



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

**Licenciatura en Administración**

# **FELICIDAD ORGANIZACIONAL ¿CÓMO IMPLEMENTARLA Y POR QUÉ?**

**Análisis y Propuesta de un Plan para la empresa mendocina Palmares Open Mall**

**Trabajo de investigación**

POR

**Paula Mariana Ramirez**

(Registro 27302 – paulamarianarm@gmail.com)

Profesor Tutor

**Gustavo Maddio**

Mendoza – 2019

## Resumen

En los últimos años, el término Felicidad Organizacional ha comenzado a tomar protagonismo y tener gran difusión hasta convertirse en una tendencia a nivel mundial. Los cambios sociales y culturales y los nuevos paradigmas de gestión en las organizaciones han llevado a la investigación e implementación de nuevas prácticas en lo referente a recursos humanos. A lo largo del siguiente trabajo, se busca desarrollar el tema con profundidad para conocer cómo aplicar la Felicidad Organizacional y por qué razón. Se desarrollan conceptos como Employer Branding, Psicología Positiva, Teoría del Bienestar. Conoceremos el rol del Chief Happiness Officer y la aplicación de la Felicidad Organizacional en Mendoza y en el mundo.

El objetivo de la investigación consiste en poder determinar y comprobar los beneficios de implementar Felicidad Organizacional en las organizaciones. Se busca determinar si, mediante una gestión basada en felicidad, es posible agregar valor a la organización. Para ello, también se analiza el caso de una empresa mendocina, Open Mall S.A., conoceremos su situación actual en gestión y elementos de Recursos Humanos mediante una investigación basada en encuestas y entrevistas, y brindaremos un plan para la aplicación y desarrollo de la Felicidad Organizacional en esta compañía con el fin de mejorar el desempeño y bienestar de los colaboradores.

Palabras claves: Felicidad Organizacional, Bienestar, RRHH, Personas, Valor.

## Tabla de Contenido

<b>RESUMEN.....</b>	<b>II</b>
<b>TABLA DE CONTENIDO.....</b>	<b>III</b>
<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>VII</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1. Objetivo general.....	2
2. Objetivos específicos.....	3
3. Problema .....	3
4. Hipótesis .....	4
5. Alcance.....	4
6. Límite temporal .....	4
 <b>I.      CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO .....</b>	 <b>6</b>
1. ¿Qué es la felicidad? .....	6
2. ¿Qué es la Felicidad Organizacional? .....	7
3. Felicidad Organizacional y Felicidad en el Trabajo .....	8
4. Employer Branding .....	9
5. Psicología Positiva.....	11
5.1. Teoría del Bienestar o Modelo Perma.....	12
5.2. ¿Cómo aplicar la Psicología Positiva en el trabajo? .....	13

<b>6. ¿Cómo implementar la Felicidad Organizacional? .....</b>	<b>17</b>
<b>6.1. Aspectos a tener en cuenta. ....</b>	<b>17</b>
<b>6.2. Elementos o factores para la construcción de la Felicidad Organizacional. ....</b>	<b>18</b>
<b>6.3. El Chief Happiness Officer. ....</b>	<b>30</b>
<b>7. ¿Por qué implementar la Felicidad Organizacional? .....</b>	<b>31</b>
<b>7.1. Visión ética frente a visión instrumental del ser humano. ....</b>	<b>31</b>
<b>7.2. Creación de valor. ....</b>	<b>33</b>
<b>7.3. Beneficios. ....</b>	<b>35</b>
<b>II.    CAPÍTULO II: LA FELICIDAD ORGANIZACIONAL EN EL MUNDO. CASOS DE APLICACIÓN .....</b>	<b>38</b>
<b>1. Google .....</b>	<b>38</b>
<b>2. The Coca Cola Company .....</b>	<b>43</b>
<b>3. DHL .....</b>	<b>48</b>
<b>3.1. Modelo de gestión compartida en España y Portugal. ....</b>	<b>48</b>
<b>3.2. Programa de transformación cultural en Centro y Sud América. ....</b>	<b>51</b>
<b>III.    CAPÍTULO III: LA FELICIDAD ORGANIZACIONAL EN MENDOZA. CASOS DE APLICACIÓN .....</b>	<b>53</b>
<b>1. Origen e historia en la provincia .....</b>	<b>53</b>
<b>1.1. Instituto de Bienestar y Felicidad Organizacional de Fundación Universitas. ....</b>	<b>53</b>
<b>1.2. Asociación Argentina de Felicidad y Bienestar Organizacional: A.A.F.Yb.O. ....</b>	<b>54</b>
<b>1.3. Congreso Latinoamericano de Felicidad Organizacional y Bienestar Corporativo. ....</b>	<b>55</b>
<b>2. Casos de aplicación .....</b>	<b>56</b>
<b>2.1. Arena Maipú. ....</b>	<b>56</b>
<b>2.2. Banco Galicia. ....</b>	<b>60</b>

2.3. Eventbrite.....	72
<b>IV. CAPÍTULO IV: CASO DE ANÁLISIS: PALMARES OPEN MALL .....</b>	<b>77</b>
<b>1. Introducción a Palmares Open Mall.....</b>	<b>77</b>
<b>1.1. Grupo Presidente.....</b>	<b>77</b>
<b>1.2. Historia y crecimiento.....</b>	<b>78</b>
<b>1.3. Estructura organizativa.....</b>	<b>81</b>
<b>2. Análisis de la Felicidad Organizacional.....</b>	<b>84</b>
<b>2.1. Técnicas de investigación.....</b>	<b>84</b>
<b>2.2. Resultados y análisis.....</b>	<b>85</b>
<b>3. Propuesta de un plan de Felicidad Organizacional .....</b>	<b>113</b>
<b>3.1. Objetivos.....</b>	<b>114</b>
<b>3.2. Acciones específicas.....</b>	<b>114</b>
<b>3.3. Especialista en Felicidad.....</b>	<b>118</b>
<b>3.4. Herramientas de medición.....</b>	<b>118</b>
<b>3.5. Presupuesto.....</b>	<b>127</b>
<b>3.6. Indicadores.....</b>	<b>128</b>
<b>3.7. Seguimiento y evaluación.....</b>	<b>131</b>
<b>V. CONCLUSIONES.....</b>	<b>133</b>
<b>VI. LISTA DE REFERENCIAS .....</b>	<b>136</b>
<b>VII. APÉNDICE.....</b>	<b>139</b>
<b>1. Encuesta para los colaboradores.....</b>	<b>139</b>
<b>2. Entrevista al Jefe de RRHH.....</b>	<b>146</b>

**3. Encuesta para Valoración de Actividades .....148**

**4. Presupuesto .....149**

## Lista de figuras

Figura 1. Felicidad Organizacional.....	7
Figura 2. Felicidad en el Trabajo.....	9
Figura 3. Employer Branding .....	10
Figura 4. Psicología Positiva .....	11
Figura 5. Modelo Perma .....	12
Figura 6. Cultura Organizacional .....	14
Figura 7. Metas organizacionales .....	15
Figura 8. Psicología Positiva y personas felices .....	16
Figura 9. Liderazgo firme y cercano.....	20
Figura 10. Comunicación interna .....	21
Figura 11. Oficinas y equipamiento.....	24
Figura 12. Reciclaje.....	26
Figura 13. Diferencias entre habilidades blandas y duras.....	28
Figura 14. Beneficios del Salario Emocional .....	29
Figura 15. CLaFO: Felicidad en el Trabajo.....	36
Figura 16. Google .....	38
Figura 17. Oficinas de Google.....	41
Figura 18. Publicidad de Coca Cola .....	44
Figura 19. Felicidad a la vista.....	47
Figura 20. DHL .....	49
Figura 21. Formato CLaFO .....	56
Figura 22. Promociones en Arena Maipú .....	58
Figura 23. RRHH Arena Maipú en Facebook .....	59
Figura 24. Banco Galicia .....	61
Figura 25. Great Place to Work .....	62
Figura 26. Roadtrip Galicia .....	64

Figura 27. El líder Galicia .....	66
Figura 28. Sistema de Conversaciones de Banco Galicia .....	68
Figura 29. Start Me Up Galicia.....	69
Figura 30. Programa Barkling Eventbrite.....	72
Figura 31. Comedor en Eventbrite Mendoza.....	73
Figura 32. Oficinas de Eventbrite .....	75
Figura 33. Palmares Open Mall .....	79
Figura 34. Reciente ampliación de Palmares .....	81
Figura 35. Organigrama de Palmares Open Mall .....	84
Figura 36. Herramienta de medición de la Felicidad Organizacional.....	119
Figura 37. Funciones de Happyforce .....	121
Figura 38. Primera conversación .....	121
Figura 39. Categorías de feedback Público + Anónimo .....	122
Figura 40. Categorías de feedback Privado + Anónimo .....	122
Figura 41. Escribir feedback.....	123
Figura 42. Valoración del feedback.....	123
Figura 43. Dashboard con datos en tiempo real.....	124
Figura 44. Temas y Sentimental Analysis .....	125



## Introducción

En los últimos años, el término Felicidad Organizacional ha comenzado a tomar protagonismo y tener gran difusión hasta convertirse en una tendencia a nivel mundial. Los cambios sociales y culturales y los nuevos paradigmas de gestión en las organizaciones han llevado a la investigación e implementación de nuevas prácticas en lo referente a recursos humanos.

Universidades como Harvard, empresas como Google, Apple, The Coca Cola Company, foros como TEDx y hasta gobiernos como los de Estados Unidos, Francia, Holanda, Venezuela o Bután han planteado esta necesidad a tal punto que la felicidad se convierte en un eje fundamental por lo cual surge la resolución 66/281 del 2012 de Naciones Unidas, que proclama el 20 de marzo como «Día internacional de la felicidad». (Fernández, 2016).

Este tema también ha sido destacado en libros como el ‘Positive Intelligence’, de Shirzad Chamine; ‘Make More Money by Making Your Employees Happy’, de Noelle C. Nelson, o ‘Cómo ser feliz en el trabajo’ de Arturo Villegas, entre otros, que como cosa curiosa no sólo comparten un tema común, sino que han sido estrellas de ventas en Amazon, la librería virtual más importante del planeta. (Portafolio, 2016).

En Mendoza, desde 2016 se dicta una Certificación Internacional de Felicidad en las Organizaciones y en marzo de 2018 fue lanzada la Asociación Argentina de Felicidad y Bienestar Organizacional: A.A.F.yB.O, única asociación en el país con estas características.

A lo largo de este trabajo de investigación desarrollaremos el tema con profundidad para conocer cómo aplicar la Felicidad Organizacional y por qué razón.

En el primer capítulo definiremos Felicidad y Felicidad Organizacional, veremos cuál es la diferencia entre esta última y Felicidad en el trabajo, aprenderemos sobre el Employer Branding

y su relación e importancia para la Felicidad Organizacional, abordaremos la Psicología Positiva como una herramienta para la Felicidad Organizacional y analizaremos cómo aplicarla en el trabajo. También aprenderemos sobre los elementos o factores principales que ayudan a construir la Felicidad Organizacional, los aspectos a tener en cuenta al momento de ponerlos en práctica, el rol del Chief Happiness Officer – el cómo implementarla - y finalmente, veremos cuáles son los beneficios de su aplicación en las organizaciones - el por qué implementarla.

En el segundo capítulo conoceremos casos de organizaciones internacionales que aplican elementos de Felicidad Organizacional en su gestión de Recursos Humanos.

En el tercer capítulo analizaremos la Felicidad Organizacional en la provincia de Mendoza, sabremos acerca de la situación actual; aprenderemos sobre el Instituto de Bienestar y Felicidad Organizacional de Fundación Universitas y la titulación que ofrece en Felicidad, la Asociación Argentina de Felicidad y Bienestar Organizacional: A.A.F.yB.O. que nuclea a los profesionales y el Congreso Latinoamericano de Felicidad Organizacional y Bienestar Corporativo (Clafo); y veremos algunos casos de organizaciones en Mendoza que aplican elementos de Felicidad Organizacional.

En el cuarto capítulo, analizaremos el caso de una empresa mendocina, Open Mall S.A., conoceremos su situación actual en gestión y elementos de Recursos Humanos y brindaremos un plan para la aplicación y desarrollo de la Felicidad Organizacional en esta compañía con el fin de mejorar el desempeño y bienestar de los colaboradores.

## **1. Objetivo general**

El fin de este trabajo consiste en poder determinar y comprobar los beneficios de implementar Felicidad Organizacional en las organizaciones. Se busca determinar si, mediante una gestión basada en felicidad, es posible agregar valor a la organización.

## 2. Objetivos específicos

- Definir principios de la Felicidad Organizacional.
- Definir elementos o factores de la Felicidad Organizacional, obteniendo herramientas para implementarla.
- Demostrar su importancia y beneficios de su aplicación.
- Conocer casos de empresas que aplican modelos de gestión basados en felicidad organizacional en el mundo.
- Analizar el origen e historia de la Felicidad Organizacional en Mendoza.
- Conocer casos de empresas que aplican modelos de gestión basados en felicidad organizacional en la provincia.
- Analizar el caso de Palmares Open Mall y elaborar una propuesta de acciones concretas para implementar un modelo de Felicidad Organizacional.

## 3. Problema

El término Felicidad Organizacional es usado e investigado cada vez con más frecuencia en el mundo. Diversos autores afirman que las organizaciones que buscan brindar a sus trabajadores condiciones basadas en un modelo de Felicidad Organizacional logran mejor rentabilidad y empleados más comprometidos. Empleados felices son más productivos y contribuyen a un mejor desempeño de la organización.

El grado de implementación en Mendoza es escaso, aunque ha ido adquiriendo fuerza en los últimos años y cada vez son más los modelos de gestión de recursos humanos que incluyen elementos para construir felicidad en sus organizaciones.

Surge entonces la necesidad de profundizar en el concepto, conocer las herramientas para implementar la Felicidad en las organizaciones y determinar si realmente provoca los beneficios esperados y confirmados mundialmente.

#### **4. Hipótesis**

Ante el problema y necesidad anteriormente planteados, surge la siguiente hipótesis:  
Es posible generar valor en organizaciones a través de la implementación de una gestión basada en Felicidad Organizacional.

#### **5. Alcance**

El presente trabajo investigará la Felicidad Organizacional a nivel de organizaciones en general, independientemente del tamaño o ubicación geográfica.

Además, se propondrá un plan de desarrollo de la misma para la empresa Open Mall S.A. Se trata de la administración del centro comercial Palmares, ubicado en Ruta Panamericana 2650, Godoy Cruz. Las oficinas de la administración se encuentran en el Bureau, oficina J.

Estará destinado a personal de dos sectores:

- Administración: personal administrativo y Gerencia.
- Operaciones: supervisores y personal de mantenimiento.

#### **6. Límite temporal**

Las prácticas relacionadas con la gestión de Recursos Humanos y sus resultados están sujetas a variar con el tiempo y las circunstancias. Cada organización deberá adaptar esta gestión de acuerdo a sus necesidades.

Las prácticas de Felicidad Organizacional deben ser mantenidas y controladas durante su implementación, siempre buscando mejorarlas.

## I. Capítulo I: Marco Teórico

A lo largo de este capítulo definiremos Felicidad y Felicidad Organizacional, veremos cuál es la diferencia entre esta última y Felicidad en el trabajo, aprenderemos sobre el Employer Branding y su relación e importancia para la Felicidad Organizacional, abordaremos la Psicología Positiva como una herramienta para la Felicidad Organizacional y analizaremos cómo aplicarla en el trabajo. También aprenderemos sobre los elementos o factores principales que ayudan a construir la Felicidad Organizacional, los aspectos a tener en cuenta al momento de ponerlos en práctica, el rol del Chief Happiness Officer – el cómo implementarla - y finalmente, veremos cuáles son los beneficios de su aplicación en las organizaciones - el por qué implementarla. Con todo esto, obtendremos un panorama general acerca del tema principal de esta investigación, obteniendo una conceptualización adecuada que permita interpretar y fundamentar los resultados.

### 1. ¿Qué es la felicidad?

La felicidad se ha estudiado y analizado en profundidad desde diferentes ramas científicas, siendo la misma el objetivo que todas las personas buscan a lo largo de su vida.

Para la psicología, la felicidad es un estado emocional positivo que los individuos alcanzan cuando han satisfecho sus deseos y cumplido sus objetivos.

Para Aristóteles, la felicidad estaba relacionada con el equilibrio y la armonía, y se conseguía mediante acciones encaminadas a la autorrealización

El diccionario de Google la define como un estado de ánimo de la persona que se siente plenamente satisfecha por gozar de lo que desea o por disfrutar de algo bueno.

La consideremos una emoción, un estado de ánimo o una sensación; lo que debemos tener en cuenta es que es un término relativo y subjetivo. No existen estándares para medirla y podemos encontrar tantas definiciones como personas que la definan.

Muchos afirman que la felicidad no es una meta, sino un camino a recorrer y cada persona puede trabajar por ser cada día un poco más feliz.

## 2. ¿Qué es la Felicidad Organizacional?

Ignacio Fernández (2015), autor del libro “Felicidad Organizacional. Cómo construir felicidad en el trabajo” nos brinda la siguiente definición en su blog personal:

“La capacidad de una organización para ofrecer y facilitar a sus trabajadores las condiciones y procesos de trabajo que permitan el despliegue de sus fortalezas individuales y grupales, para conducir al desempeño hacia metas organizacionales sostenibles, construyendo un activo intangible difícilmente imitable.” (p. 23)



*Figura 1. Felicidad Organizacional. Fernández (2015)*

Desde Fundación Universitas (2016) definieron a la Felicidad Organizacional como “la búsqueda constante y concreta del bienestar de las personas en el ámbito laboral”. Entendemos por bienestar el estado de la persona cuyas condiciones físicas y mentales le proporcionan un sentimiento de satisfacción y tranquilidad.

La Felicidad Organizacional es una nueva forma de gestión estratégica para consolidar ventajas competitivas de las empresas y promover el bienestar psicosocial de los trabajadores.

Baker, Greenberg y Hemingway (2006) señalan que felicidad es un comportamiento organizacional (no emociones) y resultado de visión estratégica. Los mismos autores definen organización feliz como aquella donde cada individuo, en todos los niveles jerárquicos, tiene fortalezas, trabaja en equipo hacia un objetivo común, obtiene satisfacción al desarrollar nuevos productos o servicios y, a través de estos nuevos productos o servicios, suele proporcionar una diferencia positiva en la vida de otras personas.

Para brindar una definición propia concreta, basada en las anteriores, podemos concluir en que Felicidad Organizacional es la capacidad de una organización para brindar bienestar a sus colaboradores en el ámbito laboral, contribuyendo al despliegue de sus fortalezas y a su mejor desempeño, creando así una verdadera ventaja competitiva.

### **3. Felicidad Organizacional y Felicidad en el Trabajo**

Son dos conceptos distintos y es fundamental diferenciarlos. La felicidad organizacional es una capacidad que desarrolla deliberadamente una organización para producir bienestar subjetivo en sus trabajadores y ganar una ventaja competitiva difícilmente imitable. Por su parte, la felicidad en el trabajo son las acciones individuales que las personas hacen en el trabajo para mejorar su bienestar o la percepción de felicidad que tienen en su organización.



Una cosa es la felicidad organizacional, que es la decisión de la organización de crear un mejor entorno, y otra cosa es la felicidad en el trabajo, que es mi decisión de disfrutar o no de ese entorno.



*Figura 2. Felicidad en el Trabajo (RRHHDigital, 2018)*

La importancia de su diferenciación radica en que la percepción de felicidad en el trabajo es el indicador principal de la felicidad organizacional, pues da cuenta del bienestar, salud y plenitud de los trabajadores con su trabajo y organización. (Fernandez, 2015)

#### **4. Employer Branding**

El Employer Branding, también conocido como Talent Branding, es una estrategia de recursos humanos que busca generar una reputación y una imagen exitosa de la organización para convertirla en una marca reconocida como empleadora y atraer a lo mejor del talento humano disponible.

Las nuevas generaciones son especialmente críticas a la hora de escoger la empresa por la que van a apostar y utilizan todos los medios a su alcance para conocer la empresa, sus clientes, sus futuros compañeros, opiniones de antiguos empleados, eventos a los que asisten, opiniones de clientes, etc. Y cualquier detalle puede ser decisivo para que elijan trabajar en esa empresa o en la competencia.



Figura 3. *Employer Branding (pro staff)*

El Talent Branding desarrolla de forma interna el compromiso, la motivación, la satisfacción en el lugar de trabajo y la conexión valores persona-empresa. Si se logra, el propio equipo se convierte en el mejor embajador de marca empleadora.

Toda empresa tiene una marca empleadora aunque no la haya trabajado. Inevitablemente, todas tienen una imagen de empresa hacia el exterior de esta y dentro del propio equipo, está en sus manos tomar el control de la importancia de su Employer Branding de forma que los mejores profesionales quieran ser parte y quedarse. De esta manera, se está tratando un factor fundamental para la Felicidad Organizacional. Podríamos decir que en el Employer Branding comienza la Felicidad Organizacional. (Romero, 2017)

## 5. Psicología Positiva

La Psicología Positiva surge de la necesidad de estudiar desde un punto de vista científico todo aquello que hace feliz al ser humano. De este modo se podría ayudar a las personas a construir una realidad más satisfactoria.



Figura 4. Psicología Positiva (Bienestar con Ciencia, 2017)

La Psicología Positiva es una rama de la psicología que se preocupa de la felicidad. ¿Qué nos hace ser felices? Los expertos sostienen que la felicidad depende de tres factores: un 50% de nuestro carácter que está determinado genéticamente, en un 10 % de los sucesos acontecidos en nuestra vida y en un 40 % de lo que cada persona haga para ser feliz. Es en ese 40% donde interviene la Psicología Positiva. (Seligman, 2002)

Martin Seligman, expresidente de la American Psychological Association, lidera actualmente una auténtica revolución dentro de la psicología, que hasta ahora se había centrado casi exclusivamente en los traumas, trastornos y patologías de la mente. Frente a esta psicología “negativa”, Seligman ha fundado el movimiento de la Psicología Positiva, que estudia las emociones placenteras, el desarrollo de las virtudes y la búsqueda de la felicidad.

### 5.1. Teoría del Bienestar o Modelo Perma.

El modelo PERMA constituye un acrónimo que engloba los 5 factores principales sobre los que circunda dicha teoría. De este modo, el desarrollo y la mejora de cada uno de ellos será de gran ayuda para incrementar los niveles de satisfacción y motivación. Estos 5 factores son los siguientes: (Management consultora)

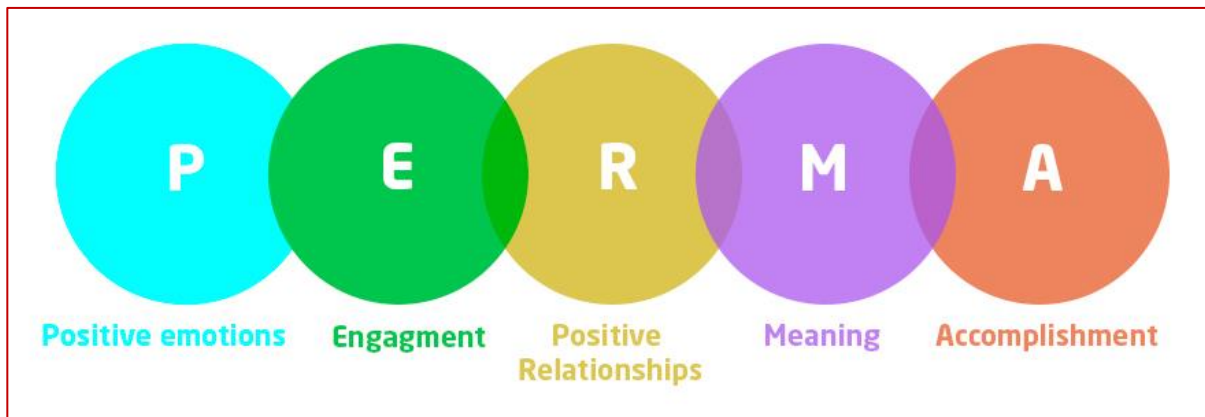


Figura 5. Modelo Perma (Mejores prácticas en RRHH, 2018)

- Positive Emotions (emociones positivas): supone aumentar la cantidad de emociones positivas, no a costa del intercambio o trasposición con las negativas, sino como herramienta para lidiar con ellas.
- Engagement (compromiso): conlleva una especie de pacto o acuerdo con nosotros mismos y con nuestras fortalezas a fin de alcanzar una sintonía entre ambos que nos sitúe en un estado de armonía, de afinidad, de flujo de conciencia (flow).
- Relationships (relaciones): bajo nuestra innegable condición de seres prosociales resulta obvio afirmar que este factor resulte indispensable para la consecución de nuestro bienestar. En mayor o menor medida, todos y cada uno de nosotros tiene relaciones con los demás, más o menos intensas, pero que, al fin y al cabo suponen un factor de

protección y de apoyo extremadamente poderoso y por ende, importante y necesario. Es por ello por lo que fomentar este aspecto puede favorecer de forma sustancial nuestra felicidad.

- **Meaning and purpose (propósito y significado):** comporta la idea de que el sentido de nuestra vida vaya más allá de nosotros mismos. De este modo a cada objetivo alcanzado, a cada meta obtenida, a cada propósito logrado le subyace un significado relevante que lo imbuye de un sentido trascendental.
- **Accomplishment (logro):** implica establecer metas que nos motive conseguir, las cuales, una vez alcanzadas servirán de medio para sentirnos competentes fomentando nuestra propia autonomía.

Cada elemento del modelo PERMA ha de cumplir tres propiedades para poder ser considerado dentro de esta teoría, a saber:

1. Que contribuya al bienestar
2. Que muchas personas lo elijan por su propio bien, no sólo para obtener cualquiera de las otras variables.
3. Que se defina y mida de forma independiente al resto de variables del modelo (exclusividad).

## **5.2. ¿Cómo aplicar la Psicología Positiva en el trabajo?.**

Existen diversas herramientas vinculadas a la Psicología Positiva que se pueden aplicar en organizaciones obteniendo como resultado, empleados más felices.

- Comenzar con la Cultura organizacional

Enseñar los orígenes de la empresa, misión, visión y su funcionamiento es indispensable para desarrollar el sentido de pertenencia. Los trabajadores que se comprometen con su trabajo tienen un mejor desempeño. Es importante destacar por qué la labor de cada uno le permite a la empresa alcanzar sus objetivos, ésto los motiva y les da seguridad sobre cuál es su rol. También se debe procurar que cada uno pueda desarrollar sus potencialidades en el área que les compete. Darles autonomía para que trabajen en base a sus fortalezas. La felicidad debe ser parte de la cultura de la empresa.



*Figura 6. Cultura Organizacional (Ferreira, 2014)*

- Educar a la empresa.

Crear talleres, charlas motivacionales o actividades en las que se ejercite la Psicología Positiva. También se puede mantener una comunicación constante con todo el equipo de trabajo y ofrecer incentivos para incrementar la productividad. Todos deben aprender a manejar el estrés, las adversidades y sacar provecho a cualquier situación; solo así se motivarán, podrán crecer personal y profesionalmente, estarán felices y, sin duda, serán más productivos.

- Establecer metas

Establecerlas semanal o mensualmente y retribuir de alguna forma si los empleados las cumplen. Un bono especial o una capacitación en su área laboral son dos formas totalmente válidas. Es común ver las placas de “mejor empleado del mes” en algunos lugares, esta acción es una forma de incentivar el logro de metas.



*Figura 7. Metas organizacionales (Colombo)*

- Practicar la gratitud

Empezando por los superiores, los jefes. La idea es mostrar la gratitud a los trabajadores, al menos a uno, una vez al día, y poco a poco esto se irá contagiando al resto de trabajadores y el entorno positivo irá creándose por sí solo. Se puede incluir mensajes de agradecimiento en los emails o las comunicaciones, empezar las reuniones de trabajo destacando algo positivo. Estos ejercicios aportan un sentimiento de bienestar al mismo tiempo que refuerzan la relación con esa persona.

- Tomar perspectiva de las tareas

Si cada trabajador le da un significado a su trabajo, más allá de la obligación de hacerlo, es posible aumentar sus niveles de felicidad y satisfacción. Intentar visualizar en qué contribuye esa tarea para el bien mayor, pensar qué servicio le aporta a las personas, para qué es necesario. Y pensar qué le brinda a sí mismo: seguridad económica, recursos para la familia.

- Pensar en lo positivo de la jornada

Otra forma es pensar en tres cosas positivas que hayan pasado en el trabajo. Puede ser cumplir una tarea, puede haber sido un café con un compañero o un halago de alguien. De esta forma la mente estará más habituada a pensar en positivo.



Figura 8. Psicología Positiva y personas felices (Enriquece tu psicología)



## 6. ¿Cómo implementar la Felicidad Organizacional?

### 6.1. Aspectos a tener en cuenta.

La Felicidad Organizacional debe ser una iniciativa de la alta gerencia, la cual debe tener la voluntad y capacidad para facilitar las condiciones de trabajo que permitan el despliegue de las fortalezas individuales y grupales de los colaboradores.

Es un proceso constante que requiere trabajo y un cambio desde la cultura organizacional.

En términos técnicos es bastante simple lo que una empresa debe hacer para implementar una cultura de felicidad en el trabajo. Sensibilizar, medir y establecer ajustes en la gestión, liderazgo, proceso y planes de bienestar es la base para este cambio. Sin embargo, va a implicar para la empresa la ruptura y reconstrucción de muchos paradigmas sobre la gestión organizacional, por lo que al inicio es complejo romper con la inercia del pasado, especialmente cuando el pasado ha sido exitoso. (Gutiérrez, 2014)

Aquello que se puede medir, se puede mejorar. Es por ello que siempre se debe asociar unos objetivos claros, concisos y medibles a las acciones. ¿Qué objetivos son los que deben fijarse?

- Desarrollo personal y profesional de las personas dentro de la empresa.
- Creación de buen clima laboral e integración de equipos.
- Generación de motivación entre el personal.
- Aumento de la productividad.
- Aumento del compromiso y sentimiento de pertenencia.
- Reducción de la tasa de rotación de empleados.
- Ser considerados como una de las mejores empresas para trabajar.
- Fortalecimiento de nuestra responsabilidad social y reputación.

Una vez determinados los objetivos, es necesario determinar las métricas o indicadores a medir para comprobar si se están logrando las metas o hay desviaciones.

Es importante implementar los elementos de la Felicidad Organizacional siempre con la premisa de generar un buen clima laboral. El clima laboral es el medio ambiente físico y humano en el que se desarrolla el trabajo y es uno de los factores más influyentes en el bienestar de los empleados.

Por ambiente laboral o de trabajo se entiende todo aquello que involucra a los empleados en el trabajo, como por ejemplo: la relación con los compañeros y líderes, la cultura organizacional o corporativa, el espacio disponible para el desarrollo personal.

Por lo tanto, si se trabaja en cualquiera de los elementos de la Felicidad Organizacional, se estará contribuyendo a mejorar el clima laboral y está demostrado que la mayoría de las personas valora el ambiente laboral por encima de cualquier otro aspecto en el trabajo.

## **6.2. Elementos o factores para la construcción de la Felicidad Organizacional.**

Son muchos los elementos o factores a tener en cuenta al momento de emprender de manera proactiva, acciones orientadas a crear un espacio y un clima en el que los empleados se sienten cuidados, respetados y valorados. Estos ayudan a la construcción de la felicidad sostenible dentro del lugar de trabajo. Cada organización deberá analizar la adaptación e implementación de los mismos de acuerdo a su estructura, recursos e individuos.

La siguiente enumeración está basada en diferentes artículos e investigaciones, no es taxativa, podemos agregar elementos, realizar modificaciones y ser creativos:

- Liderazgo firme y cercano

El apoyo de los líderes será la base para lograr la cultura deseada. El desempeño de un jefe influye hasta un 70% en el clima organizacional y el clima organizacional afecta los resultados de toda la empresa. Es por esto que se hace tan relevante la transformación de jefes, a líderes inspiradores de confianza y constructores de felicidad en el trabajo.

Por la autoridad de su rol, el líder es quien define las metas, establece el sentido de urgencia, genera la tensión creativa para alcanzar los resultados, estimula la ejecución, evalúa los indicadores y entrega retroalimentación para generar los cambios necesarios. Además, establece qué hay que hacer y tiene una central responsabilidad en diseñar la arquitectura e infraestructura de los vínculos entre las personas, es decir, habilita y valida todas las interacciones posibles entre las personas del equipo, explicitando que no es necesario que todo pase por su control.

