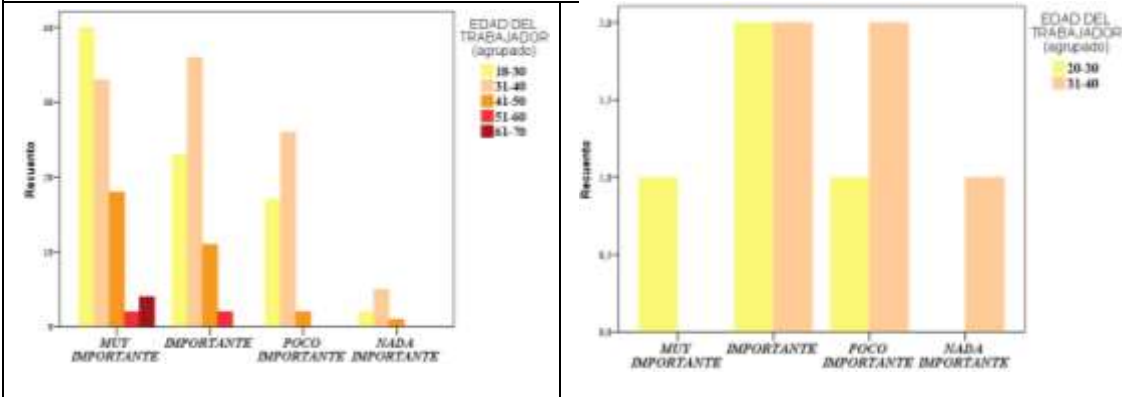
Sentido de pertenencia



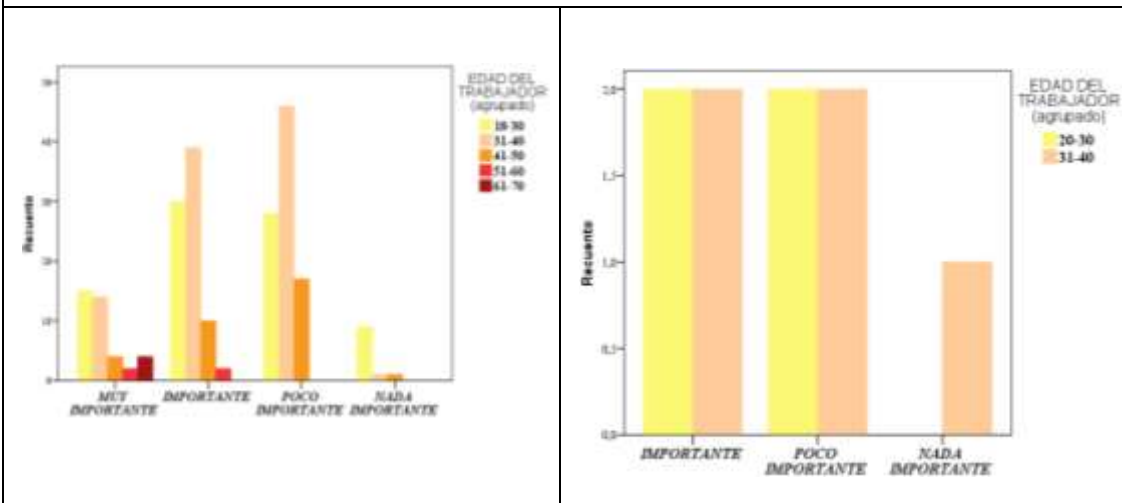
Apoyo en el crecimiento personal y profesional



