



Universidad del Desarrollo
Facultad de Ingeniería

IMPACTOS DE LA GESTIÓN DE LA FELICIDAD EN LA PRODUCTIVIDAD DEL NEGOCIO DE CELULOSA Y ENERGÍA DEL GRUPO ARAUCO

FELIPE ADRIÁN PIZARRO VALDEBENITO

PROFESOR(ES) GUÍA: HÉCTOR VALDÉS GONZÁLEZ, PhD
ALFREDO SERPELL BLEY, PhD

PROYECTO DE GRADO PRESENTADO A LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA
UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE
MAGÍSTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS

CONCEPCIÓN – CHILE
2021



Universidad del Desarrollo
Facultad de Ingeniería

IMPACTOS DE LA GESTIÓN DE LA FELICIDAD EN LA PRODUCTIVIDAD DEL NEGOCIO DE CELULOSA Y ENERGÍA DEL GRUPO ARAUCO

POR: FELIPE ADRIÁN PIZARRO VALDEBENITO

Proyecto de Grado presentado a la Comisión integrada por los profesores:

PROFESORES GUIA: Héctor Valdés-González, PhD. y Alfredo Serpell Bley, PhD.

PROFESOR INTEGRANTE 1: Lorenzo Reyes Bozo, PhD.

PROFESOR INTEGRANTE 2: Diego Rivera Salazar, PhD.

Para completar las exigencias del Grado de Magíster en Ingeniería Industrial y de
Sistemas.

Diciembre, 2021

Concepción, Chile

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Por medio de la presente, declaro que el trabajo titulado: **IMPACTOS DE LA GESTIÓN DE LA FELICIDAD EN LA PRODUCTIVIDAD DEL NEGOCIO DE CELULOSA Y ENERGÍA DEL GRUPO ARAUCO**, que presento a la Universidad del Desarrollo de Chile, es de mi autoría (o co-autoría) y no ha sido publicado previamente, ni está siendo considerado para publicación bajo otra filiación. En igual sentido, declaro que el trabajo de tesis y su contenido, son originales y que todos los datos y referencias a trabajos ya publicados con anterioridad han sido debidamente identificados, referenciados o citados en el documento, y que estas citas han sido incluidas en las referencias bibliográficas. Afirmo, asimismo, que los materiales presentados no se encuentran protegidos por derechos de autor; y en caso de que así lo estuvieran, me hago responsable de cualquier litigio o reclamo relacionado con la violación de derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la Universidad del Desarrollo de Chile.

Finalmente, me comprometo a no someter este trabajo (o parte de este), a consideración en ninguna revista o congreso para publicación sin contar con la aprobación y haber pasado el debido proceso de revisión en Universidad del Desarrollo. En caso de que un artículo sea aprobado para su publicación, autorizo a la Universidad del Desarrollo a incluir dicho artículo en sus revistas, y a reproducirlo, editarlo, distribuirlo, exhibirlo y comunicarlo en el país y en el extranjero, por medios impresos, electrónicos, Internet o cualquier otro medio, para propósitos científicos y sin fines de lucro.

A handwritten signature in blue ink, consisting of several fluid, overlapping strokes that form a cursive name.

FELIPE ADRIÁN PIZARRO VALDEBENITO

Firma

*Dedico con especial cariño esta tesis a mi esposa y familia,
la cual siempre estuvo al lado mío de manera incondicional
apoyándome y dándome soporte.
Además, a Dios por estar siempre conmigo en este camino.*

AGRADECIMIENTOS

Quisiera comenzar agradeciendo a los profesores que impartieron cada una de las asignaturas, tanto presencial como virtualmente, principalmente por el profesionalismo a la hora de explicar las materias en un escenario tan adverso como el que se generó debido a la crisis sanitaria que nos encontramos enfrentando.

También quiero agradecer a todos y cada uno de mis compañeros del Magíster 2020-2021, porque fuimos un equipo afiatado, comprometido, resiliente y con pensamiento crítico a la hora de aprender. A mi grupo de estudio, donde pasamos muchas horas discutiendo y analizando la manera más idónea de solucionar los problemas, a la Universidad del Desarrollo por entregar un Magister de calidad con un pensamiento a largo plazo, y por la capacidad de adaptarse de la mejor forma posible a los nuevos escenarios, y a mi empresa, ARAUCO, por el apoyo durante este proceso de crecimiento profesional.

En el ámbito personal, agradezco a mí esposa por su paciencia, amor e incondicionalidad a la hora de embarcarme en este nuevo paso profesional, gracias por alentarme a tomar este desafío y creer en mí, sobre todo en el marco de la pandemia, sin el apoyo de ella, el cariño de mis padres y hermanos, este camino hubiese tenido otro final. También, quiero agradecer a mis amigos y colegas, los cuales fueron partícipes en la gestación y desarrollo de este proyecto.

Además, agradezco a Dios por estar siempre conmigo, por guiarme en estos cinco trimestres, darme esperanza y fortaleza en este período de Magíster que no estuvo exento de sacrificio y esfuerzo, porque estudiar en medio de un escenario mundial incierto y con horas laborales que cumplir con calidad, en algunos momentos se volvió muy agotador. Sin embargo, no perdí la fe en él, además sé que todo esfuerzo tiene su recompensa y hoy he llegado a la meta, finalizando con éxito el Magíster en Ingeniería Industrial y Sistemas (MIIS), lo que me llena de alegría y satisfacción.

IMPACTOS DE LA GESTIÓN DE LA FELICIDAD EN LA PRODUCTIVIDAD DEL NEGOCIO DE CELULOSA Y ENERGÍA DEL GRUPO ARAUCO

Felipe Adrián Pizarro Valdebenito

Bajo la supervisión de los Profesores Héctor Valdés-González, PhD y Alfredo Serpell Bley, PhD, en la Universidad del Desarrollo de Chile

Resumen

Este trabajo presenta una aproximación teórica analizando el impacto de la gestión de la felicidad en la Gerencia de Personas y Seguridad y Salud Ocupacional (SSO) del Grupo Arauco, específicamente de quiénes integran el Negocio de Celulosa y Energía en la región del Biobío. En este contexto, el objetivo de esta investigación es proponer un modelo de gestión de la felicidad, desarrollo de vínculos positivos entre las empresas y trabajadores, para que estos últimos trabajen en un contexto de bienestar emocional y profesional mejorándose la productividad en la implementación de proyectos en la empresa. Para lograrlo se plantea una aproximación cualitativa a las opiniones de 1 secretaria, 6 ingenieros, 2 psicólogos, 1 biólogo marino de la Gerencia de Personas y SSO; Gerencia de Medioambiente; Gerencia de Confiabilidad y Suministros, basada en entrevistas semiestructuradas y considerando una muestra por conveniencia, para entender cómo y por qué los nuevos perfiles de cargos responden a la gestión de la felicidad en proyectos con base en un diseño PERMA (Positive Emotions, Engagement, Relationships, Meaning, Accomplishment). Los datos muestran que, el modelo propuesto permite generar confianzas y alianzas dentro de los equipos de trabajo, aumentando la productividad, reduciendo holguras y por ende, disminuyendo costos-impactando positivamente en la mejora continua de las actividades de los proyectos. En síntesis, el método propuesto genera una ventaja competitiva de las empresas que lo adoptan, además de beneficiar financieramente a la empresa, lo que impulsa la aplicación del método propuesto en otros sectores y regiones.

Palabras clave: Modelo PERMA, perfil de cargo, liderazgo, organización, gestión de la felicidad.

HIGHLIGHTS

IMPACTOS DE LA GESTIÓN DE LA FELICIDAD EN LA PRODUCTIVIDAD DEL NEGOCIO DE CELULOSA Y ENERGÍA DEL GRUPO ARAUCO

Felipe Adrián Pizarro Valdebenito

- Propone modelo de gestión de felicidad, para aumentar productividad en proyectos
- Considera opiniones de 10 trabajadores del negocio Celulosa
- Utiliza aproximación cualitativa mediante entrevista a Gerencia Personas de Arauco
- Modelo propuesto genera confianzas, aumentando productividad y reduciendo costos
- Confirma que el modelo genera ventaja competitiva en empresas que lo adoptan

ÍNDICE GENERAL

1	INTRODUCCIÓN.....	9
1.1	RELEVANCIA DE LA GESTIÓN DE LA FELICIDAD.....	10
1.2	BREVE DISCUSIÓN DE LA LITERATURA.....	11
1.3	CONTRIBUCIÓN DEL TRABAJO	18
1.4	OBJETIVO GENERAL.....	19
1.4.1	<i>Objetivos específicos</i>	19
1.5	PROPUESTA METODOLÓGICA.....	19
1.6	ORGANIZACIÓN Y PRESENTACIÓN DE ESTE TRABAJO	23
2	INFORMACIÓN Y RESULTADOS	24
2.1	PROCEDIMIENTO DE RECOGIDA Y ANÁLISIS DE DATOS	24
2.2	PROCESO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN.....	27
2.3	LOS DATOS RECOGIDOS	27
2.4	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.....	31
2.5	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	52
2.6	MODELO DE GESTIÓN DE FELICIDAD PROPUESTO.....	57
3	ARTÍCULO	60
4	CONCLUSIONES GENERALES.....	87
4.1	PROPUESTA PARA TRABAJOS FUTUROS	88
5	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	90
6	ANEXO N°1: REPORTE DE PLAGIO.....	94
7	ANEXO N°2: POLÍTICAS Y CONDUCTAS.....	95

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

TABLA 1: CUESTIONARIO.....	26
TABLA 2: CATEGORIZACIÓN DE RESPUESTAS	27
FIGURA 1: RESPUESTAS DE LOS ENTREVISTADOS	52
FIGURA 2: MODELO DE GESTIÓN DE FELICIDAD PROPUESTO	59

1 INTRODUCCIÓN

Si bien la felicidad puede ser diferente para cada persona, se define como un "estado de grata satisfacción espiritual y física" o la "ausencia de inconvenientes o tropiezos" (Real Academia Española, 2019, 23° ed.), en ese sentido esta se relaciona con un sentimiento de bienestar y es por ello que el ser humano siempre ha buscado alcanzarla en todas las áreas de la vida, inclusive en el mundo laboral, donde además han comenzado a ingresar nuevas generaciones, que dan una alta valoración a sentirse felices, son fieles a sí mismos, condicionando incluso los empleos donde trabajen y el tiempo que permanezcan en ellos, (Cuesta et al, 2009). Es en este contexto, que nace este trabajo que busca presentar y justificar los impactos que trae la gestión de la felicidad en los proyectos desarrollados en empresas. Teoría apoyada por diversos investigadores a nivel mundial, como por ejemplo: el ex académico de la Universidad de Harvard, Shawn Achor quien presenta los siete principios de la psicología positiva que impulsan el buen desempeño en el trabajo, (Achor, 2010); Stewart Friedman, de Wharton University of Pennsylvania, quien desarrolla investigaciones sobre la intersección entre el comportamiento organizativo y la integración familiar y laboral, (Gaitán et al, 2015) y el profesor de la University of Pennsylvania, Martin Seligman, quien plantea el modelo de gestión de la felicidad, PERMA (por su sigla en inglés: Positive Emotions, Engagement, Relationships, Meaning, Accomplishment) el cual trata sobre cinco dimensiones, ellas son: positividad, sentido, relaciones confiables, compromiso, logros y reconocimiento, con las cuales el empleador debe trabajar para potenciar el bienestar y felicidad de sus trabajadores, mejorando así la productividad en la empresa .

En efecto, si bien a nivel nacional, diferentes autores han realizado variantes del modelo PERMA, siempre respetan lo planteado por el autor original Martin Seligman, tal es el caso del Modelo de Felicidad Organizacional de Ignacio Fernández, (Letelier, 2018).

En este contexto, esta investigación propone que utilizando el modelo PERMA se podría promover la confianza y estados de bienestar laboral que aumenten la productividad, impulsando una mejora continua de las actividades de los proyectos, lo que se traduciría en un beneficio financiero para las empresas y para los trabajadores, pues podría significar para estos últimos, incentivos económicos o un crecimiento participativo o laboral.

De este modo, el objetivo de este trabajo es proponer un modelo de gestión de felicidad a la Gerencia de Personas y SSO Área Celulosa de Celulosa Arauco y Constitución, basado en un diseño PERMA, que permita la mejora de la productividad en la implementación de proyectos en la empresa considerando un entorno de transformaciones culturales y nuevos perfiles laborales.

Se debe tener presente que para llevar a cabo la implementación del modelo PERMA, deben existir ciertas condiciones mínimas, entre ellas reconocer que nadie trabajaría por debajo de su situación de subsistencia, tampoco se podría trabajar en la felicidad de la gente, si antes no existen condiciones mínimas de estructuración de la empresa (Castañeda et al, 2017), por ejemplo, contar un organigrama organizacional, tener identificada la misión, visión, entre otros. Para la utilización del modelo PERMA, la empresa también debe conocer la existencia de este modelo, tener la disposición para aplicarlo y motivar a sus trabajadores a participar en la implementación del mismo.

En este contexto, esta investigación se efectuó mediante una metodología cualitativa basada en entrevistas semiestructuras y considerando una muestra por conveniencia, con el objetivo de responder por qué y cómo, los nuevos perfiles de cargo responden a la gestión de la felicidad en proyectos. Antes de realizar las entrevistas ellas fueron validadas por expertos; profesionales con años de experiencia en la empresa y mayor preparación académica, a los cuales también se les efectuaron entrevistas pilotos.

1.1 Relevancia de la gestión de la felicidad

Dada esta realidad es posible efectuar el siguiente cuestionamiento de contexto: ¿Cuáles son las variables relevantes que permiten la gestión de felicidad en los proyectos en la Gerencia de Personas y SSO Área Celulosa de Celulosa Arauco y Constitución, como una modalidad que estimularía la productividad en la implementación de proyectos?

En efecto, este cuestionamiento tiene sentido, porque el desempeño de la gestión de la felicidad no es necesariamente considerado como parte fundamental en las decisiones tomadas por la empresa, a la hora de requerir mayor productividad en proyectos considerando los nuevos perfiles de trabajadores.

1.2 Breve discusión de la literatura

Algunas definiciones entregadas sobre felicidad indican que ésta se entiende por un "estado de grata satisfacción espiritual y física" o la "ausencia de inconvenientes o tropiezos", (Real Academia Española, 2019, 23° ed.). En este contexto, no es extraño que históricamente el ser humano quiera ser feliz e incluso invierta tiempo o bienes de todo tipo por alcanzar la tan soñada felicidad, diferente para cada persona, con un denominador común relacionado con el sentimiento de bienestar. Este puede existir en todas las áreas de la vida, incluso en el contexto laboral y sobre todo ahora, cuando ya han comenzado a ingresar al mundo laboral las nuevas generaciones de Millennials y Centennials. Los Millennials son todas aquellas personas nacidas entre 1982 y 2004, aunque el rango etario variará dependiendo de los autores y no se observa un acuerdo, son una generación segura de sí misma, con mayores niveles de autoestima que las generaciones anteriores, con menos compromiso y más atraída por renunciar frente a la insatisfacción laboral. La movilidad y las oportunidades de aprendizaje les resulta atractiva, (Zavala-Villalón y Frías, 2018). Además, priorizan sus intereses por sobre los de las empresas. Necesitan retroalimentación y posibilidades de crecimiento profesional y personal, (Díaz-Sarmiento, López- Lambraño y Roncallo-Lafont, 2017). Los Centennials, posteriores a los Millennials, son una generación que desde la primera infancia han vivido con smartphones e internet, en contacto con las tecnologías de la información y les interesa cuidar y ser amigables con el medio ambiente. En el contexto laboral, no se quedarían 8 horas en la oficina, prefieren emprender, a través de lo creativo, saben ahorrar y son responsables con sus finanzas, (Castro, 2019). Ambas generaciones demuestran una alta valoración a sentirse felices, condicionando incluso los empleos donde trabajen y el tiempo que permanezcan en ellos. Es aquí donde nace este proyecto que busca presentar y justificar los impactos que trae la gestión de la felicidad en los proyectos desarrollados en empresas. Esta teoría ha sido apoyada en diversos estudios realizados por investigadores a nivel mundial, uno de ellos, el psicólogo, escritor y ex académico de la Universidad de Harvard, Shawn Achor quien presenta los siete principios de la psicología positiva que impulsan el buen desempeño en el trabajo, (Achor, 2010). Del mismo modo, el profesor de liderazgo y gestión, Stewart Friedman, de Wharton University of Pennsylvania, desarrolla investigaciones sobre la intersección entre el comportamiento organizativo y la integración familiar y laboral, (Gaitán et al, 2015). En este contexto, esta investigación

propone que, utilizando el modelo de gestión de la felicidad, PERMA (por su sigla en inglés: Positive Emotions, Engagement, Relationships, Meaning, Accomplishment) del psicólogo y profesor de la University of Pennsylvania, Martin Seligman, se pueden generar confianzas y estados de bienestar laboral que aumenten la productividad, impulsando una mejora continua de las actividades de los proyectos. Esto podría repercutir en un beneficio financiero para las empresas y para los trabajadores, pues podría significar para estos últimos; incentivos económicos, aumento en sus remuneraciones y un crecimiento participativo o laboral. Cabe mencionar que existen variantes del modelo PERMA, adaptados por diferentes autores, como el Modelo de Felicidad Organizacional de Ignacio Fernández, (Letelier, 2018), pero en esencia siempre respetando lo planteado por el autor original Martin Seligman.

Gestión de la felicidad: Teoría y definiciones

La gestión de la felicidad o «Happiness Management» es un pilar fundamental en empresas que potencian el bienestar, felicidad y estados de atmósferas positivas de sus trabajadores, estimulando la innovación y creatividad al interior de las organizaciones. Lo anterior, discrepa sobre cómo se está caracterizando la era de la industria 4.0, la cual plantea modelos que deterioran gradualmente el concepto de bienestar y apuntan a una reducción de puestos laborales reemplazándolos por robots, lo que afecta directamente a la felicidad de las personas, (Ravina-Ripoll, Marchena y Montañes, 2019).

La gestión de la felicidad ha motivado a investigadores a trabajar en un estudio bibliométrico sobre economía de la felicidad donde se seleccionaron 95 publicaciones en lengua española que tratan este tema, encontrando que existe una creciente producción científica teórica sobre felicidad y trabajo, que responde a dos situaciones: nuevos paradigmas y el fin de la crisis económica, (Sánchez-Vázquez y Sánchez-Ordóñez, 2019).

Es necesario resaltar que algunos de los estudios realizados hasta el día de hoy han sido en su mayoría de enfoque cuantitativo, donde se han medido con escalas que han sido configuradas para que las personas respondan a preguntas por categoría de respuestas cerradas. Debido a lo anterior, cabe tener presente que un acercamiento más cualitativo podría enriquecer de manera importante lo que hasta hoy en día se sabe sobre el tema, (Bolaños y Cruz, 2017).

Además, estudios sobre la relación entre la opinión que tiene el trabajador respecto a su clima laboral y la productividad de la empresa, han demostrado entre sus principales hallazgos que

impulsar el trabajo en equipo y la necesidad de mejorar el clima laboral, sería un factor determinante, relacionado a experiencias de bienestar laboral y motivación de cada empleado. Sin embargo, dejan en evidencia que si bien la empresa realiza esfuerzos en materia de clima laboral, todavía carece de políticas institucionales que identifiquen la felicidad organizacional como el eje capaz de impulsar el desarrollo de la empresa, (Marengo, 2018).

Gestión del talento humano y clima organizacional

Que las empresas trabajen en gestionar la felicidad, el talento y bienestar de sus trabajadores, es importante para retener a aquellos funcionarios con más potencial y así alcanzar los objetivos de la empresa, aumentando la productividad, es decir, aquí existe un vínculo causal y estratégico, donde impulsar el bienestar de los empleados, permite mejores resultados en la organización, (Pietro, 2013).