Un líder cercano es aquel que establece relaciones confiables; que muestra un genuino interés por sus colaboradores y sus vidas individuales; que ve a sus empleados como personas tan legítimas y válidas como él; que entiende que la única diferencia circunstancial es que él tiene más autoridad por el cargo ejercido. En definitiva, entiende que la horizontalidad relacional en espacios emocionales positivos es la clave del encuentro humano, en cualquier lugar, y también en el trabajo. Se centra en lo que funciona, mira las oportunidades de desarrollo, genera condiciones emocionales positivas y espacios de aprendizaje, y se concibe a sí mismo como un productor activo de experiencias positivas por su equipo. Un líder pro-felicidad sabe que los trabajadores leales, comprometidos y que dan lo mejor de sí mismos son aquellos que han tenido la experiencia de contar con espacios de trabajo inspiradores, cuidadosos, que impulsan el

desarrollo, permiten el despliegue de las fortalezas y generan orgullo personal y colectivo por los logros alcanzados.

El líder efectivo y que da sustentabilidad es aquel que logra buenos resultados con relaciones interpersonales adultas. Exigente en el qué, cuidadoso en el cómo. Firmeza + Cercanía. (Fernández, 2013)

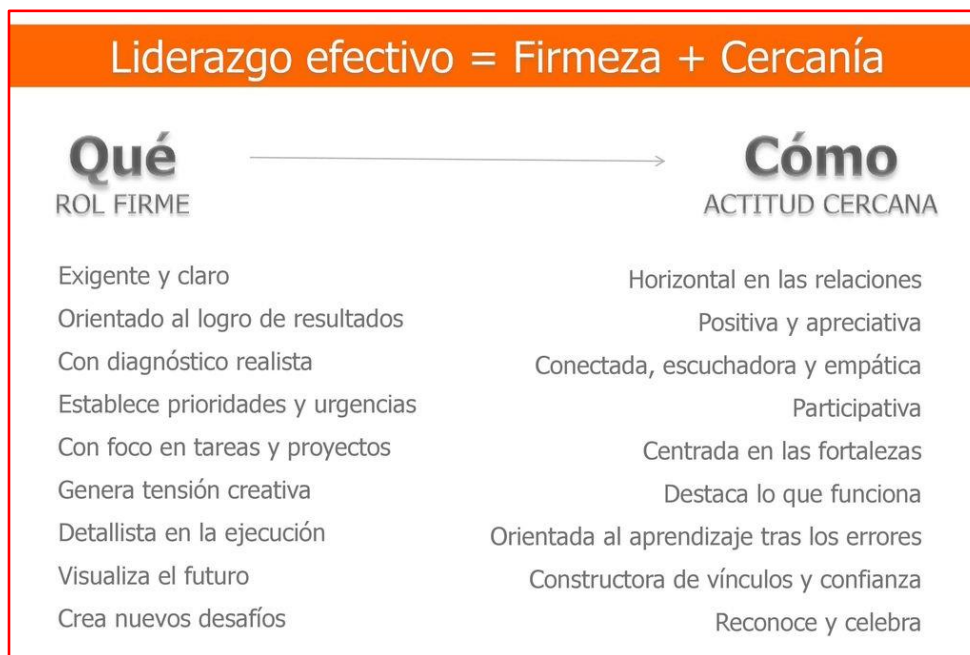


Figura 9. Liderazgo firme y cercano (Fernández, 2016)

- Incrementar la comunicación interna

Poner herramientas a disposición de los trabajadores para posibilitar el feedback de forma presencial o escrita, anónima, para que no sea una comunicación unidireccional sino que sea también ascendente. Sin esta comunicación no puede existir la felicidad en el trabajo. Dar respuesta inmediata, explicar el porqué de las cosas, si hay dudas contactar con la persona de referencia, hacer reuniones especiales, etc. Para que se produzca el feedback positivo hay que dar respuesta al feedback negativo.

Se puede capacitar constantemente a toda la empresa, en autoconocimiento por un lado y por el otro en conocimiento de los distintos perfiles, para poder adaptar las comunicaciones a cada uno de ellos. Si alguien es muy racional no se le puede hablar como a alguien emocional, y viceversa. Todo esto se trabaja. También es importante hacer hincapié en la educación emocional y en la asertividad a la hora de dar y recibir críticas. Cada trabajador debe pensar en lo que él mismo puede hacer. Si tiene problemas con su jefatura, no sólo tiene que esperar que el supervisor se acerque a hablar. Él también debe, como colaborador, movilizarse, comunicarse, preocuparse por su bienestar.



*Figura 10. Comunicación interna (Sirse, 2018)*

Cuando esta comunicación se da, se genera un círculo virtuoso en el que todas las partes participan. No es posible que una sola persona se ponga sobre los hombros la felicidad de los trabajadores, esta es una gestión que debe hacerse entre todos. Una organización, una gerencia, un jefe y el mismo empleado deben facilitar el proceso para generar y hacer crecer ese círculo virtuoso. (Baker, Greenberg y Hemingway; 2006)

- Propiciar las relaciones interpersonales

Celebraciones conjuntas, trabajo en equipo y team buildings harán que los colaboradores establezcan y mantengan relaciones de calidad, aportando a la cultura de la felicidad de la organización.

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

Se debe aprovechar y potenciar las relaciones positivas en las organizaciones, y a la vez disminuir las relaciones negativas. Para tener relaciones alegres, sanas, colaborativas dentro de la organización, es de vital importancia generar espacios que propicien el fortalecimiento de las relaciones, actividades que permitan a los trabajadores conocerse mejor y eliminar los juicios con los que se perciben a los compañeros de trabajo y como resultado, se obtendrán sinergias que no sólo apuntarán al cumplimiento de los objetivos como equipo, sino que también propiciarán el surgimiento de nuevas ideas que apoyen los procesos de innovación de la compañía. (Castañeda, Luz; Guerra, Sandra; Malagón, Guiovanna; Ustariz, Laura; 2017)

- Sentido de propósito

Existe una relación directa entre la moral general de los empleados y la satisfacción laboral de los empleados. El propósito es la razón de ser de la empresa. Éste debe reflejar las motivaciones ideales de las personas que trabajan en la organización. Identificar el

propósito de la empresa con un compromiso social ayuda a dar dirección y a motivar a su gente, pero también tiene como consecuencia que las empresas sean más exitosas.

El primer paso para que los empleados conozcan para qué están trabajando y sepan cuál es su propósito, es entender e identificar las razones de sus actividades de trabajo específicas, que pueden ser internas o externas. El Dr. Chia-Huei Wu, Profesor Adjunto de Dirección en la Escuela de Londres, considera como expresó en la conferencia dictada en la institución (2018), que “los empleados pueden encontrar razones externas para sus esfuerzos, como recompensas monetarias, o razones internas, como creer en la causa que hay detrás de su trabajo. Es más probable que estos empleados experimenten un alto sentido del propósito cuando tienen motivos internos para hacer su trabajo porque estos no se pueden reemplazar o transferir fácilmente, y son clave para la proyección de los empleados tanto dentro como fuera del trabajo”.

- Experiencia relacionada con el equipo

Ante un equipo de trabajo diverso y bien enfocado, se pueden disminuir las debilidades y potenciar las fortalezas. Formar parte de un equipo eficiente y sólido incrementa la satisfacción laboral. Esta forma de trabajar basada en la cooperación de un conjunto de personas, en la que todos los participantes aportan conocimientos, forman un todo y son responsables de las metas comunes; se puede afirmar que es la mejor manera de fomentar un buen clima laboral ya que potencia la motivación de los empleados y, por ende, la retención del talento, uno de los mayores retos hoy en día en las organizaciones. (Castañeda, Luz; Guerra, Sandra; Malagón, Guiovanna; Ustaríz, Laura; 2017)

- Oficinas y equipamiento

La elección de la estética de la oficina, por medio del estudio de las condiciones de iluminación natural, el estilo, los colores y la distribución del espacio, embellece la estancia. Existe una constante relación entre las características del entorno exterior y su influencia directa en el estado anímico. Por ello, la empresa debe realizar tareas constantes de mantenimiento y conservación del lugar. (Castañeda, Luz; Guerra, Sandra; Malagón, Guiovanna; Ustaríz, Laura; 2017)



*Figura 11. Oficinas y equipamiento (contractworkplaces)*

- Conciliación laboral

La empresa debe intentar realizar acciones que permitan a sus empleados obtener un equilibrio entre vida personal y profesional. Se deben llevar a cabo iniciativas con el objetivo de propiciar que el equipo contratado pueda gestionar sus ocupaciones profesionales, disfrutando también de su tiempo libre. Por ejemplo, la implantación de un horario flexible o la aplicación del teletrabajo en días concretos. Es especialmente importante estar atento y mostrar una escucha activa a aquellas peticiones de mejora que



los protagonistas facilitan por medio de un buzón de sugerencias o reuniones semanales. (Baker, Greenberg y Hemingway; 2006)

- Fomentar la creatividad

La innovación promueve la buena disposición; la organización debe tener la capacidad de evolucionar y permitir que las ideas nuevas y creativas tengan cabida en este ámbito. Los trabajadores deben sentir que sus opiniones también son importantes. Para ello vuelve a entrar en juego la importancia de mantener una comunicación constante: por ejemplo dedicar 30 minutos a la semana a compartir ideas o sugerencias, o crear un buzón de sugerencias que se pueden comentar en esa reunión. (Castañeda, Luz; Guerra, Sandra; Malagón, Guiovanna; Ustaríz, Laura; 2017)

- Programas de sostenibilidad ambiental

El cuidado de la naturaleza demuestra la responsabilidad social de aquella empresa que realiza acciones concretas para cumplir este propósito. Las organizaciones deben desempeñar su actividad teniendo en cuenta su impacto en el medio ambiente. Actividades sencillas como disminuir las impresiones, reciclar materiales, no utilizar vasos plásticos o economizar energía, incentivan y mejoran el clima entre los empleados. (Baker, Greenberg y Hemingway; 2006)



*Figura 12. Reciclaje (shutterstock)*

- Salario competitivo

Si bien encuestas y estudios en diferentes países del mundo demuestran que éste no es uno de los elementos determinantes de la felicidad organizacional, todo trabajador necesita sentir que su esfuerzo es adecuadamente retribuido. (Gutiérrez, 2014)

- Capacitación y oportunidades de desarrollo profesional

El desarrollo profesional es una fase del crecimiento personal que obedece a las necesidades de auto-superación que experimenta cada individuo; asimismo, el desarrollo profesional del personal de una organización hace parte de los procesos de desarrollo de recursos humanos y es fruto de la inversión que hacen las empresas en las personas que las conforman y que, a través de su trabajo, las engrandecen. (Baker, Greenberg y Hemingway; 2006)

- Formación en inteligencia emocional y habilidades blandas

La empresa posee los recursos para impulsar la formación emocional de los empleados por medio de talleres de habilidades sociales, comunicación asertiva, gestión del estrés, pensamiento optimista, risoterapia o estilos de liderazgo.

La dinámica fundamental de este tipo de enseñanza debe ser práctica. Aunque también conviene facilitar a los asistentes un temario teórico con bibliografía de referencia.

Tan importante como la inteligencia emocional es la inteligencia social. En ese caso, es posible propiciar este fomento de los vínculos constructivos de compañerismo con dinámicas de team building y planes afterwork. (Juul, 2019)

Las habilidades blandas son los atributos personales que ayudan a las personas a interactuar eficazmente con otras. Entre las habilidades blandas, también llamadas sociales, se destacan las habilidades de comunicación y la capacidad para trabajar en equipo. Asimismo, una investigación de la Universidad de Harvard indica que el 85% del éxito en el desempeño de un profesional se debe al buen desarrollo de sus habilidades blandas y personales, y en una entrevista que Universia Argentina realizó al Manager de Professionals de Randstad Argentina, Nicolás Bottcher, éste comentó que si bien son habilidades innatas, cualquier persona puede desarrollarlas. Como están fuertemente ligadas a la inteligencia emocional, por lo general, se trata de personas que tienen facilidad para relacionarse, motivados por el trabajo en equipo, orientados a resultados y que son flexibles en sus relaciones sociales.



Figura 13. Diferencias entre habilidades blandas y duras (Observatorio Laboral de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social)

- Reconocimiento y confianza

La empresa puede fomentar la motivación interna del empleado con el acompañamiento del refuerzo externo. El reconocimiento expresado verbalmente es el mejor método para incrementar las buenas emociones y la autoestima. El principal error es corregir los fallos de los trabajadores y no poner la misma atención en el reconocimiento de su esfuerzo. (Gutiérrez, 2014)

- Promover el bienestar físico

La buena salud del equipo es fundamental. Organizar dinámicas grupales antiestrés, ofrecer asesoría psicológica con un profesional, planificar jornadas periódicas de salud, crear programas de ejercicio para los fines de semana como caminatas o maratones, tener un pequeño lugar en el que los trabajadores puedan ejercitarse, puede ser una habitación con colchonetas y vídeos de ejercicios (por ejemplo ejercicios para evitar malas posturas de espalda, o de yoga). (Gutiérrez, 2014)

- Salario emocional

Se trata de todas aquellas retribuciones no económicas que el trabajador puede obtener de la empresa. El objetivo es incentivar de forma positiva la imagen que los colaboradores tienen sobre su ambiente laboral, incrementando su productividad, así como satisfacer sus necesidades personales, familiares o profesionales, mejorando su calidad de vida y fomentando un buen clima organizacional. Algunos ejemplos de salario emocional son el horario flexible, el teletrabajo, servicio de guardería, días libres, beneficios sociales. (Castañeda, Luz; Guerra, Sandra; Malagón, Guiovanna; Ustaríz, Laura; 2017)



Figura 14. Beneficios del Salario Emocional (Agencia de Viajes Meri, 2019)

- Evaluaciones y mediciones periódicas

La felicidad organizacional se puede y debe medir. Es necesario conocer y analizar el impacto y resultados de las acciones orientadas a crear Felicidad Organizacional. Saber si están funcionando, cómo repercuten en los empleados y en los objetivos establecidos al implementarlas.

### **6.3. El Chief Happiness Officer.**

También conocido como director de felicidad, happiness manager, gerente de felicidad, happiness consultant, asesor de felicidad, gerente de personas, especialista en felicidad o experto en felicidad.

Se trata de un nuevo profesional, original de Estados Unidos, que tiene como labor fomentar la felicidad tanto de los trabajadores como de los jefes.

Los CHO promueven nuevos paradigmas en la gestión de personas, diseñando, desarrollando el liderazgo positivo y resiliente, generando las condiciones para que los miembros de las organizaciones desplieguen su alto desempeño. Generan una nueva cultura de gestión que hace más humanas y saludables a las organizaciones, con bases en la Psicología Positiva y el Modelo de Bienestar Organizacional. (Romero, 2017)

En Argentina, desde 2016 la Fundación Universitas dicta una certificación internacional en Felicidad Organizacional: el Diplomado en Desarrollo y Gestión de la Felicidad y Bienestar Organizacional, de la cual ya han egresado más de 50 profesionales de Mendoza, San Juan, San Luis, Córdoba y Buenos Aires.

Quienes egresaron de esta certificación tienen un título poco conocido aún, llamado CHO. En muchas organizaciones se crea una gerencia para este fin y en otras prefieren realizar el trabajo

contratando consultores externos. Ambas modalidades son perfectamente aplicables en todos los ámbitos.

Si bien sería una verdadera ventaja contratar a un profesional en felicidad organizacional, existen organizaciones pequeñas o con recursos acotados para hacerlo. En tal caso, los mismos responsables de RRHH pueden integrar este papel y promover estrategias de felicidad organizacional.

## **7. ¿Por qué implementar la Felicidad Organizacional?**

### **7.1. Visión ética frente a visión instrumental del ser humano.**

Las empresas que han implementado prácticas de felicidad en el trabajo, lo hacen inicialmente por la intuición de que es necesario para que las personas se sientan cómodas, contentas y satisfechas con y en su trabajo.

Con el paso del tiempo esa intuición se transforma en certeza, cuando se constatan dos fenómenos.

El primero de ellos es el despliegue de las capacidades y fortalezas individuales de las personas, reflejadas en su compromiso y alegría con su trabajo.

Y en segundo término, esa voluntariedad de alto desempeño impacta en los resultados del trabajo, observándose clientes más satisfechos, mejorías en el servicio, aumento de las coordinaciones internas, mayor creatividad en las innovaciones de los procesos de trabajo, creciente productividad, crecimiento en los indicadores de gestión y un marcado incremento del clima laboral.

Entonces, una vez que la intuición se convierte en certeza, el paradigma con el que los ejecutivos miran el tema de gestión de personas cambia desde un enfoque instrumental:

“implementemos gestión de felicidad para que mejoren los resultados”, a un enfoque ético: “implementemos gestión de felicidad porque es lo que cualquier persona necesita para llegar a ser la mejor versión de sí mismo, en ambientes de positividad y sentido”.

Es por ello que es esencial tener una visión ética del ser humano, en oposición a la visión instrumental. Es la diferencia entre gestionar personas integrales y administrar recursos humanos, partes de personas o capacidades parciales.

Es esencial que quienes buscan implementar prácticas de felicidad en el trabajo, lo hagan bajo un enfoque ético, es decir, por la certeza que es lo que cualquier persona necesita para llegar a ser la mejor versión de sí mismo.

Pero, ¿es posible dividir al ser humano? La extendida visión instrumental de las personas en el trabajo las concibe como partidas y desintegradas, donde no existe preocupación ni responsabilidad organizacional por la integralidad de la persona y su vida completa.

Los ejecutivos que han impulsado sistemas de gestión de felicidad se caracterizan por tener la convicción de que el trabajo es un espacio existencial de despliegue de las capacidades de la persona, que en conjunto con otros seres generará una contribución social significativa. Bajo esta mirada integral, el trabajo no se entiende como separado de la vida personal. Soy el mismo en todos los contextos en los que vivo, por lo que el trabajo, al ser tan central en nuestra vida actual, es un escenario privilegiado para el logro y contribución personal y colectivo de las personas.

Esta convicción valórica hace que se ponga a las personas al centro de la estrategia, entendiendo que la felicidad y el bienestar subjetivo en el trabajo son la causa de todos los resultados. La felicidad es la que causa los buenos procesos y los resultados sobresalientes, y no al revés. Los resultados no son el motor de la felicidad. Generan logro y orgullo, pero no causan bienestar ni la calidad de vida en el trabajo.



La convicción ética de generar atmósferas de bienestar para las personas en el trabajo es el requisito indispensable para implementar el modelo de felicidad en el trabajo. (Fernández, 2015)

## **7.2. Creación de valor.**

La creación de valor es la capacidad que tienen empresas para generar riqueza o utilidad por medio de su actividad económica.

La valoración de una empresa está definida por dos elementos esenciales: uno es el denominado valor tangible; el flujo de efectivo y los beneficios; y el otro es su contraparte el valor intangible; el cual está basado en la percepción del mercado de que las previsiones de la empresa sobre su propio crecimiento a futuro sean acertadas, y la probabilidad de que esto no varíe en el tiempo.

El modelo actual de gestión de recursos humanos se enfoca en indicadores relacionados con el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, es decir, en sus competencias. Desde esta perspectiva, los recursos intangibles o el capital humano tiene valor a partir de la posibilidad de generar ventaja frente a la competencia y hacer la diferencia en cuanto a las metas organizacionales.

Las organizaciones compiten por medio de las personas; cuando las empresas estudian a sus competidores necesitan analizar las características de su capital humano, desde sus estilos de liderazgo y toma de decisiones hasta sus actitudes y motivación en el trabajo. Transformando así la gestión vertical y centralizada del modelo tradicional, hacia una gestión descentralizada, estratégica, participativa, con objetivos orientados hacia la calidad y productividad, que a su vez tienda al régimen laboral abierto y a la dirección de personas. Es aquí donde los directivos tienen un rol fundamental para lograr que las actividades en el ámbito de los recursos humanos sean efectivas. En principio, les corresponde incluirlas como parte de la estrategia de la empresa y

prestar atención a las necesidades de su personal en términos de capacitación y desarrollo, y revisar la información obtenida de las evaluaciones de desempeño para la retroalimentación correspondiente.

Cabe reconocer que el valor de los empleados, en tanto son activos intangibles, no puede medirse como si se tratara de activos tangibles. Su conocimiento y el comportamiento observado ayudan a elaborar predicciones sobre su desempeño, del que se espera una correlación positiva con los resultados financieros. Es clave comprender que para incrementar el valor de las personas en el tiempo, es necesario que las organizaciones sean capaces de garantizar buenas condiciones y una motivación constante hacia el desarrollo profesional del personal.

Las personas generan valor debido a su diversidad: al poseer perfiles distintos pueden aportar una mayor gama de conocimientos y habilidades particulares, incrementando los resultados obtenidos en todas las funciones a su cargo y, como consecuencia directa, aumentando la productividad de la empresa. Demostrando que cuando las personas se sienten parte de la organización invertirán lo mejor de sí para el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Reconocer su individualidad, darles un propósito en la empresa, y favorecer el equilibrio entre la vida familiar y el trabajo, son elementos que estimulan la permanencia en un empleo. La comprensión de la conducta de los individuos es fundamental, identificando y analizando los factores demográficos, educativos y sociales que suelen influenciar la fuerza laboral.

Se puede concluir, entonces, que la creación de valor a través de las personas se consigue en la actualidad a partir de la inversión en capital humano, es decir, en la preocupación por su formación y desarrollo profesional. La organización debe orientarse hacia la potenciación de la inteligencia y la identificación del talento de sus colaboradores para ofrecer un valor añadido respecto a la competencia. (Arbaiza, 2016)

### 7.3. Beneficios.

Diversos estudios buscan medir los beneficios de la felicidad organizacional en el mundo. Si bien varían los resultados porcentuales, todos arrojan los mismos resultados favorables por lo que podemos concluir en que en organizaciones felices:

- Los colaboradores son más creativos y capaces de provocar cambios
- Disminuye de la rotación de personal. Los colaboradores permanecen más tiempo en su trabajo en comparación con empresas que no gestionan la felicidad. Hay mayor retención de talentos.
- Aumenta la motivación y la energía, promoviendo un ambiente de crecimiento
- Mejora el trabajo en equipo
- Existe mayor vinculación y compromiso de los colaboradores con la empresa
- Se generan vínculos interpersonales más sólidos y confiables
- Hay mayor conciencia del valor del trabajo
- Los colaboradores experimentan mayor sentido de pertenencia
- Aumentan los índices de productividad
- Aumentan las ventas
- Mejora la calidad de servicio a usuarios
- Se genera mayor confianza y flexibilidad ante los cambios
- Los colaboradores están mejor preparados para manejar los conflictos
- Disminuye el estrés o se maneja más eficientemente
- Disminuyen los índices de ausentismo
- Disminuyen las bajas laborales
- Mejora el clima organizacional

- La comunicación es más efectiva
- Mejora la imagen hacia los grupos de interés (clientes, proveedores, entidades)
- Se crea una ventaja competitiva

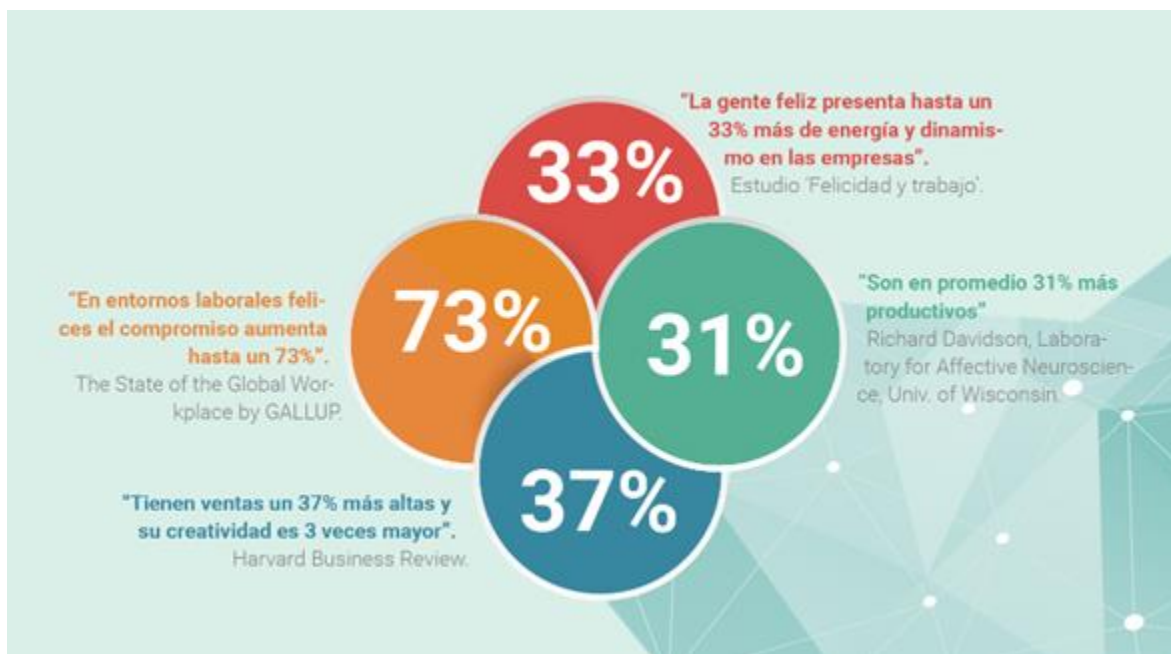


Figura 15. CLaFO: Felicidad en el Trabajo (Clafo)

Daniel López, co fundador y CEO de Balance Life, empresa especializada en el desarrollo y puesta en marcha de programas de formación en hábitos de vida saludable para empresas, afirma: "Sabemos que el bienestar físico y emocional de las personas se acaba reflejando en la productividad y la competitividad de las empresas. El modelo del futuro pasa por invertir en programas que pongan a las personas y su felicidad en el centro del modelo empresarial". (La Vanguardia, 2016)

Como hemos visto a lo largo de este capítulo, podemos desarrollar conceptos variados en torno a la Felicidad Organizacional, la forma y motivos de implementarla. Dentro de este marco teórico,

se han incluido las herramientas básicas necesarias para llevarla a cabo de acuerdo a la estructura, características y necesidades de cada organización.

## II. Capítulo II: La Felicidad Organizacional en el mundo. Casos de aplicación

En este capítulo conoceremos casos de organizaciones internacionales que aplican elementos de Felicidad Organizacional en su gestión de Recursos Humanos, para así obtener un panorama sobre su desarrollo en el mundo.

Los siguientes ejemplos muestran la manera en que algunas empresas utilizan los conceptos explicados con éxito, para ser organizaciones felices.

### 1. Google

Esta empresa es famosa no sólo por ser el buscador web más utilizado en el mundo sino también por las condiciones en las que trabajan sus empleados.

En Google tienen a los empleados más felices del mundo y es todo gracias a su cultura organizacional.



Figura 16. Google (ccnchile, 2019)

Éstos son algunos de los factores de Felicidad Organizacional que gestiona Google:

- Investigaciones y mediciones: su departamento de recursos humanos es llamado "operadores de personas", aunque la mayoría de la gente en la firma usa la sigla en inglés POPS. El mismo está lleno de números y datos, porque todo se evalúa y se mide para optimizar la satisfacción y el rendimiento de los trabajadores. Sus análisis han permitido descubrir cosas tan interesantes como que el tiempo de espera ideal en la cola del comedor es de cuatro minutos: si se tarda más, se pierde tiempo, y si se tarda menos, no da tiempo de conversar con los compañeros. También, descubrieron que entre las mujeres la mayor causa de renuncias era la maternidad, por lo que Google incrementó la baja por maternidad (con el 100% del sueldo) de 12 semanas a 5 meses.

Asimismo, se dieron cuenta de que el nuevo empleado es 15% más productivo si tiene un recibimiento personalizado en su primer día de trabajo.

En los últimos años, Google hasta ha contratado científicos sociales para estudiar su organización. Los científicos (parte de un grupo conocido como PiLab, abreviatura de People & Innovation Lab) realizan docenas de experimentos en los empleados en un esfuerzo por saber la mejor manera de manejar una gran empresa.

- Clima laboral: lo que hace única a Google es el ambiente de trabajo que se respira y la pasión que contagian sus trabajadores. No demasiadas empresas cuentan con trabajadores que se sientan orgullosos de decir que trabajan allí y esto es consecuencia de políticas de recursos humanos originales y novedosas.
- Salarios y retribución: en referencia a sueldos, cada empleado gana anualmente un promedio de 74.000 dólares. Habiendo 32.467 trabajadores, la empresa desembolsa más

de 2.400 millones de dólares en sueldos. Pero sus beneficios netos anuales son de 9.737 millones dólares, cuatro veces lo que invierte en sueldos.

La parte original del sistema de retribución de Google es que no es sólo monetario, muchos reciben incentivos en forma de bonus, cualquiera está abierto a recibir un plus por haber mejorado los procesos de un departamento que no es el suyo; y, además, casi todos los trabajadores de Google tienen a disposición acciones de la compañía para su venta, así como otros beneficios tales como seguros de salud para la familia o bonos para la compra de vehículos híbridos.

Google recompensa muy bien a sus empleados y este es, para muchos, el primer paso para que un trabajador se sienta cómodo en su puesto.

- Concepto open-office: Open-office se denomina a las oficinas que no cuentan con paredes que separen unos puestos de otros, para fomentar el compañerismo y buen clima y para generar una mejor armonía.

En el caso de Google, las oficinas son abiertas pero el concepto es mucho más amplio.

Tiene a disposición de sus trabajadores áreas de trabajo informal donde pueden utilizar su notebook o su celular y trabajar más cómodos que en la tradicional silla de escritorio.

Los *Googlers* tienen también zonas de relajación donde se reúnen y donde la empresa intenta que sus trabajadores estén cómodos y, por tanto, sean más eficientes. También cuentan con zonas de juegos con videoconsolas, mesas de ping-pong, bowling, pistas de volley, comida gourmet gratuita.

Los puestos de trabajo de la compañía californiana están diseñados para que todos los empleados puedan encontrarse, comunicarse mejor e incluso trabajar juntos y pretenden, al fin y al cabo, que el trabajador se sienta como en casa.



Google explica en su sitio oficial sobre sus oficinas: "Hemos recorrido un largo camino desde los tiempos de la residencia de estudiantes y el garaje. Nos mudamos a las oficinas centrales de Mountain View, California (más conocidas como Googleplex) en 2004. Hoy en día, Google tiene más de 70 oficinas en más de 40 países de todo el mundo".

Y agregan: "Aunque no hay dos oficinas de Google iguales, las personas que visiten cualquier oficina podrán encontrar algunas características comunes, tales como murales y decoraciones que expresan la personalidad local, Googlers que comparten cubículos, tiendas de campaña gigantes y salas de reuniones, videojuegos, mesas de billar y pianos, cafeterías y 'micrococinas' llenas de comida saludable, y las clásicas pizarras para las sesiones improvisadas de lluvias de ideas".



*Figura 17. Oficinas de Google (Lambda3)*

- Bienestar físico: las iniciativas que se conocen como los cortes de pelo, los masajes, las clases de yoga, el gimnasio son tan sólo algunos de los beneficios que refuerzan los valores que definen el estilo de trabajo en Google y que sus empleados reciben dentro de

Google Plex, el famoso edificio/urbanización de 15 manzanas y más de 8.000 empleados en el que opera el núcleo de la organización.

- Flexibilidad: Google permite a sus empleados trabajar desde casa, vestir como más cómodos se sientan (sin requerir uniformes, trajes o códigos de vestimenta) y solucionar cualquier problema personal en el acto.

Además de esto, Google tiene una regla que denominan Regla 80-20, que consiste en animar a sus trabajadores a que aproximadamente el 20% de su tiempo en el trabajo lo inviertan en proyectos personales. A pesar de lo paradójico, se dice que ese tiempo personal que dan a cada uno de sus empleados, ha resultado en que ellos mismos trabajan sobre problemas de la compañía y acaban proponiendo soluciones creativas que han supuesto mejoras millonarias.

- Formación: Google anima a sus empleados a formarse, a proponer temáticas que puedan resultar interesantes y acaba invirtiendo cantidades millonarias en mejorar las habilidades de sus trabajadores. También tiene una plataforma interna en la que sus trabajadores pueden enseñar lo que saben y aprender lo que quieren.

Además, no sólo ofrece formación relacionada al trabajo, en la mayoría de los casos, los cursos son de ayuda para el trabajador que puede resultar en una mejora doméstica, personal e incluso de ocio.

Ofrecer tantos beneficios requiere de una inversión importante para la empresa. Sin embargo, dicha inversión es menor al coste que generaría tener trabajadores insatisfechos. Sólo la fuga de talento y los constantes procesos de selección y formación del nuevo personal tienen costes más elevados. Según el Center for American Progress, en promedio la renuncia de un empleado le cuesta a la organización 20% de su salario

anual. Dependiendo del cargo y del tamaño de la compañía, se podría llegar a perder entre 10.000 y 20.000 dólares anuales.