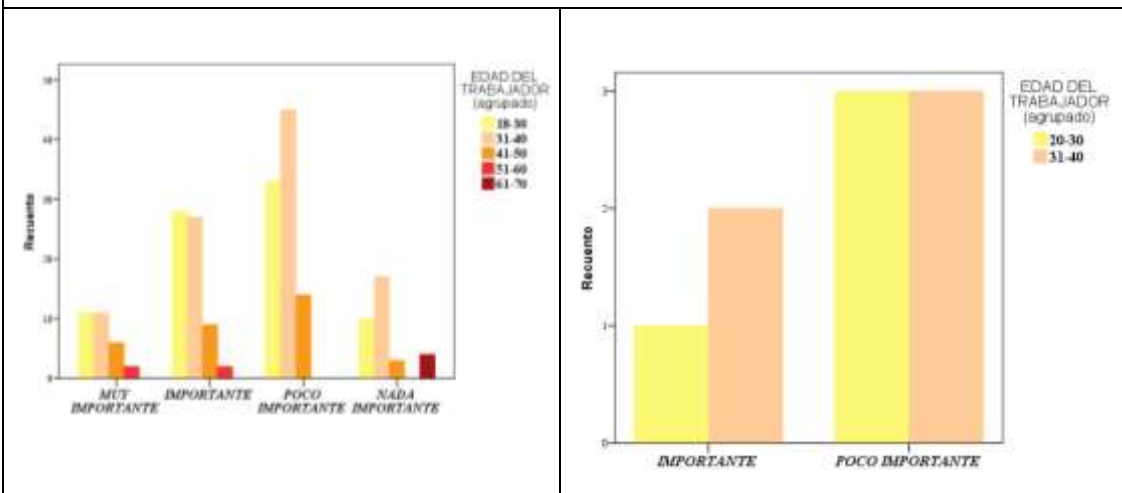
Confianza en la organización



RECONOCIMIENTO POR LOS RESULTADOS ALCANZADOS

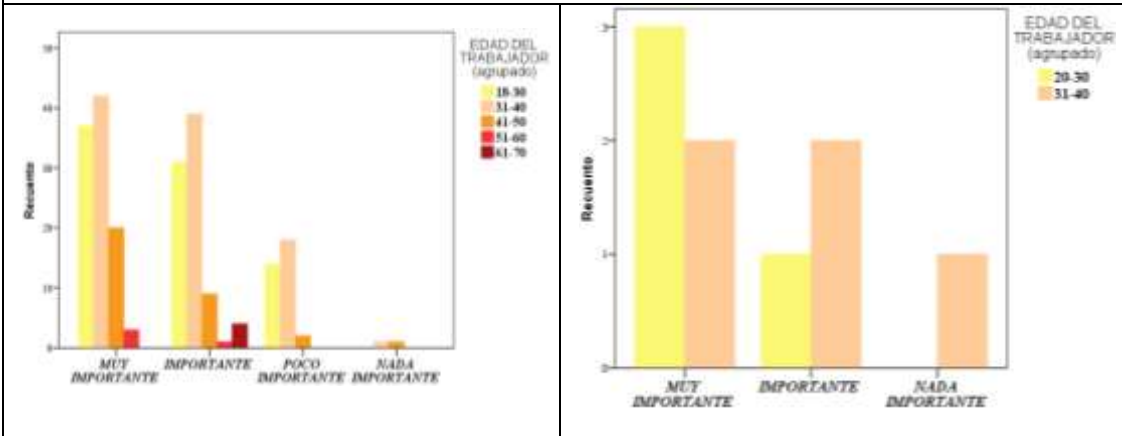


SALARIO PERCIBIDO

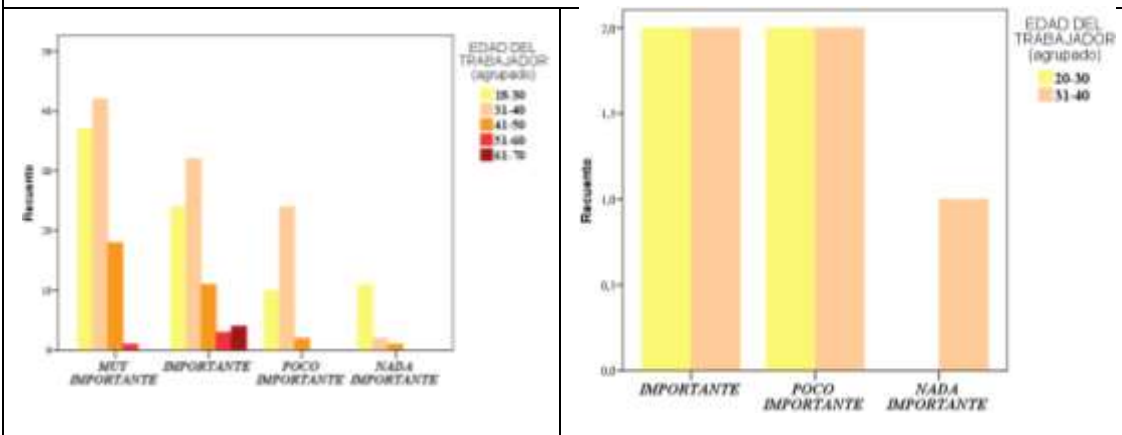


RELACIONES HUMANAS DENTRO DEL EQUIPO Y LA ORGANIZACIÓN

Comunicación fluida

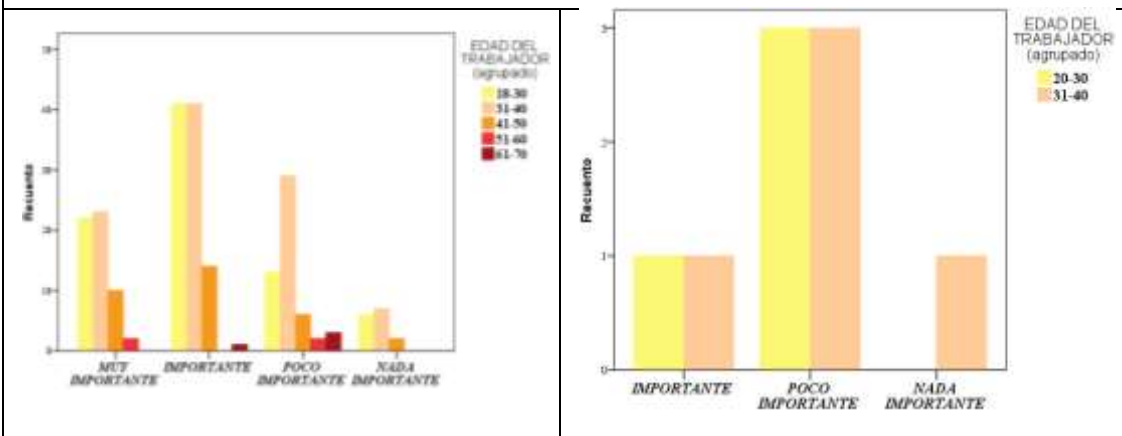


Jefes que motivan

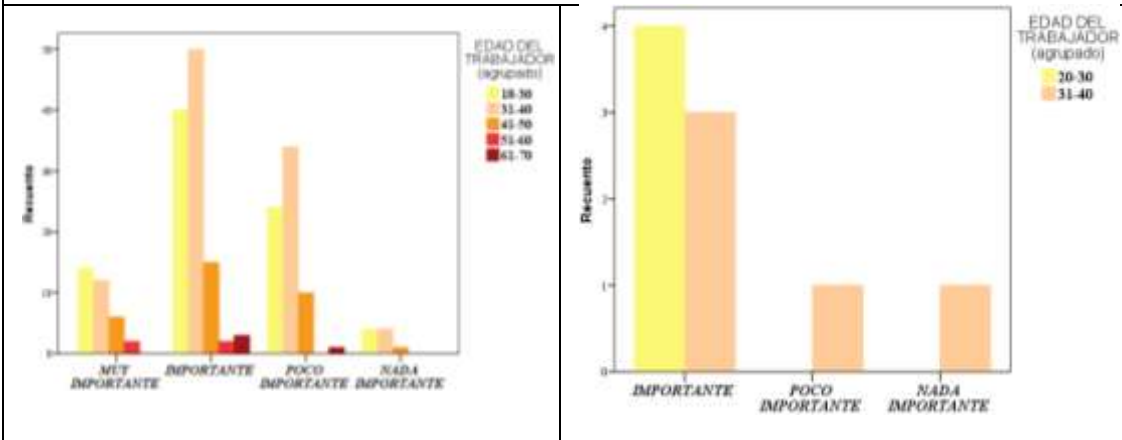


ENTORNO PSICOLÓGICO Y FÍSICO DEL TRABAJO

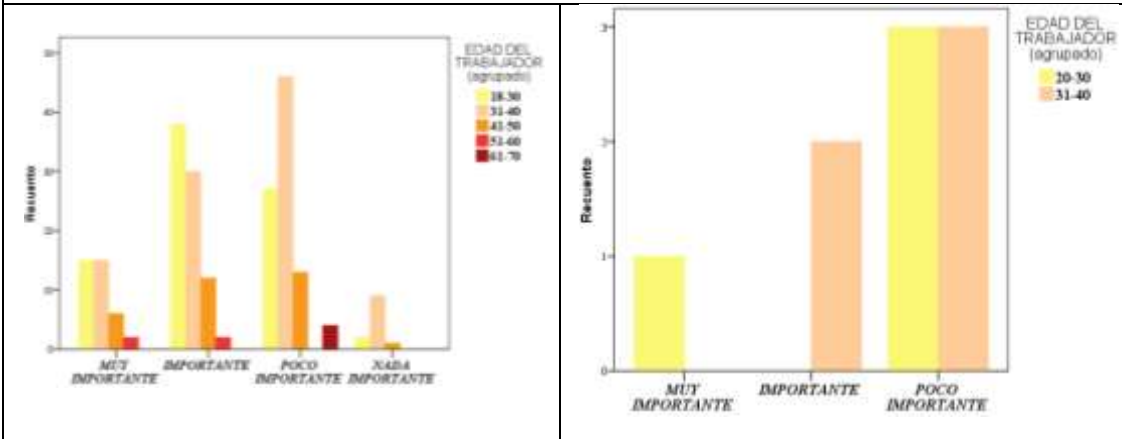
Ambiente laboral libre de estrés



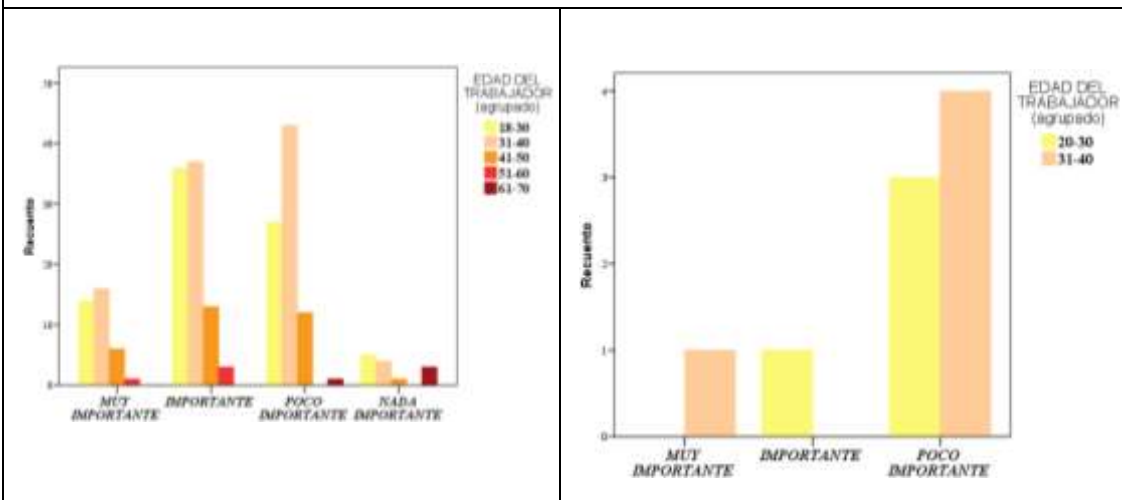
Seguridad de no perder su empleo



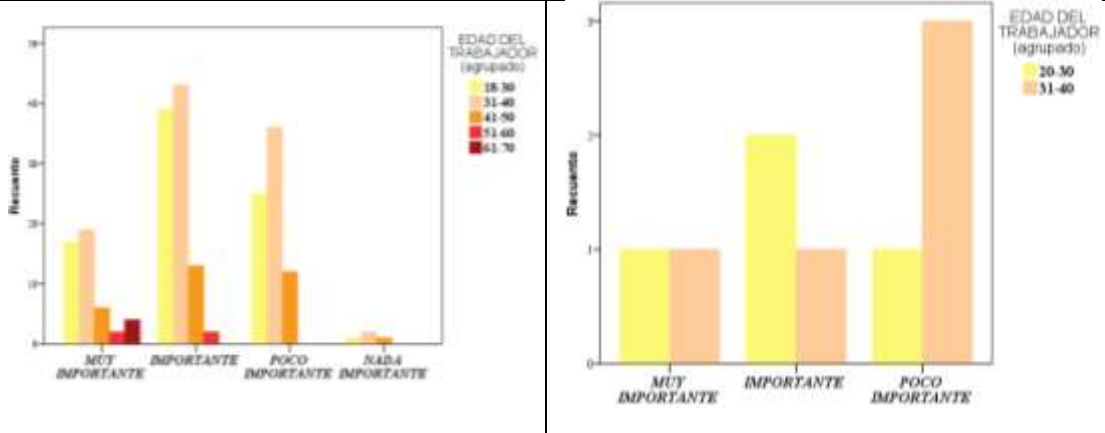
Interés por su salud y seguridad física



Programas de alimentación y ejercicio

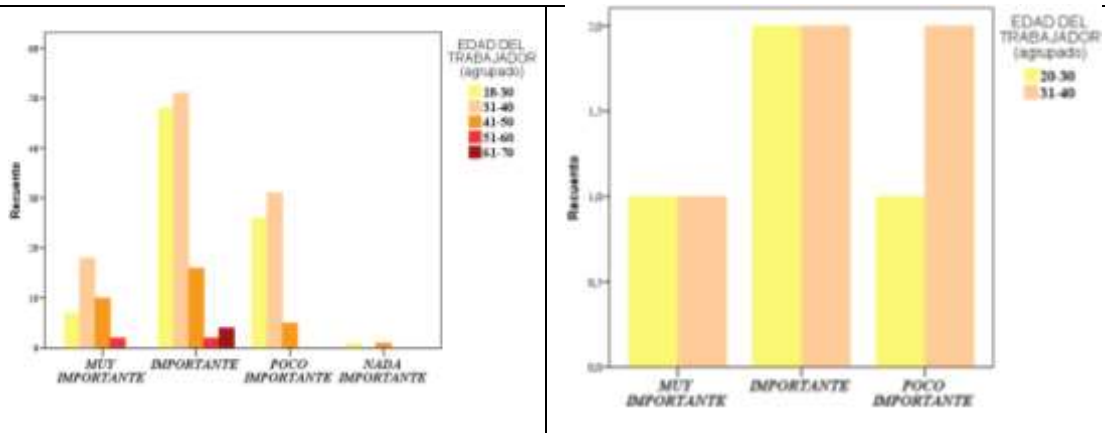


LIBERTAD PARA ACTUAR Y RESPONSABILIDAD PARA TOMAR DECISIONES

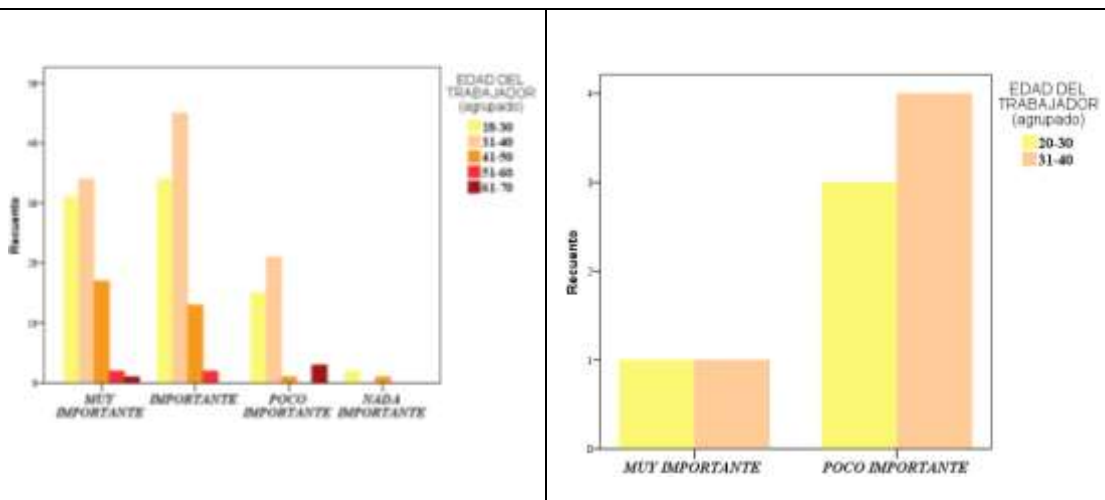


POSIBILIDADES DE ESTAR COMPROMETIDO Y PARTICIPAR ACTIVAMENTE

Reuniones participativas



Retroalimentación



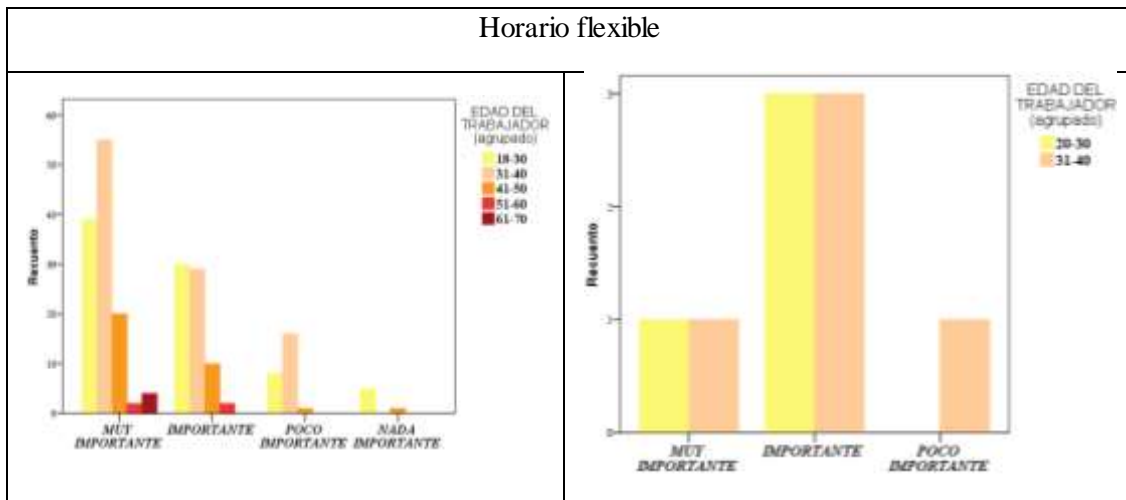


Tabla 10. Resultados por edad de la Calidad de Vida en el Trabajo. Elaboración propia con datos del cuestionario