La hospitalidad y bienestar entre los empleados es un tema abordado desde la mirada científica, sobre todo para identificar su relación con la competitividad y diferenciación entre las empresas. Los resultados muestran que los trabajadores entienden que su bienestar tiene directa relación con los beneficios tangibles que recibe de su empleador, entendido este último, como la empresa donde se trabaja. Para medir estos atributos (hospitalidad y bienestar) se recolectaron datos, se empleó la herramienta formularios de GoogleDocs®. El cuestionario tenía 36 preguntas en una escala Likert de 7 puntos y se empleó la técnica análisis multivariado de datos, por medio del software SmartPLS 3, (Stefanini, Assenjo y Alves, 2019).

Modelos o tipos de representación

El aumento en la rentabilidad, imagen de la empresa y calidad de los servicios entregados, pueden estar determinados por trabajadores satisfechos y motivados, quienes agregan valor a su trabajo porque lo hacen con mayor compromiso, al permanecer en un mejor clima laboral positivo, sintiéndose más felices, lo que se traduce en clientes satisfechos, (Alayon, 2015).

En este contexto, en las empresas o instituciones la gestión de la felicidad debería nacer desde las áreas de recursos humanos, comunicaciones o dirección estratégica de gestión humana, quienes son los responsables de coordinar o gestionar a los profesionales mejor capacitados para aplicar este modelo al resto de la empresa, (Pietro, 2013).

Dentro de las funciones que se desprenden de la gestión de la felicidad se espera que estas contribuyan al bienestar de los trabajadores, ayudando a darle significado a la vida de las personas trabajando hacia objetivos que contribuyan para que los trabajadores se sientan realizados en sus vidas y contextos laborales.

Minimizando de este modo, la existencia de trabajadores que presenten insatisfacción laboral. En esa línea, referencias teóricas señalan que el estudio de la insatisfacción laboral es relevante porque repercute negativamente principalmente sobre dos aspectos: sobre la salud de los trabajadores (estrés, desmotivación, ansiedad, etc), y sobre la organización, ya que por ejemplo, se relaciona con el ausentismo, renunciadas, actitud negativa hacia la seguridad en el trabajo. (Granda, 2006).

Si bien, esta estrategia para gestionar la felicidad es clara y los modelos que buscan acabar con los trabajadores disconformes que acuden infelices a trabajar, presentan positivos resultados, no todas las empresas han adoptado este camino porque puede que no cuenten con el presupuesto o herramientas necesarias para crear, por ejemplo: una gerencia que apunte específicamente a esta área o a trabajar en la felicidad de sus trabajadores. Aún así otros autores, como Frederick Herzberg, quien plantea la teoría bifactorial, hace alusión a la motivación laboral la cual tiene relación con aspectos del cargo en el puesto de trabajo, lo que tendría un efecto positivo en la productividad del trabajador y por ende en la organización, (Parra, 2021).

En ese sentido, llama la atención que, existiendo, además, una solución como el modelo de gestión de la felicidad, PERMA, por sus siglas en inglés (Positive Emotions, Engagement, Relationships, Meaning, Accomplishment), que garantiza un aumento de productividad, las empresas no se hayan enfocado en utilizarlo. Sin embargo, en la mayoría de las empresas todavía parece desconocerse esta diferencia y el impacto que la gestión de la felicidad ha tenido en los proyectos, en particular su impacto en los planes maestros de ejecución y sus implicancias en su productividad para los ejercicios posteriores.

Respecto al modelo PERMA, este trata sobre 5 dimensiones: positividad, sentido, relaciones confiables, compromiso, logros y reconocimiento, cada una de ellas debe ser abordada por el empleador con el objetivo de lograr que los trabajadores alcancen estados de bienestar y felicidad en el trabajo, y con ello la productividad mejore.

De acuerdo con el Instituto Europeo de Psicología Positiva, el modelo PERMA tiene tres supuestos: debe contribuir al bienestar, las personas deben elegirlo por su propio bien y cada dimensión se debe definir y medir de manera independiente al resto de las dimensiones antes indicadas.

Respecto a las definiciones de las cinco dimensiones el Instituto Europeo de Psicología positiva plantea lo siguiente:

P: Positive Emotions (Emociones positivas): Son aquellas que permiten experimentar bienestar, por lo tanto, se busca aumentar la cantidad de emociones positivas, como una manera de lidiar con las emociones negativas.

E: Engagement (Compromiso): Se refiere a una búsqueda de la armonía que permite ingresar en un estado ideal de activación. Es decir, la responsabilidad con algún proyecto o tarea, genera tal nivel de satisfacción que conlleva una gran concentración.

R: Relationships (Relaciones positivas): Animar esta dimensión puede beneficiar sustancialmente la felicidad del trabajador, pues se refiere a mejorar las relaciones personales, alimentar las relaciones sanas y con ello mejorar las habilidades personales.

M: Meaning and purpose (Propósito y significado): Esta dimensión se refiere a identificar el propósito de la vida y con ello lograr un sentido de bienestar. Cada objetivo o meta obtenida, lo inspira un sentido trascendental.

A: Accomplishment (Éxito y sentido del logro): Esta dimensión involucra instaurar metas, que una vez logradas fomentarán la propia autonomía.

Dentro de los factores que hacen que las empresas no apliquen este modelo podemos indicar que el desconocimiento de la existencia de este podría ser una de las causas, además el proceso tomará tiempo y esfuerzo, por lo tanto, se debe contemplar un incentivo lo que implicaría un tiempo de espera y acople hasta comprender cómo funciona el nuevo modelo. Por otro lado, será necesario que los líderes participen activamente en el proceso, lo que dependiendo del tiempo y las funciones, no siempre es posible. Adicionalmente, si existiera un desequilibrio entre las emociones y el trabajo al momento de la implementación del nuevo modelo, esto limitaría la creatividad del proceso, (Cruz, Ramírez y Sánchez, 2015).

Por esta razón se torna relevante dar a conocer este modelo que impulsa a los colaboradores para que acudan felices a ejercer sus funciones, aumentando la confianza de los trabajadores con su empleador, incrementando así, la productividad de la empresa. Tal como lo plantea, la

autora Ingrid Alayon, “un empleado feliz, es un cliente satisfecho, así que es publicidad positiva que atrae más clientes”, (Alayon, 2015).

Cabe mencionar que también existen otros modelos, uno de ellos es el planteado por Ignacio Fernández llamado Modelo de Felicidad Organizacional (Letelier, 2018) el cual se basa en el modelo PERMA antes descrito, pero agrega nuevos conceptos, como la concepción ética del ser humano, palancas de gestión y los resultados sustentables y sostenibles.

Así como el Modelo HERO por su sigla en inglés: Healthy & Resilient Organizations, el cual plantea una organización saludable, la cual abarca la salud del trabajador tanto en su contexto laboral, como fuera de su ambiente de trabajo. Este Modelo considera 3 elementos que interactúan entre ellos a diversos niveles de análisis, ellos son: recursos y prácticas organizacionales, trabajadores y resultados organizacionales saludables. (Sánchez, 2015).

¿Cómo lo abordan en el resto del mundo?

A nivel mundial el ingreso de un modelo sobre la gestión de la felicidad pareciera no estar tan incorporado, sin embargo, algunas empresas como Google y Patagonia han centrado el foco en el bienestar y felicidad de sus trabajadores obteniendo excelentes resultados en términos de producción, los que han sido ampliamente difundidos, conocidos y destacados a nivel mundial, (Gaitán et al, 2015).

Por otro lado, diversos países han reconocido y aplicado la necesidad de velar por el bienestar de sus países, creando ministerios de la felicidad y políticas que apuntan al bienestar de la población en términos de satisfacción.

A nivel mundial no se puede dejar de mencionar a Bután, país ubicado en el borde oriental del Himalaya en el continente asiático, donde han creado un Ministerio de la Felicidad, que al igual que el modelo PERMA vela por el bienestar de las personas, (Rodríguez-Calles, 2019).

Bután cuenta con un Indicador de Felicidad Nacional Bruta (FNB), que nació en 1972 como un compromiso hacia la obtención de la felicidad de la población, según se encontraba consignado en el código legal del país. Este indicador considera 4 pilares: desarrollo económico, preservación ecológica, cultural y buen gobierno. La FNB fue declarada por el Gobierno Butanés como un enfoque de desarrollo multidimensional (Espitia, 2016).

Del mismo modo, la Organización de las Naciones Unidas, ONU, publica anualmente un ranking de felicidad, (Helliwell et al, 2020), el cual no tiene que ver con las emociones, sino

con la valoración y satisfacción que las personas le dan a la vida en relación con la seguridad, confianza, esperanza de vida, PIB Per-cápita, apoyo social y generosidad, entre otros factores.

Resultados o casos de éxito en Chile y el mundo

En Chile la implementación de un modelo de gestión de la felicidad aplicada en las empresas todavía se presenta débil. Sin embargo, existen ejemplos exitosos implementados en algunas empresas del país.

Un ejemplo claro y exitoso de utilización del modelo de gestión de felicidad es el utilizado por Banco Estado Microempresa, (BEME), quienes implementaron el modelo como una estrategia que plantea que la felicidad de los trabajadores y la motivación con que acuden a trabajar es igual de relevante que los resultados del negocio.

Para el correcto desarrollo de este, BEME llegó a crear una Subgerencia de Felicidad, comprometiéndose como empresa a generar las condiciones para que los trabajadores se sientan contentos trabajando, midiendo estos objetivos con encuestas de clima laboral, reuniones, monitoreos y el apoyo de empresas externas evaluadoras como Great Place To Work (GPTW) que hasta 2017 ubicó a BEME, entre los primeros lugares, (Great Place To Work, 2020). El método empleado fue el Modelo de Felicidad Organizacional, de Ignacio Fernández, el cual se basa en el modelo PERMA, pero suma nuevos conceptos, tales como la concepción ética del ser humano, palancas de gestión y los resultados sustentables y sostenibles. Las mediciones de “felicidad” se consolidan por medio de una herramienta llamada “matriz de escucha”, que permite una visión completa y corporativa desde una perspectiva cualitativa y cuantitativa de la labor de personas. (La Tercera, 2010).

Este mismo ranking ha destacado a empresas como: Google con un departamento de recursos humanos creado para mejorar cada día los espacios de los “googlers”; IBM, donde cuentan con oficinas de felicidad que permiten desconectarse y tener un momento de esparcimiento; ZAPPOS, empresa que cuenta con “valores felicitativos” para transmitir experiencias alegres, obteniendo excelentes resultados, (Gaitán et al, 2015).

Asumir un compromiso así, es un gran desafío en el cual toda la empresa debe participar, pero el fruto de este esfuerzo se puede ver en el desempeño final del negocio y en el compromiso que los trabajadores demuestran por alcanzar, unidos como un gran equipo, las metas planteadas por la empresa. Cuando van contentos a trabajar, el resultado es positivo y

esta tesis muestra los beneficios productivos y financieros de utilizar un modelo de gestión de felicidad, en proyectos y empresas.

Finalmente y habiendo revisado las principales contribuciones que aportan o han aportado a la línea de trabajo de este proyecto, es posible indicar que la oportunidad de desarrollo se encuentra en el hecho que no existe, para el caso de la gestión de la felicidad, información suficiente o certeza, respecto del impacto positivo que trae consigo la implementación en los proyectos, gestión del talento humano y los logros empresariales. Lo que autoriza la siguiente como contribución para este proyecto de grado.

1.3 Contribución del trabajo

Habiendo recorrido las bases teóricas fundamentales para este estudio, cabe mencionar que la principal motivación para realizarlo ha sido la ausencia de gestión de la felicidad en la empresa afectándose con ello la productividad, puesto que se han observado problemas en la gestión y retención de talentos jóvenes, lo que podría tener relación con la poca motivación que demostrarían estas generaciones por mantener el rol o continuidad en las empresas, puesto que sus intereses se relacionarían más con aspectos como bienestar y proyectos personales, que con el compromiso e identificación con su empresa. En este contexto, si bien existen diversos modelos que buscan el bienestar de los trabajadores, sólo el Modelo PERMA de Martin Seligman, plantea de manera simple y práctica las dimensiones a abordar, a diferencia del Modelo de Felicidad Organizacional de Ignacio Fernández, el cual suma otros criterios y podría complejizar el proceso. Se propone entonces, un modelo PERMA cuya aplicación estimule un clima que propicie la productividad en la implementación de proyectos. En este sentido contribuye a la comprensión de las variables estratégicas que permitan incorporar nuevos perfiles profesionales de cargo y su influencia en la retención y gestión del clima para el desarrollo de proyectos. Entendiendo que el personal, trabajador o recurso humano, son aquellas personas que prestan servicios y reciben una remuneración. Los colaboradores son alma de la empresa, es por ello que la organización tendrá una ventaja sobre su competencia si tiene equipos felices de trabajadores, motivados y comprometidos, para ir más allá de sus funciones y apoyar a sus compañeros de trabajo, (Baca y Milagros, 2021). En esta línea existen diversas empresas a nivel mundial (Banco Estado, Google, IBM, ZAPPOS) que para apoyar a sus trabajadores han creado perfiles de cargo tales como:

Gerencia de la Felicidad, Director de Felicidad o levantar líderes positivos desde los mismos equipos, que permitan impulsar, apoyar y dar a conocer la gestión de la felicidad.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, este trabajo considera los siguientes como objetivo general y objetivos específicos para este trabajo de tesis.

1.4 Objetivo general

Proponer un modelo de gestión de felicidad a la Gerencia de Personas y SSO Área Celulosa de Celulosa Arauco y Constitución, basado en un diseño PERMA, para la mejora de la productividad en la implementación de proyectos en la empresa considerando un entorno de transformaciones culturales y nuevos perfiles laborales.

1.4.1 Objetivos específicos

- Investigar (levantar datos) un modelo de gestión de felicidad en el Negocio Celulosa del Grupo Arauco.
- Analizar factibilidad para ejecutar un modelo de gestión de felicidad desde la mirada de resultados basados en la experiencia.
- Diseñar modelo PERMA que considere las necesidades de las nuevas generaciones que ingresan al mundo laboral, potenciando un buen clima laboral que impulse los resultados de la empresa.

1.5 Propuesta metodológica

Paradigma y Diseño: La investigación propone la utilización de una metodología cualitativa de tipo descriptiva, basada en entrevistas semiestructuradas, que considera muestras por conveniencia, para buscar la comprensión y entendimiento de acontecimientos desde la perspectiva en el contexto propio y natural (Hernández, 2014).

Población sobre la que se efectuará el estudio: El estudio se realizó en el grupo Arauco, en el Negocio de Celulosa y Energía, el cual tiene una dotación actual de 3.094 personas. El total de la muestra consta de 10 personas entre profesionales y administrativos; 6 de ellos pertenecen a la Gerencia de Personas y SSO, 1 a la Gerencia de Medioambiente y 3 a la Gerencia de Confiabilidad y Suministros del negocio Celulosa y Energía. Se seleccionaron ingenieros en un 60%, psicólogos en un 20%, biólogos marinos en un 10% y secretarias en

un 10%. El 20% de los entrevistados son mujeres y el 80% son hombres, con una edad promedio de 39 años, siendo la edad mínima 28 y la máxima 52. Respecto a su nivel educacional el 80% posee estudios de postgrados, lo que permitirá obtener respuestas de personas con un mayor grado de formación académica.

Entorno: El estudio se realizó en la gerencia de personas de Celulosa Arauco y Constitución S.A. específicamente en las oficinas de San Andrés, pertenecientes al Grupo Arauco, empresa fundada en el año 1967. Su oficina principal se encuentra en la ciudad de Santiago, además tiene oficinas en Concepción y San Pedro de la Paz, en regiones del Maule, Biobío y Los Ríos. La empresa produce y gestiona recursos forestales renovables. Cuenta con más de 4.300 clientes, 16 mil trabajadores y presencia en los 5 continentes.

Intervenciones: Antes de realizar la entrevista, se efectuaron pruebas piloto para el ajuste del instrumento a la realidad. Posteriormente a los entrevistados se les explicó el contexto de esta, para luego aplicar la entrevista semiestructurada. Se agendaron reuniones mixtas presenciales y no presenciales por video llamadas, las que fueron grabadas utilizando el programa Teams con entrevistados seleccionados de acuerdo a los años de experiencia en la empresa, priorizando perfiles variados, de diferentes profesiones u oficios, género y pertenecientes a un rango etario indicado para la ocasión. Además, las entrevistas fueron aplicadas recogiendo opiniones y experiencias de los trabajadores del Negocio Celulosa Arauco de distintas gerencias, basadas en el modelo PERMA para conocer las perspectivas de los informantes clave sobre cómo la felicidad es vivida en el contexto laboral, considerando las variables relevantes que permitirían la implementación de este modelo. El instrumento fue ejecutado hasta alcanzar la saturación de la muestra, ocurriendo esto, a partir del entrevistado 8. Los entrevistados fueron informados que sus respuestas serían mantenidas confidenciales y que no serían intervenidas en el futuro. Dichas entrevistas no tuvieron intervención de terceros puesto que fueron respondidas sólo por el entrevistado. Adicionalmente, durante todo el proceso se siguió la discusión mediante un documento escrito que actuó como material de apoyo, estructurándose en tres etapas, como se indica a continuación:

Etapas 1: Caracterización del presente y comprensión de la realidad

1. La gráfica (anexo N°2) muestra los elementos que componen una política que se utiliza en algunas empresas e instituciones, como: Sodexo, CMPC, Antofagasta Minerals, Universidad de Concepción, entre otras y que se denomina "Gestión de la Felicidad". En base a lo anterior, ¿Considera que en su ambiente laboral existe esta política de "Gestión de la Felicidad", donde se impulsa a sus trabajadores a trabajar felices?
2. ¿Considera que existen políticas que le generan emociones positivas en la gerencia para la cual trabaja? ¿Cómo cuáles?
3. ¿Cree que acudir feliz a trabajar aumentaría la confianza de los trabajadores con su empleador y que con esto la productividad de la empresa aumentaría también, por qué?
4. ¿Conoce el propósito de su trabajo para la organización? ¿Cómo se dio esta situación?
5. ¿Cómo cree que se comportan las jefaturas en empresas que gestionan la felicidad?
6. ¿Qué obstáculos cree que impiden gestionar la felicidad en su gerencia?
7. Si usted considera que no existe gestión de la felicidad en su empresa o gerencia ¿Cuál es el principal impacto que eso tiene en las funciones que usted desarrolla?

Etapas 2: Elaborar Propuestas de alto impacto

8. ¿Considera que un jefe más empático con los problemas personales de sus trabajadores impulsaría un mayor compromiso de parte del trabajador y con ello un aumento en la productividad de su trabajo? ¿Por qué?
9. ¿Considera que su empresa, gerencia y jefatura están comprometidas, impulsando programas que motiven en sus trabajadores relaciones más confiables, positivas y felices en el contexto laboral?
10. ¿Cuándo usted comete algún error, qué actitud manifiestan sus jefes?
11. ¿Una respuesta negativa de parte de su jefe, lo vuelve menos productivo en el quehacer de sus labores? ¿Cómo cuáles?
12. ¿Qué propuestas específicas a mediano y corto plazo, recomendaría a sus jefes realizar en el ámbito de la gestión de la felicidad para que sus equipos sean más productivos?
13. Si le propusiera un plan de gestión de la felicidad, para implementar en una empresa, basado en un estudio que recoge opiniones de distintas personas de la empresa. ¿Qué opinaría de dicha propuesta y qué elementos claves deberían ser incluidos en este modelo?

Etapas 3: Alertar sobre transformaciones

14. ¿Qué factores cree que facilitarían o dificultarían la implementación de un modelo de gestión de la felicidad en su gerencia?

15. ¿Podría la gerencia de personas evolucionar a una gerencia de la felicidad? ¿Sería un aporte?