Por ello, Google cuida de sus empleados e invierte en su felicidad. Además, saben que todo lo que hagan debe basarse en datos cualitativos y/o cuantitativos. (Serra, 2017)

En definitiva, cuidar la cultura corporativa y el bienestar de los empleados es una de las razones principales del gran éxito de Google.

## **2. The Coca Cola Company**

De la misma forma que en sus campañas de marketing dirigidas a su público objetivo se centran en transmitir la imagen de que, gracias al consumo de Coca Cola, ellos serán felices, la multinacional quiere que puertas adentro también se dé esta felicidad. Para crear este estado, centran sus objetivos en los siguientes términos:

- Crear un entorno de trabajo agradable: se fomenta el desarrollo personal y que el propio centro de trabajo sea atractivo para que la persona sienta que va a un lugar en el cual no lo pasará mal, al contrario.
- Fomentar la formación y desarrollo de una carrera profesional: las personas se vinculan con la empresa gracias a la posibilidad de realizar una carrera en ello. Saben que, si se esfuerzan y forman, podrán ir avanzando.
- Transmitir unos valores positivos que sean compartidos por toda la organización: los valores deben de ser congruentes, tanto de forma externa como interna. Si hay esta semejanza, toda la organización va en una misma dirección.



Figura 18. Publicidad de Coca Cola (el blog del marketing, 2015)

Coca Cola ha desarrollado una serie de medidas y programas con la finalidad de conseguir una mayor vinculación del trabajador con la empresa y, además, facilitar la conciliación de la vida laboral con la familiar. Algunas de las acciones más destacadas por Coca Cola son las siguientes:

- Política de Derechos Humanos en el lugar de trabajo: el objetivo de desarrollar esta política es asegurar unas condiciones laborales lo más dignas y adecuadas para los empleados. Este programa se basa en el cumplimiento estricto de las siguientes declaraciones:
  - Declaración Universal de los Derechos Humanos
  - Declaración de la Organización Internacional del Trabajo sobre Principios y Derechos Fundamentales del Trabajo
  - Pacto Mundial de las Naciones Unidas

De esta forma, buscan demostrar que todos los empleados de todas sus sucursales en el mundo reciben unas condiciones dignas. Es importante destacar que, ya en su primera auditoría, recibieron el nivel de Cumplimiento Total.

- Programa Life & Coke: son un conjunto de medidas encaminadas a conciliar vida laboral con familiar. Sus puntos más destacados son:
  - Horario flexible tanto de entrada como de salida (dentro de unos límites)
  - Facilitar un ordenador portátil a los empleados para que puedan trabajar desde casa
  - Existencia de un proveedor de servicios al cual se le puede encargar cualquier aspecto relacionado con la vida diaria (encontrar un libro, copia de las llaves). Lo llaman el banco del tiempo, ya que gracias a ello ahorran tiempo en estas tareas que no aportan un valor añadido a las personas pero que, igualmente, deben hacerse.
  
- Programa Ambassador: se trata de una iniciativa a partir de la cual los mismos trabajadores de la empresa se convierten en sus embajadores y prescriptores. Explican la forma de funcionar de la empresa, sus valores y la vinculación que sienten hacia ella. Son los propios trabajadores quienes toman la iniciativa en este aspecto y muestran aquello que consideran más relevante de su experiencia en la empresa.
  
- Plan Integra: se trata de un plan coordinado junto a diferentes asociaciones sociales en el cual trabajan con jóvenes en riesgo de exclusión social. Son los propios empleados que realizan la función de coach para orientar y ayudar a estas personas que pasan por estas dificultades. Además, la propia empresa ofrece prácticas a estos jóvenes y formación relacionada con la inserción laboral.
  
- Proyecto GIRA: en una línea muy parecida a la anterior, busca ayudar a aquellos jóvenes que hasta el momento han gozado de menos oportunidades. Además de ofrecer formación y orientación laboral, los hacen partícipes del propio desarrollo de acciones varias de la

empresa con la finalidad de que sientan que son capaces de hacer grandes cosas. Así, participan en la realización de:

- Las giras y los conciertos de la Coca-Cola Music Experience
  - Obras de teatro: en el contexto de una obra, no solamente los actores deben desarrollar un trabajo, sino que hay un amplio equipo detrás. Así, se necesita apoyo en áreas como la sastrería, peluquería, caracterización y oficios más técnicos como iluminación, sonido o audiovisuales.
  - Deporte: se promueve la organización de distintos eventos dirigidos a fomentar un estilo de vida sano.
- University of Coca-Cola: se trata de una universidad corporativa virtual. Su objetivo es acercar la mejor formación posible a todas las personas que conforman el grupo, especialmente en los siguientes aspectos:
    - Liderazgo: buscan que todas las personas que trabajen por la empresa, independientemente del país donde se encuentren (hay que tener en cuenta que se trata de una multinacional con presencia en múltiples países) compartan una misma forma de organizar y liderar al grupo. Sirve también para proyectar aquellos valores que quieren transmitir.
    - Formación comercial: una de las bases de la empresa es el elevado número de ventas que consiguen. Por lo tanto, buscan que las personas que conforman el equipo comercial estén lo más preparadas posibles para esta tarea.
    - Relación con los socios embotelladores: uno de los aspectos más importantes de todo el proceso productivo es el embotellamiento. Se trata de una de las partes en las

cuales se ven obligados a invertir más. Buscan, también, una calidad en este aspecto sin verse obligados a afrontar unos costes muy elevados.

- People Development Forum: reuniones de dos o tres veces al año que se realizan en todos los países en los que se habla sobre el talento que existe en la empresa. Se habla, por empleado, de cuáles son sus puntos fuertes y áreas de desarrollo para poder enfocar de forma más adecuada todo el plan de carrera.

Todas las medidas anteriormente comentadas persiguen que las personas que trabajan en la empresa se encuentren a gusto. Ésta es, según su opinión, la forma que estén más motivados y trabajen mejor. Todas estas políticas giran alrededor de un concepto: la felicidad. (Noticias Infocif, 2015)



Figura 19. Felicidad a la vista (Coca Cola Colombia, 2014)

### 3. DHL

#### 3.1. Modelo de gestión compartida en España y Portugal.

DHL Supply Chain es la compañía del Grupo Deustch Post DHL especializada en la cadena de logística de las empresas. En España y Portugal, esta empresa de servicios cuenta con una plantilla de 6.000 empleados, concentrados en gran parte en perfiles de operarios de almacén y carretilleros que su director de RRHH, Juan Sánchez, define como “nuestro corazón”. Es por ello que la mayoría de las políticas de gestión de personas están enfocadas en hacer a todos los empleados partícipes del negocio. Por eso la compañía ha trabajado para crear un modelo de gestión compartida que tenga en cuenta la opinión y la felicidad de todos.

- Plan Together: DHL ha creado un modelo de gestión de personal llamado Together porque lo hacen juntos, entre todos. Eligieron empleados de todos los niveles y de todos los departamentos y juntos decidieron cómo quieren ser gestionados y, de acuerdo con los inputs recibidos, crearon su modelo de gestión. De esta manera, cada persona se siente más dueña de su destino y participa en las decisiones que se toman.

El Plan Together contempla distintos canales que persiguen atraer a la gente y hacerla participar. Por ejemplo, cada mes tienen un desayuno, tanto en Servicios Centrales como en los almacenes, al que asisten el gerente, el responsable de RRHH y ocho empleados que cada mes van cambiando. En este desayuno se debaten temas, se reciben sugerencias y, con ello, se crea un plan de trabajo al que se le da seguimiento. Otro canal son los “One to One”, que consiste en que cada gerente y cada supervisor de la compañía tienen que tener reuniones individuales con la gente de su equipo. Esas reuniones individuales, que son diferentes de las evaluaciones de desempeño, no son para hablar de los objetivos



o del desarrollo de la persona, sino que es una reunión individual para enganchar emocionalmente uno con otro, porque si conoces a las personas y fomentas la capacidad de la escucha mutua el resultado del trabajo va a ser infinitamente mejor.



*Figura 20. DHL (marketing4ecommerce, 2019)*

- Flexibilidad: los empleados demandan cada vez más flexibilidad. DHL considera que en grandes empresas de servicios hacer operativa la flexibilidad es más difícil, pero no sólo no es imposible, sino que es una imperiosa necesidad. Por ello, los empleados pueden cambiar los turnos con sus compañeros libremente si así lo requieren. Lo único que demanda es tener una gestión ágil. Las personas dan cuando reciben.
- Programa “Descubre tu vocación”: dentro del plan de desarrollo, DHL tiene un lema que es: “Dales el conocimiento para que sean libres de su puesto de trabajo”. Su objetivo es que sus operarios trabajen para los objetivos comunes y sean felices y por ello han desarrollado el programa “Descubre tu vocación”. Cuando hablan de hacerles libres de sus puestos de trabajo, se refieren a que dan la oportunidad de estudiar inglés o ir a la universidad a todos los empleados de la compañía, independientemente de su perfil y

puesto, porque no lo hacen para su puesto, lo hacen para él. Si un empleado ha hecho un curso de inglés, ha ido a la universidad o ha estudiado fotografía en el programa de Descubre tu vocación y se ha marchado feliz de la empresa, consideran que tienen a su mejor embajador.

- Gestión del estrés: en los almacenes ofrecen una serie de servicios como el de fisioterapia. Pero además se enfocan en trabajar la relación de los empleados con los jefes. En DHL consideran que es muy importante porque “el mando puede hacer que ese momento se suavice, cumpliendo los objetivos, o se convierta en un momento terrible. Si tienes muy buenos líderes, los momentos de estrés pasan mejor”.
- Liderazgo: en DHL han decidido invertir la pirámide. Cada jefe de la empresa tiene que saber que está al servicio de su equipo y ello implica ayudarlo a realizar el trabajo diario y estar al servicio de su desarrollo. Por ello, los managers deben comprometerse a tener un plan individual de desarrollo de sus equipos y a conocer los sueños y objetivos de las personas, no sólo a nivel profesional sino también vital. Ésto hace que las personas se vayan desarrollando y mejorando en esa labor de ser líder.
- Programa “Thank you card”: consiste sencillamente en que una persona le da un reconocimiento a otra sin importar si es jefe o empleado. Entonces, escribe la Thank you card, se la entrega y luego la exponen.
- Selección del Empleado del año: se elige en cada centro de trabajo y en oficinas centrales. El ganador de Iberia se presenta a Empleado del año de EMEA, de Europa, de global. El ganador se elige por votación popular y siempre termina siendo una persona

que destaca por sus valores: por su ayuda, por su vocación de servicio, por su alegría.  
(Sánchez, 2018)

### **3.2. Programa de transformación cultural en Centro y Sud América.**

Por otro lado, en Centro y Sud América, DHL cuenta con un Gerente de Felicidad Organizacional que se encarga de llevar a la práctica el concepto de promover la felicidad y motivación de los empleados. Partiendo de la premisa de que empleados motivados dan una gran calidad de servicio, lo que permite tener clientes fieles y así alcanzar los objetivos de negocio, implementaron un programa de “transformación cultural”. El objetivo del mismo es establecer una conexión emocional fuerte y genuina entre los empleados y la organización.

Esto se materializa con la entrega de un pasaporte al éxito que lleva cada empleado desde que inicia su viaje con DHL, y donde va registrando los momentos más significativos del mismo.

El programa se basa en 3 pilares fundamentales e igual de importantes para lograrlo:

- Contexto: para empezar tiene que haber un excelente escenario, por ello comparten prácticas relativas a seguridad, beneficios, desarrollo, comunicación, celebraciones, acciones con la comunidad, valoración de los hobbies y talentos fuera de su posición actual y reconocimiento.

Más allá de las necesidades básicas, buscan brindar un atractivo, una diferencia o característica de ingresar a DHL, para lo que se proponen “escuchar” y “entender” a su población y armar ese contexto juntos, yendo a lo simple y siendo creativos.

- Liderazgo: una vez que está el ambiente adecuado, se destaca la importancia de tener en el día a día una persona que inspire, desafíe, desarrolle, acompañe, contenga e inspire confianza. Como parte del programa, se entrenan, certifica y reconoce a todos los líderes

en 220 países con una misma cultura de liderazgo que se busca y valora. Se trabaja profundamente todo el primer año en que puedan conocerse a sí mismos y en los gaps con este modelo de Líder de DHL. Los siguientes años trabajan en conocer a su gente, a sus clientes, a sus números, garantizando que actúan orientados a resultados, pero sin comprometer el respeto. La clave para que esto funcione es que realmente crean en el mensaje, que lo hagan propio y recién ahí lo puedan transmitir al resto de la organización. De hecho los directores se forman como entrenadores internos y así van expandiéndolo al resto de los jefes, supervisores y gerentes.

- Individuo: finalmente está el compromiso personal. Reconociendo que existe diversidad de género, edades, gustos, etc. dentro de la organización, la propuesta es “respetar” estas individualidades y que cada uno pueda ser libre de sus elecciones dentro de los distintos programas que existen. (Ini, 2015)

Las formas de implementación de la Felicidad Organizacional en cada una de estas empresas, dan cuenta de que no existe una única manera de llevarla a cabo. Si bien hay elementos que se repiten, cada organización puede y debe innovar para tener éxito en su desarrollo.

### **III. Capítulo III: La Felicidad Organizacional en Mendoza. Casos de aplicación**

A lo largo de este capítulo, analizaremos la Felicidad Organizacional en Mendoza para conocer cómo ha sido su desarrollo y aplicación en nuestra provincia. Sabremos acerca de la situación actual; aprenderemos sobre el Instituto de Bienestar y Felicidad Organizacional de Fundación Universitas y la titulación que ofrece en Felicidad, la Asociación Argentina de Felicidad y Bienestar Organizacional: A.A.F.yB.O. que nuclea a los profesionales y el Congreso Latinoamericano de Felicidad Organizacional y Bienestar Corporativo (Clafo); y veremos algunos casos de organizaciones en Mendoza que aplican elementos de Felicidad Organizacional.

#### **1. Origen e historia en la provincia**

##### **1.1. Instituto de Bienestar y Felicidad Organizacional de Fundación Universitas.**

El Instituto de Bienestar y Felicidad Organizacional de Fundación Universitas tiene como objetivo divulgar, asesorar, investigar, capacitar y hacer aportes concretos al mundo corporativo en materia de Bienestar. Entienden la Felicidad Organizacional como “una real ventaja competitiva que generan las organizaciones modernas para captar y retener los mejores talentos y construir espacios de confianza y de comunicación, colocando a las personas en el centro de la escena”. Esta tendencia mundial contribuye al aumento de la productividad, competitividad y sostenibilidad en los contextos laborales.

El Instituto, líder en la región en su categoría, cuenta con diferentes áreas relacionadas con la capacitación, la formación, la investigación, la medición y la construcción de herramientas de gestión, que abordan la felicidad desde múltiples ópticas, como el Management, la Psicología, la Filosofía y la Ética.

El Instituto de Felicidad Y Bienestar Organizacional realiza, entre otras, las siguientes actividades:

- Congreso Latinoamericano de Felicidad Organizacional y Bienestar Corporativo (CLaFO)
- Diplomado Internacional en Felicidad Organizacional y Bienestar Corporativo (Certificación Chief Happiness Officer)
- Cátedra abierta “Educando para la Felicidad”.
- Talleres y programas ejecutivos sobre temáticas relacionadas con el Management positivo.
- Mediciones de Bienestar laboral, a través de su herramienta CUBO® –Coeficiente Único de Bienestar Organizacional.
- Capacitaciones en Habilidades incrementales del Bienestar personal, a través del modelo ARCCO ®
- Consultorías y asesoramiento para la implementación de modelos de Bienestar organizacional.

Su equipo profesional está conformado por más de setenta consultores internacionales de 10 países de Hispanoamérica, quienes aportan una experiencia única en materia de Felicidad Organizacional. (Fundación Universitas)

### **1.2. Asociación Argentina de Felicidad y Bienestar Organizacional: A.A.F.Yb.O.**

Desde 2016 se dicta la Certificación Internacional de Felicidad en las Organizaciones de Fundación Universitas, de la cual ya han egresado más de 50 profesionales de Mendoza, San Juan, San Luis, Córdoba y Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Por esta razón y debido a que el paradigma del mundo laboral está cambiando hacia el bienestar y se busca que la Argentina lidere este movimiento desde la zona cuyana, en marzo de 2018, en la Universidad de Mendoza, se lanzó la Asociación Argentina de Felicidad y Bienestar Organizacional (A.A.F.yB.O.).

Se trata de una asociación sin fines de lucro que nuclea a los Profesionales del Bienestar Organizacional y Chief Happiness Officer (CHO) certificados de la República Argentina, con el fin de ordenar y velar por el cumplimiento de las buenas prácticas en las instituciones. (AAFYBO)

### **1.3. Congreso Latinoamericano de Felicidad Organizacional y Bienestar Corporativo.**

CLaFO es el Congreso Latinoamericano de Felicidad Organizacional y Bienestar Corporativo, una iniciativa de Fundación Universitas (Mendoza - Argentina) en el marco de su Instituto de Felicidad Organizacional y Bienestar. Es una oportunidad para aprender nuevas herramientas de gestión para crear y potenciar organizaciones más rentables.

Cuenta con un formato propio que lo hace único y es uno de los Congresos de Felicidad en el Trabajo más importante del mundo. Este formato de 12 horas de exposiciones ininterrumpidas, 4 o 6 ejes temáticos, 16 a 26 Speakers internacionales por evento, más de 800 asistentes, 30 sponsors de primer nivel y más de 30 periodistas acreditados, hacen de este congreso un firme aporte al movimiento internacional de la felicidad y el bienestar en las organizaciones.



Figura 21. Formato CLaFO (Clafo)

CLaFo se celebró por primera vez en la ciudad de Mendoza y luego llegó a las ciudades de Guatemala, Bogotá, Medellín, Santo Domingo, Madrid, Ciudad de México y a la provincia argentina de Córdoba. (Clafo)

## 2. Casos de aplicación

### 2.1. Arena Maipú.

Arena Maipú, junto al Instituto de Felicidad y Bienestar Organizacional de Fundación Universitas, desarrollan en Mendoza uno de los proyectos más ambiciosos y completos en Bienestar Corporativo de Argentina. La empresa apuesta a construir una real ventaja competitiva en su sector con esta estrategia que pone a sus recursos humanos en el centro de la escena.



Las siguientes son algunas de las herramientas que utiliza la compañía para fomentar la Felicidad Organizacional:

- Medición del bienestar organizacional

Por medio de la sofisticada herramienta de medición multidimensional del bienestar, CUBO, creada por Universitas, determina el estado y las mejoras a realizar en materia de los factores que generan bienestar en sus equipos. También se trabaja a nivel de Gerencia General, de Recursos Humanos, líderes y mandos medio el desarrollo de habilidades promotoras de la felicidad en la organización.

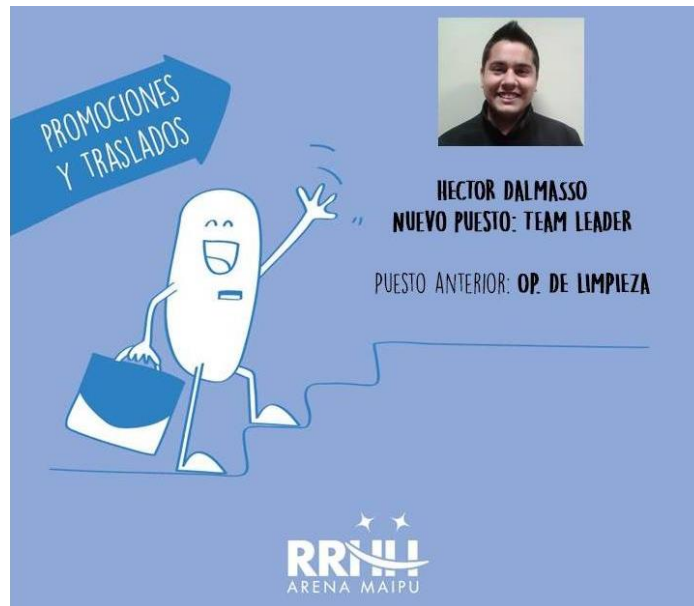
- Modelo ARCCO

Fundación Universitas ha desarrollado para el Complejo Arena Maipú un modelo de formación específico llamado ARCCO, que aborda junto a sus 300 trabajadores temas como la apreciatividad, resiliencia, cambio, compromiso y optimismo inteligente.

Por medio de talleres, dinámicas, micro películas, micro historias, lecturas, e-learning y mucha lúdica, los colaboradores de Arena Maipú son capacitados en herramientas generadoras de “Bienestar” para el trabajo y para la vida.

- Programa Apuesta Interna

Desde hace 7 años, Arena Maipú trabaja en el desarrollo vertical y/o lateral de sus colaboradores. Esto ha permitido que el 30% de ellos tenga una función distinta a la inicial.



*Figura 22.* Promociones en Arena Maipú (Facebook: Arena Maipú Recursos Humanos)

- Apuesta a la formación

Arena Maipú cuenta con Academias que enseñan el oficio de Croupier y de Servicio al Cliente en Sala. Éstos programas han sido pensados para brindar herramientas que posibiliten a los jóvenes acceder a un empleo.

- Comunicación

La organización busca fomentar la comunicación y las relaciones interpersonales entre sus colaboradores y para ello utiliza distintos medios. Una herramienta muy particular para lograrlo es la red social Facebook en la cual, bajo el perfil “Arena Maipú Recursos Humanos” comparten todo tipo de información: cumpleaños del personal, el menú diario del comedor, bienvenidas con videos de presentación de nuevos compañeros, capacitaciones, eventos, acontecimientos importantes de los colaboradores como el nacimiento de sus hijos, etc.



Figura 23. RRHH Arena Maipú en Facebook (Facebook: Arena Maipú Recursos Humanos)

- Bebé a Bordo

En el año 2012 crearon el programa “Bebé a Bordo” mediante el cual 58 mamás han sido acompañadas y han recibido contención durante su etapa de embarazo y luego del nacimiento.

- Jóvenes Profesionales

Vinculación con jóvenes profesionales: en 2018 realizaron la Primer Academia de Hotelería destinada a jóvenes profesionales en la carrera de turismo y hotelería de la UTN.

Los resultados son concretos: menos conflicto y más alegría, más trabajo en equipo, el clima laboral mejora día a día y la calidad de servicios impacta a los clientes y visitantes del Complejo Arena Maipú. (Diario Los Andes, 2017)

## **2.2. Banco Galicia.**

El Banco Galicia pertenece al Grupo Financiero Galicia. Las compañías del grupo: Banco Galicia, Galicia Seguros, Tarjeta Naranja, Tarjeta Nevada y Efectivo Sí trabajan con una estrategia de Sustentabilidad. Cada año, desde el 2015 presentan el informe de sustentabilidad del grupo, dando a conocer la gestión integral y el desempeño de sus compañías, dando respuesta a su compromiso con el desarrollo sustentable.

Su objetivo se sitúa en poner foco en proyectos orientados a la empleabilidad, a la educación financiera y a la promoción de hábitos saludables, fortaleciendo el desarrollo integral de las comunidades donde actúan. A su vez, pretenden potenciar su línea de financiamiento para proyectos de alto impacto social y ambiental. Todo ello trabajando fuertemente con sus colaboradores para generar ambientes de trabajo positivos y desafiantes, basándose en los valores que los distinguen como equipo.



*Figura 24. Banco Galicia (Galicia sustentable)*

Dentro de su estrategia de sustentabilidad, veremos las acciones dirigidas a los colaboradores del Banco Galicia y su bienestar:

- Gestión del clima laboral

Banco Galicia busca ser el mejor lugar para trabajar de la Argentina.

Las compañías del grupo gestionan su clima a través del desarrollo de encuestas Great Place To Work® (GPTW). Esta forma de trabajar permite potenciar la gestión del clima hacia el interior del grupo, y buscar constantemente las mejores y más innovadoras prácticas en gestión de clima laboral, para hacerlas propias y aprender de ellas.

A partir de esta encuesta, la organización trabaja en proyectos de mejora, y en un plan de clima con foco en conversaciones con sus equipos a partir de nuevas herramientas de evaluación.



Figura 25. Great Place to Work (Galicia sustentable)

- Selección de nuevos colaboradores

La compañía cuenta con un proceso de selección a cargo de responsables de Recursos Humanos y del área del negocio solicitante. En la búsqueda permanente de las mejores y más innovadoras prácticas, se implementan diversas herramientas que garantizan la transparencia y el respeto por la diversidad, la integridad humana y la privacidad de la información, basadas en políticas y procesos formales y conocidos para los colaboradores y candidatos. Entre ellas, destacan las actividades grupales o individuales, a cargo de expertos en estos procesos, especialmente diseñadas para detectar las características que busca en cada candidato.

Dan preferencia a la contratación local para generar empleo en la localidad y privilegiar el conocimiento de la zona. A los candidatos que participaron en el proceso de selección, pero no fueron seleccionados, se les envía un mail de agradecimiento por haber formado parte del proceso, y por el interés en su compañía.

- Valor por las recomendaciones

Galicia cuenta con un programa de referidos, en el cual sus colaboradores desde una plataforma online, por el conocimiento que tienen de la empresa y su cultura, se convierten en las personas ideales para recomendar postulantes; así es que proponen amigos y conocidos para participar de procesos de selección. Banco Galicia suma un reconocimiento simbólico de puntos Quiero! a aquellos que refieran perfiles que ingresan al equipo.

De acuerdo al último informe de sustentabilidad publicado, el 14% de las búsquedas laborales fueron cubiertas con candidatos externos referenciados por los propios colaboradores

- Programa de Jóvenes Profesionales de Banco Galicia

Basado en el compromiso por los jóvenes y con el objetivo de acompañarlos en su inserción en el mercado laboral, este programa propone atraer el talento con las competencias que se requiere desarrollar de cara al futuro del negocio en los próximos años.

- Roadtrip Galicia

Roadtrip es un evento de reclutamiento masivo que consiste en buscar los mejores talentos comerciales del país. A través de entrevistas ágiles e innovadoras, se seleccionan los candidatos para cubrir vacantes en las sucursales cercanas a la localidad donde se desarrolla la jornada. Después de la postulación, se realiza el test de #ActitudGalicia donde se pone a prueba el comportamiento natural de la persona y 3 competencias clave: Genero experiencias positivas, Elijo hacerlo bien y Con espíritu emprendedor. En los encuentros los participantes, además de las entrevistas, asisten a charlas con el Gerente

Zonal y los Gerentes de Sucursal, conferencias sobre herramientas para la inserción en el mercado laboral; y pueden conocer la estrategia de sustentabilidad del Banco, el programa de voluntariado corporativo, y los productos, servicios y beneficios del Banco.



*Figura 26. Roadtrip Galicia (Galicia sustentable)*

- Búsquedas internas

La movilidad interna genera nuevas oportunidades de desarrollo para los colaboradores. Estas decisiones generan mejor clima laboral, mayor transparencia en los procesos y le da una mejor imagen a la organización frente a sus clientes internos. De esta forma, fomentan tanto la movilidad vertical como la horizontal.

En 2017 Galicia Seguros, con la finalidad de innovar en la comunicación de búsquedas internas, desarrolló videos en los cuales el Jefe del Área y los integrantes del equipo son los protagonistas del “aviso”, convocando a candidatos a postularse en la búsqueda.

Para una mejor comunicación se sumó una instancia de cierre de búsqueda donde se les avisa a todos los candidatos que participaron quién fue la persona elegida y por qué, transparentando así tiempos y decisiones en cuanto a perfiles. Además, el Banco lanzó el micrositio Galicia se Mueve que invita de una manera dinámica a todos aquellos que



quieran saber más sobre las áreas del Banco y la movilidad, a navegar el sitio y estar más preparado para asumir un nuevo desafío. Por otro lado, los líderes que tuvieron una vacante a cubrir participaron de los Cafés de Oportunidades para contar, en un ámbito descontracturado, sobre la posición, el rol, el contexto; y las responsabilidades del puesto publicado para acercar a los candidatos dudas y promover la movilidad interna.

- Dar la bienvenida

La jornada de bienvenida es lo primero que un nuevo ingresante vive en la organización. Saben que ese primer contacto es fundamental para la generación de un buen vínculo. De esta forma, la compañía busca que vivan experiencias disruptivas e innovadoras desde el primer día, acompañados por colaboradores voluntarios. Para ello, desarrollan actividades presenciales de intercambio de información, espacios de integración, y capacitación en aspectos relevantes para la gestión del negocio y la transmisión de la cultura organizacional.

- Líderes inspiradores

Los líderes desempeñan un rol con alto impacto en resultados y personas. A través de ellos, se busca potenciar la colaboración, la integración y la alineación cultural. En el último tiempo, las acciones de Banco Galicia se orientaron a la consolidación del Modelo de Líder Galicia inspirando conversaciones poderosas desde los cuatro ejes definidos: ejemplar, emprendedor, desarrollador y visionario. Entre las diferentes iniciativas se destacó un encuentro con más de 600 líderes donde se tuvo como eje el Rol clave del Líder como vehiculizador de la Estrategia y el poder de las conversaciones.



Figura 27. El líder Galicia (Galicia sustentable)

- Hablar y escuchar

La gestión del grupo se orienta cada vez más hacia la conversación, en lugar de la emisión unidireccional de mensajes. Con innovación y apoyados en el valor que la tecnología aporta a los canales de comunicación, Banco Galicia busca impulsar la fluidez de la información sobre el negocio y las expectativas y necesidades de cada persona, contribuyendo así a la construcción de un clima laboral para que todos se sientan parte de la organización, valorados y reconocidos. En este marco, el rol de los líderes y la cultura de puertas abiertas son factores indispensables. La compañía cuenta con una Intranet con novedades de interés y canales de diálogo entre colaboradores, realizan reuniones presenciales con participación de altos mandos para capitalizar experiencias vinculadas a los proyectos en curso y mantener

informados a los colaboradores y cuentan con un equipo “RH en línea” que brinda soporte a todas las consultas de los mismos.

- Conociéndonos

Esta acción consiste en promover encuentros entre los gerentes de áreas y los colaboradores. Se realizan desayunos de forma mensual, brindando así la oportunidad de tener un espacio informal cara a cara con el líder de la compañía.

- Sistema de Conversaciones de Banco Galicia

A partir de un análisis sobre las nuevas tendencias en gestión del desempeño y la experiencia de los colaboradores en estos procesos, Banco Galicia decidió dejar de hablar de evaluación, y comenzar a hablar de conversaciones. Así, se redefinió los nombres de cada momento de conversación y sus objetivos.

Los resultados de las conversaciones de cierre son considerados como input para la toma de decisiones en diversos procesos internos, como promociones, ajustes salariales, becas y búsquedas internas.

El Ciclo de Conversaciones completo comprende los siguientes momentos y acciones:



Figura 28. Sistema de Conversaciones de Banco Galicia (Galicia sustentable)

- Programas consolidación de equipos gerenciales de Banco Galicia

El Banco realiza encuentros entre equipos nuevos de gerentes y sus reportes directos de las Gerenciales de Créditos, Organización y Servicios Corporativos Integrados, y en la Red de Sucursales. El objetivo es la consolidación de su identidad, vínculos de confianza y comunicación.

- Programas de Talento de Banco Galicia

Con el objetivo de acelerar el desarrollo de competencias claves, potenciar la motivación y el compromiso, y maximizar el potencial diferencial de colaboradores, el Banco desarrolla el programa de Jóvenes Profesionales para menores de 26 años recibidos o promediando la

carrera universitaria; la tercera edición de Futuro Galicia, el programa de formación en la Universidad de San Andrés para menores de 32 años, futuros líderes de la organización; los módulos formativos para líderes junto a la Escuela de Negocios IAE; y el Plan de Desarrollo individual para la Alta Gerencia.

- Start me up

Los colaboradores de Banco Galicia cuentan con una aplicación interactiva y con espíritu social, denominada Start Me Up. El objetivo de la misma es reconocer, potenciar, motivar, estimular y generar ambientes de trabajo positivos y comprometidos. Los colaboradores de Banco Galicia cuentan con estrellas para reconocer a quien deseen de la organización, indistintamente de áreas y jerarquías. En el último año se incrementó la cantidad de estrellas y se sumó la estrella de la experiencia, para premiar a quienes generen experiencias positivas en los clientes.



*Figura 29. Start Me Up Galicia (Galicia sustentable)*

- Mejores Gestiones en Banco Galicia

Además de los sistemas de remuneración, el Banco agradece y reconoce a través de las jornadas de esparcimiento, festejos de fin de año; y la entrega de Mejores Gestiones

Comerciales. Estos son momentos especialmente pensados y organizados para acompañar y valorar a los equipos en sus gestiones. En 2017 se comenzó a desarrollar un único espacio semestral que reconoce las prácticas Galicia en forma integral; fortaleciendo también la mirada de cadena de valor y la colaboración.

- Equilibrio entre vida personal y profesional

Banco Galicia desarrolla acciones de esparcimiento con el fin de contribuir al equilibrio de los colaboradores entre sus vidas personales y profesionales.