En los gráficos se puede observar que la disposición de medios y herramientas, para trabajadores de 18 a 40 años de la CBN es importante, de 41 a 50 es poco importante, de 51 a 60 es muy importante e importante en la misma proporción y de 61 a 70 es nada importante; en IBISA, es poco importante para los trabajadores de 20 a 30 años y de 31 a 40 es muy importante y poco importante en la misma proporción. En el ítem ser bueno en lo que hace, para los trabajadores de 18 a 40 años de la CBN, es importante, de 41 a 50 años es poco importante y de 51 a 70 años es muy importante; en IBISA, de 20 a 30 años indicaron que es importante y de 31 a 40 años, muy importante e importante en la misma proporción. El gusto por lo que hace, trabajadores de 18 a 60 años de la CBN indicaron que es importante, de 61 a 70 años, es muy importante; en IBISA, trabajadores de 20 a 40 años indicaron que es muy importante este ítem. El sentido de pertenencia para los trabajadores de 18 a 50 años de la CBN es muy importante, de 51 a 60 es muy importante y poco importante en la misma proporción, y de 61 a 70 años, es poco importante; para los trabajadores de 20 a 30 años en IBISA, es poco importante y de 31 a 40 años, importante y poco importante en la misma proporción. El apoyo en el crecimiento personal y profesional para los trabajadores de 18 a 40 años y 51 a 60 años en la CBN, es importante, de 41 a 50 años y de 61 a 70 años es muy importante; para trabajadores de 20 a 40 años en IBISA, es importante. La confianza en la organización para los