16. ¿Consideraría la relación felicidad-productividad como una realidad? Si la respuesta es afirmativa: ¿A qué se debe esto?

Método de ajuste del instrumento: Con el propósito de adecuar el instrumento al entorno del estudio, se efectuó una etapa de piloteo del mismo, además de una revisión por un grupo de profesionales (distintos a los entrevistados posteriores) quienes entregaron retroalimentación de este, alineándolo con los objetivos propuestos. Las opiniones de estos profesionales, se considera un método efectivo de ajuste del instrumento, debido a que se define como una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, reconocidas por otros individuos como expertos calificados, que pueden entregar información, juicios, evidencia, y valoraciones, (Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez, 2008). Para esta investigación se contó con la participación de dos ingenieros, con postgrado y más de cinco años de trayectoria y experiencia en la empresa. Ambos contaban con disponibilidad y responsabilidad para participar.

Plan de análisis de los datos: De acuerdo con la información recolectada, se definieron categorías claves para las respuestas. Luego se analizaron los datos y contrastaron con la teoría utilizada, con el propósito de entender, cuáles son las variables relevantes consideradas por los entrevistados, que justifican la gestión de la felicidad. Finalmente, se analizaron las principales brechas obtenidas de las entrevistas, para tener esta información presente a la hora de una posible implementación del modelo PERMA (Sabariego, 2004).

Ética: Mediante una invitación a participar de forma voluntaria, se informó a todos los entrevistados el objetivo de este estudio con anticipación y en detalle, se comprometió la validación responsable de los resultados y la confidencialidad de sus respuestas, las que fueron obtenidas sin ejercer presión ni influencias, aplicando el mismo formato a todos los participantes y resguardando la identidad de las personas.

1.6 Organización y presentación de este trabajo

Este trabajo de grado posee cuatro capítulos principales y se organiza como sigue:

Capítulo 1: El primer capítulo presenta el marco conceptual del proyecto, contextualizándolo, planteando objetivos generales y específicos. Además de discutir desde la literatura la pertinencia del foco de la investigación, su contribución y presentando a su vez un marco metodológico para desarrollarlo e implementarlo.

Capítulo 2: El segundo capítulo trata de la recolección de información, modelos y datos. Así también, se explicitan claramente los resultados.

Capítulo 3: El proyecto de grado, se presenta en formato resumido en un artículo académico organizado de la siguiente manera:

1. Título
2. Resumen
3. Introducción
4. Metodología
5. Resultados
 - a. Discusión de resultados
6. Conclusiones
7. Referencias

Capítulo 4: Finalmente, en este capítulo, se indican las conclusiones generales derivadas de este trabajo y lineamientos para futuras investigaciones, lo cual considera aquellas preguntas no respondidas durante el desarrollo del proyecto.

Referencias generales.

Anexos.

2 INFORMACIÓN Y RESULTADOS

Para abordar este trabajo de investigación se ha optado por una aproximación cualitativa, que permite considerar la siguiente estructura para la presentación de la información y sus análisis:

2.1 Procedimiento de recogida y análisis de datos

Esta investigación analiza dentro del negocio de Celulosa y Energía del Grupo Arauco el impacto de la gestión de felicidad en la productividad del área y sus variables relevantes. Por tal motivo, se llevó a cabo en el año 2021 entrevistas con preguntas abiertas con la finalidad de recoger información para su posterior análisis. En particular se solicitó responder preguntas y temáticas, explicando sus ideas y respuestas con sus palabras.

El método utilizado en este estudio es de carácter descriptivo, dado que se miden y recolecta información de diferentes aspectos o dimensiones del elemento en la investigación.

Fechas en que se recogieron los datos:

Entre el 1 de septiembre de 2021 y 1 de octubre de 2021.

Coherencia con lo planificado:

La entrevista propuesta inicialmente, debió ser modificada parcialmente desde el piloteo de la entrevista, cambiando preguntas en sus etapas, para hacerla más precisa y coherente. Además, hubo algunos re-agendamientos en las entrevistas producto de distintas contingencias de alguno de los participantes.

Se aplicó el mismo instrumento a todos los intervinientes, el cual contempló la caracterización del presente y comprensión de la realidad, siguiendo con la elaboración de propuestas de alto impacto y terminando con las alertas sobre transformaciones.

Fortalezas y debilidades del proceso:

Fortalezas:

- Proceso relativamente rápido
- Con consentimiento informado, transparente y protegiendo el anonimato de los entrevistados
- Proceso ético
- Bien recibido por los distintos participantes de la entrevista
- Permitió dar respuesta a la pregunta de investigación

Las debilidades propias de la investigación de contexto se circunscriben a:

- Considerar una muestra mayor, que sea más representativa del Grupo Arauco
- Considerar otros Negocios del Grupo Arauco, tales como el Forestal y Maderas
- Analizar más exhaustivamente la utilización de otros instrumentos como encuestas y/o métodos matemáticos-estadísticos

Población y muestras:

Además de lo planteado en el marco metodológico, en la sección de población sobre la que se efectuará el estudio, donde se identifica la muestra, se hace notar que para la selección de participantes se utilizó una muestra no probabilística ya que se seleccionó a profesionales dentro de la organización porque se estimó que pudieran tener mayor conocimiento de la materia.

Instrumento:

Como se indicó anteriormente, para recoger información sobre el tema denominado impactos de la gestión de felicidad en la productividad, se utilizó el cuestionario con base en tres etapas. Este cuestionario sirve en una primera instancia para lograr introducir al entrevistado sobre el tema de continuidad de negocio y su percepción respecto al tema. Este instrumento consta de dieciséis preguntas, todas respuestas abiertas, de la misma forma como se muestra en la tabla siguiente.

Tabla 1: Cuestionario

1. La gráfica (anexo N°2) muestra los elementos que componen una política que se utiliza en algunas empresas e instituciones, como: Sodexo, CMPC, Antofagasta Minerals, Universidad de Concepción, entre otras y que se denomina “Gestión de la Felicidad”. En base a lo anterior, ¿Considera que en su ambiente laboral existe esta política de “Gestión de la Felicidad”, donde se impulsa a sus trabajadores a trabajar felices?
2. ¿Considera que existen políticas que le generan emociones positivas en la gerencia para la cual trabaja? ¿Cómo cuáles?
3. ¿Cree que acudir feliz a trabajar aumentaría la confianza de los trabajadores con su empleador y que con esto la productividad de la empresa aumentaría también, por qué?
4. ¿Conoce el propósito de su trabajo para la organización? ¿Cómo se dio esta situación?
5. ¿Cómo cree que se comportan las jefaturas en empresas que gestionan la felicidad?
6. ¿Qué obstáculos cree que impiden gestionar la felicidad en su gerencia?
7. Si usted considera que no existe gestión de la felicidad en su empresa o gerencia ¿Cuál es el principal impacto que eso tiene en las funciones que usted desarrolla?
8. ¿Considera que un jefe más empático con los problemas personales de sus trabajadores impulsaría un mayor compromiso de parte del trabajador y con ello un aumento en la productividad de su trabajo? ¿Por qué?
9. ¿Considera que su empresa, gerencia y jefatura están comprometidas, impulsando programas que motiven en sus trabajadores relaciones más confiables, positivas y felices en el contexto laboral?
10. ¿Cuándo usted comete algún error, qué actitud manifiestan sus jefes?
11. ¿Una respuesta negativa de parte de su jefe, lo vuelve menos productivo en el quehacer de sus labores? ¿Cómo cuáles?
12. ¿Qué propuestas específicas a mediano y corto plazo, recomendaría a sus jefes realizar en el ámbito de la gestión de la felicidad para que sus equipos sean más productivos?
13. Si le propusiera un plan de gestión de la felicidad, para implementar en una empresa, basado en un estudio que recoge opiniones de distintas personas de la empresa. ¿Qué opinaría de dicha propuesta y qué elementos claves deberían ser incluidos en este modelo?
14. ¿Qué factores cree que facilitarían o dificultarían la implementación de un modelo de gestión de la felicidad en su gerencia?
15. ¿Podría la gerencia de personas evolucionar a una gerencia de la felicidad? ¿Sería un aporte?
16. ¿Consideraría la relación felicidad-productividad como una realidad? Si la respuesta es afirmativa: ¿A qué se debe esto?

Este cuestionario se aplicó como elemento de consulta durante las entrevistas personales realizadas, previo consentimiento informado. A partir de dichas instancias se provoca un espacio de conversación en relación con la preparación que tiene la organización respecto a los impactos de la gestión de felicidad en la productividad, además de conocer cómo se

entienden las variables relevantes que permiten la gestión de la felicidad en los proyectos del Grupo Arauco.

2.2 Proceso de recogida de información

Como se ha indicado anteriormente, se aplicó un instrumento basado en una entrevista semi-estructurada, a través de un cuestionario de respuestas abiertas las que han permitido agrupar las respuestas por categorías claves, concentrando la información para analizarla posteriormente de forma cualitativa.

2.3 Los datos recogidos

La agrupación de resultados por categorías claves, agrupando la información para su posterior análisis queda dada por la siguiente tabla:

Tabla 2: Categorización de respuestas

Ítems	Categoría
1. La gráfica (anexo N°2) muestra los elementos que componen una política que se utiliza en algunas empresas e instituciones, como: Sodexo, CMPC, Antofagasta Minerals, Universidad de Concepción, entre otras y que se denomina "Gestión de la Felicidad". En base a lo anterior, ¿Considera que en su ambiente laboral existe esta política de "Gestión de la Felicidad", donde se impulsa a sus trabajadores a trabajar felices?	Reconocimiento de ciertas políticas y conductas sin un foco claro en la felicidad
	No existen
2. ¿Considera que existen políticas que le generan emociones positivas en la gerencia para la cual trabaja? ¿Cómo cuáles?	Estabilidad, flexibilidad laboral y estructura de sueldos acordes
	Programas especiales e infraestructura
	Empatía
	Liderazgo y motivación del equipo

	No genera emociones positivas
3. ¿Cree que acudir feliz a trabajar aumentaría la confianza de los trabajadores con su empleador y que con esto la productividad de la empresa aumentaría también, por qué?	Búsqueda de motivaciones
	No hay relación directa
	Buen ambiente laboral
	Bienestar personal
4. ¿Conoce el propósito de su trabajo para la organización? ¿Cómo se dio esta situación?	Construcción en el camino con apoyo del equipo
	Apoyo general y construcción propia
	Creación/existencia de un protocolo
	No existe proceso formal
5. ¿Cómo cree que se comportan las jefaturas en empresas que gestionan la felicidad?	Facilitadores de interacción entre equipos
	Decisiones precisas y abierto a nuevos desafíos
	Optimista
	Empático
	No sabe
6. ¿Qué obstáculos cree que impiden gestionar la felicidad en su gerencia?	Estructuración y lineamientos de estas iniciativas
	Paradigmas
	Variables exógenas
	Rol de las jefaturas
7. Si usted considera que no existe gestión de la felicidad en su empresa o gerencia ¿Cuál es el principal impacto que eso tiene en las funciones que usted desarrolla?	Falta de compromiso y motivación
	Seguridad

	Fuga de talentos y trabajo bien hecho
	No tiene impactos
8. ¿Considera que un jefe más empático con los problemas personales de sus trabajadores impulsaría un mayor compromiso de parte del trabajador y con ello un aumento en la productividad de su trabajo? ¿Por qué?	Sentido de Aporte y compromiso
	Empatía
	Sobre empatía
	No existe relación directa
9. ¿Considera que su empresa, gerencia y jefatura están comprometidas, impulsando programas que motiven en sus trabajadores relaciones más confiables, positivas y felices en el contexto laboral?	Existencia de iniciativas declaradas
	Falta de compromiso y de corto plazo
	No lo reconocen como planes de felicidad
10. ¿Cuándo usted comete algún error, qué actitud manifiestan sus jefes?	Apoyo con foco en la solución
	Decepción
	Evitar que suceda nuevamente
11. ¿Una respuesta negativa de parte de su jefe, lo vuelve menos productivo en el quehacer de sus labores? ¿Cómo cuáles?	Depende del contexto
	Frustración
	No afecta negativamente
12. ¿Qué propuestas específicas a mediano y corto plazo, recomendaría a sus jefes realizar en el ámbito de la gestión de la felicidad para que sus equipos sean más productivos?	Potenciar habilidades blandas con foco hacia el cliente
	Iniciativas acordes a los tiempos de hoy
	Gestión del descanso
	Motivación del equipo
13. Si le propusiera un plan de gestión de la felicidad, para implementar en una empresa, basado en un estudio que recoge opiniones de distintas personas de la	Herramienta de diagnóstico y cultura organizacional
	Desarrollo de los líderes

<p>empresa. ¿Qué opinaría de dicha propuesta y qué elementos claves deberían ser incluidos en este modelo?</p>	<p>Programas no estandarizados</p>
<p>14. ¿Qué factores cree que facilitarían o dificultarían la implementación de un modelo de gestión de la felicidad en su gerencia?</p>	<p>Gerencia de la Felicidad</p> <p><i>Factores que facilitarían:</i></p> <p>Variables exógenas</p> <p>Existencia de herramientas actuales e infraestructura</p> <p>Equipos de trabajo</p> <p>Plan de comunicación y consecuencias claras</p> <p>Rol del líder</p> <p><i>Factores que dificultarían:</i></p> <p>Miedo y falta de confianza</p> <p>Iniciativas no valoradas</p> <p>Liderazgos a la antigua</p> <p>Objetivos no claros</p> <p>Variables exógenas</p>
<p>15. ¿Podría la gerencia de personas evolucionar a una gerencia de la felicidad? ¿Sería un aporte?</p>	<p>No sería un aporte</p> <p>Si sería un aporte</p>
<p>16. ¿Consideraría la relación felicidad-productividad como una realidad? Si la respuesta es afirmativa: ¿A qué se debe esto?</p>	<p>Felicidad no es sinónimo de alegría, motivación</p> <p>Perfil de cargo</p> <p>Relación inversa</p> <p>Bienestar personal</p>

2.4 Análisis e interpretación de los datos

Se presentan resultados de cada uno de los dieciséis ítems. Por espacio y claridad en la lectura se incluyó únicamente información destacada para este artículo.

Etapas 1: Caracterización del presente y comprensión de la realidad.

Ítem 1: La gráfica (anexo N°2), muestra los elementos que componen una política que se utiliza en algunas empresas e instituciones, como: Sodexo, CMPC, Antofagasta Minerals, Universidad de Concepción, entre otras y que se denomina “Gestión de la Felicidad”. En base a lo anterior, ¿Considera que en su ambiente laboral existe esta política de “Gestión de la Felicidad”, donde se impulsa a sus trabajadores a trabajar felices?

Los resultados muestran que el 75% de los entrevistados reconocen variables relevantes en su ambiente laboral categorizadas como una política de gestión de la felicidad a través de ciertas acciones impulsadas por la empresa día a día, pero sin un foco claro en la felicidad. Un ejemplo de esto son las siguientes respuestas: “Existen ciertas acciones que buscan el compromiso y cercanía de la empresa hacia las personas para que se sientan motivadas en las labores que realizan, se sientan cercanas con un sentido de pertenencia hacia la Compañía más que la gestión de la felicidad propiamente tal”, (Entrevistado 2), “Yo creo que sí existen estas políticas y conductas, pero no sé si están directamente buscando emociones positivas, porque hay una gerencia de personas que se preocupa de que en términos prácticos los trabajadores estemos bien, pero insisto que no sé si el foco está dirigido en buscar emociones positivas; creo que su foco es tener buenas relaciones laborales, buenos resultados y que los trabajadores puedan estar tranquilos más que felices”, (Entrevistado 5), “Si bien es cierto que no existen políticas propiamente tal enfocadas en ese sentido...existen ciertos aspectos que generan felicidad, por ejemplo si uno realiza un buen trabajo, uno se siente feliz”, (Entrevistado 6), “Yo creo que si existen políticas y conductas...algunas establecidas y otras quedan a criterio de cada área”, (Entrevistado 8) y “Yo creo que no hablamos mucho de la felicidad laboral, sin embargo sí existen algunas herramientas, programas o políticas institucionales que quizás tienen un impacto directo. Por otro lado, a lo mejor nunca la hemos

consolidado para poder acuñar el concepto de la felicidad laboral y que ese sea el paraguas de las distintas iniciativas que tenemos hoy implementadas”, (Entrevistado 9).

Por otro lado, un 25% de los entrevistados indica que no existen tanto políticas como conductas señalando que: “Por el lado de la gestión de la felicidad, uno además de sentirte bien donde estás trabajando, te genera una sensación de satisfacción más allá de pertenecer a esta empresa y eso no lo veo. Eso sí, más que la gestión de felicidad es atraer buenos profesionales y mantenerlos en la Compañía”, (Entrevistado 2) y “Como políticas propiamente tal no existen, pero sí existen ciertos indicios no explícitos”, (Entrevistado 6).

Ítem 2: ¿Considera que existen políticas que le generan emociones positivas en la gerencia para la cual trabaja? ¿Cómo cuáles?

Si revisamos los resultados obtenidos, los datos muestran que el 35% de los entrevistados reconocen que la estabilidad, flexibilidad laboral y estructura de sueldos acorde al mercado como relevante, indicando que: “Son cosas que permiten estar tranquilos, dormir bien, sentirse grato de trabajar en una empresa sólida. Además, si en algún momento tengo un tema doméstico, yo tengo la posibilidad de avisarle a mi jefatura que voy a trabajar desde mi casa y no se generará ningún inconveniente”, (Entrevistado 3). “Me genera una sensación de felicidad, eso sí, se da poco, debido a mi perfil de cargo. Respecto a la estructura de sueldo también te da seguridad y eso provoca felicidad también. Actualmente me compré una propiedad y saber que todos los meses me depositarán mi sueldo...genera felicidad”, (Entrevistado 4). “La flexibilidad laboral es importantísima porque aparte de cumplir laboralmente tienes temas familiares que resolver y tener esa libertad de hacerlo genera felicidad”, (Entrevistado 6) y “Yo creo que la flexibilidad laboral apunta a este concepto de la felicidad, dado que por la pandemia, se rompió un gran paradigma y que nunca antes se había probado”, (Entrevistado 10).

Además, se evidencia que un 31% de los entrevistados reconoce a la empatía como relevante, señalando que: “Por el trabajo particular mío, el tener empatía y cercanía en el liderazgo con el resto es clave para el desempeño de las labores y sobre todo para el crecimiento profesional de cada uno”, (Entrevistado 4). “Para mí es agradable trabajar así que te den la confianza para tomar decisiones, que uno pueda estar tranquilo trabajando, que uno pueda

decir las cosas sin tener represalias. Eso sí, mi jefe parte de la premisa que él entrega confianza al equipo pudiendo esta aumentar o disminuir en el tiempo”, (Entrevistado 5), “Me interesa tener mucha empatía con las personas, puesto que trae buenos resultados y conlleva a tener buenos equipos de trabajo. Además, la confianza es primordial, yo no podría haber ejercido mi cargo en un ambiente de desconfianza”, (Entrevistado 6). “Mi jefatura actual es más cercana y se preocupa mucho de los temas personales de cada trabajador”, (Entrevistado 8) y “Una de las cosas que en lo particular me produce más felicidad, son las retroalimentaciones que tengo con mi jefatura, sobre todo positivas...te va generando una actitud positiva, y con ello un cierto nivel de felicidad”, (Entrevistado 10).

Por otro lado, se evidencia que un 30% de los entrevistados considera que existen políticas que les generan emociones positivas asociadas a los programas especiales e infraestructura (15%) además del liderazgo y motivación del equipo (15%), indicando de manera referencial que: “Sin duda que las distintas celebraciones que llevamos a cabo son importantes Además de los programas de formación técnica que se han ido estructurando generan en mí y mi equipo emociones positivas”, (Entrevistado 9) y “En mi caso tengo un líder que hablamos de todo abiertamente, si yo creo que algo no está bien lo digo con total soltura”, (Entrevistado 1).