Incentivan a los colaboradores a participar de After Office, donde se integran y pasan un momento diferente, también promueven actividades de entretenimiento y deportivas. Además se celebran fechas especiales como: el día de la mujer, San Valentín, el día del amigo, entre otras. Los beneficios más valorados por los colaboradores son el teletrabajo, el día por cumpleaños y los días flex. Los colaboradores de áreas centrales disponen de los viernes flex, mientras que en la red de sucursales este beneficio consiste en trabajar 2 horas menos un día de la semana.

- Salud

Con el objetivo de incentivar hábitos y ambientes saludables, se destaca la semana de la salud con iniciativas donde los colaboradores cuentan con espacios de relajación, consultas médicas y charlas de prevención y hábitos saludables.

También ponen a disposición de los colaboradores un Programa de Cobertura Médica sin costo alguno para el colaborador y su grupo familiar primario. Además, en edificios centrales, cuentan con un espacio de salud con diferentes especialidades médicas.

Para promover la actividad física, los colaboradores poseen descuentos especiales en gimnasios, además en algunas sucursales disponen de estacionamiento para bicicletas, para quienes opten por esta modalidad de transporte saludable.

- Futuro

Las compañías del Grupo ayudan a los colaboradores en su desarrollo personal acercando propuestas diferenciales de bonificaciones en productos bancarios, servicios financieros y seguros.

Banco Galicia ofrece una línea de préstamos personales e hipotecarios a tasas preferenciales y asesoramiento impositivo y descuentos en universidades para carreras de grado y posgrado. Además, la compañía otorga obsequios por nacimiento y casamiento, subsidios por fallecimiento, subsidios para jubilados, descuentos especiales y ayudas económicas ante situaciones especiales.

- Familia

Buscan compartir momentos con las familias de los colaboradores a través de diferentes iniciativas, entre ellas el Family Day y las visitas de los niños a sus padres en sus puestos de trabajo durante vacaciones de invierno y vísperas de navidad.

Por otro lado, las madres colaboradoras perciben un beneficio por guardería y, además, pueden volver al trabajo gradualmente luego de su licencia por maternidad, siempre que no se tomen excedencia.

Con el fin de promover la lactancia, Banco Galicia cuenta con espacios lactarios y envían a las mamás un kit sacaleche junto con el ajuar.

Los padres tienen licencia extendida por nacimiento y una hora libre por día durante el primer mes.

Además, los padres con hijos menores de 18 años con alguna discapacidad cuentan de horas libres por mes para disfrutar con ellos. (Grupo Financiero Galicia, 2018)

### 2.3. Eventbrite.

Eventbrite, la empresa cuyo servicio permite a los usuarios navegar, crear y promover eventos locales en su sitio web, aplica importantes prácticas de Felicidad Organizacional.

Con sede en San Francisco, la compañía posee oficinas locales en Nashville, Londres, Cork, Ámsterdam, Dublín, Berlín, Melbourne, Mendoza y São Paulo.

En todas ellas, se destacan las prácticas que buscan mejorar el clima laboral y el bienestar de sus colaboradores. A partir de una entrevista con la Workplace Specialist de Eventbrite en Mendoza (V.M. Calabró, comunicación personal, 18 de febrero de 2019), esas prácticas son las siguientes:

- Programa Barkling: esta iniciativa comenzó en la oficina central en Estados Unidos y se extendió a las oficinas en Mendoza. El programa permite a los empleados asistir al trabajo con sus mascotas, respetando ciertas normas para que la convivencia entre los animales y las personas sea armoniosa. Mediante esta práctica logran mayor motivación en los colaboradores y un mejor clima laboral.



Figura 30. Programa Barkling Eventbrite (Los Andes, 2016)



- Programa Off Site: cada tres meses, los miembros de cada equipo disfrutaban de una actividad grupal fuera de la oficina, desde asados en la montaña o actividades como rafting hasta estadías en hoteles de alta categoría. La empresa auspicia estos encuentros que funcionan como un alto motivador y permiten afianzar las relaciones entre los miembros de los equipos.
- Comunicación interna: la comunicación informal es la modalidad más utilizada en la compañía, facilitada por el ambiente de trabajo distendido que la caracteriza. Pero además facilitan la comunicación mediante un chat interno al que pueden acceder todos los colaboradores, no sólo los pertenecientes a la oficina en Mendoza sino también los de las diferentes oficinas de todo el mundo. Además cuentan con una intranet donde publican noticias y todo tipo de información para el personal.
- Servicio de comedor y política de comida saludable: en las oficinas cuentan con un amplio comedor con frutas, cereales, bebidas y todo tipo de productos diariamente a disposición de los colaboradores, quienes suelen desayunar siempre en el trabajo. Además, ofrecen almuerzo tres días de los cinco laborables, como parte de un plan saludable de alimentación, por lo que se trata de comidas sanas.



Figura 31. Comedor en Eventbrite Mendoza (Perspectiva Sur, 2017)

- Espacio de juegos: disponen de una zona junto al comedor, con un metegol, un ping pong y un Arcade. A menudo se organizan torneos con premios para fomentar el uso de los mismos y los momentos de distensión y relación entre los colaboradores, más allá de lo estrictamente laboral.
- Programa de maternidad: esta iniciativa busca acompañar y facilitar el proceso a las colaboradoras madres durante los primeros años de maternidad para que el trabajo no sea un problema o impedimento para disfrutar de sus hijos. En la oficina cuentan con una sala de maternidad especialmente acondicionada y además, una vez cumplida la licencia, las madres comienzan la reincorporación al trabajo asistiendo sólo 4 horas los primeros dos meses, 5 horas los dos meses siguientes y así sucesivamente. A veces, algunas colaboradoras tienen horarios especiales incluso hasta los dos años de sus hijos. El programa es flexible y puede adaptarse a cada caso en particular.

Los padres también cuentan con licencias extendidas más allá de los días correspondientes legalmente.

- Despedidas: desde la empresa afirman tener en claro que su personal, por las características del mercado, tiene alta rotación. Si bien sus índices de rotación han disminuido en el último tiempo y siempre intentan brindar excelentes condiciones de trabajo y clima laboral a sus colaboradores, existe un mercado internacional muy atractivo contra el cual no pueden competir, no pudiendo evitar algunas renunciaciones por parte de sus miembros, quienes además son personas de una media de 30 años, caracterizados por la constante búsqueda de nuevos desafíos laborales. En estos casos, se busca resaltar el acompañamiento de la empresa en todo el proceso, desde que las personas ingresan a trabajar hasta que se marchan, mediante la organización de

despedidas. Por lo general cada despedida es diferente y adaptada a cada persona pero siempre son reuniones especiales entre todos los miembros de la compañía.

- Family Day: una vez al año, los colaboradores asisten a la oficina con sus familias. Se trata de un día de diversión, actividades y juegos para todos, donde se busca fomentar las relaciones interpersonales. Organizar encuentros con estas características es una muy buena manera de acercar a los diferentes sectores de la empresa que quizás no intercambian a diario.
- Flexibilidad horaria: la organización resalta el trabajo por objetivos, por lo que el cumplimiento de horarios establecidos no es una norma rigurosamente exigida a sus empleados. El manager de cada equipo es el encargado de controlar que, mientras el trabajo se cumpla en tiempo y forma, los colaboradores puedan disponer de su tiempo cuando sea necesario ante motivos particulares.
- Oficinas Open Space: el área de trabajo es común para todos los colaboradores, sin paredes que la separen. Con ello se busca facilitar la comunicación y el flujo de ideas en los equipos, favoreciendo al ambiente descontracturado en el que se trabaja.

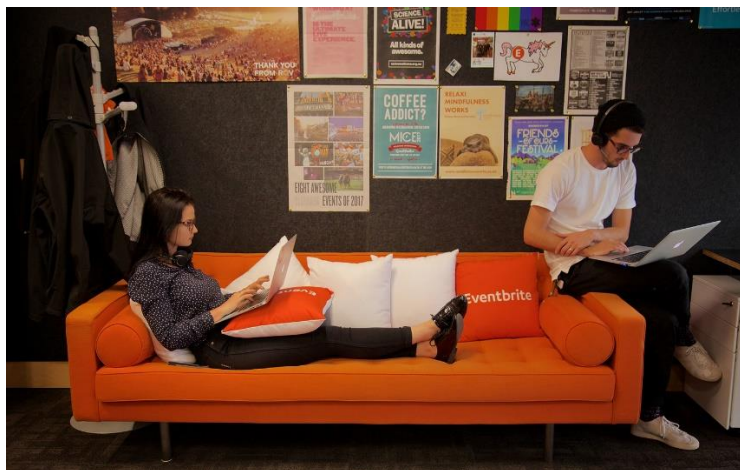


Figura 32. Oficinas de Eventbrite (Eventbrite careers)

- Actividades deportivas: desde la compañía buscan fomentar el bienestar físico de su personal ofreciendo clases semanales de zumba, yoga y funcional para quienes quieran participar.
- Masajes descontracturantes: se busca que los colaboradores reciban al menos una vez al mes un masaje descontracturante de 15 minutos en su trabajo, para ello cuentan con un cronograma organizado de modo tal que nadie se quede sin su masaje.
- Chequeo médico anual: una vez al año, la oficina de Eventbrite se convierte en un centro de salud para ofrecer exámenes médicos gratuitos a sus colaboradores.
- Encuestas de clima laboral: anualmente se realiza una encuesta para conocer la opinión de los colaboradores, obtener mediciones de clima laboral y así poder analizar los resultados, buscando la forma de mejorar cada año.

En conclusión, en Mendoza si bien no hay gran difusión sobre el tema, cada vez son más las organizaciones que aplican Felicidad Organizacional en su gestión. El hecho de que esté presente formalmente, desde un Instituto, una Asociación y Congresos; demuestra la creciente importancia de la misma en la provincia.

## **IV. Capítulo IV: Caso de análisis: Palmares Open Mall**

En este capítulo analizaremos el caso de una empresa mendocina, Open Mall S.A., conoceremos su situación actual en gestión y elementos de Recursos Humanos y brindaremos un plan para la aplicación y desarrollo de la Felicidad Organizacional en esta compañía con el fin de mejorar el desempeño y bienestar de los colaboradores.

### **1. Introducción a Palmares Open Mall**

#### **1.1. Grupo Presidente.**

Palmares Open Mall pertenece al Grupo Presidente, grupo empresario mendocino, de origen familiar, que inició sus actividades comerciales en 1971. A partir de ese momento, Presidente ha desarrollado emprendimientos inmobiliarios de reconocido impacto urbanístico, creando hitos referenciales en Mendoza e incursionando en Chile.

Uno de sus objetivos fue transformar la forma de construir, generando modificaciones en el perfil urbano de la ciudad con una innovadora arquitectura en altura.

Sus inicios fueron como desarrolladora, lo que le permitió crecer y evolucionar. Posteriormente, con un espíritu emprendedor, la compañía comenzó un proceso de diversificación en sus actividades, con la construcción de un centro comercial, un hotel, representaciones comerciales y agronegocios.

Hoy en día ha logrado posicionarse como uno de los principales grupos económicos de la región y del país.

Las empresas que conforman el grupo actualmente son:

- Open Mall S.A.: administración del centro comercial Palmares, obras de ampliación y reforma del centro comercial.

- Palmares Valley S.A.: empresa a cargo de la creación, urbanización y puesta en marcha del conjunto de barrios privados Palmares Valley.
- Fideicomiso Las Jarillas: Fideicomiso constituido para la construcción del primer barrio de Palmares Valley, “Las Jarillas”.
- Presidente Inmobiliaria S.A. y Presidente Park S.A.: empresas constructoras, actualmente el personal se dedica a la administración y comercialización de lotes de los barrios y torres del grupo.
- Desarrollos Real State S.A.: empresa a cargo de la construcción del condominio “Las Lomas”, dentro de Palmares Valley; y de un edificio en el centro de la ciudad de Mendoza.
- Ficamen S.A.: concesionario oficial IVECO en Cuyo.
- Hotel Diplomatic: propiedad y administración de uno de los hoteles cinco estrellas más importantes de la provincia de Mendoza, cuya capacidad es de 176 habitaciones.
- Agronegocios: tres fincas destinadas al cultivo de vid y nogales; finca El Zonda en San Juan, Altamira en San Carlos y Los Árboles en Tunuyán.

Al pertenecer a un importante grupo empresario, en la administración del centro comercial no sólo se llevan a cabo tareas para el centro comercial, sino también para otras empresas del grupo, como el nuevo barrio en construcción “Palmares Valley”, el complejo “Las Lomas”, o las empresas constructoras “Presidente Park” y “Presidente Inmobiliaria”.

## **1.2. Historia y crecimiento.**

En 1995, Palmares Open Mall comenzó siendo un centro comercial abierto, con una superficie original de 16 mil metros cuadrados. Desde entonces, no ha parado de crecer

En 2001 tuvo lugar la primer gran ampliación del mall. Palmares sumó 14 mil metros cuadrados a la superficie original, ofreciendo 40 nuevos locales comerciales, más un centro médico con 18 consultorios, y un gimnasio con spa y pileta cubierta. Los locales que estaban entre la zona de los cines y el área de juegos fueron trasladados, ya que en ese sitio tuvo lugar la ampliación del patio de comidas.

Con esta remodelación, dejó de ser un “shopping abierto” en su gran mayoría, ya que en la nueva estructura, estaba cubierta el 60% de la superficie.

También se construyó la importante cúpula en el centro de la parte nueva, un espacio de comunicación íntegramente vidriado, que dio más iluminación natural y permitió ahorrar energía eléctrica.

Además, se amplió el estacionamiento, sumando un espacio para 550 autos.



*Figura 33. Palmares Open Mall (Tiendeo)*

En 2005, Palmares Open Mall inauguró su centro de convenciones Palmares Bureau. Con una superficie de 3.200 m<sup>2</sup>, espacio para 2.000 personas y una serie de servicios de apoyo, siempre con una destacada arquitectura y vistas panorámicas. Inicialmente contaba con 2 salones para

congresos y exposiciones, luego fue transformado en oficinas comerciales, que son las que funcionan actualmente y donde se ubica la administración del centro comercial.

En 2007, tuvo lugar la segunda ampliación del mall. El proyecto consistió en la construcción de 25 nuevos locales, orientándose al crecimiento de los rubros: gastronomía, indumentaria, outdoor y deporte. Nuevos stands de servicios de consumo recurrente, una mayor variedad de comercios y un mejoramiento notable de la infraestructura del espacio, fueron parte de los objetivos que contempló esta etapa de ampliación.

En 2011, Palmares Open Mall instaló nuevos espacios en su predio que incluyeron la agencia de autos Nordenwagen, representante de Porsche en Argentina y la Plaza de Bancos. Esta última, ubicada sobre el Boulevard Paul Harris, cuenta con la presencia de sucursales de los bancos Citi, Nación, Santander Río, Macro y una delegación de la Bolsa de Comercio. Significó una descongestión de la ciudad de Mendoza y un beneficio para los ciudadanos.

A la par y en concordancia con el resto de las construcciones, en el terreno junto al supermercado Vea, una empresa “amiga” construyó un freshmarket conocido como “The Market Palmares”, al estilo del Mercado Central, pero que apunta al sector ABC1, al mismo público que el mall. Allí funcionan 18 locales que ofrecen alimentos de primera calidad en carnicería, panadería, pescadería, verdulería, fiambrería y delicatessen.

En 2018 se inauguró una tercer ampliación. Esta vez, la inversión incluyó, además de las marcas nuevas que han elegido al Mall para instalar sus locales, todas las reformas que encararon varios de los locatarios antiguos con nuevas imágenes y reformas arquitectónicas. Esta etapa contó con una nueva y amplia entrada y salida por Ruta Panamericana; 4.000 mts<sup>2</sup>, de los cuales, 2.200 conforman la superficie alquilable en planta baja únicamente y 16 locales habilitados en



este nuevo sector. Además se sumó un nuevo boulevard, “Las Terrazas de Palmares”, donde el apartado gastronómico es otra apuesta fuerte.



*Figura 34. Reciente ampliación de Palmares (Los Andes, 2017)*

Con todo, Palmares alcanza los 33.000 mts<sup>2</sup> alquilables construidos, 600 lugares para estacionamiento en subsuelos y 140 locales en total.

Actualmente se está construyendo un edificio corporativo de oficinas, de 5000 m<sup>2</sup> en siete plantas, ubicado hacia el Este del complejo. Con ello prácticamente se triplicará el espacio, ya que la oferta de oficinas se sumará al espacio que ya existe en Palmares Bureau.

### **1.3. Estructura organizativa.**

Al ser una Sociedad Anónima, la administración está a cargo del directorio, compuesto por tres directores, entre ellos, Mario y Julián Groisman, los dueños del Grupo Presidente.

El Gerente General se encarga de tomar decisiones junto con el directorio para la coordinación general de las áreas funcionales. A su vez, trabaja con dos jefes de áreas:

1. Center Manager: encargada de coordinar las siguientes áreas funcionales:

- Comercial: la coordinadora comercial se encarga del planteamiento de estrategias comerciales, de la relación con locatarios, el manejo de problemas, quejas y sugerencias de los mismos.
- Desarrollo Comercial: esta persona se encarga de reunirse con locatarios actuales y potenciales, establecer las pautas de los contratos, concretar acuerdos y firmarlos.
- Marketing: su función consiste en la coordinación y organización de las campañas publicitarias, publicidad en distintos medios, eventos, ambientación del mall en fechas especiales, promociones, programa de membresía “MemberShip”, promociones con bancos.

También realiza funciones para otras empresas del grupo, como la promoción publicitaria de Palmares Valley y Las Lomas.

- Operaciones: el Gerente de Operaciones se encarga de la coordinación de la seguridad, la supervisión y el mantenimiento del Centro Comercial.

Los encargados de la supervisión recorren el mall, verifican que las tareas de limpieza y mantenimiento se cumplan y resuelven problemas de locatarios y clientes externos, como situaciones de cortes de teléfono, robos o extravíos.

El personal de mantenimiento realiza tareas de pintura, instalaciones eléctricas, reparaciones sencillas, colocación de adornos en fechas especiales y carteles promocionales en el centro comercial.

- Recursos Humanos: a cargo de un Jefe de Recursos Humanos que realiza esta función no sólo para el centro comercial, sino también para el resto de las empresas del grupo. Cuenta con la colaboración de un asistente administrativo.

2. Jefe de Administración / Finanzas: a cargo de un contador que se ocupa de las funciones financieras y coordina dos áreas funcionales:

- Contabilidad: contador a cargo de la facturación para los locatarios, con él colaboran dos personas encargadas de:
  - Registro: cumple con la función de de gestionar y cargar al sistema, las facturas de compras y gastos que realiza la empresa.
  - Pagos: la persona encargada del pago a proveedores confecciona las órdenes de pago y los cheques, de acuerdo a las facturas correspondientes, y una vez aprobados por el contador. Los cheques luego deberán ser firmados por los directores para que estén disponibles para el pago a los acreedores.
- Tesorería: la tesorera se encarga del manejo del efectivo y cheques, el cobro a locatarios, pago a proveedores en efectivo de acuerdo a las órdenes de pago, depósitos bancarios, entrega de fondos fijos a la sección de Operaciones.

Además la empresa cuenta con una recepcionista encargada de atender al público y los teléfonos para informes a clientes o derivar llamadas, también coordina las reuniones del Center Manager y los directivos.

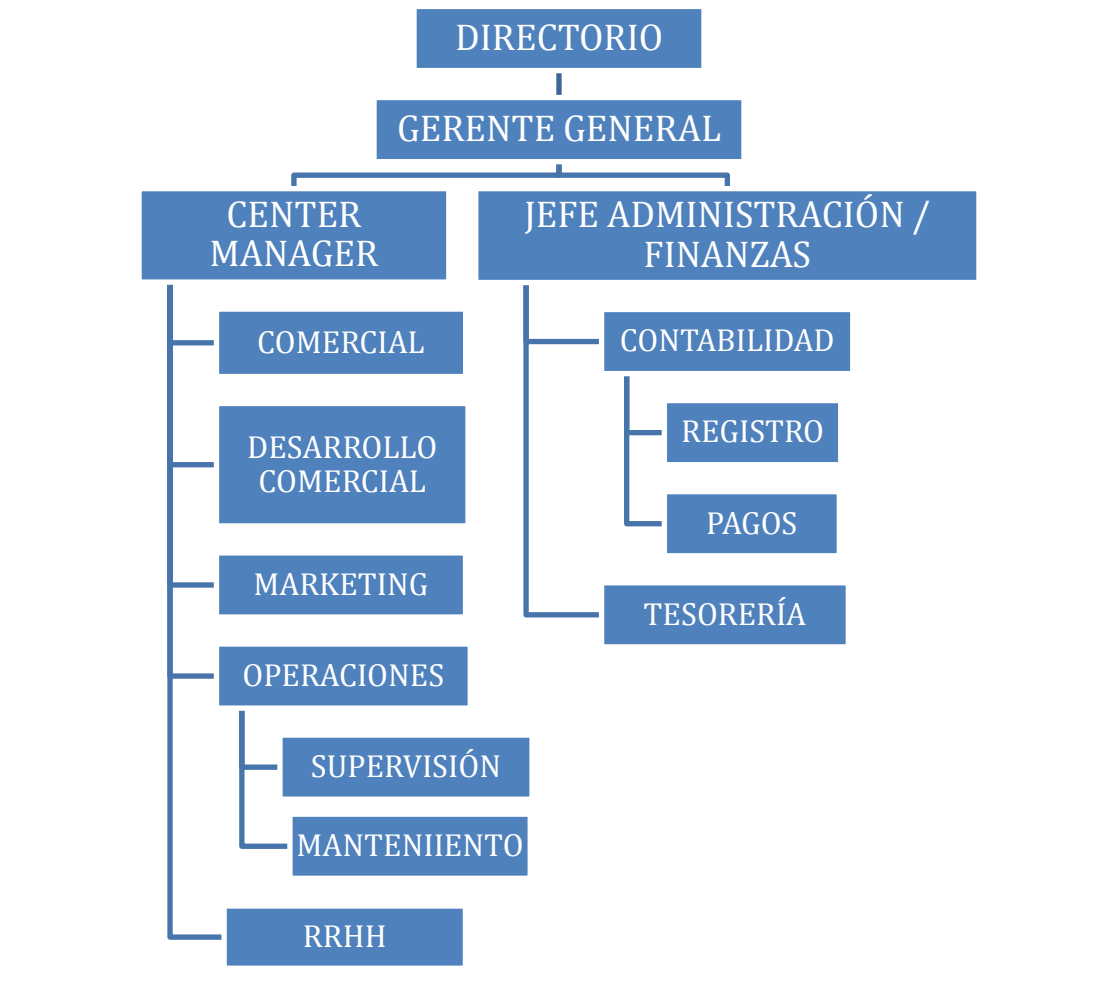


Figura 35. Organigrama de Palmares Open Mall (Fuente: empresa Open Mall)

## 2. Análisis de la Felicidad Organizacional

### 2.1. Técnicas de investigación.

La investigación que realizamos es de tipo descriptiva. Utilizamos la metodología de la observación, la encuesta y la entrevista.

Mediante la observación se pretende obtener datos del comportamiento organizacional, tales como: clima laboral, el espacio físico donde se desarrollan las actividades, las relaciones interpersonales de los colaboradores, motivación y aspectos del liderazgo.

En la encuesta realizada al personal de Open Mall, se utilizan preguntas de la encuesta de opinión “Felicidad en el trabajo y la organización” del Congreso Latinoamericano de Felicidad Organizacional y Bienestar Corporativo. La misma fue creada con el fin de obtener información concreta que permita conocer cómo se sienten los empleados en su lugar de trabajo y las relaciones interpersonales y se encuentra disponible en su sitio web para quien quiera participar. Además, se agregan preguntas de redacción propia, necesarias para obtener información completa para desarrollar luego el programa. La encuesta se realiza a dos sectores diferenciados: el área administrativa y el área de operaciones.

Para terminar de obtener información lo más completa posible, también se entrevistó al Jefe de RRHH, quien lleva trabajando más de 30 años para el grupo. Realizamos algunas preguntas relacionadas con las políticas de Recursos Humanos.

## **2.2. Resultados y análisis.**

### ***a. Observación del Comportamiento Organizacional.***

De acuerdo a la investigación basada en la observación que se realizó en la empresa, se determinaron los siguientes aspectos:

- Hay descontento general del personal en cuanto a sueldos.
- No hay programas ni elementos de motivación. El reconocimiento de los trabajadores por sus esfuerzos es prácticamente inexistente por parte de los directivos y dueños de la compañía.
- El grupo informal es muy importante en esta empresa. Las personas, más allá de la escasa motivación, trabajan en un ambiente armónico y de cooperación con sus compañeros. Los momentos en los que se reúne el grupo informal, principalmente el almuerzo y otras

ocasiones, como celebraciones de cumpleaños, refuerzan los lazos entre ellos y muchos, más que compañeros de trabajo, son amigos.

Las reuniones sociales siguen fuera de los lugares de trabajo. Años en los que la empresa no ha organizado festejos de fin de año, los mismos empleados se han reunido por su cuenta para celebrar.

La mayoría de los empleados nuevos que ingresan a la compañía, no tardan en adaptarse y sentirse cómodos y a gusto en este ambiente de trabajo.

- Cuando un empleado se ausenta de su puesto por alguna licencia, como vacaciones o enfermedad, no hay personal definido para su reemplazo. Informalmente se han ido organizando los reemplazos, pero es muy común que los empleados con mayor antigüedad no puedan gozar del total de días de vacaciones que les corresponden por este motivo.
- Otros aspectos a considerar son la forma de comunicación de los directivos y la falta de confianza y apoyo a los trabajadores en algunos casos, lo cual representa una debilidad de esta empresa.
- De todos modos, el personal se encuentra muy comprometido con sus funciones y los objetivos de la organización. Las tareas se cumplen en tiempo y forma.
- El personal es visto como un costo para la empresa. Todo se analiza y decide en base a costos, sin tener en cuenta otros factores importantes, decisiones que en el mediano plazo, pueden perjudicar a la compañía.
- En el área de personal, las tareas son muy rutinarias y se limitan a lo que es necesario, legalmente obligatorio o exigido por el directorio y dueños, para el correcto desarrollo de las empresas. El problema es que falta motivación para el mismo Jefe de personal. La

motivación y reconocimiento “de arriba”, de los sectores jerárquicos superiores y del directorio, es inexistente.

***b. Encuestas de Felicidad Organizacional.***

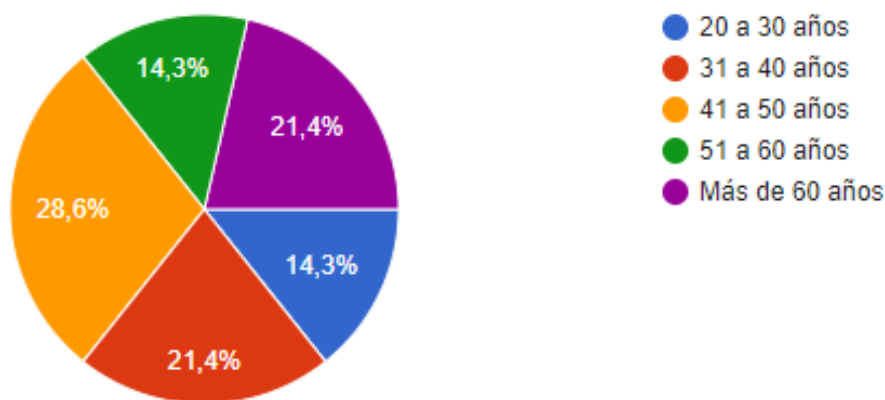
Se realizó la encuesta al personal de Open Mall S.A. Debido a que los equipos y sectores de trabajo se encuentran divididos, se realiza el análisis de las respuestas de los colaboradores del sector administrativo por un lado y de los colaboradores del sector de operaciones por otro.

- Colaboradores sector Administración

Se realizó la encuesta a 14 personas

Mi edad es:

Gráfico N°1: edad de las personas que participaron de la encuesta



Fuente: elaboración propia

Gráfico N°2: sexo de las personas que participaron de la encuesta

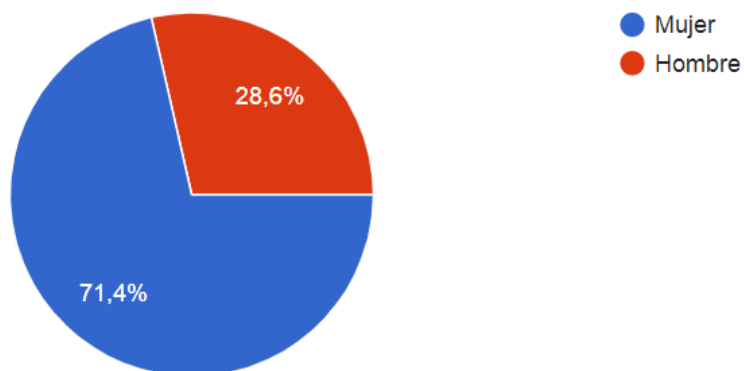


Gráfico N°3: antigüedad de las personas que participaron de la encuesta

¿Cuánto tiempo hace que trabajas en la empresa?

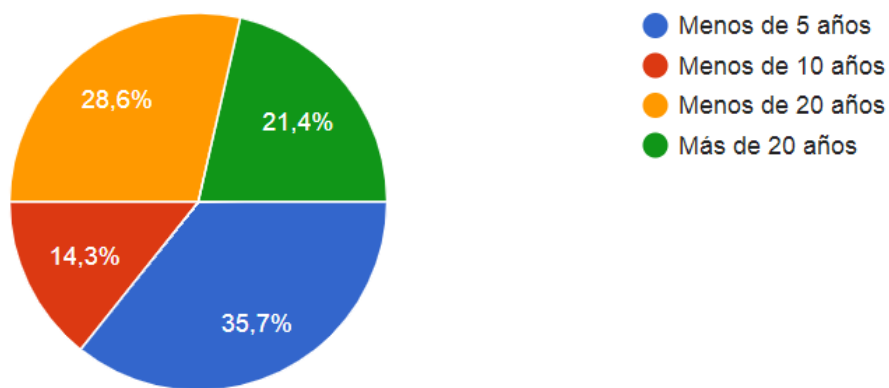




Gráfico N°4: cargo de las personas que participaron de la encuesta

¿Qué cargo ocupas actualmente?

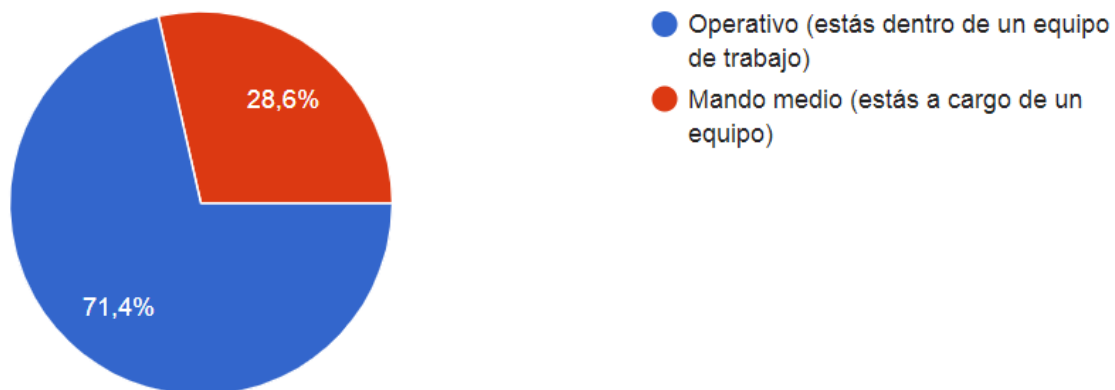


Gráfico N°5: grado de colaboración entre compañeros

Ante un desafío, encuentro colaboración por parte de mis compañeros:

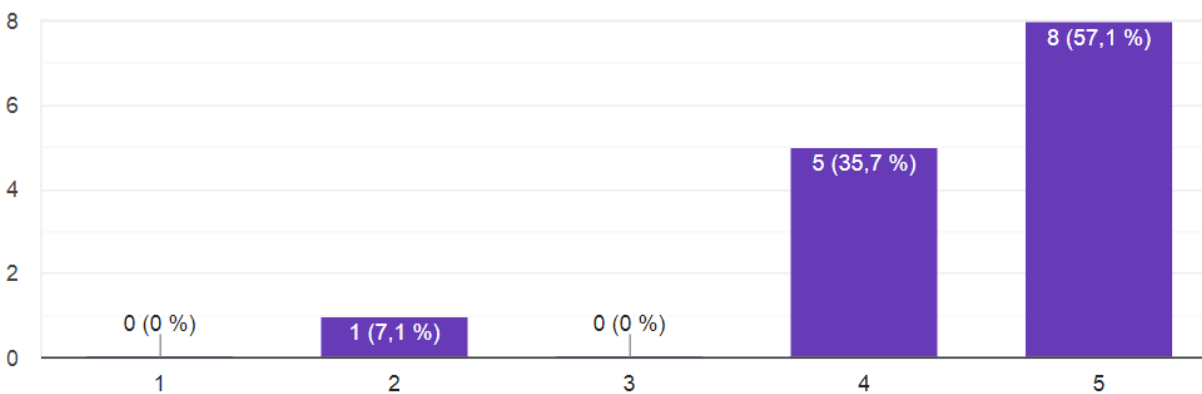


Gráfico N°6: frustración ante el trabajo en equipo

Es común sentirme frustrado cuando trabajo en equipo.