trabajadores de 18 a 30, 41 a 50 y 61 a 70 años en la CBN es muy importante y de 31 a 40 y 51 a 60 años es importante; para los trabajadores de 20 a 30 años en IBISA es importante y de 31 a 40 años es importante y poco importante en la misma proporción. El reconocimiento por los resultados alcanzados es importante para los trabajadores de 18 a 30 años en la CBN, de 31 a 50 años es poco importante y de 51 a 70 años es muy importante; en IBISA, para los trabajadores de 20 a 40 años es importante y poco importante en la misma proporción. Acerca del salario percibido, para los trabajadores de 18 a 50 años en la CBN, es poco importante, de 51 a 60 años es muy importante e importante y de 61 a 70 años es nada importante; en IBISA, para los trabajadores de 20 a 40 años es poco importante. La comunicación fluida entre sus compañeros de área o departamento para los trabajadores de 18 a 60 años en la CBN, es muy importante y de 61 a 70 años es importante; en IBISA, para los trabajadores de 20 a 30 años es muy importante y de 31 a 40 años es muy importante e importante en la misma proporción. Tener jefes o supervisores que motiven es muy importante para los trabajadores de 18 a 50 años en la CBN y de 51 a 70 años es importante; para los trabajadores de 20 a 40 años en IBISA es importante y poco importante en la misma proporción. Tener un ambiente laboral libre de estrés es importante para los trabajadores de 18 a 50 años en la CBN, de 51 a 60 años es muy importante y poco importante en la misma proporción, y de 61 a 70 años es poco importante; para los trabajadores de 20 a 40 años en IBISA es poco importante. Tener la seguridad de no perder su empleo es importante para trabajadores de 18 a 50 y de 61 a 70 años en la CBN, de 51 a 60 años es muy importante e importante en la misma proporción; en IBISA, los trabajadores de 20 a 40 años indican que es importante. Que la organización tenga interés por su salud y seguridad física es importante para los trabajadores de 18 a 30 años en la CBN, de 31 a 50 y 61 a 70 años, es poco importante y de 51 a 60 años es muy importante e importante en la misma proporción; para los trabajadores de 20 a 40 años en IBISA es poco importante. Que existan programas de alimentación saludable y ejercicio físico es importante para trabajadores de 18 a 30 y 41 a 60 años en la CBN, de 31 a 40 es poco

importante y de 61 a 70 es nada importante; para trabajadores de 20 a 40 años en IBISA es poco importante. Tener libertad para actuar y responsabilidad para tomar decisiones es importante para trabajadores de 18 a 50 años en la CBN, de 51 a 70 es muy importante; en IBISA, es importante para los trabajadores de 20 a 30 años y poco importante para los de 31 a 40 años. Tener reuniones en las cuales su opinión cuenta como aporte a los objetivos organizacionales y resuelve sus inquietudes como trabajador es importante para trabajadores de 18 a 70 años en la CBN; en IBISA, es importante para los de 20 a 30 años y de 31 a 40 años es importante y poco importante en la misma proporción. Recibir retroalimentación sobre las labores que realiza es importante para trabajadores de 18 a 40 años en la CBN, de 41 a 50 años es muy importante, de 51 a 60 años es muy importante e importante en la misma proporción y de 61 a 70 años es poco importante; para trabajadores de 20 a 40 años en IBISA es poco importante. Por último, contar con un horario flexible es muy importante para trabajadores de 18 a 50 y 61 a 70 años en la CBN, de 51 a 60 años es muy importante e importante en la misma proporción; en IBISA, para los trabajadores de 20 a 40 años es importante este ítem.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

En respuesta al objetivo general y objetivos específicos, se realizó un análisis comparativo de felicidad entre los trabajadores de la CBN (empresa líder) e IBISA (empresa del mismo rubro); en el cual se identificó que la empresa líder no tiene a los trabajadores más felices en su totalidad; a continuación se explica el detalle por dimensión y variables de felicidad.

En la primera dimensión de felicidad (satisfacción con la vida), los trabajadores de la primera empresa, se encuentran más satisfechos que los de la segunda.

DIMENSIÓN DE FELICIDAD	VARIABLE	CBN		IBISA	
Satisfacción con la vida	¿Cuánto le gusta a una persona la vida que lleva?	COMPLETAMENTE SATISFECHO	SATISFECHO	COMPLETAMENTE SATISFECHO	SATISFECHO
		28%	66%	0%	56%
		94%		56%	

Tabla 11. Conclusión Satisfacción con la Vida. Elaboración propia.

En la segunda dimensión (bienestar subjetivo), que tiene siete variables de felicidad, en cuatro de las mismas obtuvieron un mayor porcentaje de satisfacción los trabajadores de IBISA; en tres variables que son: situación financiera, trabajo y libertad personal, obtuvieron mayor porcentaje los trabajadores de la CBN.

DIMENSIÓN DE FELICIDAD	VARIABLES	CBN		IBISA	
Bienestar Subjetivo		COMPLETAMENTE SATISFECHO	SATISFECHO	COMPLETAMENTE SATISFECHO	SATISFECHO
	Relaciones Familiares	57%	37%	56%	44%
	Situación financiera	17%	73%	0%	67%
	Trabajo	28%	64%	11%	67%
	Comunidad y amigos	27%	65%	33%	67%
	Salud	20%	70%	33%	67%
	Libertad personal	36%	59%	22%	67%
	Valores personales	47%	49%	33%	67%

Tabla 12. Conclusión Bienestar Subjetivo. Elaboración propia.

En cuanto a las sub variables de calidad de vida en el trabajo, las más importantes por género son: para los varones en CBN: sentido de pertenencia, apoyo en el crecimiento personal y profesional, confianza en la organización, jefes o supervisores que motivan y horario flexible; para las mujeres: jefes o supervisores que motivan,

retroalimentación de las actividades que realizan y horario flexible. Para los varones en IBISA: gusto por lo que hace y comunicación fluida con sus compañeros de área o departamento; para las mujeres: ser bueno en lo que hace y gusto por lo que hace.

FACTORES MUY IMPORTANTES DE CVT POR GÉNERO					
DIMENSIÓN DE FELICIDAD	VARIABLES	SUB VARIABLES	CBN	IBISA	
Calidad de vida en el trabajo	Satisfacción con el trabajo ejecutado	Disposición de medios y herramientas			
		Ser bueno en lo que hace		MUJERES	
		Gustar lo que hace		VARONES y MUJERES	
	Posibilidades de futuro en la organización	Sentido de pertenencia	VARONES		
		Apoyo en el crecimiento personal y profesional	VARONES		
		Confianza en la organización	VARONES		
	Reconocimiento por los resultados alcanzados				
	Salario percibido				
	Relaciones humanas dentro del equipo y la organización	Comunicación fluida			VARONES
		Jefes o supervisores que motiven	VARONES y MUJERES		
	Entorno psicológico y físico del trabajo	Estrés			
		Ejercicio			
		Salud y seguridad			
		Sin miedo a perder el empleo			
	Libertad para actuar y responsabilidad para tomar decisiones	Solucionar retos, tener objetivos, expectativas			
Posibilidades de estar comprometido y participar activamente	Reuniones				
	Retroalimentación	MUJERES			
	Horario flexible	VARONES y MUJERES			

Tabla 13. CVT por género. Elaboración propia.

Las sub variables de la CVT más importantes por edades son: en CBN, de 18 a 30 años: sentido de pertenencia, confianza en la organización, comunicación fluida entre compañeros de área o departamento, jefes o supervisores que motivan y tener un horario flexible; de 31 a 40 años: sentido de pertenencia, comunicación fluida entre compañeros de área o departamento, jefes o supervisores que motivan y tener un horario flexible; de 41 a 50 años: sentido de pertenencia, apoyo en el crecimiento personal y profesional, confianza en la organización, comunicación fluida entre compañeros de área o departamento, jefes o supervisores que motivan, recibir retroalimentación de las actividades que realiza y tener un horario flexible; de 51 a 60 años: disposición de medios y herramientas, ser bueno en lo que hace, reconocimiento por los resultados alcanzados, salario percibido, comunicación fluida entre compañeros de área o departamento, que la organización se preocupe por su salud y seguridad física, no temer a perder su empleo, tener libertad para actuar y responsabilidad para tomar decisiones, recibir retroalimentación de las actividades que realiza y tener un horario flexible; de 61 a 70 años: ser bueno en lo que hace, gusto por lo que hace, apoyo en el crecimiento personal y profesional, confianza en la organización, reconocimiento por los resultados alcanzados, tener libertad para actuar y responsabilidad para tomar decisiones y tener un horario flexible. En IBISA: de 20 a 30 años: gusto por lo que hace y tener una comunicación fluida entre compañeros de área o departamento; de 31 a 40 años: ser bueno en lo que hace, gusto por lo que hace y tener una comunicación fluida entre compañeros de área o departamento.