Ítem 3: ¿Cree que acudir feliz a trabajar aumentaría la confianza de los trabajadores con su empleador y con esto la productividad de la empresa aumentaría también, por qué?

Si revisamos los resultados obtenidos, los datos muestran que el 91% de los entrevistados reconoce que acudir a trabajar feliz aumentaría la confianza de los trabajadores con su empleador y con esto la productividad de la empresa también aumentaría. Un ejemplo de esto es que el 55% de los entrevistados pone en la mesa el bienestar personal como factor fundamental indicando que: “Cuando uno piensa en qué momento se desempeñó mejor uno, y la respuesta fue cuando en realidad me sentí motivado, comprometido, logramos los mejores resultados como equipo. Además, en la encuesta de clima si uno mira las áreas que tienen buenas evaluaciones, tienen también alto desempeño”, (Entrevistado 5), “Sin duda, va a depender de cómo se sienta la persona y si uno puede contribuir en algo en el sentir de ella, aumentará la productividad. Yo creo que sí porque es una emoción fuerte, uno va más abierto,

más receptivo a trabajar”, (Entrevistado 6) y “Creo que una cosa lleva a la otra, existen evidencias biológicas que es cuando uno va feliz a trabajar. la felicidad va generando endorfina y esta de alguna manera te genera cierta movilidad, motivación para ser más creativo, pensar mejor, te oxigena mejor el cerebro, por lo que no es sólo un tema emocional, sino que biológico”, (Entrevistado 10).

Además, existe un 36% de los entrevistados que distingue la búsqueda de motivaciones (18%) y buen ambiente laboral (18%) como unas variables importantes señalando que: “Si me siento feliz, elimino de inmediato la doble presencia, tengo una mejor disposición, tengo más positivismo ante los desafíos”, (Entrevistado 1) y “No tengo dudas, porque sentirse cómodo en el ambiente laboral te da la tranquilidad para desenvolverte de forma distinta y más productiva”, (Entrevistado 8).

Por otro lado, un 9% de los entrevistados expresa que no hay una relación directa entre estas variables indicando por ejemplo que: “Yo creo que aumentaría la confianza de los trabajadores, pero no sé si está tan relacionado con la productividad. Porque una cosa es que yo vaya a trabajar muy conforme porque tengo un buen ambiente laboral, tengo amigos, etc...y eso no sé si me aumentará la productividad, quizás voy a cumplir con el estándar, pero ser más productivo creo que requiere de otras cosas”, (Entrevistado 2).

Ítem 4: ¿Conoce el propósito de su trabajo para la organización? ¿Cómo se dio esta situación?

Si revisamos los resultados obtenidos, los datos muestran que el 100% de los entrevistados conoce el propósito de su cargo, de los cuales el 36% de los entrevistados reconoce de manera relevante un apoyo general y construcción propia de su trabajo para la organización, señalando que: “Lo conozco de forma general, pero nunca he tenido una descripción clara de cuál es el propósito real y futuro de mi cargo. Sin embargo, creo que siempre es bueno tener un marco conceptual, entender la visión y misión de una persona...porque eso permite evaluar si estás en un buen lugar o no. Eso sí, no fue mi caso particular”, (Entrevistado 2), “Fui desarrollándolo más intuitivamente que con objetivos claros de lo que se quiere lograr”, (Entrevistado 7) y “En mi caso particular, me tocó asumir el cargo durante la pandemia y me describieron de forma general los aspectos que se necesitaban lograr y el resto ha sido ensayo

y error y mucho sentido común, pero hubiese sido ideal que alguien hubiese apoyado en una marcha blanca”, (Entrevistado 10).

Además, existe un 27% de los entrevistados que siente que fue un proceso de construcción en el camino con apoyo del equipo indicando por ejemplo: “Se ha ido construyendo y se ha ido modificando y es algo que se tiene que entender así. Con mucho apoyo del equipo”, (Entrevistado 1), “La dinámica que tenemos en nuestras labores hace que tengamos una percepción global e inmediata de lo que estamos haciendo. Además, el aprendizaje se fue dando con una construcción propia y apoyo en el camino tanto de los colegas como de la jefatura”, (Entrevistado 4) y “Tener claridad del trabajo que uno realiza, permite entregar mejores resultados”, (Entrevistado 6).

Por otro lado, existe otro 27% de los entrevistados que participó en la creación de un protocolo o que reconoce la existencia de un estándar, señalando por ejemplo: “Hace 2 años aproximadamente, trabajamos con una consultora en cómo contribuir desde las áreas centrales de Arauco hacia las plantas con el objeto de describir el propósito de estas áreas y lo que se espera como resultado”, (Entrevistado 3), “Cuando yo llegué a trabajar a Arauco, estuve en una inducción durante un mes aproximadamente y mi jefatura me acompañó en el aprendizaje y me fue fácil entender el propósito del cargo producto de ese acompañamiento”, (Entrevistado 8) y “Casi toda mi trayectoria en profesional la he desarrollado en Arauco y hace un par de años me tocó participar en la construcción de lineamientos asociados a este tema, sin saber, que iba a terminar utilizándolo”, (Entrevistado 9).

Ítem 5: ¿Cómo cree que se comportan las jefaturas en empresas que gestionan la felicidad?

Si revisamos los resultados obtenidos, los datos muestran que el 57% de los entrevistados reconoce que la empatía es clave a la hora de gestionar la felicidad indicando que: “En el caso de mi jefatura ha ido migrando a realizar el balance...debo resolverlo de ahora de forma inmediata o puedo esperar hasta mañana y eso hace que uno se ordene con tu equipo”, (Entrevistado 3), “Yo creo que se comportan como una familia, preocupándose de cada integrante, a veces apoyar a algunos más que otros para potenciarlo y después al equipo completo y yo creo que así se debería gestionar la felicidad”, (Entrevistado 4), “No es que las

jefaturas se comporten en un ambiente distinto en un ambiente de felicidad, sino que los buenos jefes te llevan a un ambiente de felicidad. Al final el tema tiene que ver con la empatía, es decir, cómo se genera esa sintonía con las personas que trabajan con uno”, (Entrevistado 7) y “Yo creo primero que todo es un líder empático, que ejerce un liderazgo consecuente desde la comunicación a la acción, comunicando de manera efectiva y retroalimentando constantemente”, (Entrevistado 9).

Además, un 28% de los entrevistados distingue comportamientos optimistas (14%) y que sean facilitadores en la interacción de equipos (14%) a la hora de gestionar la felicidad en empresas, señalando por ejemplo: “Yo creo que deben ser personas optimistas, que sea gente que esté pensando cómo poder gestionar o hacer que el trabajo sea agradable y generando cierto nivel de felicidad”, (Entrevistado 10), “Facilitan interacción en los equipos para que no se generen tantas islas en caso de no ser necesario, deben ser líderes que delegan y no tan directivos que entregan iniciativas y atentos a los requerimientos del equipo para lograr propósitos u objetivos que se proponen”, (Entrevistado 1) y “Son jefaturas que dan mucho espacio para que las personas "hagan", creo que lo contrario a la felicidad, es una jefatura controladora en cada instante lo que están haciendo los trabajadores del equipo, esté presionando, apurando, pidiendo cuentas, estresando al trabajador, creo que es una mirada un poco antigua donde el jefe estaba al lado del equipo exigiendo resultados”, (Entrevistado 5).

Ítem 6: ¿Qué obstáculos cree que impiden gestionar la felicidad en su gerencia?

Si revisamos los resultados obtenidos, los datos muestran que el 45% de los entrevistados cree que uno de los obstáculos que impiden gestionar la felicidad en cada una de las gerencias donde participan es la falta de estructuración y lineamientos poco claros en estas iniciativas, señalando por ejemplo: “Cuando la gerencia no establece objetivos claros, o el camino donde quiere llegar y el cómo seguir ese camino, genera mucha frustración”, (Entrevistado 2), “Yo creo que la alta orientación a los resultados y resultados rápidos, porque tienes que ser muy fuerte con tus convicciones para no bajar la presión a tu equipo y así evitar el estrés del equipo”, (Entrevistado 7) y “Trabajamos mucho por las urgencias, eventos spot y de repente nos cuesta ser estructurado en este tipo de temas” (Entrevistado 9).

Adicionalmente, existe un 27% de los entrevistados que cree que los obstáculos que impiden gestionar la felicidad están directamente relacionados con el rol de las jefaturas, indicando que: “Por más que el equipo sea joven si de la jefatura no nace tener una empatía con los trabajadores o tener más flexibilidad laboral o adaptarse a nuevos tiempos, será difícil que el equipo se crea o haga parte de él estos programas”, (Entrevistado 4), “Estas pautas de gestión de la felicidad tienen que ser dirigidas/guiadas por la Gerencia, tienen que ir de arriba hacia abajo en la organización, no pueden ser al revés y en ese sentido creo que falta esa mirada en el sentido de la felicidad”, (Entrevistado 5) y “Un obstáculo importante serían los malos liderazgos, lo cual se traduce en la no disposición a estar abiertos a estas iniciativas”, (Entrevistado 8).

Por otro lado, existe un 18% de los entrevistados que cree que el principal obstáculo a la hora de gestionar la felicidad son los paradigmas señalando por ejemplo: “Generalmente los paradigmas de poca flexibilidad y poca empatía son de personas que llevan muchos años en las empresas y es difícil cambiar su mentalidad y ese yo creo que es el principal conflicto que tienen las empresas chilenas en general, tenemos un cambio generacional que no se ha dado por completo y esa transición nos está complicando un poco”, (Entrevistado 4) y “Yo creo que los paradigmas actúan como el principal obstáculo tales como "siempre lo hemos hecho así" "se ve como algo intangible" "algo que no se ajusta a este tipo de industria" y yo creo que de verdad sí se puede hacer, derribando estos conceptos”, (Entrevistado 10).

Ítem 7: Si usted considera que no existe gestión de la felicidad en su empresa o gerencia ¿Cuál es el principal impacto que eso tiene en las funciones que usted desarrolla?

Si revisamos los resultados obtenidos, los datos muestran que el 50% de los entrevistados cree que el principal impacto que tiene el desarrollar sus funciones donde no existe gestión de la felicidad, es la falta de compromiso y motivación indicando por ejemplo: “Genera momentos de frustración tanto de no saber cuál es el objetivo, como la claridad de lo que te están solicitando, resultando así algo que no era lo que se quería”, (Entrevistado 2), “Yo creo que tiene un impacto en el ambiente laboral, un clima organizacional tenso, malo; no fluiría la comunicación del equipo, afectando directamente a la productividad, compromiso y sentido de pertenencia”, (Entrevistado 9) y “Unos de los valores de la compañía es cuestionar

el presente y desafiar el futuro y yo creo que el impacto va directamente en esa línea y creo que uno como líder debe desafiar a su equipo para tomar nuevos proyectos, pero para eso debe existir una motivación y eso viene del ámbito emocional”, (Entrevistado 10).

Por otro lado, existe un 33% de los entrevistados que cree que la fuga de talentos y el trabajo bien hecho son los principales impactos en lo personal, señalando que: “Si nosotros no gestionamos adecuadamente el bienestar de nuestra gente afectará en la ejecución de los trabajos”, (Entrevistado 3), “Yo creo que sí existe gestión de la felicidad en mi gerencia, pero se ha dado en niveles de jefes directos. Ahora bien, si en el escenario que no existiera, bajaría la productividad de manera inmediata, habría fuga de talentos, se generaría un mal clima laboral, ambiente hostil”, (Entrevistado 4), “Yo creo que comenzaría con la desmotivación y terminaría optando por renunciar al trabajo”, (Entrevistado 5) y “En mi caso por el cargo que desempeño pasaría de ser estratégico a ser operativo sin ningún valor agregado, entorpeciendo todo en el quehacer de mi trabajo”, (Entrevistado 8).

Etapas 2: Elaborar propuestas de alto impacto.

Ítem 8: ¿Considera que un jefe más empático con los problemas personales de sus trabajadores impulsaría un mayor compromiso de parte del trabajador y con ello un aumento en la productividad de su trabajo? ¿Por qué?

Si revisamos los resultados obtenidos, los datos muestran que el 57% de los entrevistados cree que la empatía es el camino para impulsar un mayor compromiso por parte del trabajador y con ello un aumento de la productividad, señalando por ejemplo: “Los problemas personales de las personas pueden afectar al resto, por tanto, en la medida que uno como jefe se va colocando en los zapatos de la otra persona, logra entender la posición, logra ayudarlo para que solucione su problema”, (Entrevistado 3), “Yo creo que eso pasaría de forma instantánea porque si yo le doy la confianza a mi equipo, si yo le doy las herramientas, si yo entiendo y comprendo a nivel personal lo que cada uno está viviendo voy a captar los talentos, fortalezas y debilidades de esa persona y eso nos ayudará a potenciarnos como equipo”, (Entrevistado 4) y “Tiene que ver con la sintonía que se da en el equipo, porque en ciertos momentos hay que extremar recursos y esto se da por el vínculo que se forma con la jefatura y tiene que darse una reciprocidad. Además, creo que un gerente, subgerente, jefe

con bajo nivel de empatía está destinado a fracasar, es mucho más importante que lo técnico”, (Entrevistado 7).

Además, existe un 21% de los entrevistados que cree que el sentido de aporte y compromiso impulsaría un mayor compromiso y por ende aumento de la productividad indicando: “Cuando se habla de aumento o disminución es contra qué lo estoy comparando, ahora bien, si eso es bueno y aporta...claramente. Esto si favorecerá un compromiso y por ende una mayor productividad posterior”, (Entrevistado 1) y “Yo creo que más que mejorar la productividad, te genera la sensación de tener que cumplir con lo que te están pidiendo. Es decir, cumplir pero no más allá de las expectativas”, (Entrevistado 2).

Por otro lado, un 14% de los entrevistados expresa que no hay una relación directa entre estas variables indicando por ejemplo: “La jefatura al ser muy empática con los problemas personales de sus trabajadores, generando quizás en el trabajador una pérdida de la entrega de resultados, puede que se relaje, puede que no reconozca un liderazgo en la jefatura a raíz de aquello”, (Entrevistado 6) y “No creo que porque tu jefe es más empático vas a producir más, tiene bastante lógica pero es más complejo que eso”, (Entrevistado 8).

Ítem 9: ¿Considera que su empresa, gerencia y jefatura están comprometidas, impulsando programas que motiven en sus trabajadores relaciones más confiables, positivas y felices en el contexto laboral?

Si revisamos los resultados obtenidos, los datos muestran que el 55% de los entrevistados reconocen que, si existen programas, pero no como planes que apuntan a la felicidad, señalando por ejemplo: “Sin duda, sin embargo algunas personas no logran ver estos programas como felicidad en sí, pero son acciones que te van contribuyendo a que seas más feliz”, (Entrevistado 3), “Yo creo que si existen programas, pero indirectamente impactan en la felicidad, porque lo que queremos hoy en día es darles herramientas a las personas para que sean mejores en lo que hacen”, (Entrevistado 7) y “Si bien es cierto que ha habido una motivación en desarrollar programas e iniciativas orientadas a mejorar las relaciones entre los equipos de trabajo para que estas sean más cercanas y confiables, donde exista mucha más participación activa de los distintos equipos, pero no siento que el modelo de felicidad en el trabajo lo estemos desarrollando y enfocando hacia allá”, (Entrevistado 9).

Por otro lado, un 36% de los entrevistados considera que si existen iniciativas declaradas indicando por ejemplo: “En mi subgerencia y jefatura sí, no sé si en mi gerencia se está gestionando esto...en nuestra subgerencia hace un par de meses se creó el comité de bienestar, preocupándose de los cumpleaños del equipo, el paseo de fin de año, que las personas tengan el descanso necesario después de turnos, etc.”, (Entrevistado 4), “Por nuestro perfil de cargo estamos constantemente entablando conversaciones de confianza con los líderes y trabajadores para levantar temas relevantes”, (Entrevistado 8) y “Existen ciertas herramientas como la encuesta de clima que va entregando una radiografía de cómo está el clima dentro de los equipos”, (Entrevistado 10).

Ítem 10: ¿Cuándo usted comete algún error, qué actitud manifiestan sus jefes?

Si revisamos los resultados obtenidos, los datos muestran que el 92% de los entrevistados reconoce un apoyo por parte de su jefatura con foco en la solución (54%) y para evitar que suceda nuevamente (38%) indicando por ejemplo: “Es una conversación seria, privada pero siempre enfocado en la solución”, (Entrevistado 1), “Cuando me tienen que retar por el error, me retan pero siempre con altura de miras y buscando la oportunidad de mejora”, (Entrevistado 8), “Es un feedback inmediato siempre en privado a puertas cerradas buscando mitigarlo”, (Entrevistado 10), “Si cometiera un error omitiendo información, la manifestación de mi jefatura sería en otros términos”, (Entrevistado 2) y “En mi caso me generan retroalimentación oportuna y eso lo agradezco con el afán de generar aprendizaje”, (Entrevistado 9).

Ítem 11: ¿Una respuesta negativa de parte de su jefe, lo vuelve menos productivo en el quehacer de sus labores? ¿Cómo cuáles?

Si revisamos los resultados obtenidos, los datos muestran que el 40% de los entrevistados respecto a una respuesta negativa de la jefatura va a depender del contexto a la hora de evaluar su productividad en el quehacer laboral, indicando que: “Es una respuesta super amplia, puesto que una respuesta negativa va a depender del nivel de la pregunta. El contexto es muy importante”, (Entrevistado 1), “Más que el no propiamente tal es la forma de decir el no, podría afectar el rendimiento de la persona el cómo se diga esa negativa y si es sin argumento incluso subjetivo algo podría afectar”, (Entrevistado 4) y “Yo creo que en general

afecta, pero depende de lo que sea te afectará más o menos, pero siempre genera algo cuando tienes alguna negativa de parte de tu jefatura y eso se da porque las negativas en general uno no las acepta bien”, (Entrevistado 8).

Además, existe un 30% de los entrevistados que las negativas por parte de la jefatura les genera frustración señalando por ejemplo: “Es difícil aceptar negativa y no lo olvidaré de forma inmediata, yo creo que pasa un momento que cualquier persona siente una sensación de frustración por algo que no se consiguió”, (Entrevistado 2), “La respuesta negativa te hace sentir que tu jefe no te está escuchando, sin saber quizás, el impacto que pudiese tener esa negativa en uno, la familia y eso te saca de foco afectando la productividad”, (Entrevistado 3) y “Si la respuesta fuera muy negativa en el sentido que no se valorara el esfuerzo, sería frustrante y disminuiría mi productividad”, (Entrevistado 5).

Por otro lado, un 30% de los entrevistados consideran que no les afecta de manera negativa una respuesta en ese sentido, indicando por ejemplo: “Yo creo que sería, al contrario, es decir, me generaría una alerta de cómo lo estoy haciendo y qué podría mejorar”, (Entrevistado 6), “A mí personalmente no me afecta, porque si los argumentos son contundentes por parte de mi jefatura, no tendría problemas”, (Entrevistado 7) y “En la medida que uno va madurando laboralmente, en mi caso particular, no me afecta porque uno finalmente va entendiendo que esto es tu trabajo, que obviamente no vas a hacer todo perfecto ni todo bien. Para mí cuando suceden estas situaciones lo tomo como una oportunidad de mejora”, (Entrevistado 10).

Ítem 12: ¿Qué propuestas específicas a mediano y corto plazo, recomendaría a sus jefes realizar en el ámbito de la gestión de la felicidad para que sus equipos sean más productivos?