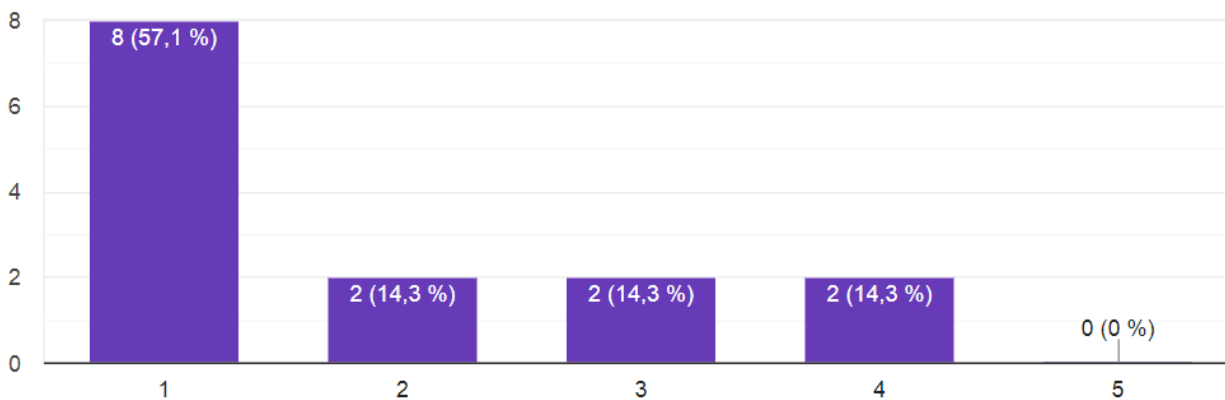


Gráfico N°7: disfrute del trabajo con compañeros

Disfruto trabajar con mis compañeros de la empresa.

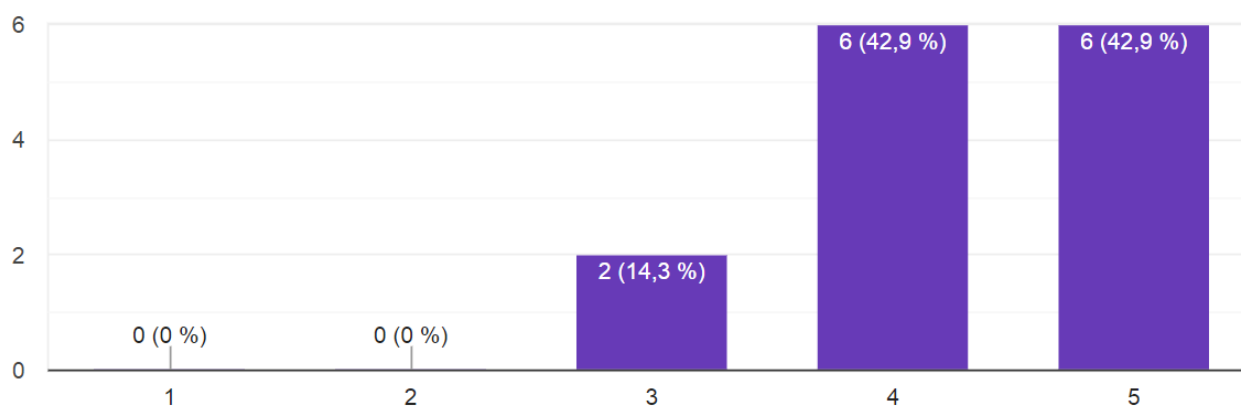


Gráfico N°8: relación con superiores

Existe una buena relación con mis superiores.

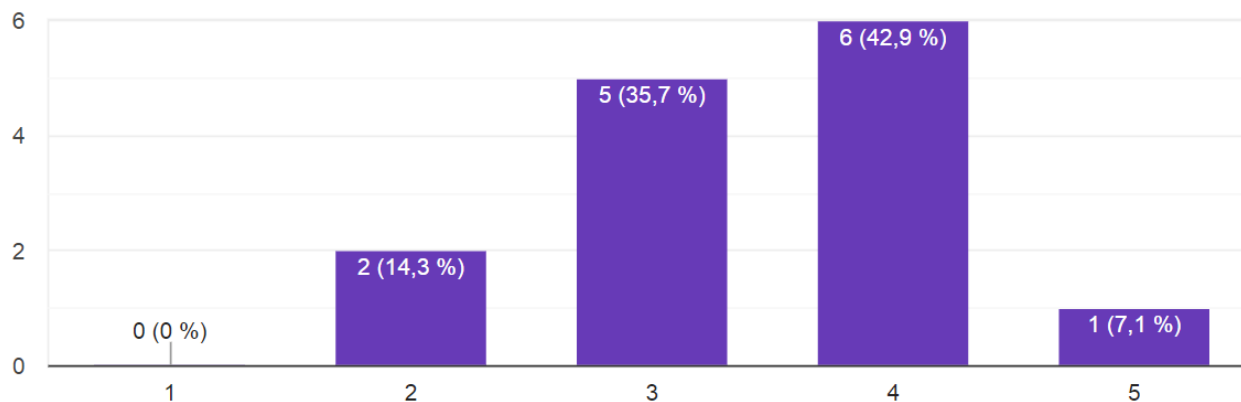


Gráfico N°9: libertad en la toma de decisiones

Puedo tomar decisiones propias sin necesidad de consultar con mis superiores.

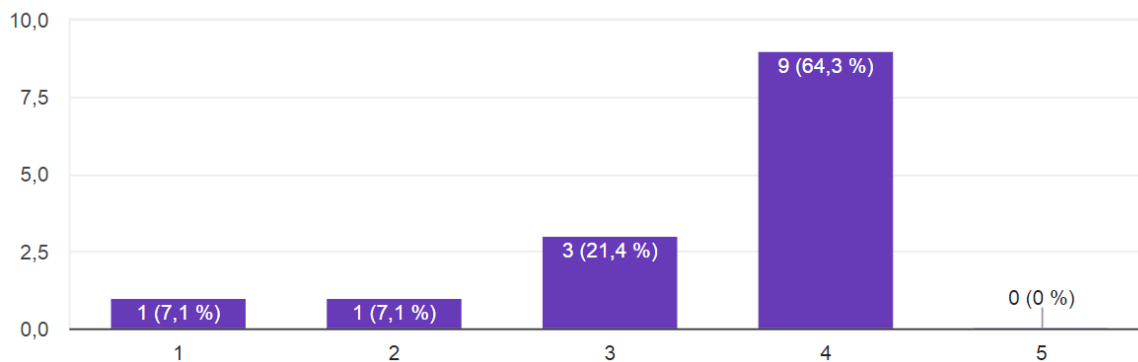


Gráfico N°10: valoración de los empleados

Me siento valorado por la empresa y mis superiores.

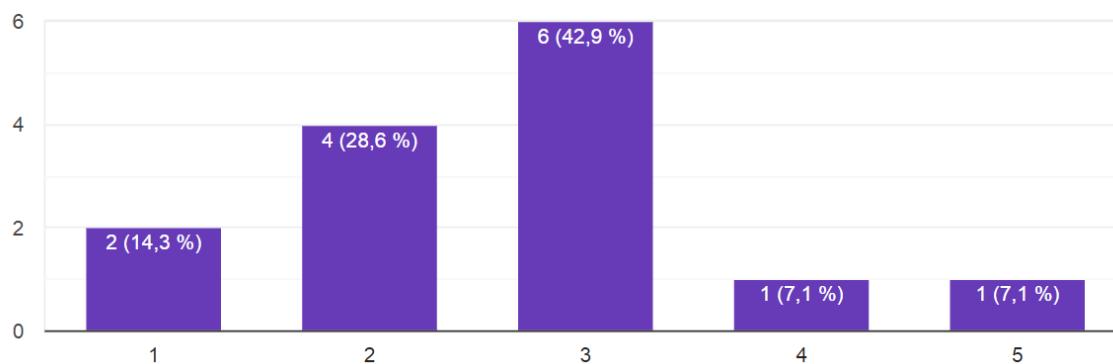


Gráfico N°11: desarrollo de habilidades profesionales y personales

Mi trabajo me permite realizar tareas o funciones que aumenten mis habilidades profesionales y personales.

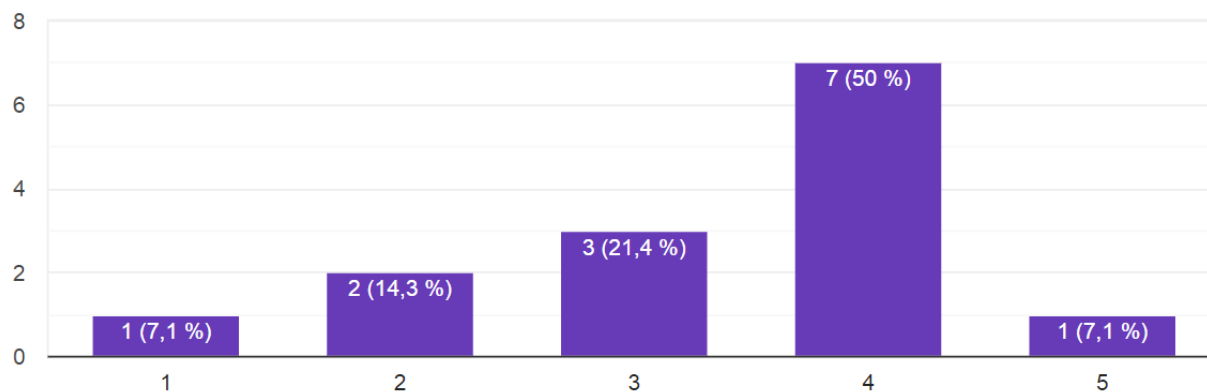


Gráfico N°12: posibilidad de crecimiento y desarrollo profesional

Siento que puedo crecer y desarrollarme profesionalmente en la organización.

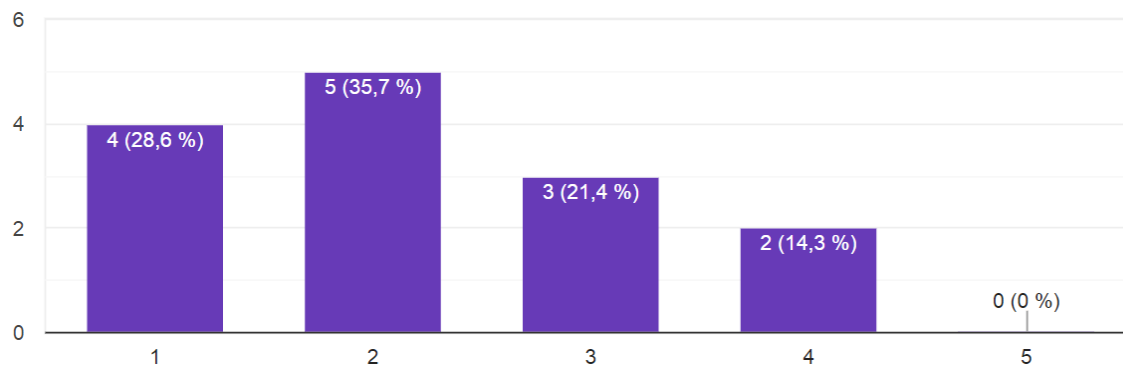


Gráfico N°13: satisfacción con la retribución económica

Estoy satisfecho con mi retribución económica.

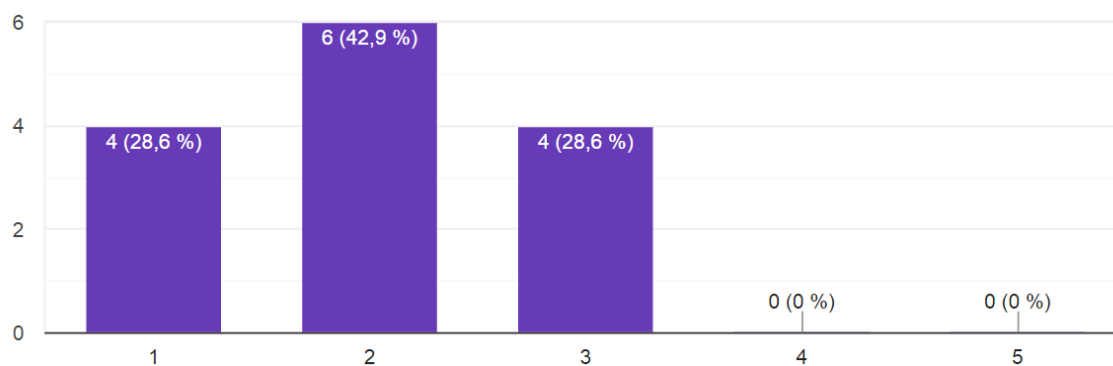


Gráfico N°14: reconocimiento de resultados

La empresa reconoce los resultados obtenidos a nivel individual o grupal.

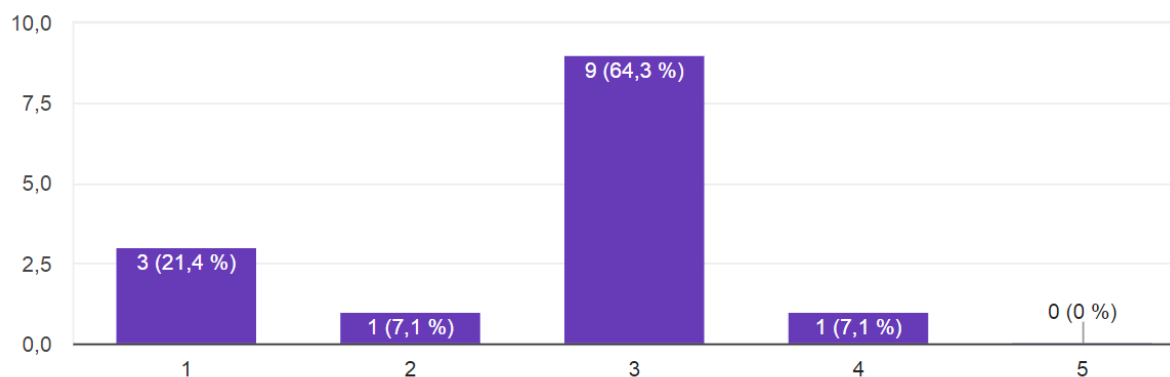


Gráfico N°15: disfrute del trabajo

Disfruto de mi trabajo.

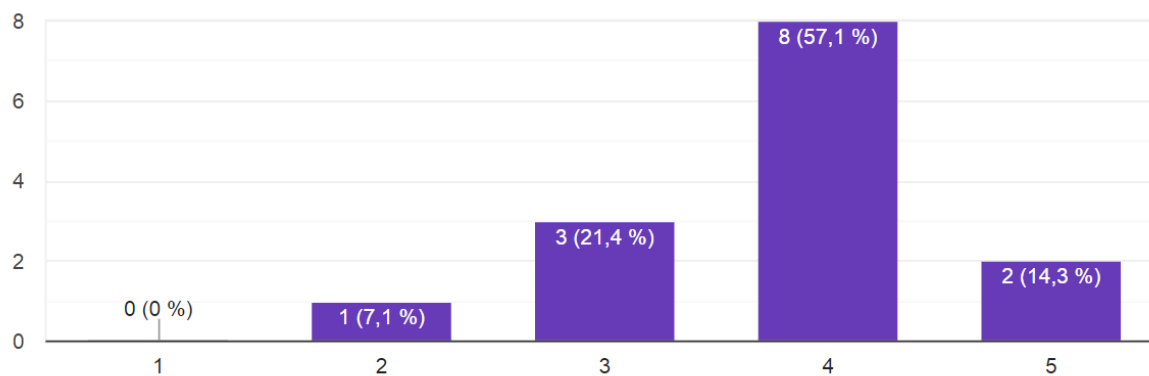


Gráfico N°16: disponibilidad de material

Cuento con el material adecuado y necesario para realizar mi trabajo.

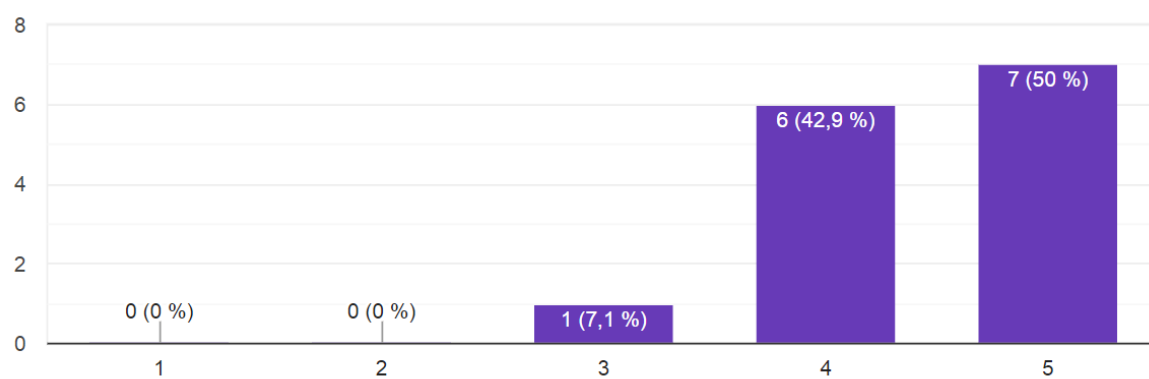


Gráfico N°17: comunicación en la organización

Existe una comunicación fluida y constante en la organización.

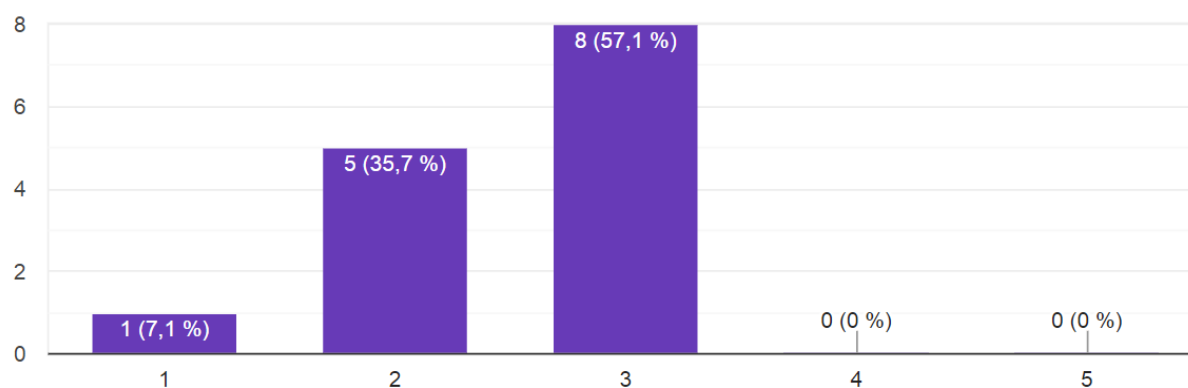


Gráfico N°18: reacción frente a adversidades

Tomo como un problema las adversidades que el trabajo me puede presentar.

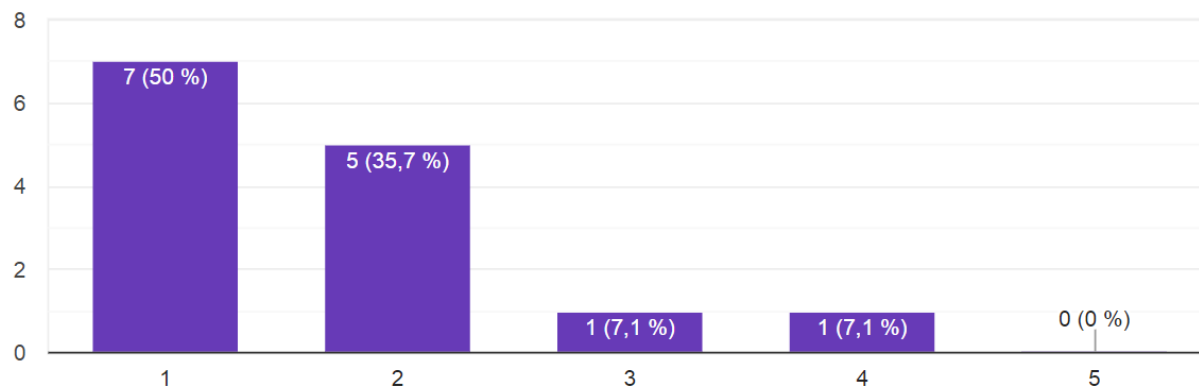


Gráfico N°19: sentimiento de estrés

A menudo siento estrés o frustración.

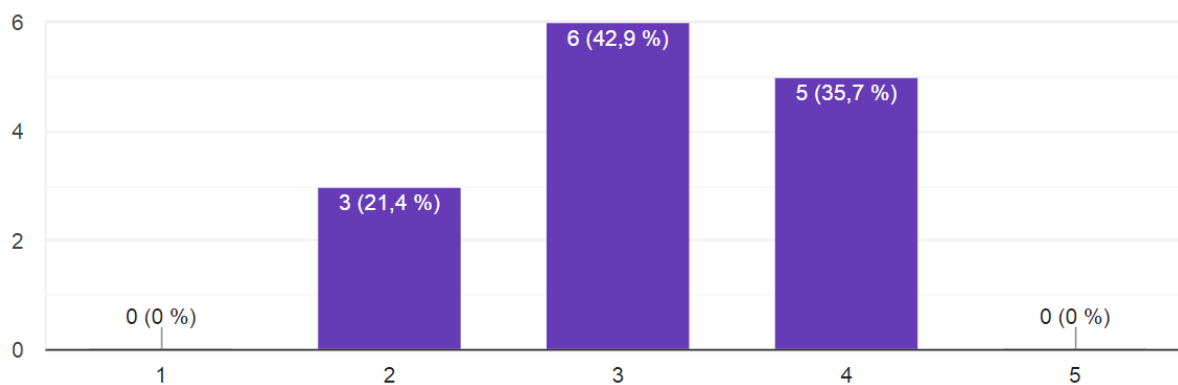


Gráfico N°20: espacio físico de trabajo

Me agrada el lugar físico donde trabajo.

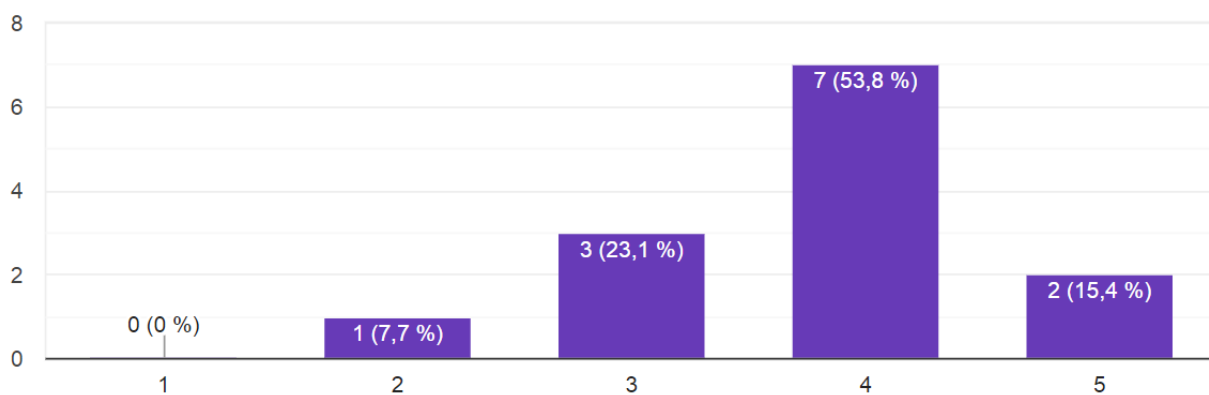


Gráfico N°21: gusto por el trabajo

Trabajo en lo que me gusta y eso me permite ser eficiente en mi tarea.

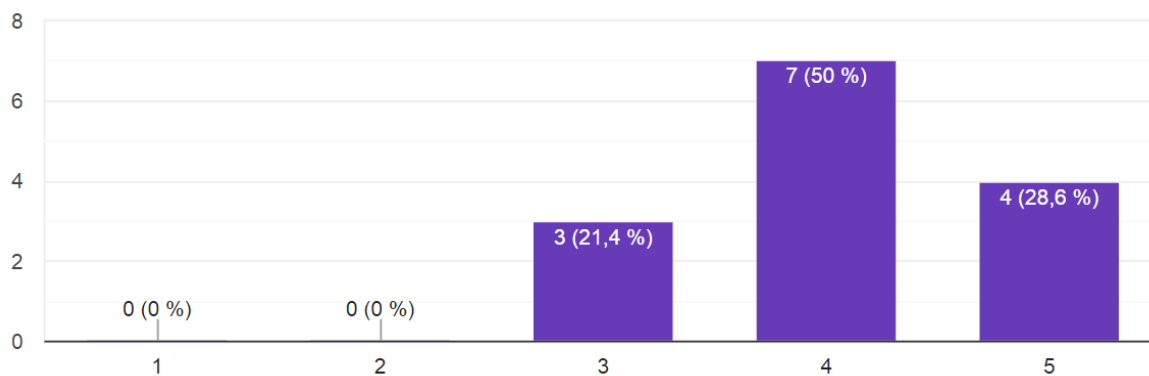


Gráfico N°22: felicidad

Me siento feliz en la organización en la que trabajo.

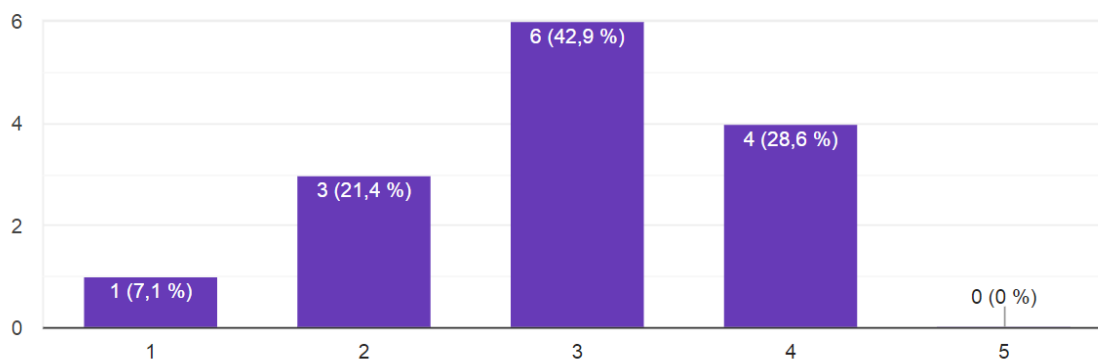


Gráfico N°23: balance trabajo-vida familiar

Considero que mi trabajo me permite un buen balance respecto de mi vida familiar.

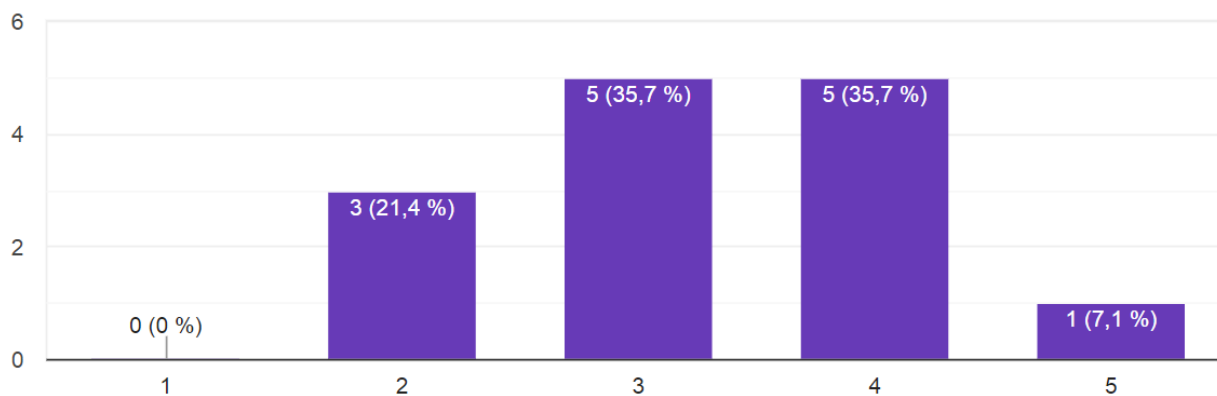


Gráfico N°24: bienestar físico

En la organización donde trabajo se preocupan por el bienestar físico de sus empleados.

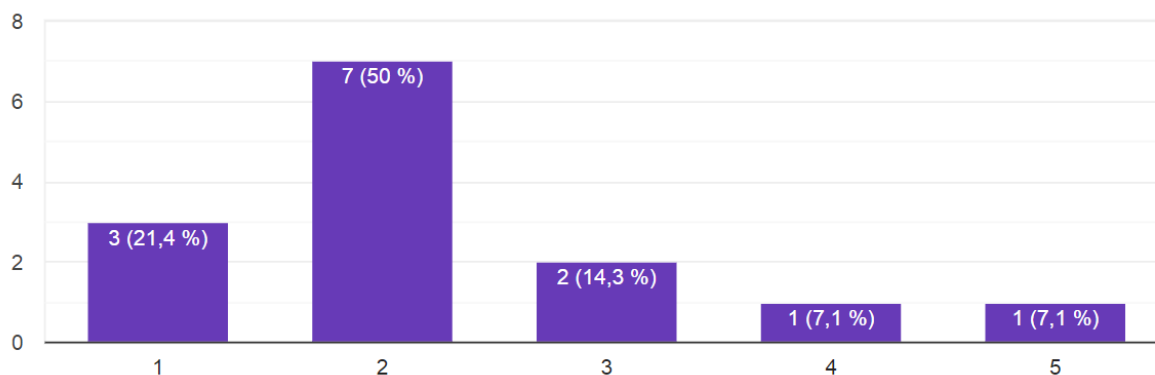


Gráfico N°25: orgullo de pertenencia

Me siento orgulloso de pertenecer a la organización.

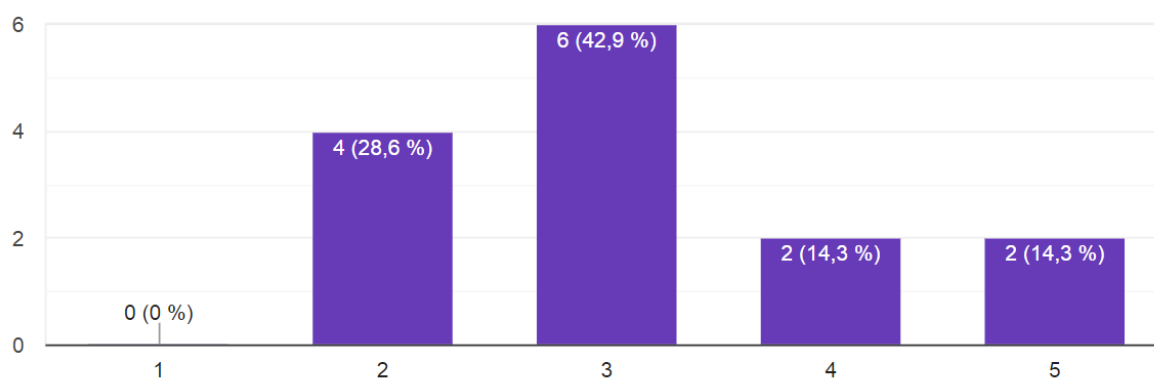


Gráfico N°26: preferencia por la organización

Elijo seguir trabajando en esta empresa, aún cuando me ofrezcan el mismo salario en otro lugar.