FACTORES MUY IMPORTANTES DE CVT POR EDAD				
DIMENSIÓN DE FELICIDAD	VARIABLES	SUB VARIABLES	CBN	IBISA
Calidad de vida en el trabajo	Satisfacción con el trabajo ejecutado	Disposición de medios y herramientas	51 – 60	
		Ser bueno en lo que hace	51 – 60 61 - 70	31 - 40
		Gustar lo que hace	61 – 70	20 – 30 31 – 40

Posibilidades de futuro en la organización	Sentido de pertenencia	18 – 30 31 – 40 41 – 50	
	Apoyo en el crecimiento personal y profesional	41 – 50 61 – 70	
Reconocimiento por los resultados alcanzados	Confianza en la organización	18 – 30 41 – 50 61 – 70	
	Salario percibido	51 – 60 61 – 70	
Relaciones humanas dentro del equipo y la organización	Comunicación fluida	18 – 30 31 – 40 41 – 50 51 – 60	20 – 30 31 - 40
	Jefes o supervisores que motivan	18 – 30 31 – 40 41 – 50	
Entorno psicológico y físico del trabajo	Estrés		
	Ejercicio		
Libertad para actuar y responsabilidad para tomar decisiones	Salud y seguridad	51 – 60	
	Sin miedo a perder el empleo	51 – 60	
Posibilidades de estar comprometido y participar activamente	Solucionar retos, tener objetivos, expectativas	51 – 60 61 – 70	
	Reuniones		
Horario flexible	Retroalimentación	41 – 50 51 – 60	
		18 – 30 31 – 40 41 – 50 51 – 60 61 - 70	

Tabla 14. CVT *poredad*. Elaboración propia.

5.2 RECOMENDACIONES

Se recomienda a ambas empresas que tomen en cuenta las sub variables de CVT que son muy importantes para sus trabajadores y atender sus demandas.

En la CBN: brindar medios y herramientas para que realicen su trabajo en forma correcta y cómoda, evaluar si el trabajador es bueno en lo que hace, además de gustarle lo que hace, que tengan un sentido de pertenencia con la organización,

apoyarlos en el crecimiento personal y profesional, lograr que tengan confianza en la organización, reconocer los resultados alcanzados, dar un salario acorde al esfuerzo que realizan, lograr una comunicación fluida en áreas y departamentos de trabajo, tener jefes o supervisores que motiven al personal, preocuparse por su salud y seguridad física, brindar certeza de que los trabajadores no perderán su empleo, dar libertad para actuar y responsabilidad para tomar decisiones a favor de la empresa, brindar retroalimentación de las actividades realizadas y viabilizar un horario flexible.

En IBISA: evaluar si el trabajador es bueno en lo que hace, además de gustarle lo que hace, y lograr una comunicación fluida entre compañeros de área y/o departamento.

El aporte de la presente tesis es haber identificado las demandas de los trabajadores, las cuales se encuentran en los anexos 1 al 27; es recomendable que ambas empresas presten mayor atención a las que no están siendo atendidas de manera adecuada. Por ejemplo en la CBN: las sub variables *contar con un horario flexible* (anexo 14), no está siendo satisfecha en los trabajadores de 61 a 70 años; *reconocimiento por los resultados alcanzados* (anexo 19), y *libertad para actuar y responsabilidad para tomar decisiones* (anexo 23), no están siendo satisfechas en los trabajadores de 51 a 60 años, quienes consideran ítems muy importantes en su fuente laboral.

Intervenir inmediatamente para tener trabajadores más felices, estado que se verá reflejado en su bienestar subjetivo y satisfacción con la vida en general. Lo que da a la organización una oportunidad para lograr un incremento en la productividad.

REFERENCIAS.

Beytía, P & Calvo, E. (2011). *¿Cómo medir la Felicidad?*. Instituto de Políticas Públicas. Universidad Diego Portales, Santiago de Chile.

CBN. 2019. Recupero de <https://www.cbn.bo/>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México, D.F.: McGraw-Hill.

Conrado, N. (07/05/2018). El Confidencial. *El secreto de la felicidad, según 12 de los filósofos más sabios de la historia*. Recuperado de https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2016-07-04/secreto-felicidad-filosofos-nietzsche-kant-aristoteles_1226385/

De los Ríos, A. (2017). *Economía de la felicidad: evidencia para Colombia vs España* (tesis doctoral). Departamento de Economía e Historia Económica, Sevilla, España.

Gaitán, I.; Bretón, D.; Choi, H.; Mahecha, C. & Arteaga, M. (2015). Universidad Sergio Arboleda. *Todo es cuestión de actitud. Gestión de la felicidad*. Harvard Deusto Business Review. Recuperado de http://cladea.org/recursosacademicos/images/Recursos_academicos/HDBR244.pdf

IBISA. 2019. Recuperado de <http://ibisabolivia.com/>

Merco (2019). *Merco - Monitor Empresarial de Reputación Corporativa*. España. Recuperado de <http://www.merco.info/bo/>

Neuron UP. (9 de octubre de 2018). *El estrés laboral: definición, causas y consecuencias para la salud* [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://blog.neuronup.com/estres-laboral/>

Pérez, J. & Merino, M. (2009). *Definición de: Felicidad*. Recuperado de <https://definicion.de/felicidad/#ixzz2NzZq14kM>

Sabater, V. (2019). La Mente Es Maravillosa. *Martin Seligman y la psicología positiva*. Recuperado de <https://lamenteesmaravillosa.com/martin-seligman-la-psicologia-positiva/>

Sánchez, Y. (2017). LIFEDER. *¿Qué es la Felicidad? (Según la Psicología)*. Recuperado de https://www.lifeder.com/que-es-la-felicidad/#Algunos_consejos_para_ser_feliz_infografico

Universia España. (26 de junio de 2017). *3 claves de Harvard para ser feliz en el trabajo*. Recuperado de <http://noticias.universia.es/cultura/noticia/2017/06/26/1153650/3-claves-harvard-feliz-trabajo.html>

Beytía, P & Calvo, E. (2011). *¿Cómo medir la Felicidad?*. Instituto de Políticas Públicas. Universidad Diego Portales, Santiago de Chile.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México, D.F.: McGraw-Hill.

De los Ríos, A. (2017). *Economía de la felicidad: evidencia para Colombia vs España* (tesis doctoral). Departamento de Economía e Historia Económica, Sevilla, España.

Gaitán, I.; Bretón, D.; Choi, H.; Mahecha, C. & Arteaga, M. (2015). Universidad Sergio Arboleda. Todo es cuestión de actitud. Gestión de la felicidad. Harvard Deusto Business Review. Recuperado de http://cladea.org/recursosacademicos/images/Recursos_academicos/HDBR244.pdf

Neuron UP. (9 de octubre de 2018). El estrés laboral: definición, causas y consecuencias para la salud [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://blog.neuronup.com/estres-laboral/>

Pérez, J. & Merino, M. (2009). Definición de: Felicidad. Recuperado de <https://definicion.de/felicidad/#ixzz2NzZq14kM>

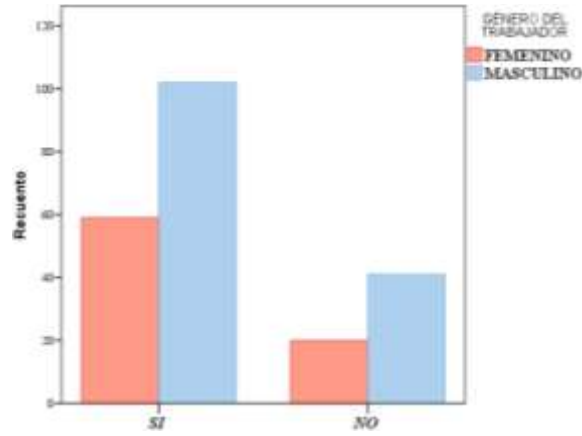
Sabater, V. (2019). La Mente Es Maravillosa. Martin Seligman y la psicología positiva. Recuperado de <https://lamenteesmaravillosa.com/martin-seligman-la-psicologia-positiva/>

Sánchez, Y. (2017). LIFEDER. ¿Qué es la Felicidad? (Según la Psicología). Recuperado de https://www.lifeder.com/que-es-la-felicidad/#Algunos_consejos_para_ser_feliz_infografico