Si revisamos los resultados obtenidos, los datos muestran que el 33% de los entrevistados recomienda que las propuestas a mediano y corto plazo deben estar enfocadas en la motivación de los equipos señalando por ejemplo: “Los jefes deberían estar monitoreando no sólo el desempeño de las personas, sino también el sentimiento de conformidad en el trabajo desarrollado”, (Entrevistado 2), “Yo creo que es importante el reconocimiento al final de algún proceso de cumplimiento de objetivos y hay que reconocerlo de alguna manera formal”, (Entrevistado 7) y “Yo creo que mi equipo de trabajo tiene muy pocas instancias para

compartir, conversar de manera cercana y saber cómo está la organización, pero tomando en cuenta las apreciaciones del equipo con la jefatura, es decir, que se sientan escuchados. Creo que lo anterior generaría un mayor sentido de pertenencia con la Compañía y por ende aumento de la productividad”, (Entrevistado 9).

Además, existe un 27% de los entrevistados que recomiendan propuestas enfocadas en la gestión del descanso indicando que: “Permitir un día libre dentro mes con el objeto de alargar el fin de semana para pasar más tiempo con la familia, amigos, etc.”, (Entrevistado 2), “No sé si la sociedad, empresa acepta que el hombre pida una licencia maternal, eso lo veo lejano, pero sería una excelente iniciativa de implementar”, (Entrevistado 3) y “Hoy en día nos hemos dado cuenta de que el trabajo híbrido, es decir, un porcentaje en la oficina y otro en la casa si se puede hacer, tener menos horas en la oficina y poder llegar a terminar tu trabajo en la casa”, (Entrevistado 6).

Igualmente, existe un 27% de los entrevistados que recomiendan iniciativas acordes a los tiempos que estamos viviendo el día de hoy señalando por ejemplo: “Potenciar la implementación de un comité de bienestar en todas las áreas de Arauco por subgerencias, lo comento porque ha funcionado bien y es de fácil implementación”, (Entrevistado 4), “Si bien es cierto que existe modalidad mixta en las oficinas de Arauco, una buena implementación sería extender ese beneficio a las personas que trabajamos en las Plantas Industriales de Arauco que no estén asociados a la producción misma”, (Entrevistado 8) y “Yo creo que a mediano plazo hay que estudiar, analizar y actualizar la paleta de beneficios que tenemos en Arauco, porque siento que está un desactualizada, muy segmentada para el tipo de profesionales que trabajan en Arauco”, (Entrevistado 9).

Además, existe un 13% de los entrevistados que recomiendan propuestas enfocadas en potenciar habilidades blandas con miras hacia el cliente indicando que: “Que se trabaje más el desarrollo de ciertas habilidades como la escucha a pesar de que hay harta escucha en el equipo focalizándose en el cliente. Además, sería importante hacer un filtro de proyectos (ranking) por lo que deberíamos cuantificar la cantidad de proyectos, dado el personal que se tiene”, (Entrevistado 1) y “Una política importante es la selección de personal, si nosotros empezamos a tener ciertas competencias blandas identificadas en los postulantes a los

cargos, es decir, ir capturando "buenas personas" yo creo que cambiará la cultura organizacional de la organización", (Entrevistado 10).

Ítem 13: Si le propusiera un plan de gestión de la felicidad, para implementar en una empresa, basado en un estudio que recoge opiniones de distintas personas de la empresa. ¿Qué opinaría de dicha propuesta y qué elementos claves deberían ser incluidos en este modelo?

Si revisamos los resultados obtenidos, los datos muestran que el 100% de los entrevistados estaría de acuerdo con la propuesta y que un 44% considera como elementos claves en el modelo herramientas de diagnóstico y cultura organizacional indicando por ejemplo: "Si tú haces un diagnóstico tienes que estar abierto a que te entregue información que tú no estás viendo, por algo lo haces", (Entrevistado 1), "Se debe realizar una etapa de diagnóstico para conocer sus motivaciones", (Entrevistado 2), "Primero que todo una campaña comunicacional que muestre a los trabajadores que no es algo de moda, explicando el trasfondo del por qué lo estamos haciendo", (Entrevistado 3), "Lo fundamental es que los jefes puedan hacer la bajada de información con el foco en el bienestar de sus trabajadores", (Entrevistado 5), "Yo creo que debe estar enfocada en la cultura, en reconocer de manera distinta, en Arauco creo que todavía reconocemos poco a nuestros trabajadores y no enfocarse en el camino de los beneficios propiamente tal", (Entrevistado 7) y "Yo creo que estos programas deben ser súper segmentados, puesto que existen 3 unidades de negocio con realidades distintas y esto para que se haga efectivo debe ser super integral", (Entrevistado 9).

Además, existe un 31% de los entrevistados que recomiendan iniciativas enfocadas en el desarrollo de líderes señalando que: "No sólo de talleres y cursos, sino que hay que revisar si aplica hacer ciertas modificaciones. De repente hay líderes mal ubicados y deberían pasar a ser especialistas", (Entrevistado 1), "Que las jefaturas se involucren de verdad en la gestión de la felicidad y den el ejemplo a seguir, por decir algo, si se está incentivando un balance entre la vida laboral y personal no puede estar agendando reuniones fuera de la hora de trabajo", (Entrevistado 3), "Es fundamental orientar a las jefaturas, darles herramientas para poder abordar estos temas, porque yo creo que existen algunas jefaturas que no tienen las herramientas blandas para tratar este tipo de situaciones", (Entrevistado 5), "El desarrollo

de los liderazgos en todos los aspectos es fundamental, teniendo en cuenta que en la práctica es muy difícil su implementación”, (Entrevistado 8) y “La idea es que los Araucanos tengan un sello distinto y eso creo yo, que empieza con cambios en la selección de personal”, (Entrevistado 10).

Por otro lado, un 19% de los entrevistados recomienda que los programas no deben ser estandarizados indicando por ejemplo: “Programas no tan generales, sino que, enfocados en ciertas características de las personas, porque por ejemplo a algunas personas el tema monetario le va a servir, pero no lo va a motivar mucho más allá, va a ser muy a corto plazo”, (Entrevistado 2), “Si bien es cierto que existen programas de potenciamiento de los trabajadores, existen áreas que no las tienen, por tanto, un foco es el buscar esas instancias de capacitaciones dependiendo de cada área”, (Entrevistado 6) y “Creo que hoy en día el crecimiento que tiene una mujer en Arauco es limitado, por lo tanto, debe haber una oportunidad de paridad, desarrollo, oportunidades que hoy Arauco debe tener presente y siendo un factor relevante para tener presente en la implementación de un modelo de felicidad”, (Entrevistado 8).

Por último, existe un 6% de los entrevistados que recomiendan la incorporación de una Gerencia de la Felicidad, señalando que: “Es una muy buena propuesta, eso sí, la implementación debe estar liderada por una Gerencia de la Felicidad, es decir, que alguien lo vea desde arriba, porque por lo que hemos conversado hasta ahora las bases están más menos claras, pero lo que yo veo es que a nivel global esto no tiene una cabeza”, (Entrevistado 4).

Etapas 3: Alertar sobre transformaciones.

Ítem 14: ¿Qué factores cree que facilitarían o dificultarían, la implementación de un modelo de gestión de la felicidad en su gerencia?

Respecto a los factores que facilitarían la implementación del modelo, los datos muestran que el 40% de los entrevistados considera que los equipos de trabajo son fundamentales para la implementación del modelo, indicando que: “Yo creo que uno de los factores que ayudaría es que somos un equipo joven, un equipo que ve las cosas de manera distinta”, (Entrevistado 3),

“Yo creo que tenemos un equipo muy cohesionado, tenemos un grupo de trabajadores con mucha capacidad”, (Entrevistado 4), “Yo creo que lo que facilitaría la implementación es que tenemos al equipo que entiende estos conceptos y hablamos el mismo idioma”, (Entrevistado 8) y “Existe una potencial disposición del equipo de querer ser parte de estas iniciativas”, (Entrevistado 10).

Además, un 26% de los entrevistados considera que el Rol del líder es clave para la implementación del modelo señalando por ejemplo: “Un líder flexible que sea capaz de entender el modelo y apoyar la implementación. Teniendo en cuenta que además, necesitamos que el equipo esté en la misma dirección”, (Entrevistado 1), “En nuestro caso se produce cierta cercanía desde el gerente al supervisor propiamente tal porque tenemos una organización corta”, (Entrevistado 3) y “El rol del líder facilitaría la implementación de un modelo de gestión de felicidad no sólo preocupándose de los resultados sino también de la felicidad de cada uno de sus trabajadores”, (Entrevistado 5).

Asimismo, los datos evidencian que un 28% de los entrevistados considera que la existencia de herramientas e infraestructura (14%) y un plan de comunicación con consecuencias claras (14%) es fundamental a la hora de implementar un modelo indicando por ejemplo: “Yo creo que lo que facilitaría la implementación es el no partir desde cero, en el sentido que existe la encuesta de clima, gestión de desempeño, procesos de formación técnica, los canales de comunicación interna”, (Entrevistado 9), “Una buena comunicación facilita todo, entendiendo comunicación en su amplio espectro. Es decir, que fluya, que se de en momentos oportunos”, (Entrevistado 1) y “El equipo tiene claro los impactos y consecuencias de llevar a cabo este programa”, (Entrevistado 7).

Por otro lado, respecto a los factores que dificultarían la implementación del modelo, los datos evidencian que el 40% de los entrevistados considera que los liderazgos a la antigua impiden la implementación señalando que: “Las estructuras pesadas, poco flexibles donde no hay confianza, veo muy difícil implementar un modelo de felicidad. Puedes tener todas las intenciones, pero se te dificultará mucho, porque sin confianza es muy difícil”, (Entrevistado 1), “Yo creo que una dificultad sería que la Gerencia no esté de acuerdo con la implementación, no tomándolo como algo fundamental o prioritario”, (Entrevistado 4), “Yo creo el principal factor que dificultaría es un liderazgo a la antigua, no es que sean malos

liderazgos, sino que tienen otros paradigmas y contextos en consecuencia hacer que entiendan este tipo de iniciativas es muy difícil”, (Entrevistado 8) y “La dificultad que yo veo es que los equipos en general lo ven como algo lejano y etéreo”, (Entrevistado 10).

Además, un 20% de los entrevistados cree que el no tener los objetivos claros afectaría negativamente la implementación del modelo indicando que: “Creo que en Arauco los objetivos no son claros y eso dificulta cualquier implementación, porque en si este programa de felicidad tiene que estar orientado a perseguir un objetivo estratégico”, (Entrevistado 2), “Quizás una dificultad es que la felicidad no está enfocada en temas operacionales o temas del producto final de Arauco”, (Entrevistado 6) y “Yo creo que dificulta la falta de un trabajo que se comunique bien, es decir, medible y no tan etéreo. Además, creo que todos estos temas hay que aterrizarlos muy bien en la cultura de Arauco”, (Entrevistado 7).

Asimismo, un 28% de los entrevistados considera que el miedo, falta de confianza (14%) y la no valoración de estas iniciativas (14%) afectaría la implementación del modelo señalando por ejemplo: “Una dificultad es el miedo a expresar ciertos malestares, por quedar mal parado a los juicios. Es una consecuencia que te pongan una etiqueta. Es una dificultad, no estoy diciendo que no se pueda hacer sólo que no te mostrará la realidad al 100%. Además, si no hay confianza, es difícil que se trabaje la gestión de la felicidad”, (Entrevistado 1).

“Una dificultad que quizás podría ocurrir es que, al ser un equipo joven, estas iniciativas podrían no tener el valor que realmente quieren expresar, asumiendo de forma natural que siempre va a existir creyendo que en todas las empresas se hace de esa manera”, (Entrevistado 3) y “El no tener iniciativas declaradas afectaría la implementación del modelo porque pueden quedar a criterio de las jefaturas”, (Entrevistado 8).

Un 14% de los entrevistados considera que ciertas variables exógenas dificultarían la implementación del modelo indicando por ejemplo que: “Un factor que dificultaría la implementación es que la pandemia continúe, afectando la salud mental de los trabajadores y si es así es muy difícil poder implementar algo a nivel laboral”, (Entrevistado 4) y “La presión de depender del desempeño de las plantas genera algo de estrés y búsqueda de resultados, procesos y cuando uno pasa viendo este tipo de búsquedas...el resto no es tema, no es el foco”, (Entrevistado 5).

**Ítem 15: ¿Podría la gerencia de personas evolucionar a una gerencia de la felicidad?
¿Sería un aporte?**

Si revisamos los resultados obtenidos, los datos muestran que el 50% de los entrevistados cree que sería un aporte la evolución de la Gerencia de Personas a Gerencia de Felicidad indicando por ejemplo que: “Hoy en día yo creo que no hay una cabeza de Gestión de felicidad por tanto si existiese esta evolución podría sanear directamente la problemática que es tener una cabeza dirigiendo”, (Entrevistado 4), “Es importantísimo y relevante tener claro quién nos guiará en este proceso y después estos temas deben ser traspasados a cada área”, (Entrevistado 5) y “Yo creo que sería un aporte que la gerencia de personas evolucione, porque se lograrían acercamientos individuales de la jefatura con el trabajador y así poder realmente entender cuáles son sus fortalezas y debilidades”, (Entrevistado 6).

Por otro lado, el 50% restante de los entrevistados cree que hoy en día no sería un aporte la evolución señalando por ejemplo: “Hoy en día estamos en una transición, recientemente hemos consolidado la Gerencia de Personas, pasando de Recursos Humanos a Personas no hace tantos años”, (Entrevistado 1), “Yo personalmente creo que no, creo que todavía estamos en una Gerencia de RRHH”, (Entrevistado 2), “Yo creo que debemos revisar y entender cuál es el real objetivo que tiene la Gerencia de Personas hoy en día”, (Entrevistado 3) y “Yo creo que todavía no, aún hay que quemar algunas etapas, seguir desarrollando la gerencia de personas, depurando algunos elementos”, (Entrevistado 7).

Ítem 16: ¿Consideraría la relación felicidad-productividad como una realidad? Si la respuesta es afirmativa a qué se debe esto

Si revisamos los resultados obtenidos, los datos muestran que el 43% de los entrevistados considera que el bienestar personal es un camino para lograr la relación de estas variables señalando que: “Es una verdad irrefutable, porque la felicidad viene de un bienestar personal, una salud mental correcta, de una estabilidad emocional. Por lo tanto, si estás feliz contigo, con tu vida, como la llevas, obviamente en el trabajo se reflejará lo mismo. Finalmente, el trabajo es un espejo de tu vida personal”, (Entrevistado 4), “Yo creo que una persona más feliz, es una persona con una percepción de que las cosas van a funcionar mejor y ese optimismo es clave porque genera desafíos con tu equipo”, (Entrevistado 7) y “No sé si puedo

correlacionar estas variables desde el punto de vista económico, pero sí te da la intuición que efectivamente es así porque pasa en tu experiencia diaria, es decir, cuando tú estás trabajando y contento te fluyen mejor las ideas, realizas reuniones de manera más efectiva, y es por una condición biológica de tu cuerpo que te permite a ti tener una mayor productividad en general”, (Entrevistado 10).

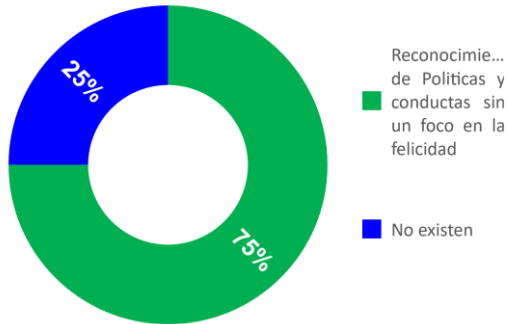
Además, el 29% de los entrevistados considera como una realidad la relación inversa entre estas variables señalando que: “Un buen clima laboral no te asegura el éxito, en cambio un mal clima si te asegura un fracaso”, (Entrevistado 1), “Si la persona no se siente bien, no se siente feliz, su productividad decae”, (Entrevistado 2) y “Yo no sé si hay muchos estudios que indiquen una correlación directa entre estas variables, pero sí, en términos cualitativos existe. Ahora bien, trabajadores y/o empresas con índices de felicidad bajos...no tengo dudas que serán improductivos”, (Entrevistado 9).

Por último, un 28% de los entrevistados cree que el perfil de cargo (14%) y la motivación (14%) son factores claves para considerar la relación de estas variables como realidad indicando por ejemplo: “Debido que Arauco es una empresa grande es difícil saber si la persona está en el lugar correcto o no, porque son muchas las variables. Además, quiero hacer la salvedad que felicidad no es lo mismo que alegría. La felicidad es algo más sostenible en el tiempo, es una actitud. Además, yo no puedo gestionar el 100% de la felicidad de una persona, yo me tengo que dedicar a la parte laboral”, (Entrevistado 1) y “En mi caso yo separo mucho la felicidad de la motivación, la felicidad para mí son momentos particulares pero el camino recorrido está asociado a la motivación del equipo”, (Entrevistado 2).

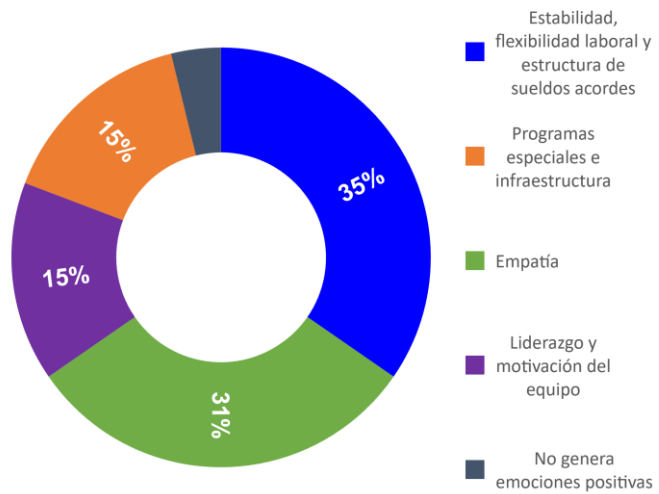
En resumen, la siguiente figura 1 muestra los resultados de los entrevistados:

Etapa 1: Caracterización del presente y comprensión de la realidad

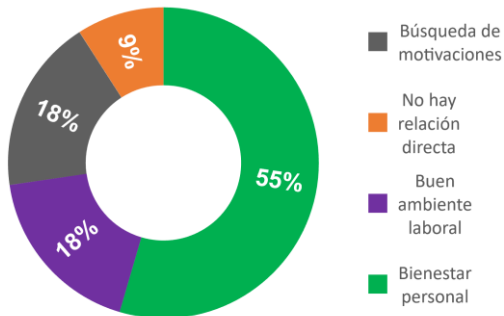
1. La gráfica que acaba de ver muestra los elementos que componen una política que se utiliza en algunas empresas y que se denomina "Gestión de la Felicidad". En base a lo anterior, ¿Considera que en su ambiente laboral existe esta política de "Gestión de la Felicidad", donde se impulsa a sus trabajadores a trabajar felices?



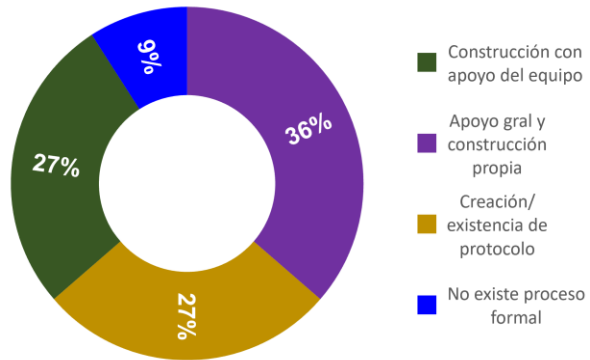
2. ¿Considera que existen políticas que le generan emociones positivas en la gerencia para la cual trabaja? ¿Cómo cuáles?