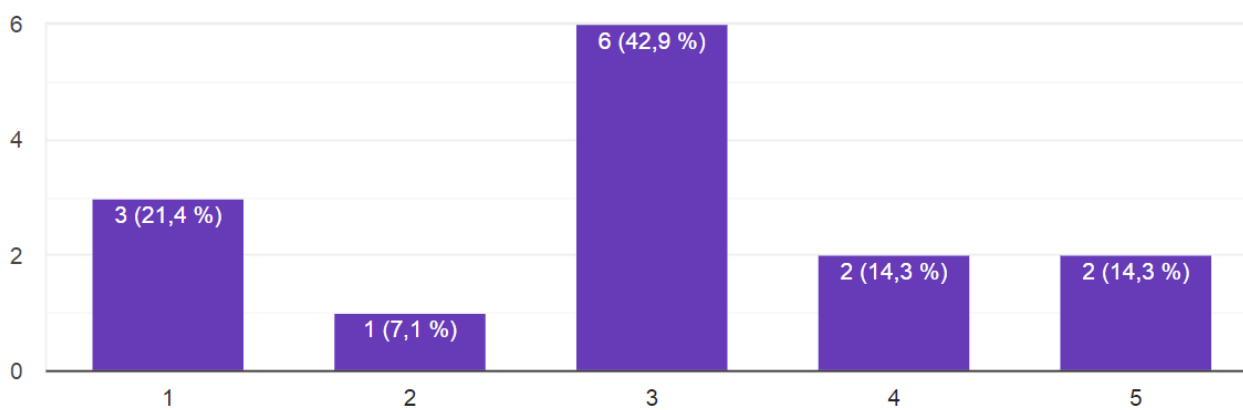




Gráfico N°27: elementos a incorporar en la empresa

Selecciona los elementos que consideres necesario incorporar en la empresa:

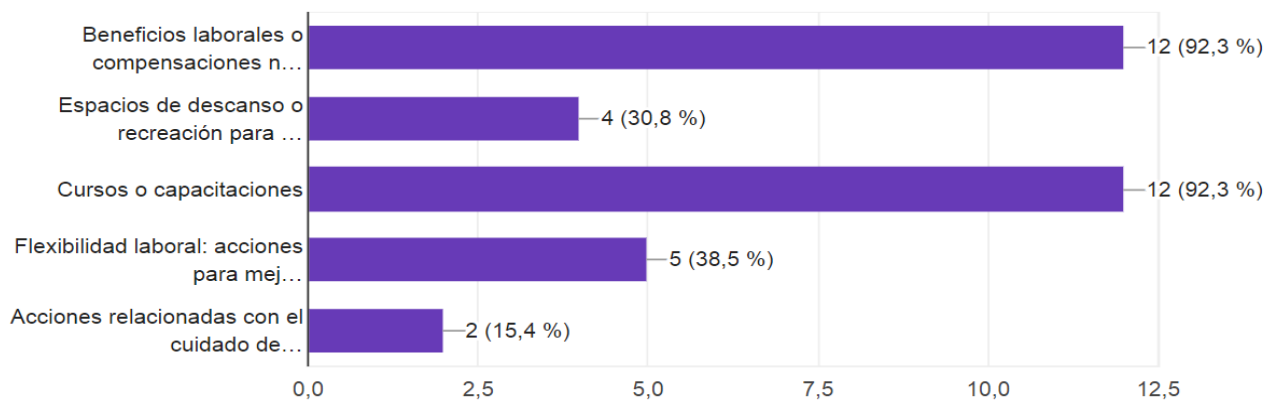
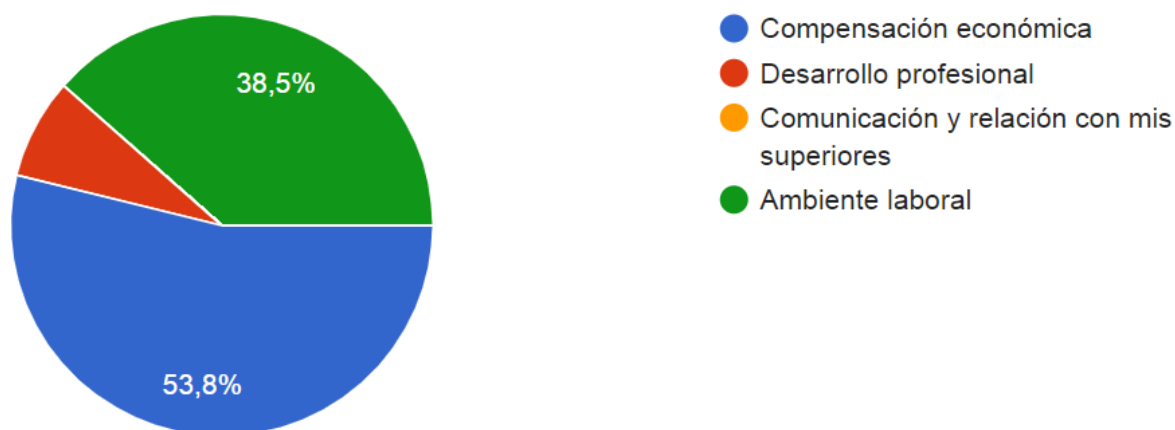


Gráfico N°28: elemento de mayor importancia

Selecciona el elemento que consideres más importante para sentirte satisfecho en tu trabajo:



Si deseas realizar algún comentario o aclaración con respecto a la encuesta, puedes hacerlo aquí:

Sería muy importante que sepan valorar a los empleados, porque si los empresarios, en el caso de los privados llegan alto o de alguna manera cumplen con sus objetivos, se debe que por debajo de ellos hay mucha gente que con su granito de arena colabora para esos resultados.

De acuerdo a los datos obtenidos por la encuesta, se observa que la mayoría del personal del sector administrativo son mujeres que superan los 40 años de edad. Una parte destacada del personal es relativamente nuevo en la organización con una antigüedad menor a cinco años pero el 50% del personal tiene una antigüedad importante, con más de 10 años trabajando para Open Mall. El mando operativo representa alrededor del 70% del personal contra un 30% que ocupa un mando medio.

En general, parece no haber problema con la colaboración entre compañeros ni con el trabajo en equipo. Aunque en este último sí que se debe trabajar más porque un pequeño porcentaje de colaboradores no se encuentra cómodo con el mismo. La gran mayoría disfruta de trabajar con sus compañeros de la organización.

La relación con los superiores se puede mejorar, ya que un 50% del personal no expresa tener una buena relación.

Los colaboradores en general pueden trabajar con autonomía, pudiendo tomar decisiones por sí mismos.

Es necesario mejorar la valoración de los empleados por parte de la empresa y sus superiores, ya que la gran mayoría siente que esto no ocurre.

Casi la mitad del personal expresa no poder desarrollar sus habilidades profesionales y personales mediante su trabajo.

La mayoría del personal siente que su trabajo no le permite desarrollarse personal y profesionalmente, por lo que es un punto importante en el que trabajar.

Ningún colaborador está satisfecho con su retribución económica.

El reconocimiento de los resultados individuales o grupales puede mejorarse.

La gran mayoría de los colaboradores disfruta de su trabajo.

Prácticamente todo el personal cuenta con el material necesario y adecuado para realizar su trabajo.

La comunicación en la organización debe revisarse urgentemente, ya que todo el personal está de acuerdo con que la misma no es constante o fluida o puede mejorarse.

En general, los colaboradores saben sobrellevar las dificultades presentes en sus trabajos, sin tomarlas como un problema.

La mayoría está conforme con el lugar físico en el que desempeñan sus actividades laborales.

La mayoría trabaja en lo que le gusta, lo cual es un punto importante para el desempeño adecuado.

Se debe trabajar en el sentimiento de felicidad en el trabajo de los empleados ya que una parte importante expresa no sentirse feliz.

Más de la mitad de los empleados consideran que el equilibrio entre trabajo y vida familiar puede mejorarse.

La mayoría expresa que la organización no se preocupa por su bienestar físico.

El 70% del personal no se siente del todo orgulloso de pertenecer a la organización.

Alrededor del 30% de los colaboradores elije seguir trabajado en Palmares, aún cuando les ofrezcan el mismo salario en otra empresa.

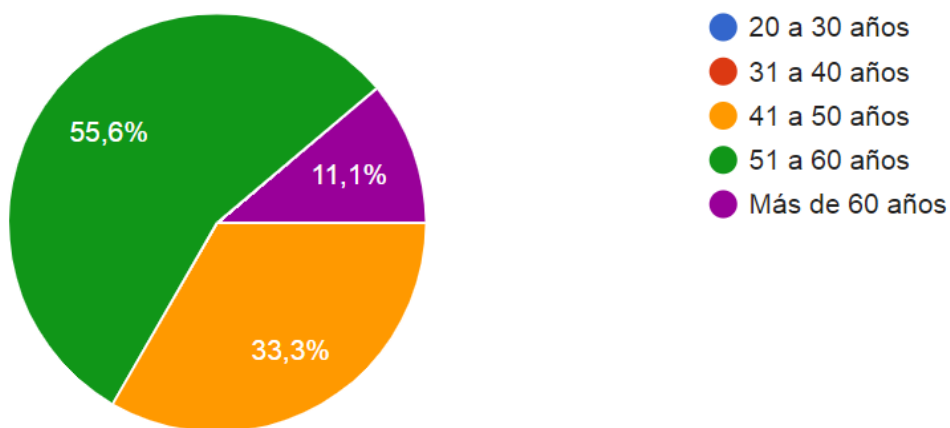
Los empleados consideran que es necesario incorporar beneficios laborales o compensaciones no económicas y cursos o capacitaciones en mayor medida, seguido por acciones para mejorar el equilibrio entre trabajo y vida personal. El 30% considera que es necesario incorporar espacios de descanso o recreación para los empleados en la organización y sólo un 15% cree necesario incorporar acciones relacionadas con el medio ambiente.

El factor principal para que los empleados se sientan satisfechos en su trabajo es la compensación económica, seguido por el ambiente laboral y en menor medida el desarrollo profesional.

- Colaboradores sector Operaciones

Se realizó la encuesta a 9 personas.

Gráfico N°1: edad de las personas que participaron de la encuesta



Fuente: elaboración propia

Gráfico N°2: sexo de las personas que participaron de la encuesta

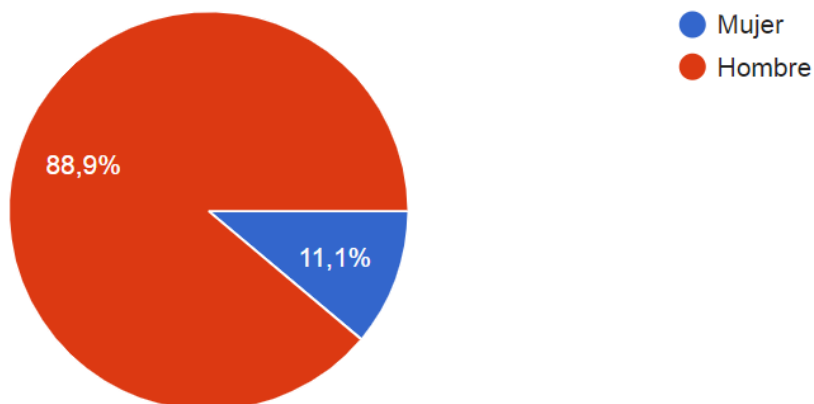


Gráfico N°3: antigüedad de las personas que participaron de la encuesta

¿Cuánto tiempo hace que trabajas en la empresa?

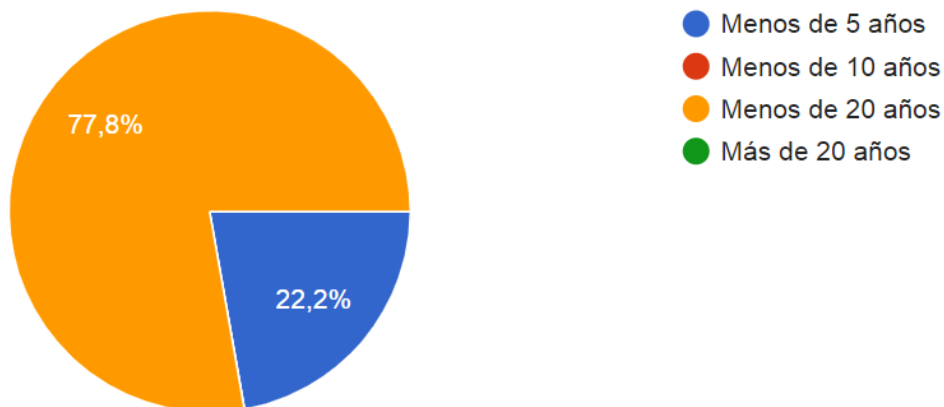


Gráfico N°4: cargo de las personas que participaron de la encuesta

¿Qué cargo ocupas actualmente?

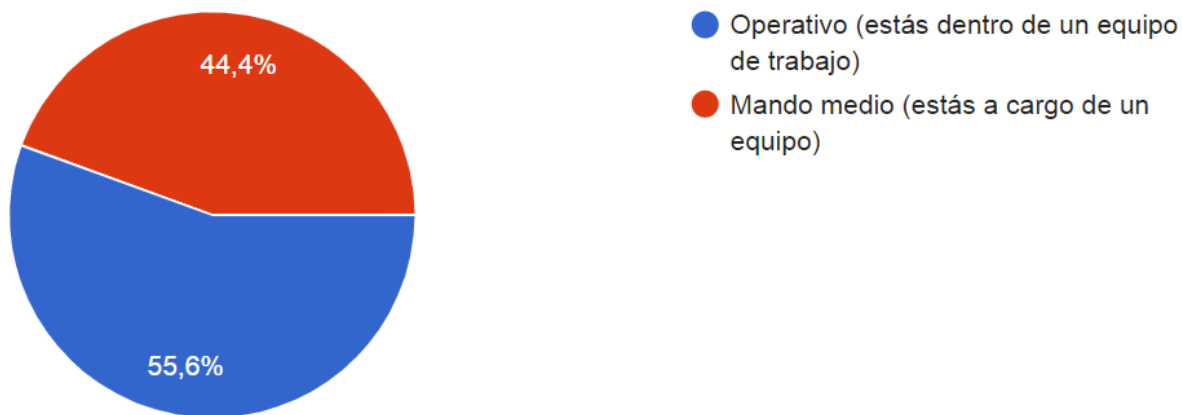


Gráfico N°5: grado de colaboración entre compañeros

Ante un desafío, encuentro colaboración por parte de mis compañeros.

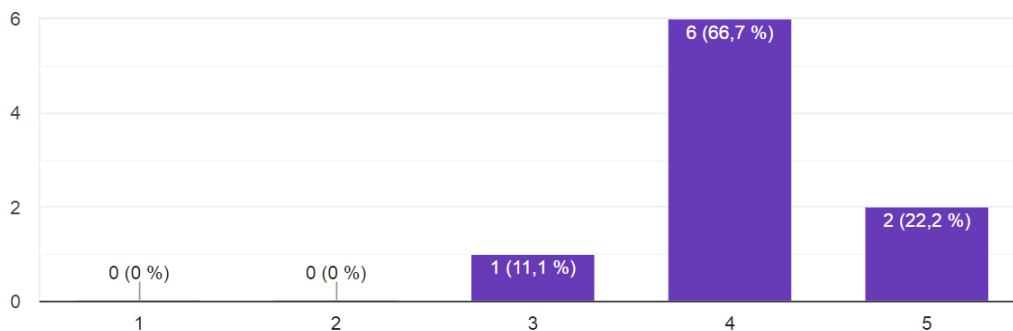


Gráfico N°6: frustración ante el trabajo en equipo

Es común sentirme frustrado cuando trabajo en equipo.

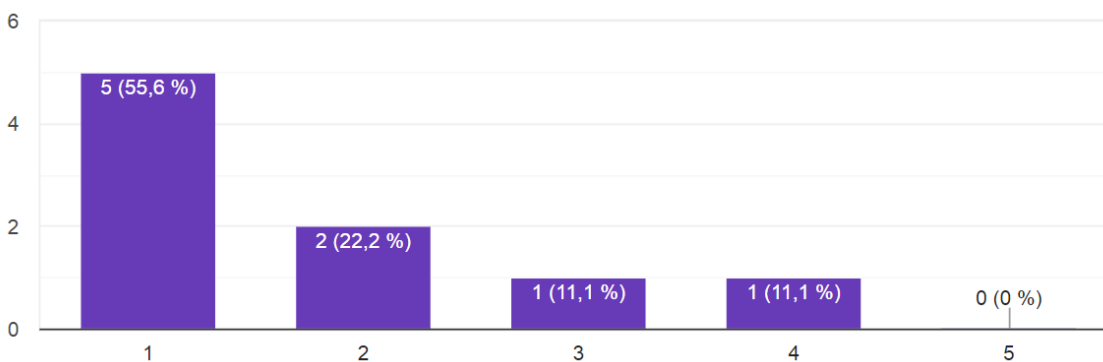


Gráfico N°7: disfrute del trabajo con compañeros

Disfruto trabajar con mis compañeros de la empresa.

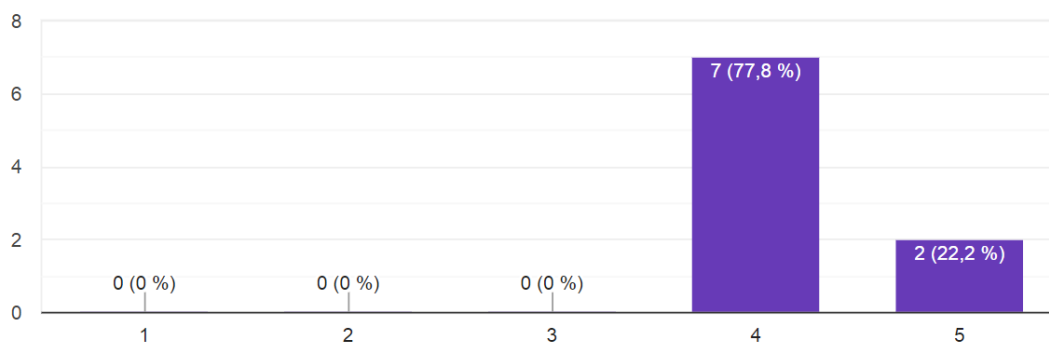


Gráfico N°8: relación con superiores

Existe una buena relación con mis superiores.

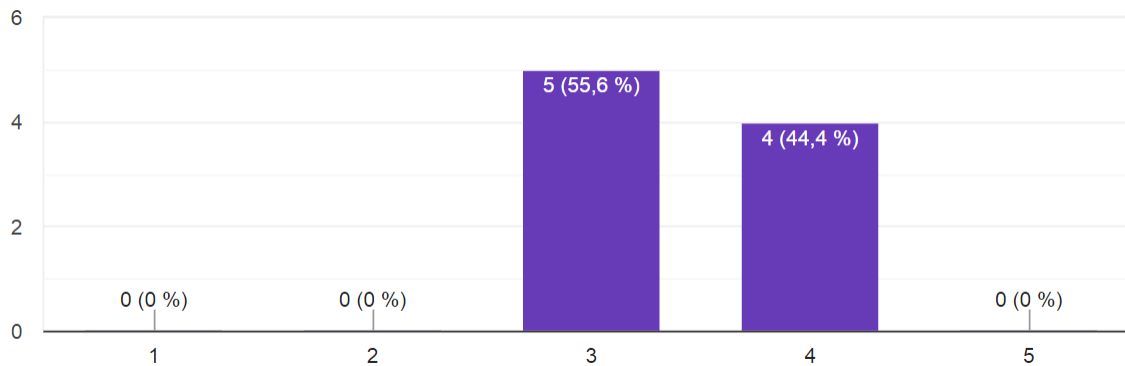


Gráfico N°9: libertad en la toma de decisiones

Puedo tomar decisiones propias sin necesidad de consultar con mis superiores.

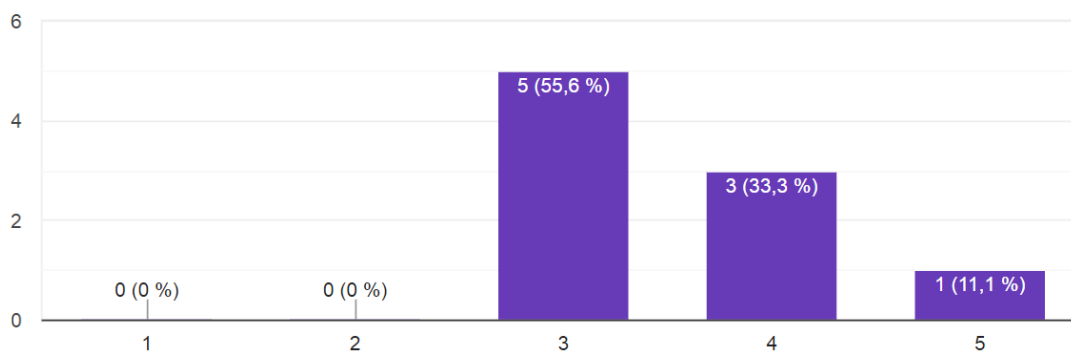


Gráfico N°10: valoración de la empresa y superiores

Me siento valorado por la empresa y mis superiores.

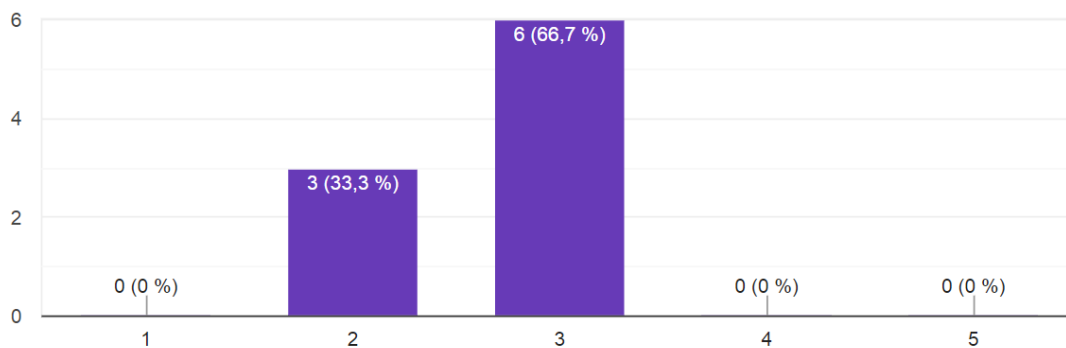


Gráfico N°11: desarrollo de habilidades profesionales y personales

Mi trabajo me permite realizar tareas o funciones que aumenten mis habilidades profesionales y personales.

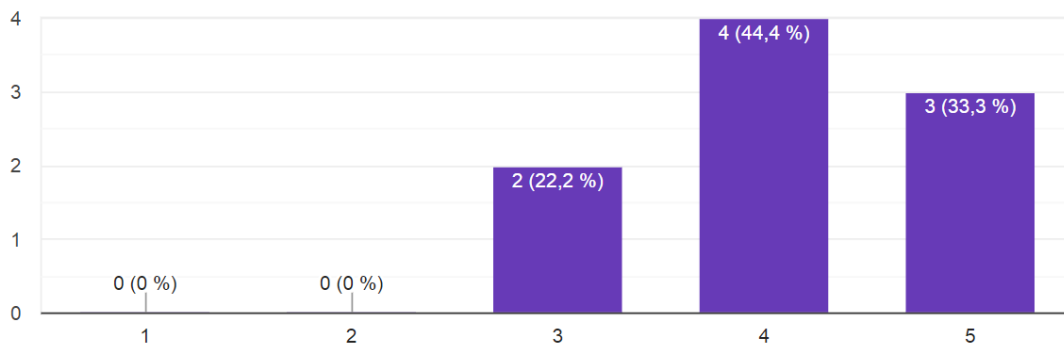


Gráfico N°12: posibilidad de crecimiento y desarrollo profesional

Siento que puedo crecer y desarrollarme profesionalmente en la organización.

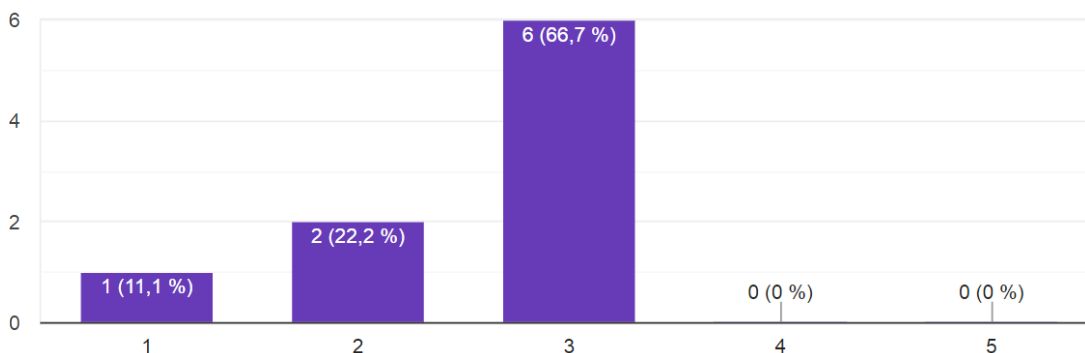


Gráfico N°13: satisfacción con retribución económica

Estoy satisfecho con mi retribución económica.

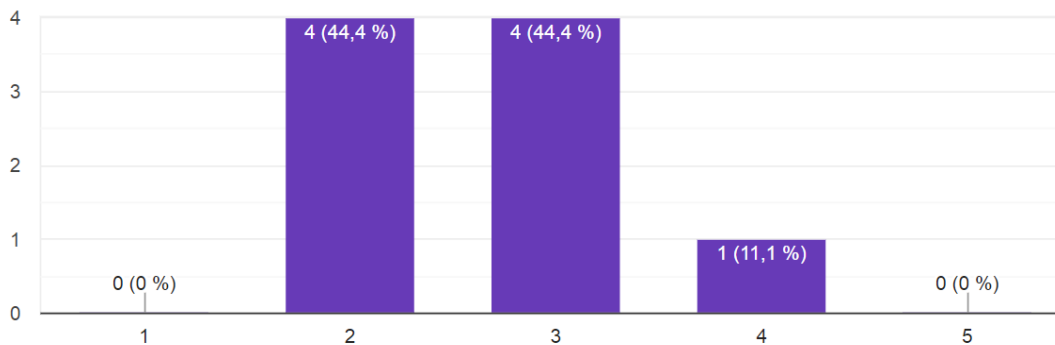




Gráfico N°14: reconocimiento de resultados

La empresa reconoce los resultados obtenidos a nivel individual o grupal.

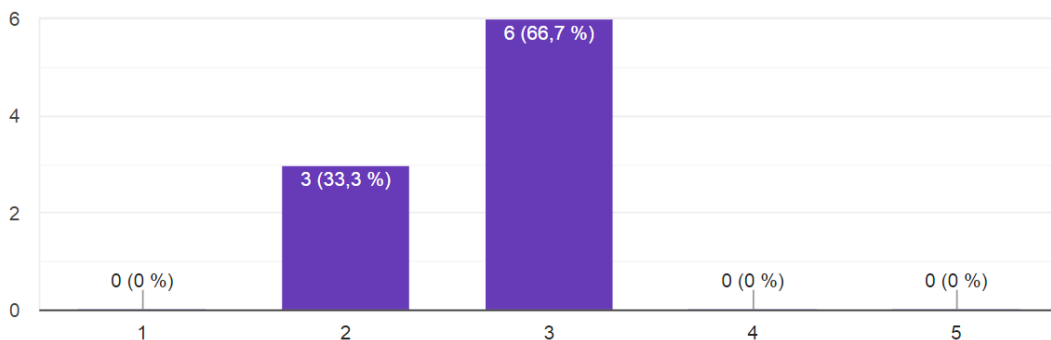


Gráfico N°15: disfrute del trabajo

Disfruto de mi trabajo.

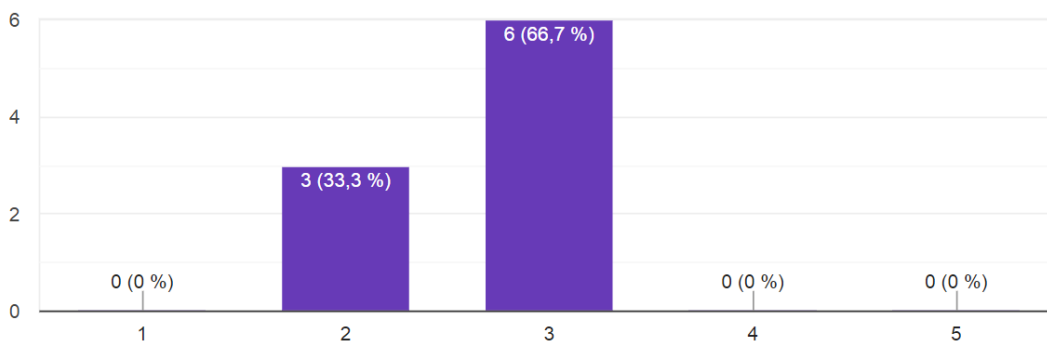


Gráfico N°16: disponibilidad de material

Cuento con el material necesario y adecuado para realizar mi trabajo.

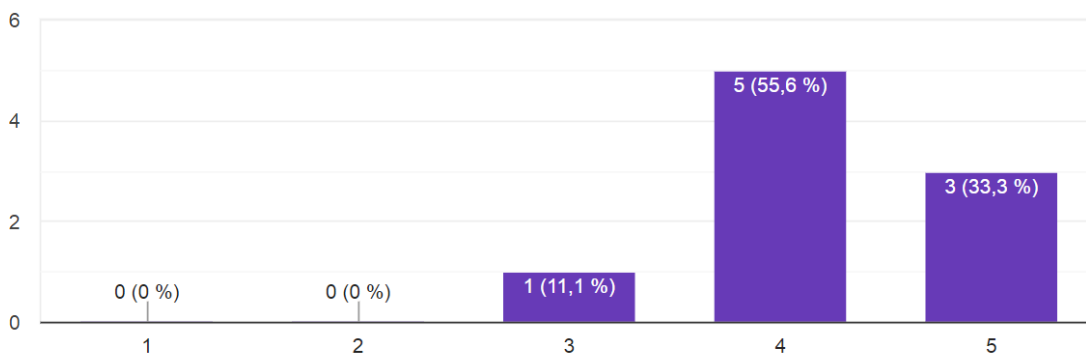


Gráfico N°17: comunicación en la organización

Existe una comunicación fluida y constante en la organización.

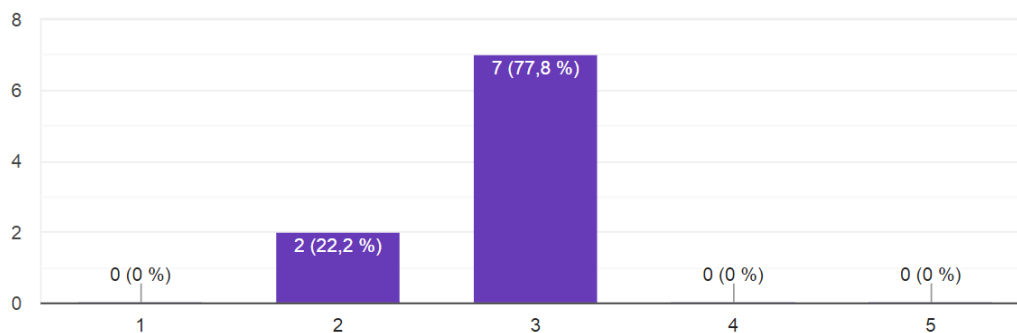


Gráfico N°18: reacción ante adversidades

Tomo como un problema las adversidades que el trabajo me pueda presentar.

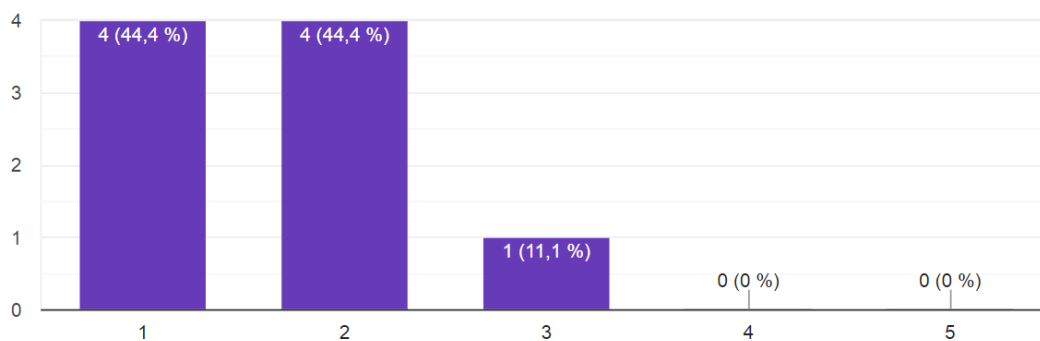


Gráfico N°19: sentimiento de estrés

A menudo siento estrés o frustración.