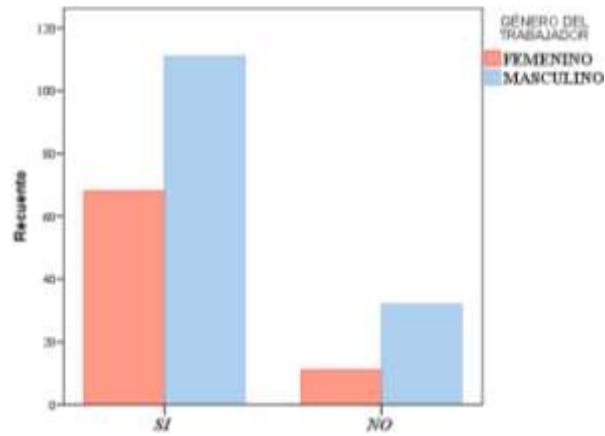
Universia España. (26 de junio de 2017). 3 claves de Harvard para ser feliz en el trabajo. Recuperado de <http://noticias.universia.es/cultura/noticia/2017/06/26/1153650/3-claves-harvard-feliz-trabajo.html>

ANEXOS

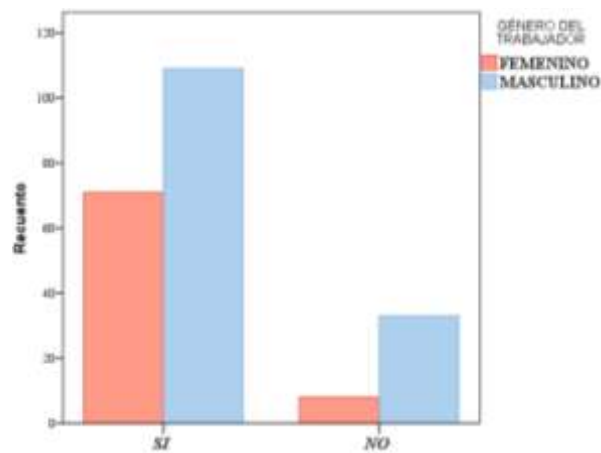
Anexo 1. Sentido de pertenencia (CBN)



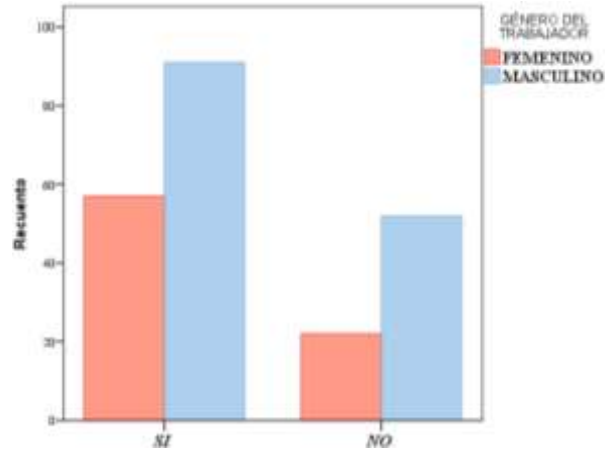
Anexo 2. Apoyo en el crecimiento personal y profesional (CBN)



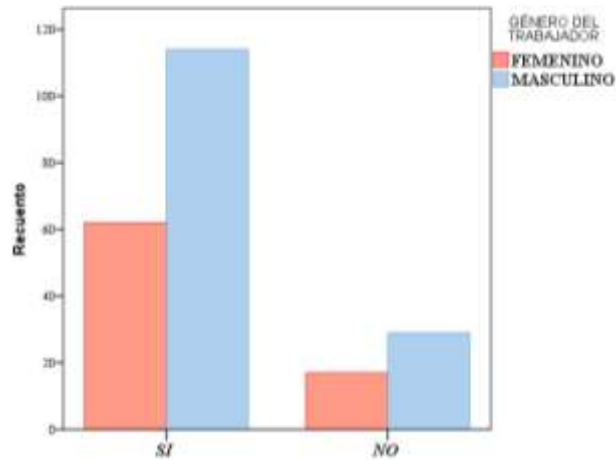
Anexo 3. Confianza en la organización (CBN)



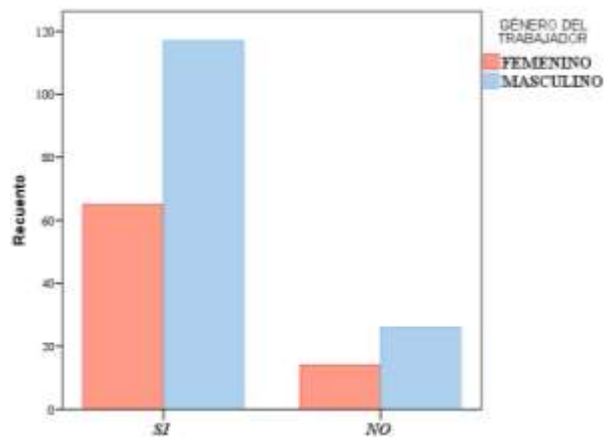
Anexo 4. Jefes o supervisores que motivan (CBN)



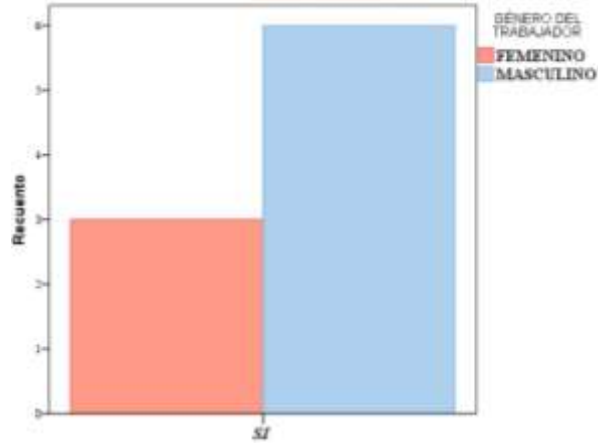
Anexo 5. Horario flexible (CBN)



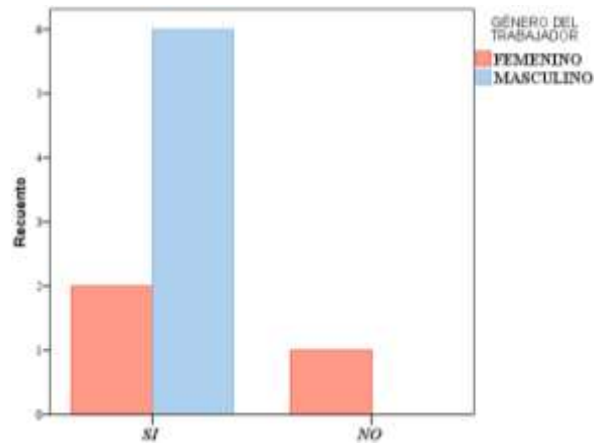
Anexo 6. Retroalimentación (CBN)



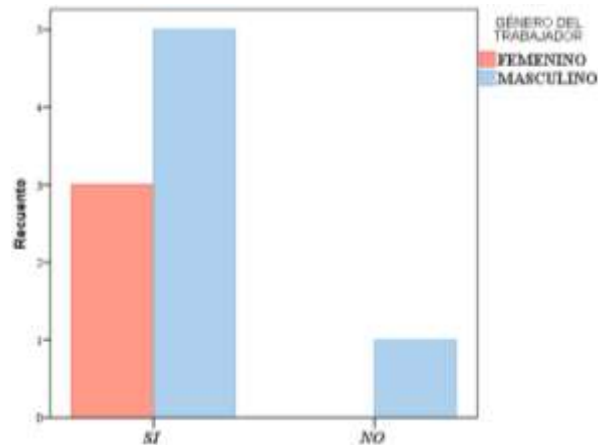
Anexo 7. Gusto por lo que hace (IBISA)