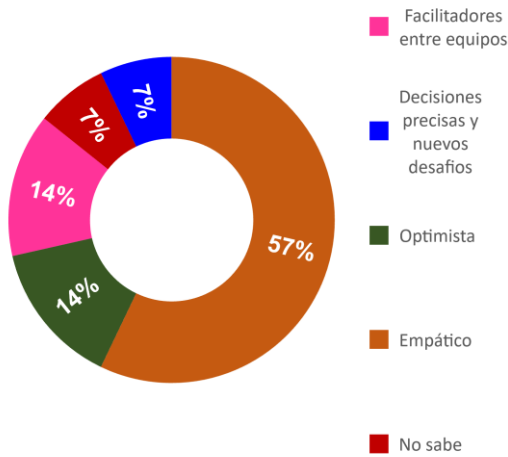
3. ¿Cree que acudir feliz a trabajar aumentaría la confianza de los trabajadores con su empleador y con esto la productividad de la empresa aumentaría también, por qué?



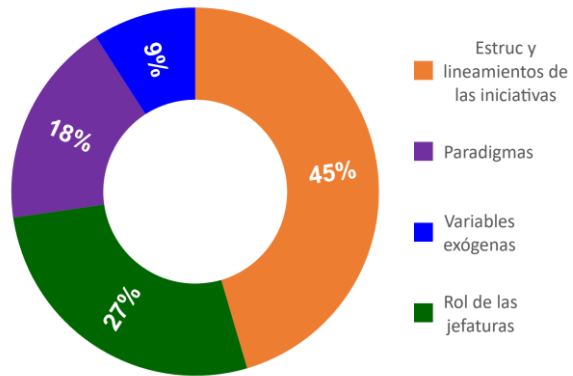
4. ¿Conoce el propósito de su trabajo para la organización? ¿Cómo se dio esto?



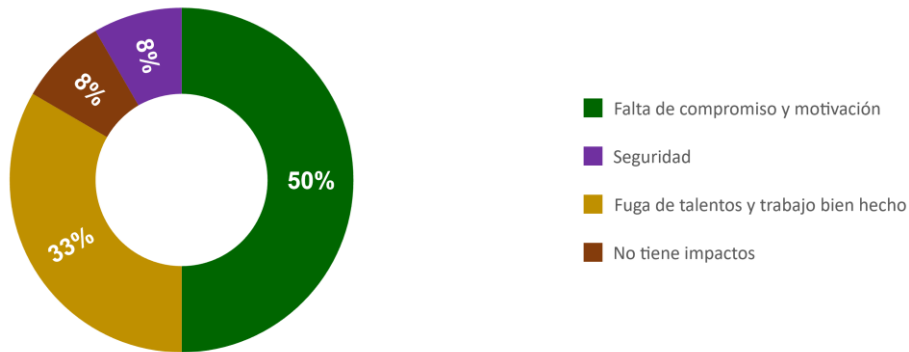
5. ¿Cómo cree que se comportan las jefaturas en empresas que gestionan la felicidad?



6. ¿Qué obstáculos cree que impiden gestionar la felicidad en su gerencia?

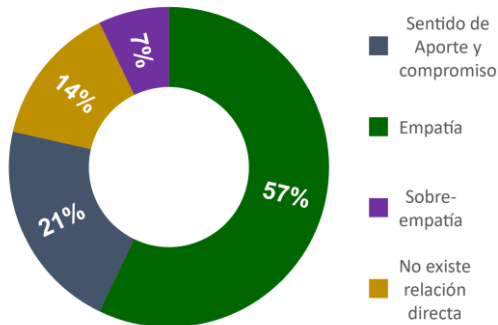


7. Si usted considera que no existe gestión de la felicidad en su empresa o gerencia ¿Cuál es el principal impacto que eso tiene en las funciones que usted desarrolla?

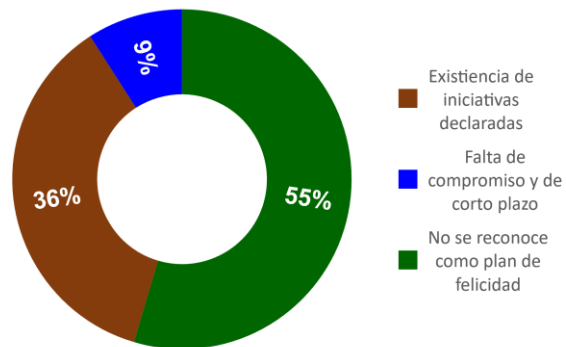


Etapa 2: Elaborar propuestas de alto impacto

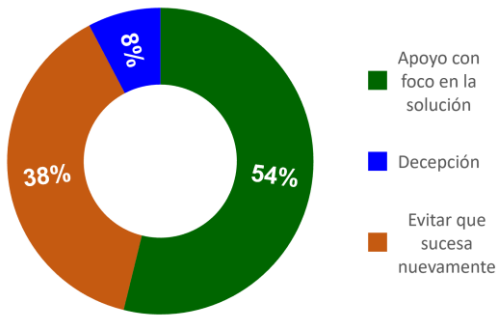
8. ¿Considera que un jefe más empático con los problemas personales de sus trabajadores, impulsaría un mayor compromiso de parte del trabajador y con ello un aumento en la productividad de su trabajo? ¿Por qué?



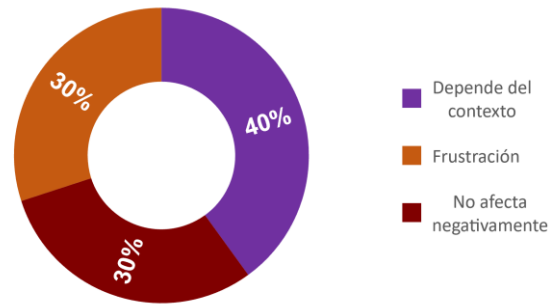
9. ¿Considera que su empresa, gerencia y jefatura están comprometidas, impulsando programas que motiven en sus trabajadores relaciones más confiables, positivas y felices en el contexto laboral?



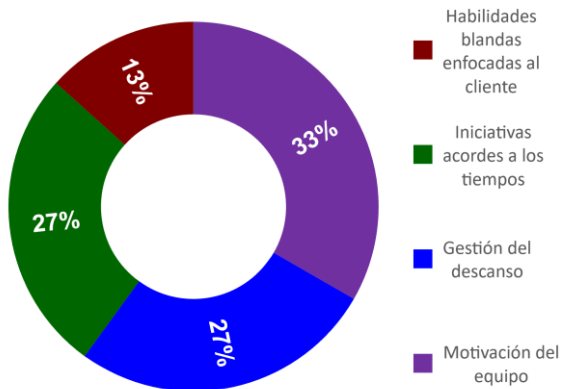
10. ¿Cuándo usted comete algún error, qué actitud manifiestan sus jefes?



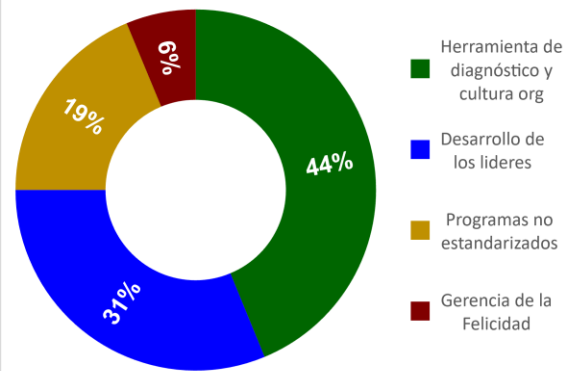
11. ¿Una respuesta negativa de parte de su jefe, lo vuelve menos productivo en el quehacer de sus labores? ¿Cómo cuáles?



12. ¿Qué propuestas específicas a mediano y corto plazo, recomendaría a sus jefes realizar en el ámbito de la gestión de la felicidad para que sus equipos sean más productivos?



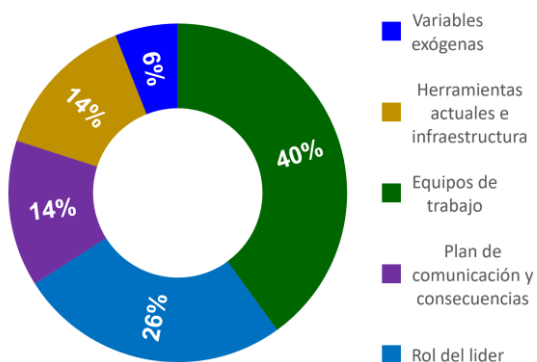
13. Si le propusiera un plan de gestión de la felicidad, para implementar en una empresa, basado en un estudio que recoge opiniones de distintas personas de la empresa. ¿qué opinaría de dicha propuesta y qué elementos claves deberían ser incluidos en este modelo?



Etapa 3: Alertar sobre transformaciones

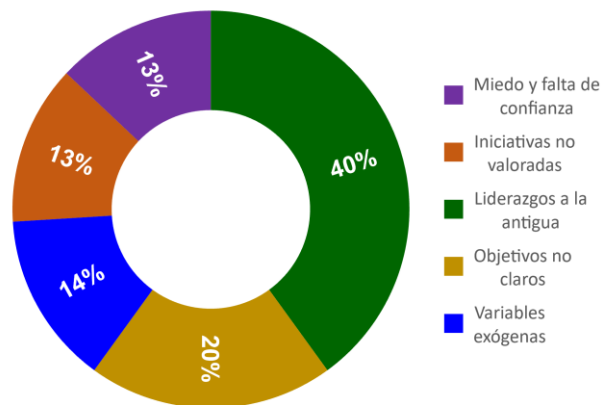
14.a ¿Qué factores cree que facilitarían o dificultarían, la implementación de un modelo de gestión de la felicidad en su gerencia?

"Factores que facilitarían"



14.b ¿Qué factores cree que facilitarían o dificultarían, la implementación de un modelo de gestión de la felicidad en su gerencia?

"Factores que dificultarían"



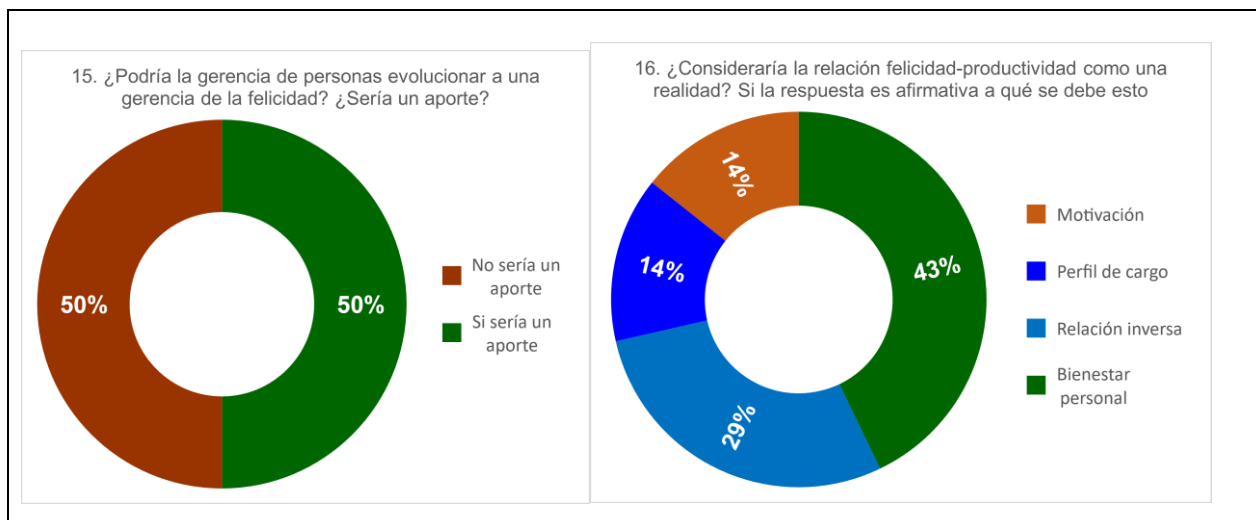


Figura 1: Respuestas de los entrevistados

Fuente: Elaboración propia

2.5 Discusión de resultados

Considerando la primera etapa de caracterización del presente y comprensión de la realidad, es posible visibilizar que los colaboradores de la empresa, en un porcentaje importante no logran comprender a cabalidad el concepto de gestión de la felicidad y manifiestan poca claridad en los lineamientos y objetivos presentes en la empresa, tanto de las políticas como conductas con foco en la gestión de la felicidad de las empresas que busquen la generación de confianzas con el empleador. Esto coincide con lo planteado por Ravina-Ripoll, Marchena y Montañes (2019), cuando recalcan que es necesario fomentar grupos de investigación que aborden el estudio del «Happiness Management» como una rama de la ciencia de la felicidad que aflora con la misión de enseñar sistémicamente la cultura organizacional permitiendo a los dirigentes de las empresas impulsar políticas estratégicas integrales buscando tanto la felicidad individual como corporativa, entendida esta última, como la tasa promedio de bienestar subjetivo que poseen los trabajadores de una organización en el desempeño habitual, durante un período determinado.

Por otra parte, los colaboradores de la empresa reconocen a la empatía como un factor clave a la hora de gestionar la felicidad, es decir, generar sintonías con equipos de trabajo. Esto coincide con lo expuesto por Lavanda, Reyes y Martínez (2021), cuando expresa que Daniel Goleman (2012) en sus estudios de inteligencia emocional identifica una serie de elementos

que potencian un resultado mejor para el manejo de las emociones, entre ellos, la empatía a la cual define como la capacidad de identificar los sentimientos y emociones de los otros. Este autor indica que manejar la información de quienes nos rodean propicia las relaciones interpersonales agradables y seguras.

Además, se evidencia que un porcentaje importante de colaboradores reconoce una relación entre felicidad, confianza y por ende un aumento de la productividad. Esto concuerda con lo expresado en el relato de Alayon (2015), cuando explica que un trabajador que se identifica positivamente con su empresa, se ausenta o retira menos, aporta con ideas y apoya en el logro de resultados. Es el primer cliente satisfecho que puede cautivar más clientes.

Asimismo, los entrevistados reconocen que es fundamental tener comportamientos optimistas y que se den las instancias de interacción de los equipos. Esto tiene relación con lo que indica Marengo (2018), cuando plantea que el 25% del éxito laboral depende del coeficiente intelectual y el 75% del estado anímico y de la forma cómo el cerebro se vincula con los otros seres humanos, es decir, la felicidad acrecienta el rendimiento laboral hasta en un 33%. El autor también plantea que en la Revista Líderes (2014), se indica que las personas felices, liberan endorfinas y dopaminas, por lo que piensan mejor, más rápido, son más asertivos y creativos.

Dentro de las respuestas aparecen conflictos entre los perfiles históricos de algunos trabajadores y los perfiles nuevos de quienes han sido contratados recientemente, estos últimos y la mayoría de ellos, nativos digitales, más dinámicos, mejor preparados porque sus estudios superiores los realizan a la par que trabajan, tienen mayor facilidad de adaptación, por lo mismo pueden cambiar fácilmente de trabajo, (Lavanda, Reyes y Martínez, 2021).

Respecto al propósito del cargo, si bien los entrevistados indican que se sabe cuál es el aporte directo, en la mayoría de los casos no existe un estándar con una mirada sistémica, realizándose a través de pruebas de ensayo y error. En otro ámbito, mediante las entrevistas se confirmó que la falta de compromiso, motivación, fuga de talentos, incluso el trabajo bien hecho son los principales impactos directos por no existir gestión de la felicidad. Esto coincide con lo expuesto por los autores Araya Rojas y Varas (2021), quienes indican que un trabajo sin sentido, responsabilidad y retroalimentación impacta negativamente en la

motivación, el desempeño y la satisfacción de los colaboradores, incitando la inasistencia y acrecentando la posibilidad de renunciaciones.

Por otro lado, se evidenció que el rol de las jefaturas es fundamental a la hora de implementar estas iniciativas y el cuestionar constantemente los paradigmas de poca flexibilidad y poca empatía. Esto coincide con lo expuesto por los autores Araya, Rojas y Varas (2021), cuando hacen referencia a la asociación existente entre la relación con el jefe y maneras de retribución (no monetarias y monetarias). Lo que demuestra el rol clave de las jefaturas para integrar aspectos retributivos, que impacta positivamente en el trato y valoración comprendidos por sus trabajadores.

Respecto de los resultados derivados de la segunda etapa de elaboración de propuestas de alto impacto es posible evidenciar que la empatía es el camino para impulsar compromisos e iniciativas asociadas a la gestión de la felicidad, generando sentido de aporte y compromiso. Esto coincide con lo expuesto por los autores Araya, Rojas y Varas (2021), donde se indica que las condiciones de bienestar inadecuadas, por ejemplo la falta de empatía e injusticia respecto a la carga laboral establecida, conlleva al agotamiento físico-emocional del trabajador y es una potencial transformación en estrés.

Por otro lado, se muestra que las respuestas negativas de los entrevistados, no son ni buenas ni malas, es decir, dependen del contexto y como se expresen; pero sí, en algunos casos generan frustración, afectando en el quehacer de las labores. Y en otros casos, lo ven como una oportunidad de mejora. En esta línea los autores, Araya, Rojas y Varas (2021), expresan que los resultados ratificaron que la felicidad depende en gran medida de la relación con los jefes, compañeros y la empresa, afectando directamente su funcionamiento y rendimiento.

Otro punto importante, es que el enfoque debe ser acorde a los tiempos de hoy, potenciando las habilidades blandas y realizando una buena selección de personal con el objeto de cambiar la cultura organizacional. Esto coincide con lo que indican Lavanda, Reyes y Martínez (2021), cuando plantean que las habilidades blandas desarrolladas por los nuevos perfiles de cargo, cada vez están siendo más apreciadas en diferentes empresas.

Por otro lado, los entrevistados expresaron que las herramientas de diagnóstico son claves, en conjunto con una Gerencia de Felicidad la cual tiene el deber de liderar estos procesos de cambios. Esto tiene relación con lo que indica Araya, Rojas y Varas (2021), quien expresa que si bien las finanzas influyen en la felicidad laboral, debe existir interés por el clima organizacional y las unidades de compensación que optimicen la calidad de vida del trabajador, no sólo en lo monetario, sino en lo emocional.

Respecto de los resultados derivados de la tercera etapa de alertas sobre transformaciones es posible evidenciar que la existencia de una buena disposición de los equipos, en conjunto con un claro liderazgo de los líderes, es fundamental para llevar a cabo estas transformaciones. Además, el modelo de gestión de felicidad necesita un “orquestador” que pueda liderar este proceso de transformación. Esto coincide con lo expuesto por los autores Araya, Rojas y Varas (2021), cuando hacen referencia al rol clave que tienen las jefaturas para integrar aspectos que impactan positivamente en el trato y valoración comprendidos por sus trabajadores.

Otro tema para tener presente, de acuerdo con lo planteado por los entrevistados, es que las estructuras pesadas, poco flexibles y sin confianza dificultarían el proceso de implementación de la gestión de la felicidad. Esto coincide con lo planteado por Ravina-Ripoll, Marchena y Montañes (2019), quienes confirman que las empresas deberán tener estructuras flexibles y dinámicas que permitan dar respuesta rápidamente a las exigentes demandas del mercado

En otro ámbito, el bienestar personal sería un factor clave y determinante a la hora de correlacionar la felicidad con la productividad, puesto que una persona feliz, es una persona con una percepción de que las cosas van a funcionar, contagiando optimismo. Esto coincide con lo expuesto por el autor Marengo (2018), quien plantea que al permanecer en un estado de felicidad, en el cerebro se liberarían endorfinas y dopaminas, lo que permitiría pensar mejor, más rápido, ser más creativo y asertivo.

En el otro lado de la vereda, existen diversas opiniones respecto a la relación directa entre felicidad y productividad. Pero, llama la atención que la relación inversa, es decir, un buen clima no te aseguraría el éxito, sin embargo, un mal clima si te aseguraría el fracaso es clave

a la hora de contextualizar la implementación del modelo. Estos hallazgos están en acuerdo con lo planteado por Alayon (2015), donde se señala que considerar la felicidad laboral constituye una estrategia adecuada para mejorar la competitividad de las empresas.