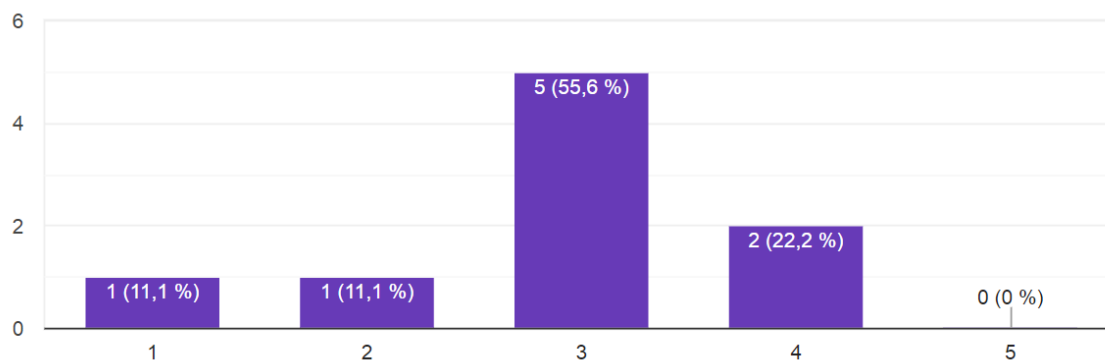


Gráfico N°20: espacio físico

Me agrada el lugar físico donde trabajo.

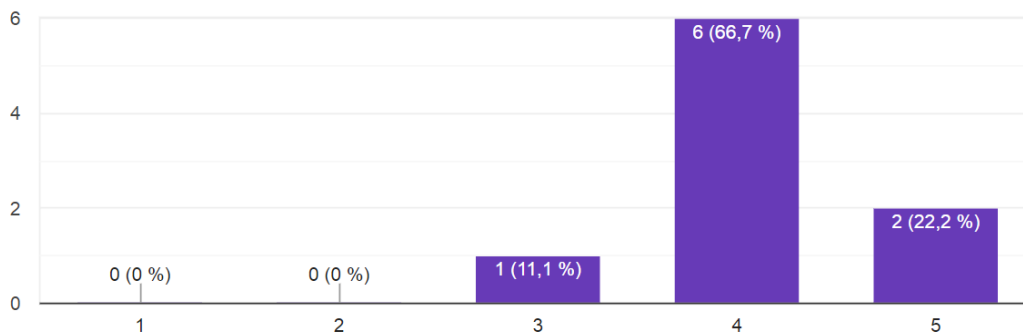


Gráfico N°21: gusto por el trabajo

Trabajo en lo que me gusta y eso me permite ser eficiente en mi tarea.

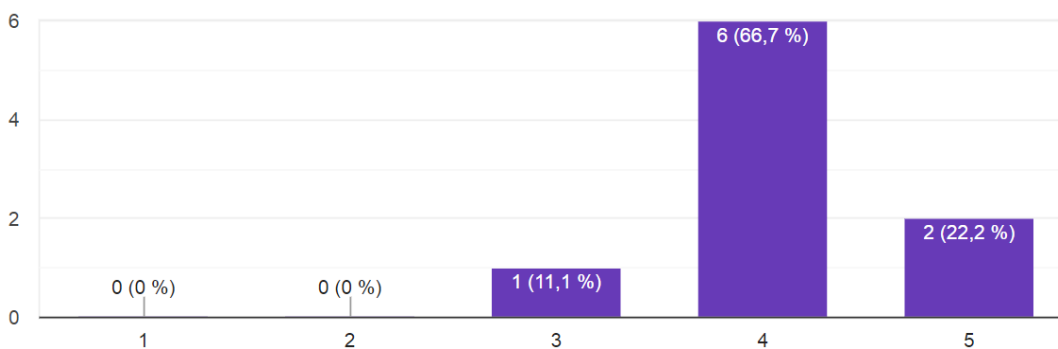


Gráfico N°22: felicidad

Me siento feliz en la organización en la que trabajo.

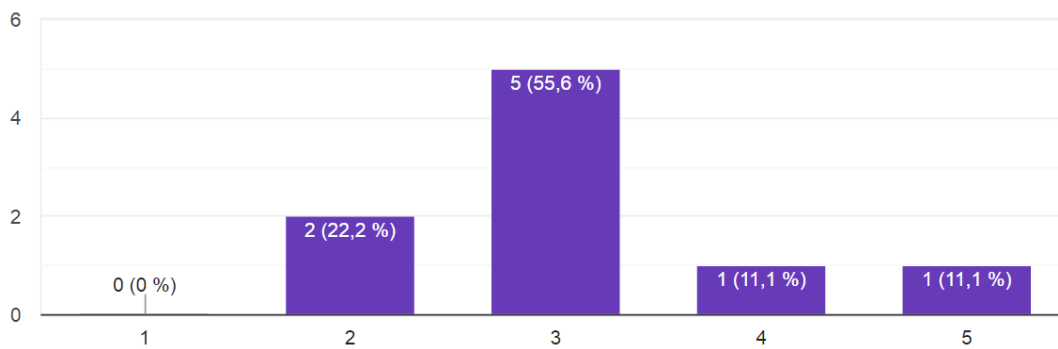


Gráfico N°23: balance trabajo-vida familiar

Considero que mi trabajo me permite un buen balance respecto de mi vida familiar.

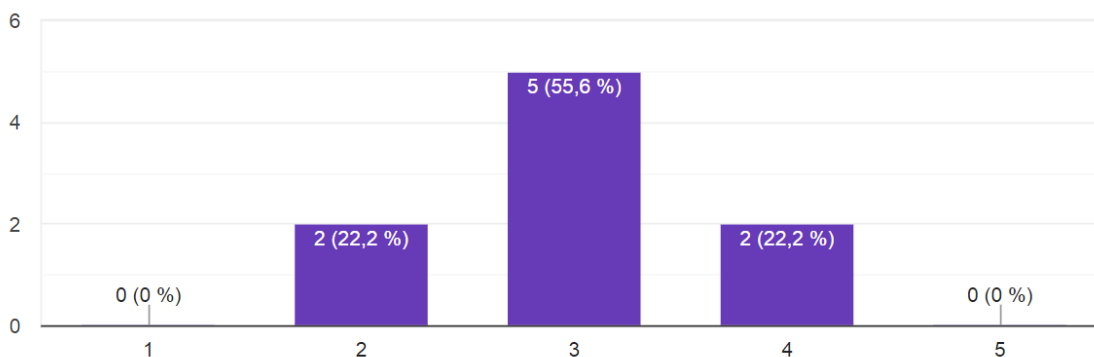


Gráfico N°24: bienestar físico

En la organización donde trabajo se preocupan por el bienestar físico de sus empleados.

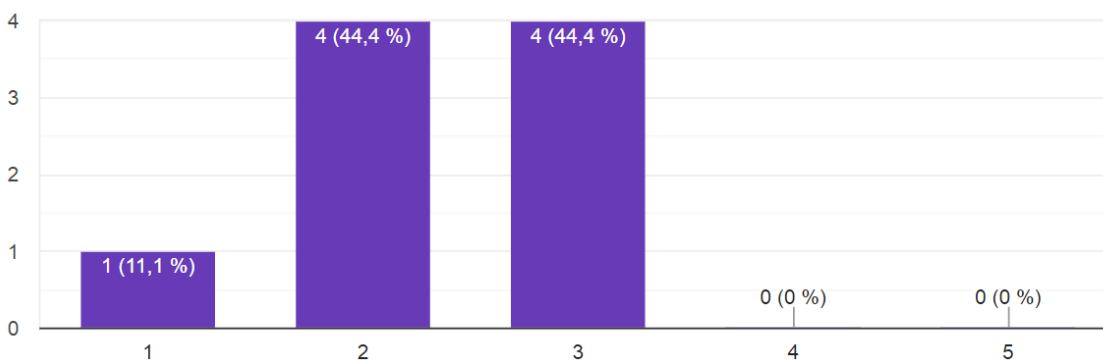


Gráfico N°25: orgullo de pertenencia

Me siento orgulloso de pertenecer a la organización.

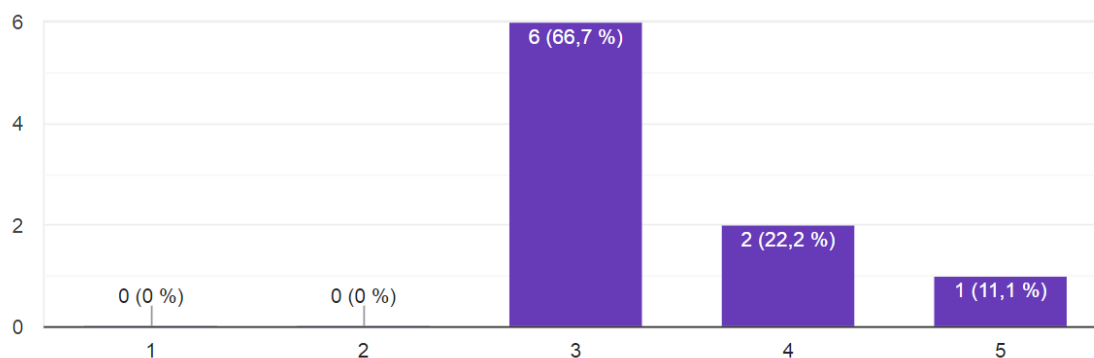


Gráfico N°26: preferencia por la empresa

Elijo seguir trabajando en esta empresa aun cuando me ofrezcan el mismo salario en otro lugar.

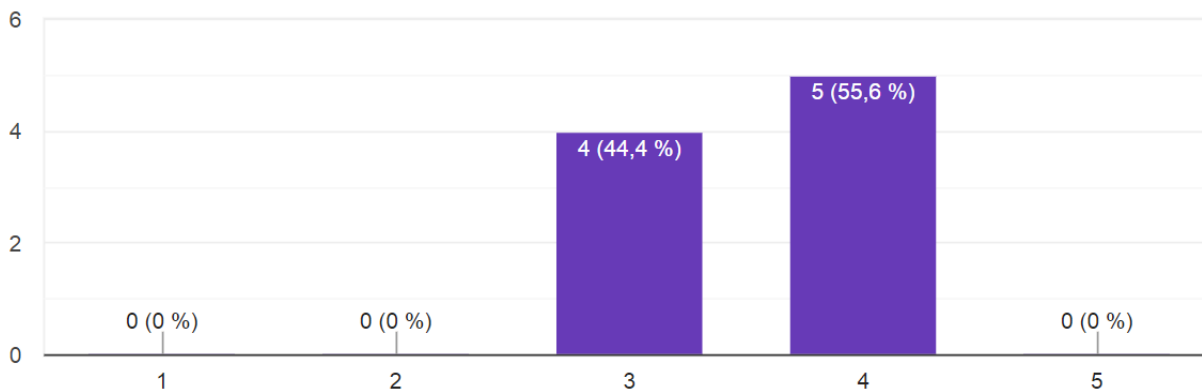
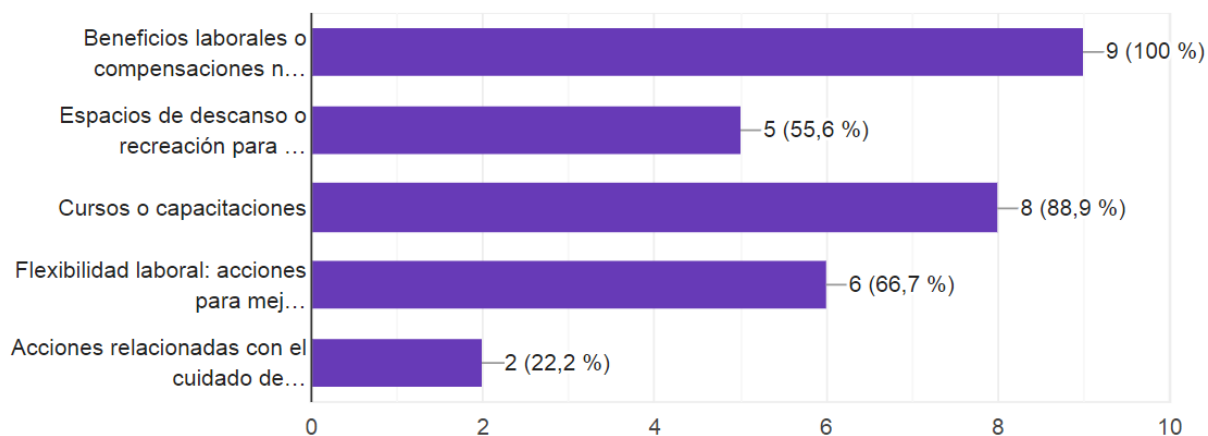


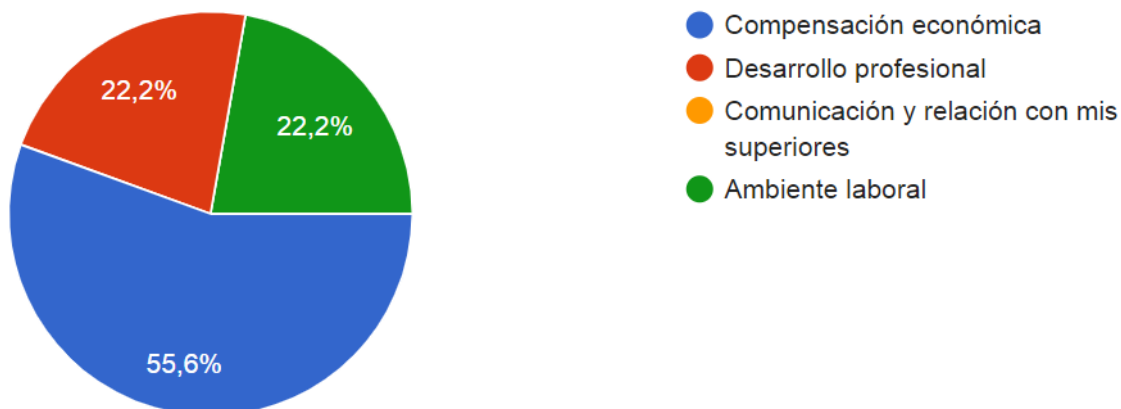
Gráfico N°27: elementos a incorporar en la empresa

Selecciona los elementos que consideres necesario incorporar en la empresa:



### Gráfico N°28: elemento de mayor importancia

Selecciona el elemento que consideres más importante para sentirte satisfecho en tu trabajo:



En el sector operaciones, sólo uno de los colaboradores es mujer. La mitad supera los 50 años de edad, mientras que el resto oscilan entre los 40 y 50 años y en menor porcentaje, superan los 60 años. La mayoría hace muchos años que trabaja en la organización, superando los 10 años de antigüedad, mientras que sólo el 20% del personal es relativamente nuevo, con una antigüedad menor a los 5 años. El 55% ocupa un mando operativo y un 45%, un mando medio; por lo que en este sector los puestos de mando medio representan un porcentaje muy superior en comparación con el sector administrativo.

Al igual que en el sector administrativo, en general parece no haber problema con la colaboración entre compañeros. El trabajo en equipo se puede mejorar. Y la gran mayoría disfruta de trabajar con sus compañeros de la empresa.

La relación con los superiores es mejor que en el sector administrativo, pudiendo igualmente optimizarse.

La autonomía de trabajo de los colaboradores es menor en comparación con los colaboradores administrativos, probablemente debido a que el trabajo operativo en sí requiere que las decisiones en general sean consultadas con los superiores.

Nuevamente es necesario mejorar la valoración de los empleados por parte de la empresa y sus superiores.

El trabajo en este sector le permite a la mayoría de los empleados realizar tareas que aumentan sus habilidades profesionales y personales.

Se debe trabajar en la posibilidad de desarrollo personal y profesional de los empleados, ya que la gran mayoría expresa no poder hacerlo.

Las opiniones en cuanto a satisfacción respecto a la retribución económica son más favorables que en el sector administrativo, pero aun así no son las mejores.

El reconocimiento de los resultados individuales o grupales debe mejorarse ya que gran parte del personal expresa no obtener un adecuado reconocimiento.

La mayoría de los colaboradores disfruta de su trabajo.

Gran parte del personal expresa contar con el material necesario y adecuado para realizar su trabajo.

La comunicación en la organización otra vez es un punto por optimar.

Al igual que en el sector administración, los colaboradores no parecen tener problema con sobrellevar las dificultades presentes en sus trabajos.

Un 20% del personal presenta estrés o frustración a menudo mientras que un 55% lo hace en menor medida pero también con un nivel para ocuparse.

La mayoría de los colaboradores está conforme con el lugar físico donde trabajan.

También la mayoría trabaja en lo que le gusta, un punto favorable para su adecuado desempeño.

Se debe trabajar en el sentimiento de felicidad en el trabajo de los empleados ya que una parte importante expresa no sentirse feliz.

Las opiniones expresan que a la mayoría el trabajo no le permite un buen balance respecto de su vida familiar, esto probablemente se deba a los horarios rotativos que realiza el personal del sector.

La mayoría expresa que la organización no se preocupa por su bienestar físico.

El 30% del personal se siente del todo orgulloso de pertenecer a la organización.

Alrededor del 55% de los colaboradores elije seguir trabajado en Palmares, aun cuando les ofrezcan el mismo salario en otra empresa.

Los empleados consideran que es necesario incorporar beneficios laborales o compensaciones no económicas, en segundo lugar cursos o capacitaciones, seguido por acciones para mejorar el equilibrio entre trabajo y vida personal. En menor medida consideran necesario incorporar espacios de descanso o recreación para los empleados en la organización y sólo un 22% cree necesario incorporar acciones relacionadas con el medio ambiente.

Al igual que los empleados del sector Administración, el factor principal para se sientan satisfechos en su trabajo es la compensación económica, seguido por el desarrollo profesional y el ambiente laboral, empatados en nivel de importancia.

### ***c. Entrevista al Jefe de RRHH.***

De la entrevista realizada al jefe de RRHH, pudimos obtener la siguiente información:

- Los beneficios laborales o compensaciones no económicas vigentes son la obra social Osde para los colaboradores y el servicio de viandas para almuerzo.



- Como acciones relacionadas con el cuidado del medio ambiente se implementaron paneles de energía solar para abastecer al complejo. Los empleados en sí no realizan acciones concretas de cuidado del medioambiente.
- Cuentan con dos comedores como espacios de descanso o recreación, uno en cada área, para almorzar y tomar un café.
- Cuentan con momentos de celebración en la organización que se tratan de desayunos para festejar cumpleaños, Navidad y Fin de Año que han sido organizados por los mismos colaboradores. La empresa organiza fiesta de fin de año para los empleados, aunque algunos años no ha sido posible por la situación económica.
- No es parte de las políticas de la empresa brindar cursos o capacitaciones a los colaboradores.
- No se realizan acciones específicas para mejorar el equilibrio entre trabajo y vida personal de los colaboradores.
- No cuentan con una política definida de recursos humanos. Ante una necesidad especial de los empleados, no siempre hay presupuesto, aprobación o colaboración para ayudarlos.

### **3. Propuesta de un plan de Felicidad Organizacional**

El plan comienza implementándose en Palmares Open Mall S.A. con vistas a extenderse al resto de las empresas del grupo para crear una verdadera cultura de la felicidad que identifique a Presidente. Cuando esto ocurra, lo ideal sería incorporar un CHO que se encargue de gestionarla.

### 3.1. Objetivos.

- Mejorar las relaciones interpersonales entre los colaboradores, principalmente entre jefes y subordinados, para que al menos un 80% de los colaboradores considere tener buenas relaciones.
- Propiciar el crecimiento y desarrollo profesional de los colaboradores, mediante al menos dos cursos o capacitaciones anuales.
- Implementar al menos una actividad para mejorar el bienestar físico de los colaboradores.
- Mejorar la comunicación interna, incorporando nuevos canales.
- Aumentar la motivación.
- Disminuir el estrés.
- Reconocer la labor de los colaboradores.
- Brindar bienestar a los colaboradores.
- Lograr colaboradores felices y orgullosos de pertenecer a la organización.

### 3.2. Acciones específicas.

Las acciones a llevar a cabo para el cumplimiento de los objetivos son:

- Comunicar a los colaboradores mediante una reunión informativa el nuevo plan que se implementará, de qué modo se llevará a cabo, los objetivos y beneficios que se pretende brindarles a través del mismo. Es importante llevar a cabo esta primera medida para que todos entiendan, se sientan parte y colaboren para lograr una organización feliz.
- Organizar un “Family Day” anual en alguna de las fincas pertenecientes al Grupo. Las fincas se encuentran en San Carlos, Tunuyán y San Juan y disponen de espacios verdes

con hermosas vistas, lugares ideales para disfrutar de un día de juegos y comida en familia.

- Brindar capacitaciones en competencias digitales: el conocimiento digital es imprescindible para desempeñarse en cualquier trabajo administrativo. Es importante brindar herramientas a los empleados para no quedarse atrás con la tecnología, adaptándolos a las nuevas necesidades del mercado, contribuyendo a mejorar formación y productividad.
- Brindar capacitaciones en liderazgo y motivación para el Gerente General y el personal que ocupa puestos de mandos medios, de manera que puedan incorporar habilidades para mejorar las relaciones interpersonales con los colaboradores, comunicarse de manera efectiva y desempeñar sus funciones de la manera más eficiente.
- Ofrecer cursos de inglés: aunque no sea un conocimiento específicamente necesario en esta organización, es un conocimiento cada vez más básico e importante en el mundo empresarial. Ofrecer la oportunidad de incorporarlo al aprendizaje de los colaboradores supone brindarles un enorme beneficio, motivándolos y demostrando que a la empresa realmente le importa su desarrollo.
- Organizar el trabajo y la estructura en el sector administrativo de manera tal que cuando una persona se ausenta de su puesto ya sea por una licencia, vacaciones o cualquier otro motivo; exista alguien más que la reemplace y no signifique un problema. Algunos años atrás contaban con un colaborador que cumplía sus funciones normales trabajando medio día pero ante la necesidad de cobertura de un puesto, estaba capacitado para hacerlo, al menos para realizar las funciones básicas y más importantes, trabajando la jornada completa. Actualmente esto se puede solucionar capacitando a los compañeros del área

en las funciones básicas del puesto. Por ejemplo: cuando se ausenta la Tesorera, las encargadas de la Contabilidad pueden suplirla realizando las funciones de cobros a los locatarios, depósitos de cheques bancarios y manejo de caja. Son funciones básicas del puesto que no les ocuparán toda la jornada. A la vez, el Gerente y el resto del equipo deberán reconocer este esfuerzo y labor adicional y la posibilidad de que no puedan cumplir con sus tareas diarias al cien por cien por estar realizando este trabajo extra. Una compensación económica por la labor sería la mejor manera de reconocer y motivar a los colaboradores para contribuir y participar activamente en estos casos. Así se resuelve el problema para los colaboradores cada vez que deben tomarse sus vacaciones sumado a los beneficios que implica para ellos mismos; relativos a experiencia, proactividad, adquisición y desarrollo de conocimientos y habilidades; y para la compañía, el tener empleados multifuncionales.

- Implementar el teletrabajo ante necesidades específicas de los colaboradores. Ciertos puestos pueden prescindir de la presencia física de las personas en ocasiones y éstas pueden realizar el trabajo desde sus casas. Es común que un colaborador requiera acceder al teletrabajo por tener algún asunto en particular por el que necesita quedarse en su hogar.
- Otorgar medio día libre el día del cumpleaños del colaborador: permitirles tomarse ese medio día libre es una forma de otorgarles un “regalo”, de reconocer y agradecer; mejorando las relaciones y favoreciendo la motivación.
- Agradecer por los logros: el Gerente General incorporará a sus tareas frecuentes, las actividades destinadas a reconocer y agradecer los logros del equipo. Pueden ser logros grandes o pequeños; facturaciones importantes, campañas de marketing exitosas, cierres

de contratos con nuevos locatarios, una tarea de mantenimiento trascendente realizada en tiempo y forma, etc. Puede estimarlos mediante un email, un desayuno especial en la oficina, un voucher para utilizar en alguna tienda del mall o en Ve a Palmares (incluso siempre es posible negociar con las tiendas para obtener los vouchers). Todo es válido para reforzar la relación entre gerente y colaboradores y demostrarles a estos últimos que su trabajo y esfuerzos son tenidos en cuenta y realmente valorados.

- Incorporar livings de descanso en los comedores del personal para brindarles un espacio de distensión donde puedan disfrutar de un café, una charla o unos minutos de relajación para luego continuar con sus tareas. Actualmente se les permite hacerlo pero de esta manera el sitio sería más propicio para el momento de descanso.
- Colocar una pizarra en cada comedor del personal en las que se colocarán novedades, mensajes motivacionales, noticias importantes y cualquier información que se desee compartir. Todos los colaboradores pueden participar con sus mensajes.
- Crear un perfil en Facebook denominado “Palmares RRHH” y administrado por el equipo de personal de la empresa, en la cual compartirán información referente a fechas de pagos de sueldos; eventos; capacitaciones; felicitaciones a los colaboradores por cumpleaños, ascensos, nacimiento de hijos o cualquier suceso importante; presentaciones y bienvenidas a nuevos colaboradores; despedidas de colaboradores que renuncian; y cualquier otra información que se desee publicar.
- Gimnasio gratuito en “Club del Parque” para los colaboradores. Es posible realizar un convenio con el gimnasio, ubicado en el mall y cliente directo del mismo, para que los empleados asistan gratuitamente. Mediante este beneficio, la empresa contribuye a su bienestar físico y aumenta la motivación.

### **3.3. Especialista en Felicidad.**

La organización e implementación del plan estará a cargo del área de RRHH, la misma cuenta con dos personas que se organizarán para implementar el plan de Felicidad Organizacional ya que disponen del tiempo y capacidad para hacerlo. Para que ellos mismos se sientan motivados, se les otorgará una retribución económica extra de \$5.000 a cada uno y se los capacitará en Felicidad Organizacional mediante el programa de Fundación Universitas para obtener el “Diplomado en Desarrollo y Gestión de la Felicidad y Bienestar Organizacional”.

Otra alternativa hubiese sido contratar a un profesional experto en Felicidad Organizacional pero teniendo en cuenta que se dispone de un presupuesto acotado, la mejor alternativa es aprovechar a los profesionales que ya son parte de la organización, capacitarlos y así también, contribuir a su desarrollo profesional, motivarlos mediante un nuevo reto y la posibilidad de obtener una mayor retribución económica. Además de aprovechar el hecho de que conocen la organización y a sus integrantes a la perfección.

### **3.4. Herramientas de medición.**

#### ***a. Estado de ánimo diario.***

Se implementará una herramienta de medición de la Felicidad Organizacional, la misma consistirá en una tablet que se colocará junto al reloj de control de ingreso y egreso del personal. Cuando los colaboradores llegan a su lugar de trabajo y marcan la hora, también seleccionan en la tablet su estado de ánimo, representado con caritas de humor, entre cinco opciones: “Muy feliz”, “Satisfecho”, “Normal”, “Insatisfecho”, “Molesto, frustrado o triste”. Al marcharse, deberán hacer lo mismo.

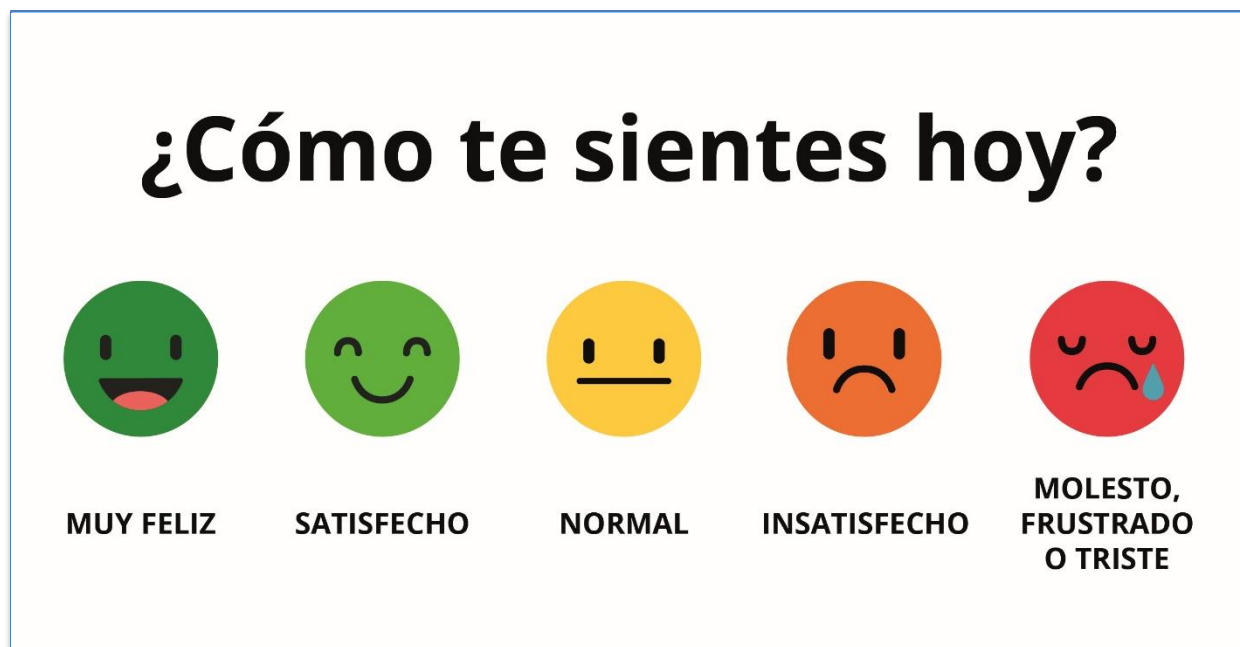


Figura 36. Herramienta de medición de la Felicidad Organizacional

Para poder conectar los datos de entrada y salida de cada persona, es decir, para saber cuál era el estado de ánimo de una persona al ingresar y cuál fue su estado al marcharse, mensualmente los colaboradores crearán un código numérico fácil de recordar. En la tablet, antes de poder ingresar el estado de ánimo, deberán colocar ese código.

De esta manera, el sistema envía al encargado de la medición los resultados y estadísticas diarios, semanales, mensuales y el progreso anual. Se evaluarán los resultados y el porcentaje de participación.

**b. Buzones de quejas o sugerencias.**

Se colocarán buzones de quejas o sugerencias tanto en el comedor del sector Administración como en el del sector Operaciones, para que los colaboradores puedan expresar lo que deseen anónimamente, y cuando lo deseen.

**c. Valoración de actividades.**

Al finalizar cada actividad propuesta en este plan, sujetas a valoración como son los cursos y capacitaciones, los colaboradores participantes completarán una pequeña encuesta expresando qué les ha parecido, qué cambios introducirían en la actividad, si desean que se sigan implementando otras similares y podrán también recomendar otras diferentes. En el Apéndice se puede observar el modelo de encuesta a implementar.

**d. Encuestas anuales.**

Se continuarán realizando encuestas anuales de clima organizacional, similar a la encuesta realizada para investigar la situación actual de la organización (punto 1 del Apéndice), con los ajustes o modificaciones que se consideren necesarios realizar al momento de reunir datos y opiniones cada año.

***Medición en el futuro: Happyforce.***

Debido a que se pretende que la implementación del plan comience en Open Mall pero se extienda a todas las empresas del grupo en un futuro cercano, se investigó la herramienta de medición Happyforce. Se trata de una plataforma creada en Barcelona que permite una comunicación honesta y transparente entre las empresas y sus empleados. Basada en una app para el celular, una interacción sencilla y anónima y con dinámicas similares a las de las redes sociales.



a. *Funcionamiento.*

El funcionamiento de la misma se basa en tres funciones:



Figura 37. Funciones de Happyforce

1. Recoger feedback de los empleados

Paso 1: una vez al día se abre la conversación con los empleados preguntando a cada uno cómo se siente. Esto permite tener una primera métrica sobre el clima laboral y el índice de satisfacción de los empleados.



Figura 38. Primera conversación

Paso 2: elegir el tipo de feedback. Las diferentes categorías de feedback sirven de guía para que los empleados compartan información de valor. El anonimato permite que los empleados sean honestos, tanto para felicitar a un compañero como para indicar algo que no les gusta. Los empleados deciden si compartir sus comentarios con todos sus compañeros o si prefieren enviar una crítica de manera privada al management.

## Público + Anónimo



Figura 39. Categorías de feedback Público + Anónimo

## Privado + Anónimo

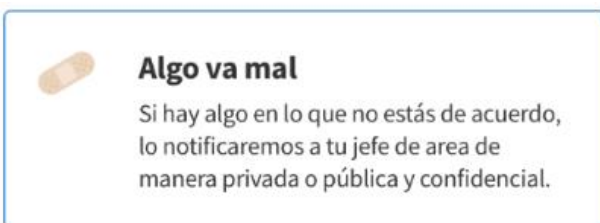


Figura 40. Categorías de feedback Privado + Anónimo

Paso 3: escribir feedback. Los empleados pueden escribir un único comentario al día. Esto ayuda a reflexionar antes de escribir y aumenta la calidad del feedback compartido.

Además, se busca convertir el feedback negativo en oportunidades de mejora. Fórmulas de Comunicación-No-Violenta y Feedback Wrap ayudan a los usuarios a convertir problemas en soluciones.