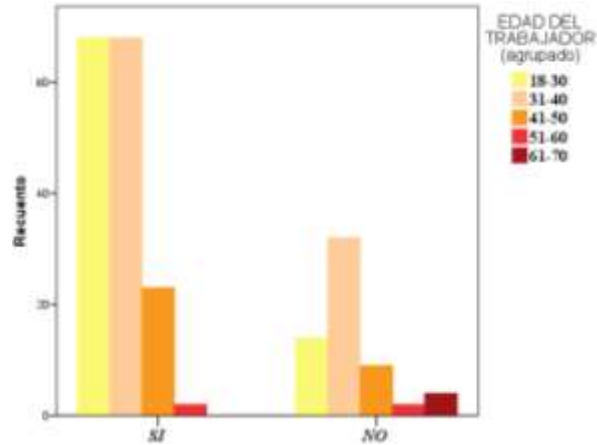
Anexo 8. Comunicación fluida (IBISA)



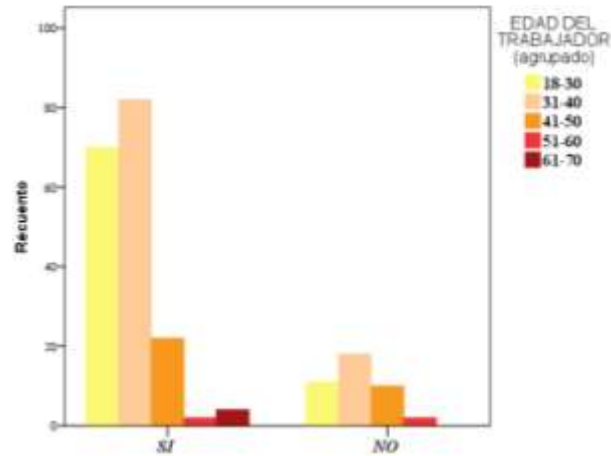
Anexo 9. Ser bueno en lo que hace (IBISA)



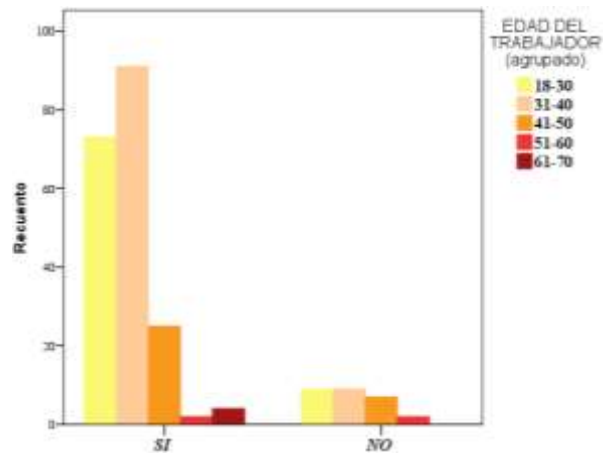
Anexo 10. Sentido de pertenencia (CBN)



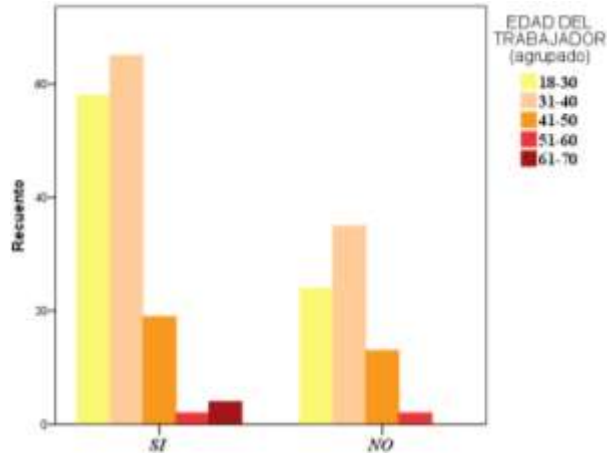
Anexo 11. Confianza en la organización (CBN)



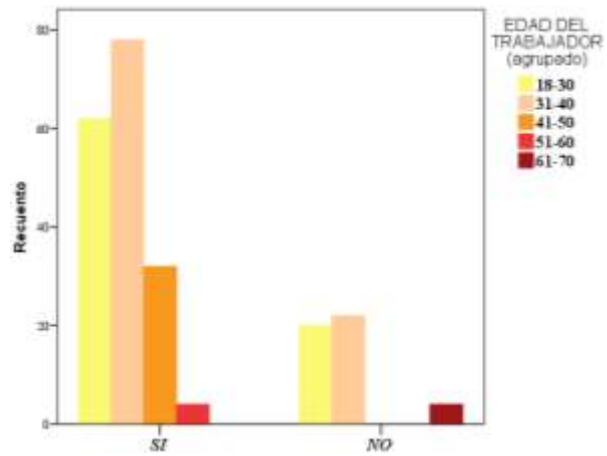
Anexo 12. Comunicación fluida (CBN)



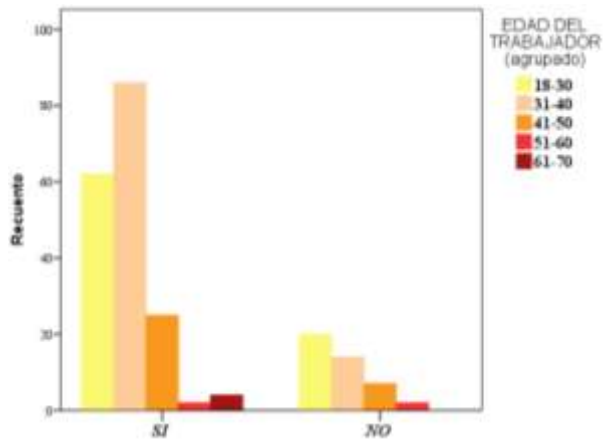
Anexo 13. Jefes o supervisores que motivan (CBN)



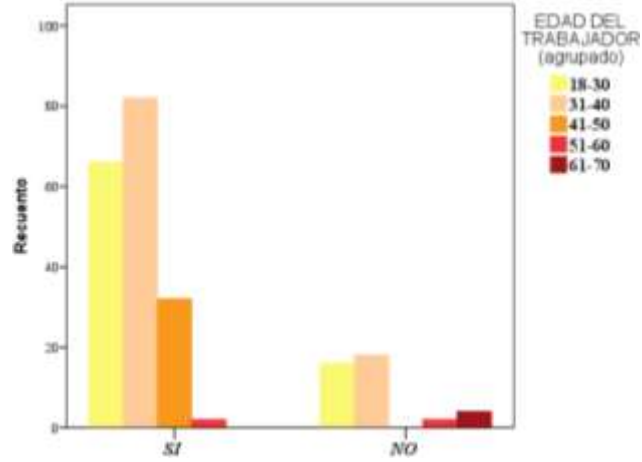
Anexo 14. Horario flexible (CBN)



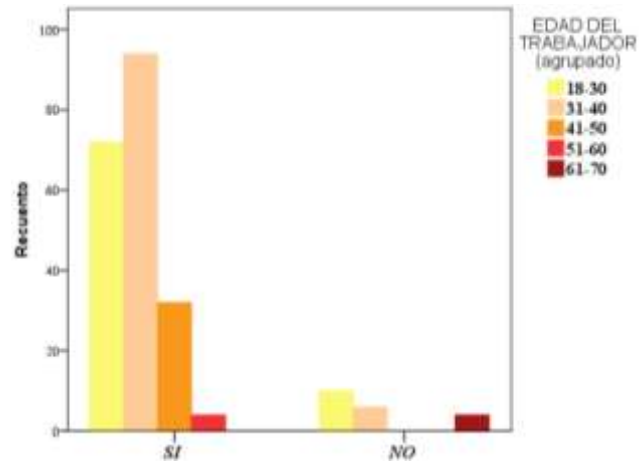
Anexo 15. Apoyo en el crecimiento personal y profesional (CBN)



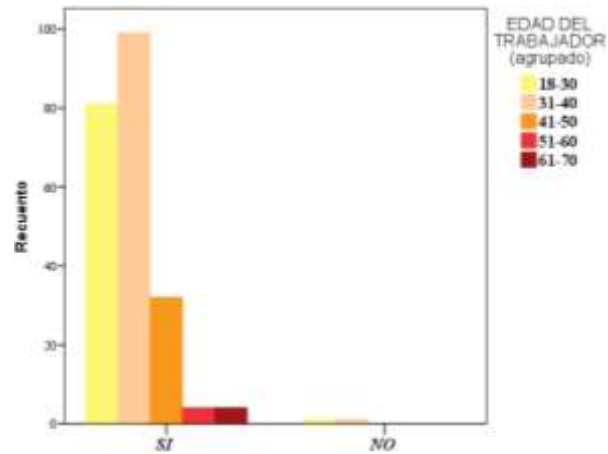
Anexo 16. Retroalimentación (CBN)