A continuación se presentan las brechas detectadas entre la respuesta de los entrevistados y la literatura. En la primera etapa de caracterización del presente y comprensión de la realidad se detectó que los colaboradores no comprenden a cabalidad el concepto de gestión de felicidad, desconocen el propósito de su cargo, reconocen una brecha generacional entre los antiguos y nuevos perfiles de cargo e identifican la necesidad de contar con jefaturas capaces de implementar estas iniciativas y cuestionar los paradigmas de poca flexibilidad y poca empatía. Además, confirman que un impacto por carecer de gestión de la felicidad sería la fuga de talentos. Identifican la relación entre felicidad y confianza, pero adolecen de apoyo frente a la necesidad de trabajar la empatía e impulsar un comportamiento optimista en el contexto laboral. En la segunda etapa de las propuestas de alto impacto las brechas son que adolecen de acciones que potencien la empatía para poder impulsar iniciativas asociadas a la gestión de la felicidad, no cuentan con un enfoque que apunte a la selección de personal de trabajadores y jefaturas, donde se considere las habilidades blandas de los candidatos como algo primordial y necesitan profundizar las herramientas de diagnóstico, en conjunto con impulsar una unidad que lidere los cambios. Finalmente, las brechas de la tercera etapa de alertar sobre las transformaciones indican que se adolecería de una buena disposición de equipos y un claro liderazgo para llevar a cabo las transformaciones. Las estructuras pesadas, poco flexibles y sin confianza identificadas por los entrevistados trabarían la implementación de la gestión de la felicidad. La falta de bienestar personal impediría armonizar la felicidad con la productividad y un mal clima si aseguraría el fracaso a la hora de contextualizar la implementación del modelo.

Para abordar las brechas detectadas se propone capacitar a los colaboradores según sus perfiles de cargo para unificar conocimientos, definiendo de manera clara y transparente las políticas de felicidad de la empresa. Revisar procesos de selección de personal, con foco en capturar la positividad de los potenciales trabajadores. Revisar perfiles de cargo y proponer variantes relacionadas con el aporte y/o utilidad económica de las gestiones diarias para el aumento de la productividad. Revisar las costumbres, valores y/o protocolos

organizacionales de la empresa, a través de coaching organizacional con foco en capacitar y motivar a los trabajadores unificando el nivel de información y por sobre todo generar las instancias de acciones participativas, ampliando el abanico de diversas opiniones de los colaboradores donde sean tomadas en cuenta para reducir la resistencia organizacional al cambio.

2.6 Modelo de gestión de felicidad propuesto

Con los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas, se propone el modelo descrito en la Figura 2, donde se integran las 5 dimensiones, ayudando así a esclarecer cuáles son las variables relevantes que permiten la gestión de felicidad en los proyectos como una modalidad que estimula la productividad en la implementación de proyectos.

Para cada una de estas dimensiones que se detallan a continuación, se describe el trabajo que podría realizar la empresa para que los trabajadores logren el objetivo de alcanzar la felicidad.

Dimensiones y propuestas:

- **Positividad:** Vivir emociones positivas personales y en ambientes organizacionales es un pilar fundamental que permite experimentar bienestar. Esta dimensión es la base donde se fundamenta todo el modelo. Para este caso se propone flexibilizar tanto los horarios de entrada como de salida, focalizando en el avance por objetivos. Junto con empatizar respecto a ciertos problemas personales de los trabajadores por ejemplo ausencias laborales por: funerales, nacimientos, licenciaturas, exámenes médicos, entre otros. Entregar ayuda profesional para eliminar sentimientos y emociones negativas e impulsar un lineamiento para gestionar el descanso de los trabajadores.
- **Sentido:** Las personas trabajan con entrega y voluntariedad cuando el propósito del cargo está en directa relación con nuestro sentido personal. Se propone generar instancias donde el trabajador comprenda cuál es el propósito de su cargo y de qué manera contribuye con el éxito de la organización. Junto con ello se propone un constante monitoreo y *feedback*, de parte de las jefaturas que permita conocer el sentimiento de conformidad del trabajador, no sólo su desempeño laboral. También

se propone revisar los perfiles de cargo y procesos de selección, apuntando a elegir a aquellos trabajadores y jefaturas con habilidades blandas más desarrolladas, entre ellas la empatía.

- Relaciones confiables: El bienestar subjetivo en el trabajo está directamente relacionado con buenas relaciones con los demás. Es por eso que se propone revisar las costumbres, valores y/o protocolos organizacionales, junto con crear planes que apunten a la gestión de la felicidad. También se propone romper la rutina y disminuir el estrés laboral mediante tiempos sorpresa de esparcimiento dentro de la jornada laboral, por ejemplo: un recreo guiado que rompa la rutina y que permita compartir entre trabajadores en un ambiente de sana camaradería por un par de minutos.
- Engagement: Los trabajadores felices muestran que se involucran más emocionalmente con su trabajo y entorno laboral. Se proponen comunicar de manera efectiva los lineamientos que apunten a potenciar la gestión de la felicidad y entregar la infraestructura y entorno adecuado para el desempeño de las labores.
- Logro y reconocimiento: Permite a los trabajadores sentir que realizan lo que se proponen, también llamado éxito, está relacionado con la mayor capacidad de determinación para alcanzar sus objetivos. Es importante esta dimensión puesto que busca escuchar e impulsar a los trabajadores en relación con sus sueños y expectativas. Se propone un premio anual de parte de la gerencia y un premio anual, de parte de los propios compañeros, donde se distinga en una ceremonia o reunión algún mérito determinado, a la cual acuden todos los trabajadores de la gerencia. De este modo, se potencia el reconocimiento público de los propios pares. Además, este premio distintivo, también podría ir acompañado a un incentivo económico.

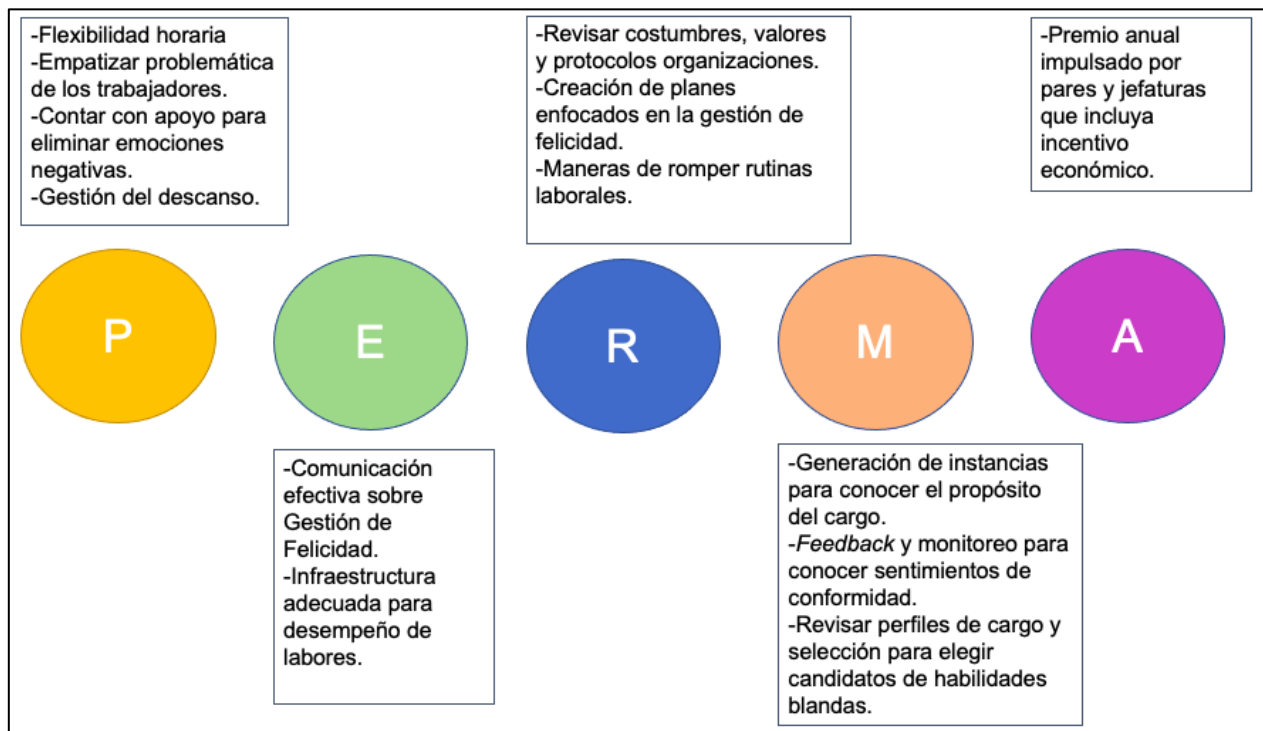


Figura 2: Modelo de gestión de felicidad propuesto

Fuente: Elaboración propia

3 ARTÍCULO

El presente apartado, recoge la investigación contextualizada motivo de este proyecto de grado, y es presentada en formato de artículo académico. Se trata de un artículo conciso, escrito en el formato típico de revistas especializadas o de conferencias, de acuerdo con reglas específicas definidas por la dirección del programa.

El artículo, ha sido cuidadosamente redactado con el fin de que se haga fácilmente entendible y logre expresar de un modo claro y sintético lo que se pretende comunicar, considerando las citas y referencias respectivas de los estudios que lo fundamentan. El trabajo realizado, se sintetiza entonces como artículo, para facilitar al trabajo de quienes puedan estar interesados en consultar la obra original.

Este trabajo, considera y discute, a través de un proyecto aplicado, desarrollado en un contexto de realidad profesional, la integración de herramientas y conocimientos que se han adquirido en las líneas de desarrollo del programa. Lo que se consolida en una investigación profesional contextualizada a la realidad profesional que se expone, la que se relacionada con líneas y ámbitos específicos abordados en el plan de estudios del programa, permitiendo integrar, de manera adecuada, los conocimientos teóricos y metodológicos desarrollados en él.

IMPACTOS DE LA GESTIÓN DE LA FELICIDAD EN LA PRODUCTIVIDAD DEL NEGOCIO DE CELULOSA Y ENERGÍA DEL GRUPO ARAUCO

Felipe Adrián Pizarro Valdebenito

Graduado del programa de Magister en Ingeniería Industrial y de Sistemas, Facultad de Ingeniería, Universidad de Desarrollo, fpizarrov@udd.cl

Resumen:

Este trabajo presenta una aproximación teórica analizando el impacto de la gestión de la felicidad en la Gerencia de Personas y Seguridad y Salud Ocupacional (SSO) del Grupo Arauco, específicamente de quiénes integran el Negocio de Celulosa y Energía en la región del Biobío. En este contexto, el objetivo de esta investigación es proponer un modelo de gestión de la felicidad, desarrollo de vínculos positivos entre las empresas y trabajadores, para que estos últimos trabajen en un contexto de bienestar emocional y profesional mejorándose la productividad en la implementación de proyectos en la empresa. Para lograrlo se plantea una aproximación cualitativa a las opiniones de 1 secretaria, 6 ingenieros, 2 psicólogos, 1 biólogo marino de la Gerencia de Personas y SSO; Gerencia de Medioambiente; Gerencia de Confiabilidad y Suministros, basada en entrevistas semiestructuradas y considerando una muestra por conveniencia, para entender cómo y por qué los nuevos perfiles de cargos responden a la gestión de la felicidad en proyectos con base en un diseño PERMA (Positive Emotions, Engagement, Relationships, Meaning, Accomplishment). Los datos muestran que, el modelo propuesto permite generar confianzas y alianzas dentro de los equipos de trabajo, aumentando la productividad, reduciendo holguras y por ende, disminuyendo costos- impactando positivamente en la mejora continua de las actividades de los proyectos. En síntesis, el método propuesto genera una ventaja competitiva de las empresas que lo adoptan, además de beneficiar financieramente a la empresa, lo que impulsa la aplicación del método propuesto en otros sectores y regiones.

Palabras clave: Modelo PERMA, perfil de cargo, liderazgo, organización, gestión de la felicidad.

1. Introducción

Algunas definiciones entregadas sobre felicidad

Algunas definiciones entregadas sobre felicidad indican que ésta se entiende por un "estado de grata satisfacción espiritual y física" o la "ausencia de inconvenientes o tropiezos", (Real Academia Española, 2019, 23° ed.). En este contexto, no es extraño que históricamente el ser humano quiera ser feliz e incluso invierta tiempo o bienes de todo tipo por alcanzar la tan soñada felicidad, diferente para cada persona, con un denominador común relacionado con el sentimiento de bienestar. Este puede existir en todas las áreas de la vida, incluso en el contexto laboral y sobre todo ahora, cuando ya han comenzado a ingresar al mundo laboral las nuevas generaciones de Millennials y Centennials. Los Millennials son todas aquellas personas nacidas entre 1982 y 2004, aunque el rango etario variará dependiendo de los autores y no se observa un acuerdo,

son una generación segura de sí misma, con mayores niveles de autoestima que las generaciones anteriores, con menos compromiso y más atraída por renunciar frente a la insatisfacción laboral. La movilidad y las oportunidades de aprendizaje les resulta atractiva, (Zavala-Villalón y Frías, 2018). Además, priorizan sus intereses por sobre los de las empresas. Necesitan retroalimentación y posibilidades de crecimiento profesional y personal, (Díaz-Sarmiento, López-Lambraño y Roncallo-Lafont, 2017). Los Centennials, posteriores a los Millennials, son una generación que desde la primera infancia han vivido con smartphones e internet, en contacto con las tecnologías de la información y les interesa cuidar y ser amigables con el medio ambiente. En el contexto laboral, no se quedarían 8 horas en la oficina, prefieren emprender, a través de lo creativo, saben ahorrar y son responsables con sus finanzas, (Castro, 2019). Ambas generaciones demuestran una alta valoración a sentirse felices, condicionando incluso los empleos donde trabajen y el

tiempo que permanezcan en ellos. Es aquí donde nace este proyecto que busca presentar y justificar los impactos que trae la gestión de la felicidad en los proyectos desarrollados en empresas. Esta teoría ha sido apoyada en diversos estudios realizados por investigadores a nivel mundial, uno de ellos, el psicólogo, escritor y ex académico de la Universidad de Harvard, Shawn Achor quien presenta los siete principios de la psicología positiva que impulsan el buen desempeño en el trabajo, (Achor, 2010). Del mismo modo, el profesor de liderazgo y gestión, Stewart Friedman, de Wharton University of Pennsylvania, desarrolla investigaciones sobre la intersección entre el comportamiento organizativo y la integración familiar y laboral, (Gaitán et al, 2015). En este contexto, esta investigación propone que, utilizando el modelo de gestión de la felicidad, PERMA (por su sigla en inglés: Positive Emotions, Engagement, Relationships, Meaning, Accomplishment) del psicólogo y profesor de la University of Pennsylvania, Martin Seligman, se pueden generar confianzas y estados de bienestar laboral que aumenten la productividad, impulsando una mejora continua de las actividades de los proyectos. Esto podría repercutir en un beneficio financiero para las empresas y para los trabajadores, pues podría significar para estos últimos; incentivos económicos, aumento en sus remuneraciones y un crecimiento participativo o laboral. Cabe mencionar que existen variantes del modelo PERMA, adaptados por diferentes autores, como el Modelo de Felicidad Organizacional de Ignacio Fernández, (Letelier, 2018), pero en esencia siempre respetando lo planteado por el autor original Martin Seligman.

Gestión de la felicidad: Teoría y definiciones

La gestión de la felicidad o «Happiness Management» es un pilar fundamental en empresas que potencian el bienestar, felicidad y estados de atmósferas positivas de sus trabajadores, estimulando la innovación y creatividad al interior de las organizaciones. Lo anterior, discrepa sobre cómo se está caracterizando la era de la industria 4.0, la cual plantea modelos que deterioran gradualmente el concepto de bienestar y apuntan a una reducción de puestos laborales reemplazándolos por robots, lo que afecta directamente a la felicidad de las personas, (Ravina-Ripoll, Marchena y Montañes, 2019).

La gestión de la felicidad ha motivado a investigadores a trabajar en un estudio bibliométrico sobre economía de la felicidad donde se seleccionaron 95 publicaciones

en lengua española que tratan este tema, encontrando que existe una creciente producción científica teórica sobre felicidad y trabajo, que responde a dos situaciones: nuevos paradigmas y el fin de la crisis económica, (Sánchez-Vázquez y Sánchez-Ordóñez, 2019).

Es necesario resaltar que algunos de los estudios realizados hasta el día de hoy han sido en su mayoría de enfoque cuantitativo, donde se han medido con escalas que han sido configuradas para que las personas respondan a preguntas por categoría de respuestas cerradas. Debido a lo anterior, cabe tener presente que un acercamiento más cualitativo podría enriquecer de manera importante lo que hasta hoy en día se sabe sobre el tema, (Bolaños y Cruz, 2017).

Además, estudios sobre la relación entre la opinión que tiene el trabajador respecto a su clima laboral y la productividad de la empresa, han demostrado entre sus principales hallazgos que impulsar el trabajo en equipo y la necesidad de mejorar el clima laboral, sería un factor determinante, relacionado a experiencias de bienestar laboral y motivación de cada empleado. Sin embargo, dejan en evidencia que si bien la empresa realiza esfuerzos en materia de clima laboral, todavía carece de políticas institucionales que identifiquen la felicidad organizacional como el eje capaz de impulsar el desarrollo de la empresa, (Marenco, 2018).

Gestión del talento humano y clima organizacional

Que las empresas trabajen en gestionar la felicidad, el talento y bienestar de sus trabajadores, es importante para retener a aquellos funcionarios con más potencial y así alcanzar los objetivos de la empresa, aumentando la productividad, es decir, aquí existe un vínculo causal y estratégico, donde impulsar el bienestar de los empleados, permite mejores resultados en la organización, (Pietro, 2013).

La hospitalidad y bienestar entre los empleados es un tema abordado desde la mirada científica, sobre todo para identificar su relación con la competitividad y diferenciación entre las empresas. Los resultados muestran que los trabajadores entienden que su bienestar tiene directa relación con los beneficios tangibles que recibe de su empleador, entendido este último, como la empresa donde se trabaja. Para medir estos atributos (hospitalidad y bienestar) se recolectaron datos, se empleó la herramienta formularios de GoogleDocs®. El cuestionario tenía 36 preguntas en una escala Likert de 7 puntos y se empleó

la técnica análisis multivariado de datos, por medio del software SmartPLS 3, (Stefanini, Assenjo y Alves, 2019).

Modelos o tipos de representación

El aumento en la rentabilidad, imagen de la empresa y calidad de los servicios entregados, pueden estar determinados por trabajadores satisfechos y motivados, quienes agregan valor a su trabajo porque lo hacen con mayor compromiso, al permanecer en un mejor clima laboral positivo, sintiéndose más felices, lo que se traduce en clientes satisfechos, (Alayon, 2015).

En este contexto, en las empresas o instituciones la gestión de la felicidad debería nacer desde las áreas de recursos humanos, comunicaciones o dirección estratégica de gestión humana, quienes son los responsables de coordinar o gestionar a los profesionales mejor capacitados para aplicar este modelo al resto de la empresa, (Pietro, 2013).

Dentro de las funciones que se desprenden de la gestión de la felicidad se espera que estas contribuyan al bienestar de los trabajadores, ayudando a darle significado a la vida de las personas trabajando hacia objetivos que contribuyan para que los trabajadores se sientan realizados en sus vidas y contextos laborales.

Minimizando de este modo, la existencia de trabajadores que presenten insatisfacción laboral. En esa línea, referencias teóricas señalan que el estudio de la insatisfacción laboral es relevante porque repercute negativamente principalmente sobre dos aspectos: sobre la salud de los trabajadores (estrés, desmotivación, ansiedad, etc), y sobre la organización, ya que por ejemplo, se relaciona con el ausentismo, renuncias, actitud negativa hacia la seguridad en el trabajo. (Granda, 2006).