Figura 41. Escribir feedback

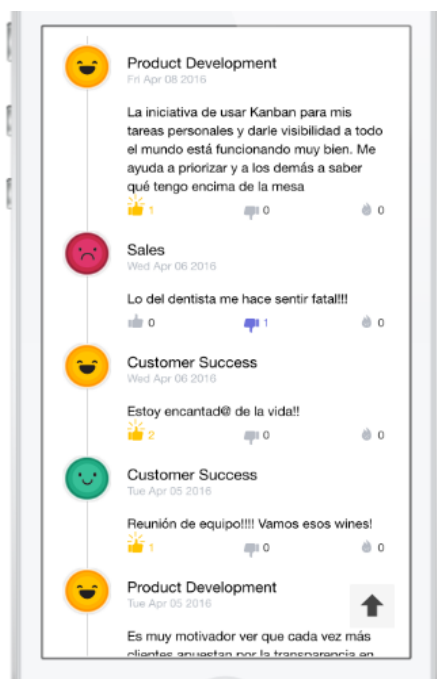


Figura 42. Valoración del feedback

Paso 4: valorar el feedback de los demás. La transparencia de los comentarios permite a los empleados mostrar su acuerdo o desacuerdo con las opiniones de sus compañeros, lo que facilita la priorización y el procesado de la información.

## 2. Analizar y entender

El dashboard ayuda a entender más fácilmente qué ocurre en los diferentes grupos de personas en la organización. La plataforma ofrece datos en tiempo real que permiten medir el compromiso de los empleados y hacer seguimiento de las conversaciones, filtradas por áreas, departamentos o cualquier variable demográfica relevante, como género, edad o posición en la empresa.

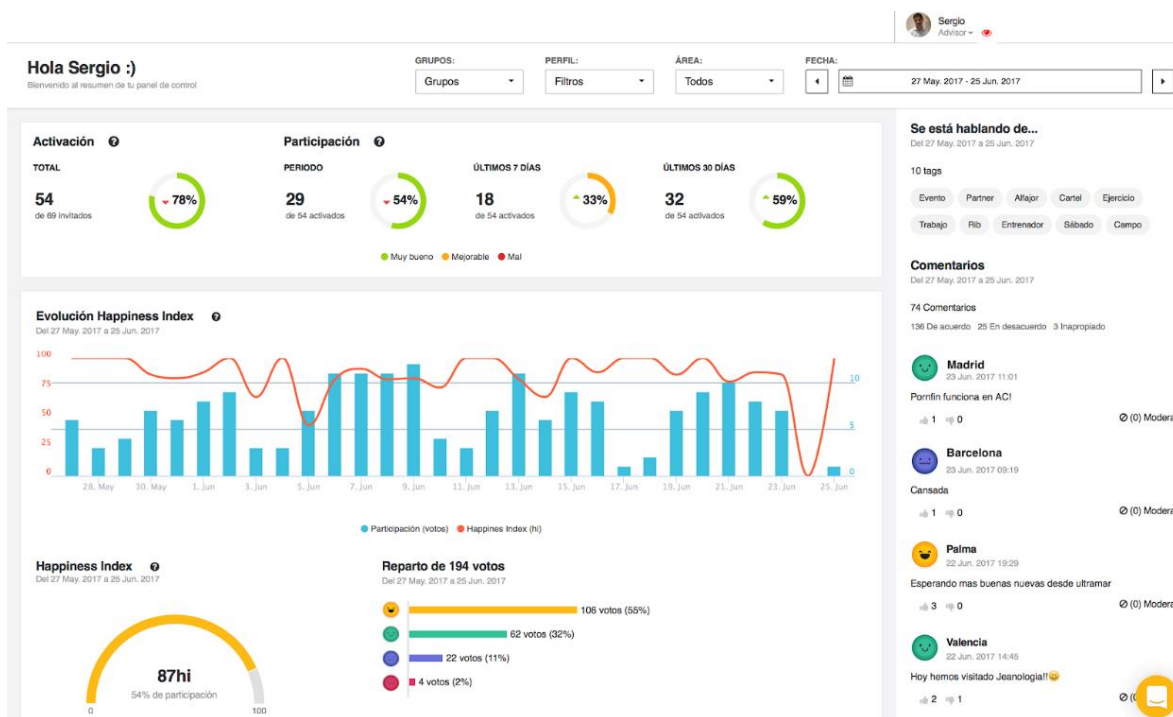
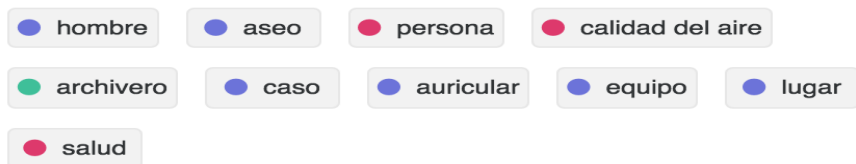


Figura 43. Dashboard con datos en tiempo real

## Detección automática de temas y Sentimental Analysis

La IA facilita el análisis cualitativo: el motor semántico detecta y agrupa comentarios en base al tema y los clasifica por colores en función del sentimiento predominante sobre este tema.

### People are talking about...



### ... showing these emotions:

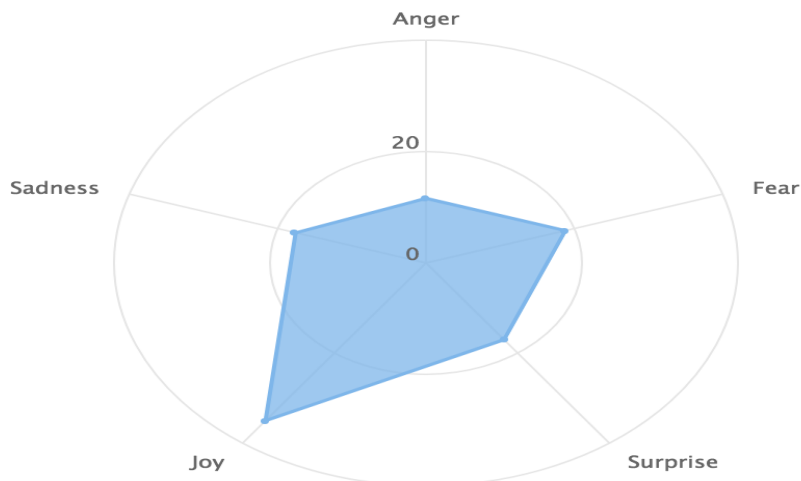


Figura 44. Temas y Sentimental Analysis

### Scores

Los scores permiten descubrir en más detalle lo que está ocurriendo en la organización. Los scores son KPI o un indicador que se calcula regularmente lanzando preguntas a los empleados, creados por expertos en la gestión de personas. Cada uno de los scores se compone de uno o más factores que miden diferentes aspectos que impactan en el indicador. El catálogo de scores incluye Actitud Positiva, Bienestar (de la organización, de equipos, de individuos), Relación con managers, Compromiso Inteligente, Alineación Cultural y Gestión del cambio.

### 3. Comunicarse: preguntas de PULSO y Anuncios

Tener una conversación significa que la empresa debe responder y participar aprovechando los recursos de la plataforma Happyforce. Las preguntas de PULSO permiten la monitorización de posicionamientos actitudinales, permiten lanzar cuestiones específicas para estimular la conversación sobre temas concretos, permiten definir indicadores y medir la evolución de temas importantes en el tiempo, repitiendo automáticamente las preguntas; y muestran los resultados en tiempo real.

Los Anuncios consisten en mensajes cortos que aparecen en el canal justo antes de que el empleado dé su feedback del día. Permiten llegar de una manera ágil a todos los empleados y eficaz en momentos críticos. Se pueden adjuntar documentos, imágenes y links a webs/videos. Los empleados reciben un alerta cada vez que hay un anuncio nuevo.

#### *b. Beneficios para la empresa.*

El feedback continuo hace posible detectar riesgos antes de que sea tarde y se conviertan en problemas; aumenta el compromiso y vinculación de los empleados; mejor retención de talento; menor rotación; posibilidad de enfocarse en las personas para crear el mejor ambiente de trabajo posible; impacto positivo en la productividad.

#### *c. Beneficios para el empleado.*

Mejora el lugar de trabajo; cuentan con un canal directo de comunicación con compañeros y managers; mayor sentimiento de satisfacción y felicidad; mejor comprensión de la realidad de la empresa.

### 3.5. Presupuesto.

Para obtener datos cuantitativos del costo del plan, realizamos un presupuesto. De las actividades que se proponen en el apartado “acciones específicas”, se han presupuestado las siguientes:

- Organizar un “Family Day” anual en alguna de las fincas pertenecientes al Grupo: los costos se contemplan para un total de 96 personas, ya que cada colaborador puede asistir con tres familiares.
- Brindar capacitaciones en competencias digitales
- Brindar capacitaciones en liderazgo y motivación para el Gerente General y el personal que ocupa puestos de mandos medios
- Ofrecer cursos de inglés
- Agradecer por los logros
- Colocar una pizarra en cada comedor del personal
- Gimnasio gratuito en “Club del Parque”

Además, en el presupuesto se incluyeron los costos de designar Especialistas en Felicidad, de implementar una herramienta de medición y de colocar buzones de quejas y sugerencias para los colaboradores.

El resto de actividades no suponen costos monetarios para la organización, como por ejemplo la actividad de elegir al empleado del mes. Cabe aclarar que para la colocación de livings en los comedores, se pueden utilizar livings guardados en el depósito de la empresa que en su momento formaron parte del mobiliario de locales comerciales y no se volvieron a utilizar.

Se puede observar el presupuesto detallado en el Apéndice, donde las actividades se han presupuestado suponiendo que todo el personal accederá a las mismas (es probable que hayan

colaboradores que no estén interesados en estudiar inglés o que ya lo hayan hecho antes, como así también habrá quienes no asistirán al Family Day por algún motivo o quienes no querrán acceder al beneficio de gimnasio gratuito). En el mismo se distinguen los costos del mes de abril que es cuando se comienza a implementar el plan, y los costos para el resto del año. Hay actividades que suponen un único costo, como el Family Day que es una vez al año, y otras actividades suponen costos mensuales, como los cursos de inglés o el gimnasio. El total del presupuesto muestra la suma de todos esos costos, desde abril a diciembre.

Open Mall cuenta con la estructura y capacidad financiera que le permite destinar esta cantidad de fondos a un fin tan ético e importante como es la valoración de su recurso más importante: las personas. Habrá empresas que no posean la misma capacidad pero siempre se pueden realizar acciones que contribuyan a la Felicidad Organizacional, adaptadas a la realidad de cada organización.

### **3.6. Indicadores.**

Teniendo presente que la aplicación de un plan de Felicidad Organizacional se lleva a cabo bajo un enfoque ético, por la certeza de que es lo que cualquier persona necesita para llegar a ser la mejor versión de sí mismo, entendiendo que la felicidad y el bienestar subjetivo en el trabajo son la causa de todos los resultados y no al revés; en primera instancia nos enfocaremos en utilizar indicadores que nos permitan conocer los efectos y éxito del plan asociados al bienestar de las personas. Una vez que estos indicadores arrojen resultados favorables, pasaremos a tener en cuenta los indicadores que nos permitan conocer efectos sobre los resultados de la compañía.



### 3.6.1. Indicadores de felicidad y bienestar.

- Cantidad de quejas recibidas en los buzones.

$$\frac{\text{Cantidad quejas recibidas mes } x+1}{\text{Cantidad quejas recibidas mes } x}$$

$$\frac{\text{Cantidad quejas recibidas año } x+1}{\text{Cantidad quejas recibidas año } x}$$

- Índice de felicidad.

$$\frac{\text{Porcentaje de estados de ánimo al egresar "muy feliz" y "satisfecho" mes } x+1}{\text{Porcentaje de estados de ánimo al egresar "muy feliz" y "satisfecho" mes } x}$$

$$\frac{\text{Porcentaje de estados de ánimo al egresar "muy feliz" y "satisfecho" año } x+1}{\text{Porcentaje de estados de ánimo al egresar "muy feliz" y "satisfecho" año } x}$$

- Participación en actividades del plan.

$$\frac{\text{Número de participantes}}{\text{Total de empleados}}$$

- Valoración de actividades.

$$\frac{\text{Porcentaje de valoraciones positivas año } x+1}{\text{Porcentaje de valoraciones positivas año } x}$$

### 3.6.2. Indicadores de resultados.

Resulta difícil valorar en números y con exactitud los beneficios directos para la compañía que se obtendrán mediante un plan de Felicidad Organizacional. Para analizar uno de los indicadores que se utilizarán al momento de evaluar los resultados de la aplicación del plan, cabe aclarar que los ingresos de Palmares, contabilizados como datos de facturación, provienen directamente de su cliente interno, los locatarios, e indirectamente del cliente externo, los consumidores finales que compran en los locales. Si aumentan las ventas a clientes externos, también aumentan los ingresos para la empresa ya que los locatarios abonan un porcentaje de esas ventas a Palmares de acuerdo a las especificaciones de cada contrato.

¿Cómo puede Palmares aumentar sus ingresos?

- a. Atrayendo a locatarios con marcas importantes, firmando contratos con los mismos.
- b. Renovando contratos de antiguos locatarios, negociando algunas condiciones para mejorar su beneficio.
- c. Realizando campañas publicitarias para incrementar las ventas.
- d. Realizando convenios con los bancos para lanzar promociones especiales, atrayendo clientes e incrementando las ventas.

Todas estas acciones son posibles gracias al trabajo de los colaboradores. El sector comercial se encarga de mantener y atraer nuevos locatarios; marketing de las acciones promocionales y campañas publicitarias; tesorería de cobrar todos los conceptos a los locatarios: alquileres, expensas, fondos de promoción, etc.; mantenimiento se encarga de que todo funcione en perfectas condiciones para que el mall sea un lugar atractivo para los clientes, tanto internos como externos. La conjunción de todo este trabajo es lo que provoca ingresos y por ende, ganancias.

Entonces, si los colaboradores se encuentran motivados, si se reconoce su trabajo y sus resultados, si son felices y se sienten orgullosos de pertenecer a la empresa, es posible presentarles nuevos retos y objetivos por alcanzar. Lo harán con mayor entusiasmo, serán más creativos y ellos mismos buscarán la manera de innovar y mejorar las tareas y procesos para cumplir con éstos. Se traducirá en más ingresos, fidelidad de clientes, disminución de ausentismos, retención de personal valioso, calidad del servicio al cliente y todo ello finalmente se verá reflejado en valor para la empresa.

Los datos o información que utilizaremos para valorar los efectos de la aplicación del plan de Felicidad Organizacional sobre los resultados de Palmares son los siguientes:

- Facturación: proveniente de los pagos recibidos de los locatarios en concepto de alquileres.

$$\frac{\text{Facturación mes } x+1}{\text{Facturación mes } x} \quad \frac{\text{Facturación año } x+1}{\text{Facturación año } x}$$

- Fidelidad de clientes directos (locatarios).

$$\frac{\text{Porcentaje de contratos renovados año } x+1}{\text{Porcentaje de contratos renovados año } x}$$

- Calidad de servicio al cliente directo (locatario): medido por las encuestas que se realizan anualmente en las que los locatarios expresan su opinión en cuanto al servicio brindado (promoción, mantenimiento y limpieza del mall, atención en la administración, facturación).

$$\frac{\text{Calidad de servicio año } x+1}{\text{Calidad de servicio año } x}$$

Algunos se miden mensualmente y anualmente y otros sólo anualmente. Los mismos se irán modificando o adaptando a medida que avance la aplicación del plan.

### **3.7. Seguimiento y evaluación.**

El Gerente General revisará trimestralmente los resultados obtenidos y analizará junto con el personal de RRHH el grado de cumplimiento de los objetivos y las correcciones necesarias. El Gerente General comunicará los mismos al Directorio.

El plan es flexible, se irá adaptando a las necesidades que vayan surgiendo. Las actividades se mantendrán de acuerdo al nivel de participación del personal y si realmente cumplen con los objetivos para los que fueron implementadas. Es importante la creatividad, incorporar periódicamente nuevas actividades para mantener siempre motivados a los colaboradores.

Como hemos podido observar a lo largo de este capítulo, los colaboradores de la empresa Palmares Open Mall presentan necesidades y problemas que podrían corregirse y mejorarse con la implementación de un plan de Felicidad Organizacional. Se espera que pueda ser aplicado exitosamente y se alcancen los objetivos del mismo en el mediano plazo.

## V. Conclusiones

La Felicidad Organizacional es un concepto relativamente nuevo pero que adquiere cada vez mayor importancia en las organizaciones de todo el mundo.

Los beneficios asociados a su implementación, tanto para las compañías como para sus colaboradores, han sido comprobados por numerosos estudios y es por ello que cada vez son más las organizaciones que buscan incorporarla a su gestión de RRHH, basados en un accionar ético, comprometidos con el valor y la importancia que las personas merecen. El aumento de la productividad, la mejora en la eficiencia, la mejora de las relaciones interpersonales, son algunos de los muchos beneficios relacionados. Queda entonces cumplido el objetivo general de esta investigación que consistía en poder determinar y comprobar los beneficios de implementar Felicidad Organizacional en las organizaciones.

Las personas, mediante sus diferentes habilidades, conocimientos y capacidades; aportan valor a las empresas, brindando la posibilidad de generar ventaja frente a la competencia y hacer la diferencia en cuanto a las metas organizacionales. La creación de valor a través de las personas se consigue en la actualidad a partir de la inversión en capital humano, es decir, en la preocupación por su formación y desarrollo personal y profesional. Por lo tanto, mediante una gestión basada en felicidad, es posible agregar valor a la organización.

Es fundamental que las organizaciones que llevan a cabo prácticas de Felicidad Organizacional, lo hagan bajo un enfoque ético, movidos por la certeza de que es lo que toda persona necesita para dar lo mejor de sí misma. Esta convicción valórica hace que se ponga a las personas al centro de la estrategia, entendiendo que la felicidad y el bienestar subjetivo en el trabajo son la causa de los buenos procesos y los resultados destacados, y no al revés.

Uno de los objetivos de este trabajo consistía en definir elementos o factores de la Felicidad Organizacional, obteniendo herramientas para implementarla. A lo largo del mismo, pudimos entender que las prácticas o acciones para implementar la Felicidad Organizacional son casi que infinitas, siempre es posible innovar adaptándolas a cada organización, su estructura, sus colaboradores y necesidades específicas. Lo importante es que estén orientadas a mejorar el bienestar de las personas en sus trabajos.

Con respecto al objetivo de conocer casos de empresas que aplican modelos de gestión basados en felicidad organizacional en el mundo, analizamos las formas de implementación de las empresas Google, Coca Cola y DHL; pudimos ver como cada organización aplica elementos de la misma, adaptados a su estructura y necesidades.

En cuanto al caso de Mendoza, pudimos conocer el origen e historia de la Felicidad Organizacional en la provincia: la formación del Instituto de Bienestar y Felicidad Organizacional de Fundación Universitas y la Asociación Argentina de Felicidad y Bienestar Organizacional; lo que da cuenta de la creciente importancia de la implementación en las organizaciones mendocinas. El análisis de los casos en empresas como Arena Maipu, Banco Galicia y Eventbrite. Conocer casos de empresas que aplican modelos de gestión basados en felicidad organizacional en la provincia.

Con respecto al objetivo de analizar el caso de Palmares Open Mall y elaborar una propuesta de acciones concretas para implementar un modelo de Felicidad Organizacional, se desarrolló el plan específico para la empresa, creado con el fin de resolver problemas de motivación y valoración de sus colaboradores, demostrando que es posible mejorar esa situación actual mediante diferentes acciones que finalmente se traducirán en mayor valor para la organización.

En un futuro se puede extender el plan al resto de empresas del grupo, creando una verdadera cultura de la felicidad que identifique a Presidente.

Para terminar, podemos confirmar que el éxito de las organizaciones depende en gran parte de las personas que llevan a cabo todas las actividades necesarias para su funcionamiento. Si esas personas trabajan con un sentido de propósito, sintiendo que su labor es debidamente valorada y considerando como propios los objetivos de la organización, utilizarán todo su potencial aportando verdadero valor a la misma y creando una ventaja competitiva difícilmente imitable. Y ese es el fin último de la Felicidad Organizacional.

Por todo lo expuesto, se confirma la hipótesis planteada: es posible generar valor en organizaciones a través de la implementación de una gestión basada en Felicidad Organizacional.

## VI. Lista de Referencias

- Albesa, Mabel B. (2000-2006): Motivación y trabajo, Serie Cuadernos de Administración, N° 123, División Publicaciones de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo.
- Baker, Greenberg y Hemingway (2006) What happy companies know: how the new science of happiness can change your company for the better. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall
- Castañeda, Luz; Guerra, Sandra; Malagón, Guiovanna; Ustaríz, Laura (2017). Guía metodológica para implementar un programa de felicidad organizacional. Bogotá, Colombia. Universidad Sergio Arboleda.
- Fernandez, Ignacio (2013). Liderazgo firme y cercano [Figura]. Recuperado de [www.ignaciofernandez.cl](http://www.ignaciofernandez.cl)
- Fernandez, Ignacio (2015) Felicidad Organizacional: cómo construir felicidad en el trabajo. (1a edición) Santiago, Chile.
- Google LLC. How we care for googlers. Recuperado de <https://careers.google.com>.
- Grupo Motiva (2017). Las personas felices [Figura]. Recuperado de [www.enriquecetupsicologia.com](http://www.enriquecetupsicologia.com)
- Gutierrez, Victor M. (2014): Principios de la Felicidad Organizacional. México. Ediciones Granica.
- Ini, Paola (23 de abril de 2015). Pasaporte a la Felicidad: DHL Express. Recuperado de <http://www.clafo.com>



- Juul, Lars Kure (2019): Felicidad Organizacional: el punto clave de la felicidad y la situación motivacional de tu organización. Copenhague, Dinamarca. Clearlight Publishing.
- Lopez, Daniel (13 de mayo de 2016). Empresa saludable: más del 300% de retorno por cada euro invertido en programas de salud en el trabajo. Recuperado de <http://lavanguardia.com>
- Management Consultora. Cómo ser feliz trabajando. Modelo Perma [Figura]. Recuperado de <http://www.managementeventual.com.ar>
- Noticias Infocif (27 de octubre de 2015). El éxito de la fórmula de Coca Cola en Recursos Humanos. Recuperado de <https://noticias.infocif.es>
- Observatorio Laboral de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social. Diferencias entre habilidades blandas y duras [Figura]. Recuperado de [factorcapitalhumano.com](http://factorcapitalhumano.com)
- Robbins, Stephen P. (1999): Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones. Prentice Hall, México.
- Romero, Manu (2017). Chief Happiness Officer: ¿Qué es?, ¿Cómo es?, ¿Qué hace?. Recuperado de <https://www.felicidadeneltrabajo.es>
- Romero, Manu (2017). Employer Branding: qué es, estrategias, empresas y kpi. Recuperado de <https://www.felicidadeneltrabajo.es>
- Sánchez, Juan; VP Director HR Iberia de DHL Supply Chain (2018). “Queremos crear un modelo de gestión compartida”. Recuperado de <https://www.equiposytalento.com>
- Seligman, Martin E.P. (2002) La auténtica Felicidad. Barcelona, España. Ediciones B.
- Seligman, Martin E.P. (2011) La vida que florece: una nueva concepción visionaria de la felicidad y el bienestar. Barcelona, España. Ediciones B.

- Serra, Carlos Piera (2017). Google y la felicidad de sus empleados. Recuperado de <http://www.deliveringhappiness.es>
- Talenttunity (2017). La importancia creciente del salario emocional [Figura]. Recuperado de [www.talenttunity.com](http://www.talenttunity.com)
- Villegas, Arturo (2015): Cómo ser feliz en mi trabajo. Distrito Federal, México. Editorial Lecciones de Negocios.
- iOpener Institute (2016). The Science of Happiness at Work™: a case study. Oxford. Recuperado de <https://iopenerinstitute.com>
- Gutierrez, Juan Carlos. La Felicidad Organizacional es una ventaja competitiva. Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://revistaempresarial.com>
- Asociación Argentina de Felicidad y Bienestar Organizacional, AAFYBO. ¿Quiénes somos?. Recuperado de <https://www.aafybo.com>
- Fundación Universitas. Instituto de Felicidad y Bienestar Organizacional. Mendoza, Argentina. Recuperado de <http://ubs.funiversitas.org>
- CLaFO. CLaFO Felicidad Organizacional. Recuperado de <http://clafo.com>
- Diario Los Andes (27 de septiembre de 2017). Arena Maipú trabaja en conjunto con Fundación Universitas. Mendoza, Argentina. Recuperado de <https://losandes.com.ar>
- Arbaiza, Lydia (2016). Cómo crear valor en la empresa a través de las personas. Recuperado de <https://mba.americaeconomia.com>
- Grupo Financiero Galicia (2018). Informe de sustentabilidad. Recuperado de <http://galiciasustentable.com>

## VII. Apéndice

### 1. Encuesta para los colaboradores

# Encuesta para colaboradores de Palmares Open Mall S.A.

---

Muchas gracias por dedicar unos minutos a contestar esta encuesta.

Por favor, tómese su tiempo y complete las siguientes afirmaciones utilizando una escala del "1" al "5", donde 1 es "Extremadamente en desacuerdo" y 5 es "Extremadamente de acuerdo".

---

Mi edad es: \*

- 20 a 30 años
- 31 a 40 años
- 41 a 50 años
- 51 a 60 años
- Más de 60 años

Sexo: \*

- Mujer
- Hombre

¿Cuánto tiempo hace que trabajas en la empresa? \*

- Menos de 5 años
- Menos de 10 años
- Menos de 20 años
- Más de 20 años

¿Qué cargo ocupas actualmente? \*

- Operativo (estás dentro de un equipo de trabajo)
- Mando medio (estás a cargo de un equipo)

Ante un desafío, encuentro colaboración por parte de mis compañeros.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Es común sentirme frustrado cuando trabajo en equipo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Disfruto trabajar con mis compañeros de la empresa.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Existe una buena relación con mis superiores.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Puedo tomar decisiones propias sin necesidad de consultar con mis superiores.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Me siento valorado por la empresa y mis superiores.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mi trabajo me permite realizar tareas o funciones que aumenten mis habilidades

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Siento que puedo crecer y desarrollarme profesionalmente en la organización.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Estoy satisfecho con mi retribución económica.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

La empresa reconoce los resultados obtenidos a nivel individual o grupal.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Disfruto de mi trabajo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Cuento con el material necesario y adecuado para realizar mi trabajo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Existe una comunicación fluida y constante en la organización.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tomo como un problema las adversidades que el trabajo me pueda presentar.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A menudo siento estrés o frustración.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Me agrada el lugar físico donde trabajo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Trabajo en lo que me gusta y eso me permite ser eficiente en mi tarea.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Me siento feliz en la organización en la que trabajo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Considero que mi trabajo me permite un buen balance respecto de mi vida

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

En la organización donde trabajo se preocupan por el bienestar físico de sus

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Me siento orgulloso de pertenecer a la organización.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Elijo seguir trabajando en esta empresa, aún cuando me ofrezcan el mismo

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Selecciona los elementos que consideres necesarios incorporar en la empresa:

- Beneficios laborales o compensaciones no económicas
- Espacios de descanso o recreación para los empleados
- Cursos o capacitaciones
- Flexibilidad laboral: acciones para mejorar el equilibrio entre mi trabajo y mi vida personal
- Acciones relacionadas con el cuidado del medio ambiente
- Otra...

Selecciona el elemento que consideres más importante para sentirte satisfecho

- Compensación económica
- Desarrollo profesional
- Comunicación y relación con mis superiores
- Ambiente laboral
- Otra...

Si deseas realizar algún comentario o aclaración con respecto a la encuesta,

Texto de respuesta larga

---

## 2. Entrevista al Jefe de RRHH

- ¿Existen beneficios laborales o compensaciones no económicas para los empleados como parte de las políticas de la empresa?

Se les brinda una excelente obra social como es Osde, con diferentes planes de acuerdo al nivel jerárquico de los empleados. También contamos con un servicio de viandas, se trata de un menú muy completo con distintas opciones que cada empleado elije diariamente para almorzar.

- ¿Se realizan acciones relacionadas con el cuidado del medioambiente?

Se acaban de implementar paneles solares en el complejo para abastecer de energía al mall, una medida muy importante. Pero los empleados en sí no realizamos acciones concretas que tengan que ver con cuidar el medioambiente.

- ¿Los colaboradores disponen de espacios de descanso o recreación?

Contamos con dos comedores, uno en el área administrativa y otro para la gente de Operaciones. Allí podemos tomar un café y es donde almorzamos. Pero no hay nada implementado como espacio de descanso o recreación en sí.

- ¿Cuentan con momentos de celebración en la organización (cumpleaños, nacimientos, Navidad, Fin de Año)?

Generalmente nos tomamos unos minutos de la jornada para desayunar juntos y brindar en cada cumpleaños. Lo mismo para Navidad y Fin de Año. Esto es algo que los mismos empleados hemos ido organizando año tras año.

Lo que sí organiza la empresa es la fiesta de fin de año para todos los empleados, aunque algunas veces por la situación económica no hemos tenido fiesta.

Para los nacimientos, entre los empleados también nos organizamos para poner algo de dinero y hacer un regalo a los nuevos padres pero eso es de parte de nosotros, no de la empresa.

- ¿Es común brindar cursos o capacitaciones a los colaboradores?

No, no es parte de las políticas de la empresa.

- ¿Se realizan acciones con el fin de mejorar el equilibrio entre trabajo y vida personal de los colaboradores?

No, no tenemos acciones específicas pensadas para ese fin.

- ¿Cuentan con una política definida de recursos humanos?

Tampoco, desde la oficina de RRHH intentamos escuchar a los empleados, ayudarlos y que la empresa esté presente cuando tengan una necesidad especial pero no siempre es posible, no siempre hay presupuesto o aprobación o colaboración.

### 3. Encuesta para Valoración de Actividades

## Valoración de la actividad:

" \_\_\_\_\_ "

¡Te agradecemos y nos encanta que hayas sido parte! Ahora te pedimos por favor que te tomes unos minutos para completar esta encuesta para poder seguir ofreciéndote actividades como ésta y mejorando cada vez más.

¿Te ha gustado la actividad?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Cuán útil consideras que ha sido?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Cambiarías algo de la misma?

Tu respuesta

---

¿Te gustaría que se siguiera implementando esta actividad u otras similares?

- Sí
- No
- Tal vez

¿Hay alguna actividad que quieras recomendar para que implementemos?

Tu respuesta

---

#### 4. Presupuesto

GASTOS	UNIDADES	MONTO	TOTAL ABRIL	TOTAL MAYO-DICIEMBRE
Especialista en Felicidad			\$ 40.000	\$ 80.000
Retribución económica*	2	\$ 5.000	\$ 10.000	\$ 80.000
Capacitación en Felicidad Organizacional	2	\$ 15.000	\$ 30.000	
Herramienta de medición			\$ 25.000	
Tablet 10 Android Quad Core Full Hd	2	\$ 2.500	\$ 5.000	
Desarrollador de software	1	\$ 20.000	\$ 20.000	
Family Day			\$ 64.500	
Transporte	96	\$ 100	\$ 9.600	
Cátering	96	\$ 450	\$ 43.200	
DJ	1	\$ 4.500	\$ 4.500	
Alquiler de Livings	1	\$ 5.000	\$ 5.000	
Toro mecánico+cama elástica+metegol	1	\$ 2.200	\$ 2.200	
Capacitación en competencias digitales			\$ 96.000	
Capacitación	24	\$ 4.000	\$ 96.000	
Capacitación para Gerencia y mandos medios			\$ 22.500	
Capacitación en liderazgo y motivación	9	\$ 2.500	\$ 22.500	
Cursos de inglés			\$ 21.600	\$ 172.800
Cursos*	24	\$ 900	\$ 21.600	\$ 172.800
Agradecimiento			\$ 11.500	\$ 92.000
Desayunos*	10	\$ 150	\$ 1.500	\$ 12.000
Voucher para tiendas/Vea Palmares*	10	\$ 1.000	\$ 10.000	\$ 80.000
Pizarra en comedores			\$ 0	
Pizarra de corcho 60x90cm + chinches	2	\$ 500	\$ 1.000	
Gimnasio			\$ 18.000	\$ 144.000
Gimnasio*	24	\$ 750	\$ 18.000	\$ 144.000
Buzón de quejas y sugerencias			\$ 1.800	
Buzón acrílico	2	\$ 900	\$ 1.800	
<b>TOTAL MENSUAL</b>			<b>\$ 603.600,00</b>	<b>\$ 88.175,00</b>
<b>TOTAL POR PERIODO</b>			<b>\$ 603.600,00</b>	<b>\$ 705.400,00</b>
<b>TOTAL DE ABRIL A DICIEMBRE</b>				<b>\$ 1.309.000,00</b>

\* Actividades que representan gastos mensuales



## DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

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

Mendoza, 06/09/2019.....

.....  
Firma y aclaración

27302.....

Número de registro

36.513.590.....

DNI