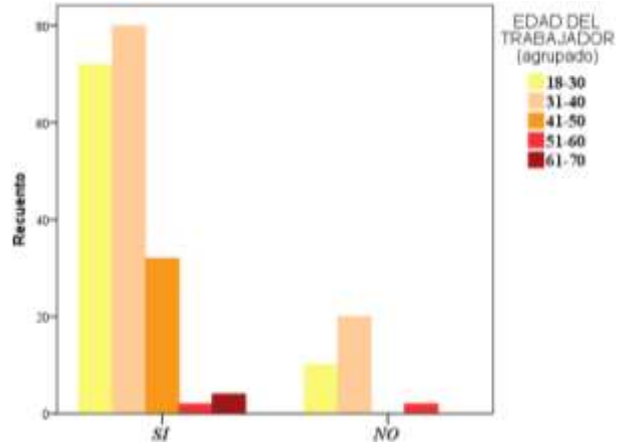
Anexo 17. Disposición de medios y herramientas (CBN)



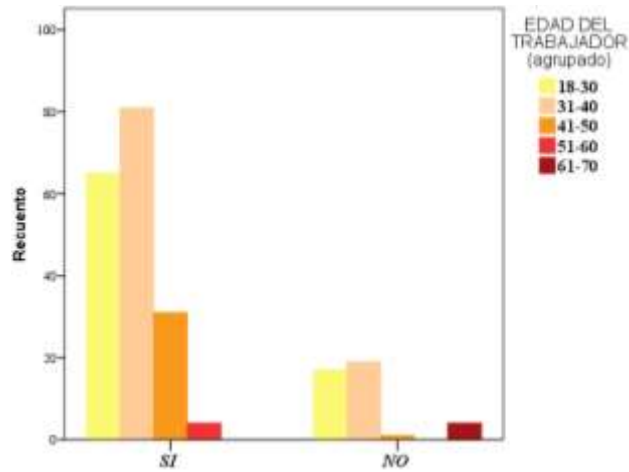
Anexo 18. Ser bueno en lo que hace (CBN)



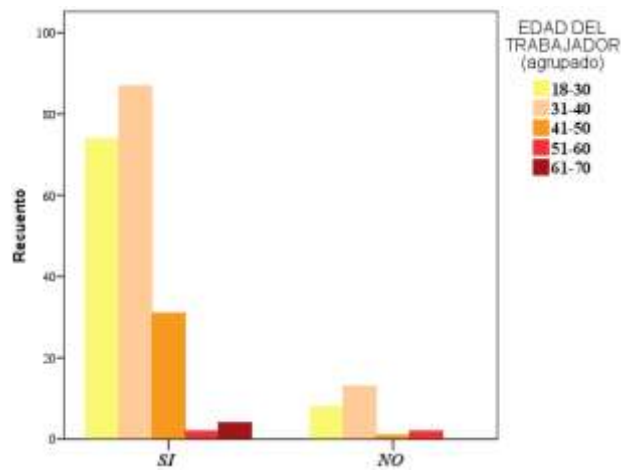
Anexo 19. Reconocimiento por los resultados alcanzados (CBN)



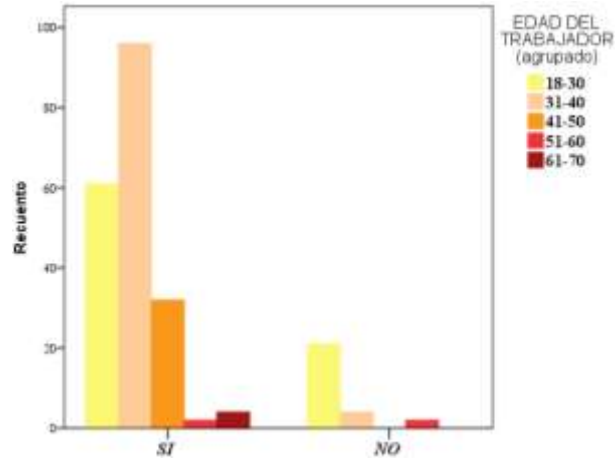
Anexo 20. Salario percibido (CBN)



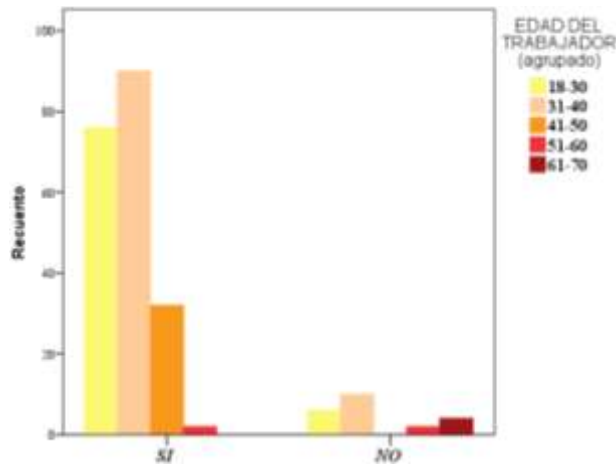
Anexo 21. Salud y seguridad física (CBN)



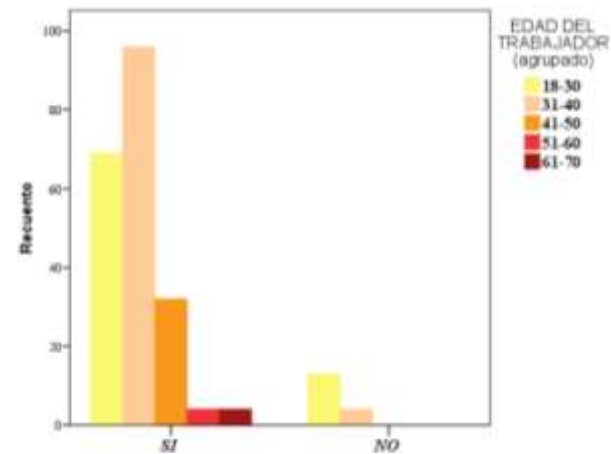
Anexo 22. Seguridad de no perder su empleo (CBN)



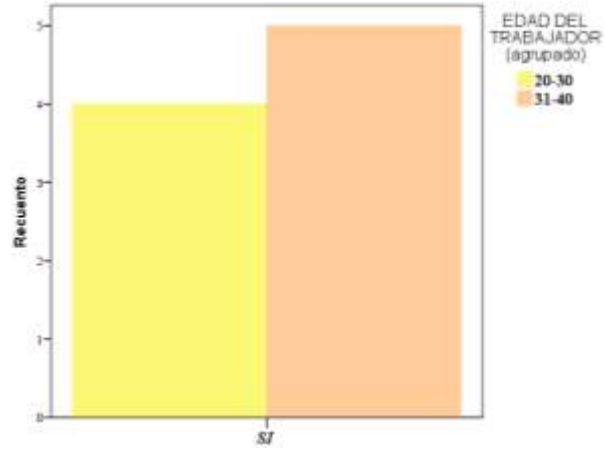
Anexo 23. Libertad para actuar y responsabilidad para tomar decisiones (CBN)



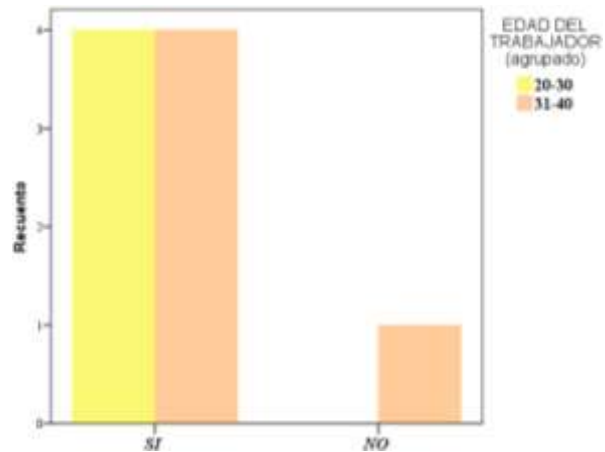
Anexo 24. Gusto por lo que hace (CBN)



Anexo 25. Gusto por lo que hace (IBISA)



Anexo 26. Comunicación fluida (IBISA)



Anexo 27. Ser bueno en lo que hace (IBISA)