Si bien, esta estrategia para gestionar la felicidad es clara y los modelos que buscan acabar con los trabajadores disconformes que acuden infelices a trabajar, presentan positivos resultados, no todas las empresas han adoptado este camino porque puede que no cuenten con el presupuesto o herramientas necesarias para crear, por ejemplo: una gerencia que apunte específicamente a esta área o a trabajar en la felicidad de sus trabajadores. Aún así otros autores, como Frederick Herzberg, quien plantea la teoría bifactorial, hace alusión a la motivación laboral la cual tiene relación con aspectos del cargo en el puesto de trabajo, lo que tendría un efecto positivo en la productividad del trabajador y por ende en la organización, (Parra, 2021).

En ese sentido, llama la atención que, existiendo, además, una solución como el modelo de gestión de la felicidad, PERMA, por sus siglas en inglés (Positive Emotions, Engagement, Relationships, Meaning, Accomplishment), que garantiza un aumento de productividad, las empresas no se hayan enfocado en utilizarlo. Sin embargo, en la mayoría de las empresas todavía parece desconocerse esta diferencia y el impacto que la gestión de la felicidad ha tenido en los proyectos, en particular su impacto en los planes maestros de ejecución y sus implicancias en su productividad para los ejercicios posteriores.

Respecto al modelo PERMA, este trata sobre 5 dimensiones: positividad, sentido, relaciones confiables, compromiso, logros y reconocimiento, cada una de ellas debe ser abordada por el empleador con el objetivo de lograr que los trabajadores alcancen estados de bienestar y felicidad en el trabajo, y con ello la productividad mejore.

De acuerdo con el Instituto Europeo de Psicología Positiva, el modelo PERMA tiene tres supuestos: debe contribuir al bienestar, las personas deben elegirlo por su propio bien y cada dimensión se debe definir y medir de manera independiente al resto de las dimensiones antes indicadas.

Respecto a las definiciones de las cinco dimensiones el Instituto Europeo de Psicología positiva plantea lo siguiente:

P: Positive Emotions (Emociones positivas): Son aquellas que permiten experimentar bienestar, por lo tanto, se busca aumentar la cantidad de emociones positivas, como una manera de lidiar con las emociones negativas.

E: Engagement (Compromiso): Se refiere a una búsqueda de la armonía que permite ingresar en un estado ideal de activación. Es decir, la responsabilidad con algún proyecto o tarea, genera tal nivel de satisfacción que conlleva una gran concentración.

R: Relationships (Relaciones positivas): Animar esta dimensión puede beneficiar sustancialmente la felicidad del trabajador, pues se refiere a mejorar las relaciones personales, alimentar las relaciones sanas y con ello mejorar las habilidades personales.

M: Meaning and purpose (Propósito y significado): Esta dimensión se refiere a identificar el propósito de la vida y con ello lograr un sentido de bienestar. Cada objetivo o meta obtenida, lo inspira un sentido trascendental.

A: Accomplishment (Éxito y sentido del logro): Esta dimensión involucra instaurar metas, que una vez logradas fomentarán la propia autonomía.

Dentro de los factores que hacen que las empresas no apliquen este modelo podemos indicar que el desconocimiento de la existencia de este podría ser una de las causas, además el proceso tomará tiempo y esfuerzo, por lo tanto, se debe contemplar un incentivo lo que implicaría un tiempo de espera y acople hasta comprender cómo funciona el nuevo modelo. Por otro lado, será necesario que los líderes participen activamente en el proceso, lo que dependiendo del tiempo y las funciones, no siempre es posible. Adicionalmente, si existiera un desequilibrio entre las emociones y el trabajo al momento de la implementación del nuevo modelo, esto limitaría la creatividad del proceso, (Cruz, Ramírez y Sánchez, 2015).

Por esta razón se torna relevante dar a conocer este modelo que impulsa a los colaboradores para que acudan felices a ejercer sus funciones, aumentando la confianza de los trabajadores con su empleador, incrementando así, la productividad de la empresa. Tal como lo plantea, la autora Ingrid Alayon, “un empleado feliz, es un cliente satisfecho, así que es publicidad positiva que atrae más clientes”, (Alayon, 2015).

Cabe mencionar que también existen otros modelos, uno de ellos es el planteado por Ignacio Fernández llamado Modelo de Felicidad Organizacional (Letelier, 2018) el cual se basa en el modelo PERMA antes descrito, pero agrega nuevos conceptos, como la concepción ética del ser humano, palancas de gestión y los resultados sustentables y sostenibles.

Así como el Modelo HERO por su sigla en inglés: Healthy & Resilient Organizations, el cual plantea una organización saludable, la cual abarca la salud del trabajador tanto en su contexto laboral, como fuera de su ambiente de trabajo. Este Modelo considera 3 elementos que interactúan entre ellos a diversos niveles de análisis, ellos son: recursos y prácticas organizacionales, trabajadores y resultados organizacionales saludables. (Sánchez, 2015).

¿Cómo lo abordan en el resto del mundo?

A nivel mundial el ingreso de un modelo sobre la gestión de la felicidad pareciera no estar tan incorporado, sin embargo, algunas empresas como Google y Patagonia han centrado el foco en el bienestar y felicidad de sus trabajadores obteniendo excelentes

resultados en términos de producción, los que han sido ampliamente difundidos, conocidos y destacados a nivel mundial, (Gaitán et al, 2015).

Por otro lado, diversos países han reconocido y aplicado la necesidad de velar por el bienestar de sus países, creando ministerios de la felicidad y políticas que apuntan al bienestar de la población en términos de satisfacción.

A nivel mundial no se puede dejar de mencionar a Bután, país ubicado en el borde oriental del Himalaya en el continente asiático, donde han creado un Ministerio de la Felicidad, que al igual que el modelo PERMA vela por el bienestar de las personas, (Rodríguez-Calles, 2019).

Bután cuenta con un Indicador de Felicidad Nacional Bruta (FNB), que nació en 1972 como un compromiso hacia la obtención de la felicidad de la población, según se encontraba consignado en el código legal del país. Este indicador considera 4 pilares: desarrollo económico, preservación ecológica, cultural y buen gobierno. La FNB fue declarada por el Gobierno Butanés como un enfoque de desarrollo multidimensional (Espitia, 2016).

Del mismo modo, la Organización de las Naciones Unidas, ONU, publica anualmente un ranking de felicidad, (Helliwell et al, 2020), el cual no tiene que ver con las emociones, sino con la valoración y satisfacción que las personas le dan a la vida en relación con la seguridad, confianza, esperanza de vida, PIB Per-cápita, apoyo social y generosidad, entre otros factores.

Resultados o casos de éxito en Chile y el mundo

En Chile la implementación de un modelo de gestión de la felicidad aplicada en las empresas todavía se presenta débil. Sin embargo, existen ejemplos exitosos implementados en algunas empresas del país.

Un ejemplo claro y exitoso de utilización del modelo de gestión de felicidad es el utilizado por Banco Estado Microempresa, (BEME), quienes implementaron el modelo como una estrategia que plantea que la felicidad de los trabajadores y la motivación con que acuden a trabajar es igual de relevante que los resultados del negocio.

Para el correcto desarrollo de este, BEME llegó a crear una Subgerencia de Felicidad, comprometiéndose como empresa a generar las condiciones para que los trabajadores se sientan contentos trabajando, midiendo estos objetivos con encuestas de clima

laboral, reuniones, monitoreos y el apoyo de empresas externas evaluadoras como Great Place To Work (GPTW) que hasta 2017 ubicó a BEME, entre los primeros lugares, (Great Place To Work, 2020). El método empleado fue el Modelo de Felicidad Organizacional, de Ignacio Fernández, el cual se basa en el modelo PERMA, pero suma nuevos conceptos, tales como la concepción ética del ser humano, palancas de gestión y los resultados sustentables y sostenibles. Las mediciones de “felicidad” se consolidan por medio de una herramienta llamada “matriz de escucha”, que permite una visión completa y corporativa desde una perspectiva cualitativa y cuantitativa de la labor de personas. (La Tercera, 2010).

Este mismo ranking ha destacado a empresas como: Google con un departamento de recursos humanos creado para mejorar cada día los espacios de los “googlers”; IBM, donde cuentan con oficinas de felicidad que permiten desconectarse y tener un momento de esparcimiento; ZAPPOS, empresa que cuenta con “valores felicitativos” para transmitir experiencias alegres, obteniendo excelentes resultados, (Gaitán et al, 2015).

Asumir un compromiso así, es un gran desafío en el cual toda la empresa debe participar, pero el fruto de este esfuerzo se puede ver en el desempeño final del negocio y en el compromiso que los trabajadores demuestran por alcanzar, unidos como un gran equipo, las metas planteadas por la empresa. Cuando van contentos a trabajar, el resultado es positivo y esta tesis muestra los beneficios productivos y financieros de utilizar un modelo de gestión de felicidad, en proyectos y empresas.

Finalmente y habiendo revisado las principales contribuciones que aportan o han aportado a la línea de trabajo de este proyecto, es posible indicar que la oportunidad de desarrollo se encuentra en el hecho que no existe, para el caso de la gestión de la felicidad, información suficiente o certeza, respecto del impacto positivo que trae consigo la implementación en los proyectos, gestión del talento humano y los logros empresariales. Lo que autoriza la siguiente como contribución para este proyecto de grado.

Entendida esta realidad, y considerando la revisión bibliográfica presentada, es posible efectuar el siguiente cuestionamiento de contexto: ¿Cuáles son las variables relevantes que permiten la gestión de felicidad en los proyectos en la Gerencia de Personas y SSO Área Celulosa de Celulosa Arauco y Constitución,

como una modalidad que estimularía la productividad en la implementación de proyectos?

En efecto, este cuestionamiento tiene sentido, porque el desempeño de la gestión de la felicidad no es necesariamente considerado como parte fundamental en las decisiones tomadas por la empresa, a la hora de requerir mayor productividad en proyectos considerando los nuevos perfiles de trabajadores.

Habiendo recorrido las bases teóricas fundamentales para este estudio, cabe mencionar que la principal motivación para realizarlo ha sido la ausencia de gestión de la felicidad en la empresa afectándose con ello la productividad, puesto que se han observado problemas en la gestión y retención de talentos jóvenes, lo que podría tener relación con la poca motivación que demostrarían estas generaciones por mantener el rol o continuidad en las empresas, puesto que sus intereses se relacionarían más con aspectos como bienestar y proyectos personales, que con el compromiso e identificación con su empresa. En este contexto, si bien existen diversos modelos que buscan el bienestar de los trabajadores, sólo el Modelo PERMA de Martin Seligman, plantea de manera simple y práctica las dimensiones a abordar, a diferencia del Modelo de Felicidad Organizacional de Ignacio Fernández, el cual suma otros criterios y podría complejizar el proceso. Se propone entonces, un modelo PERMA cuya aplicación estimule un clima que propicie la productividad en la implementación de proyectos. En este sentido contribuye a la comprensión de las variables estratégicas que permitan incorporar nuevos perfiles profesionales de cargo y su influencia en la retención y gestión del clima para el desarrollo de proyectos. Entendiendo que el personal, trabajador o recurso humano, son aquellas personas que prestan servicios y reciben una remuneración. Los colaboradores son alma de la empresa, es por ello que la organización tendrá una ventaja sobre su competencia si tiene equipos felices de trabajadores, motivados y comprometidos, para ir más allá de sus funciones y apoyar a sus compañeros de trabajo, (Baca y Milagros, 2021). En esta línea existen diversas empresas a nivel mundial (Banco Estado, Google, IBM, ZAPPOS) que para apoyar a sus trabajadores han creado perfiles de cargo tales como: Gerencia de la Felicidad, Director de Felicidad o levantar líderes positivos desde los mismos equipos, que permitan impulsar, apoyar y dar a conocer la gestión de la felicidad.

Entendido esto, el objetivo de este trabajo es proponer un modelo de gestión de felicidad a la Gerencia de

Personas y SSO Área Celulosa de Celulosa Arauco y Constitución, basado en un diseño PERMA, para la mejora de la productividad en la implementación de proyectos en la empresa considerando un entorno de transformaciones culturales y nuevos perfiles laborales.

2. Metodología

Paradigma y Diseño: La investigación propone la utilización de una metodología cualitativa de tipo descriptiva, basada en entrevistas semiestructuradas, que considera muestras por conveniencia, para buscar la comprensión y entendimiento de acontecimientos desde la perspectiva en el contexto propio y natural (Hernández, 2014).

Población sobre la que se efectuará el estudio: El estudio se realizó en el grupo Arauco, en el Negocio de Celulosa y Energía, el cual tiene una dotación actual de 3.094 personas. El total de la muestra consta de 10 personas entre profesionales y administrativos; 6 de ellos pertenecen a la Gerencia de Personas y SSO, 1 a la Gerencia de Medioambiente y 3 a la Gerencia de Confiabilidad y Suministros del negocio Celulosa y Energía. Se seleccionaron ingenieros en un 60%, psicólogos en un 20%, biólogos marinos en un 10% y secretarías en un 10%. El 20% de los entrevistados son mujeres y el 80% son hombres, con una edad promedio de 39 años, siendo la edad mínima 28 y la máxima 52. Respecto a su nivel educacional el 80% posee estudios de postgrados, lo que permitirá obtener respuestas de personas con un mayor grado de formación académica.

Entorno: El estudio se realizó en la gerencia de personas de Celulosa Arauco y Constitución S.A. específicamente en las oficinas de San Andrés, pertenecientes al Grupo Arauco, empresa fundada en el año 1967. Su oficina principal se encuentra en la ciudad de Santiago, además tiene oficinas en Concepción y San Pedro de la Paz, en regiones del Maule, Biobío y Los Ríos. La empresa produce y gestiona recursos forestales renovables. Cuenta con más de 4.300 clientes, 16 mil trabajadores y presencia en los 5 continentes.

Intervenciones: Antes de realizar la entrevista, se efectuaron pruebas piloto para el ajuste del instrumento a la realidad. Posteriormente a los entrevistados se les explicó el contexto de esta, para luego aplicar la entrevista semiestructurada. Se agendaron reuniones mixtas presenciales y no presenciales por video llamadas, las que fueron grabadas utilizando el programa Teams con

entrevistados seleccionados de acuerdo a los años de experiencia en la empresa, priorizando perfiles variados, de diferentes profesiones u oficios, género y pertenecientes a un rango etario indicado para la ocasión. Además, las entrevistas fueron aplicadas recogiendo opiniones y experiencias de los trabajadores del Negocio Celulosa Arauco de distintas gerencias, basadas en el modelo PERMA para conocer las perspectivas de los informantes clave sobre cómo la felicidad es vivida en el contexto laboral, considerando las variables relevantes que permitirían la implementación de este modelo. El instrumento fue ejecutado hasta alcanzar la saturación de la muestra, ocurriendo esto, a partir del entrevistado 8. Los entrevistados fueron informados que sus respuestas serían mantenidas confidenciales y que no serían intervenidas en el futuro. Dichas entrevistas no tuvieron intervención de terceros puesto que fueron respondidas sólo por el entrevistado. Adicionalmente, durante todo el proceso se siguió la discusión mediante un documento escrito que actuó como material de apoyo, estructurándose en tres etapas, como se indica a continuación:

Etapas 1: Caracterización del presente y comprensión de la realidad

1. La gráfica (anexo N°2) muestra los elementos que componen una política que se utiliza en algunas empresas e instituciones, como: Sodexo, CMPC, Antofagasta Minerals, Universidad de Concepción, entre otras y que se denomina "Gestión de la Felicidad". En base a lo anterior, ¿Considera que en su ambiente laboral existe esta política de "Gestión de la Felicidad", donde se impulsa a sus trabajadores a trabajar felices?
2. ¿Considera que existen políticas que le generan emociones positivas en la gerencia para la cual trabaja? ¿Cómo cuáles?
3. ¿Cree que acudir feliz a trabajar aumentaría la confianza de los trabajadores con su empleador y que con esto la productividad de la empresa aumentaría también, por qué?
4. ¿Conoce el propósito de su trabajo para la organización? ¿Cómo se dio esta situación?
5. ¿Cómo cree que se comportan las jefaturas en empresas que gestionan la felicidad?
6. ¿Qué obstáculos cree que impiden gestionar la felicidad en su gerencia?

7. Si usted considera que no existe gestión de la felicidad en su empresa o gerencia ¿Cuál es el principal impacto que eso tiene en las funciones que usted desarrolla?

Etapas 2: Elaborar Propuestas de alto impacto

8. ¿Considera que un jefe más empático con los problemas personales de sus trabajadores impulsaría un mayor compromiso de parte del trabajador y con ello un aumento en la productividad de su trabajo? ¿Por qué?
9. ¿Considera que su empresa, gerencia y jefatura están comprometidas, impulsando programas que motiven en sus trabajadores relaciones más confiables, positivas y felices en el contexto laboral?
10. ¿Cuándo usted comete algún error, qué actitud manifiestan sus jefes?
11. ¿Una respuesta negativa de parte de su jefe, lo vuelve menos productivo en el quehacer de sus labores? ¿Cómo cuáles?
12. ¿Qué propuestas específicas a mediano y corto plazo, recomendaría a sus jefes realizar en el ámbito de la gestión de la felicidad para que sus equipos sean más productivos?
13. Si le propusiera un plan de gestión de la felicidad, para implementar en una empresa, basado en un estudio que recoge opiniones de distintas personas de la empresa. ¿Qué opinaría de dicha propuesta y qué elementos claves deberían ser incluidos en este modelo?

Etapas 3: Alertar sobre transformaciones

14. ¿Qué factores cree que facilitarían o dificultarían la implementación de un modelo de gestión de la felicidad en su gerencia?
15. ¿Podría la gerencia de personas evolucionar a una gerencia de la felicidad? ¿Sería un aporte?
16. ¿Consideraría la relación felicidad-productividad como una realidad? Si la respuesta es afirmativa: ¿A qué se debe esto?

Método de ajuste del instrumento: Con el propósito de adecuar el instrumento al entorno del estudio, se efectuó una etapa de piloteo del mismo, además de una revisión por un grupo de profesionales (distintos a los entrevistados posteriores) quienes entregaron retroalimentación de este, alineándolo con los

objetivos propuestos. Las opiniones de estos profesionales, se considera un método efectivo de ajuste del instrumento, debido a que se define como una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, reconocidas por otros individuos como expertos calificados, que pueden entregar información, juicios, evidencia, y valoraciones, (Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez, 2008). Para esta investigación se contó con la participación de dos ingenieros, con postgrado y más de cinco años de trayectoria y experiencia en la empresa. Ambos contaban con disponibilidad y responsabilidad para participar.

Plan de análisis de los datos: De acuerdo con la información recolectada, se definieron categorías claves para las respuestas. Luego se analizaron los datos y contrastaron con la teoría utilizada, con el propósito de entender, cuáles son las variables relevantes consideradas por los entrevistados, que justifican la gestión de la felicidad. Finalmente, se analizaron las principales brechas obtenidas de las entrevistas, para tener esta información presente a la hora de una posible implementación del modelo PERMA (Sabariego, 2004).

Ética: Mediante una invitación a participar de forma voluntaria, se informó a todos los entrevistados el objetivo de este estudio con anticipación y en detalle, se comprometió la validación responsable de los resultados y la confidencialidad de sus respuestas, las que fueron obtenidas sin ejercer presión ni influencias, aplicando el mismo formato a todos los participantes y resguardando la identidad de las personas.

3. Resultados

Se presentan resultados de cada uno de los dieciséis ítems. Por espacio y claridad en la lectura se incluyó únicamente información destacada para este artículo.

3.1 Análisis de datos

Ítem 1: La gráfica (anexo N°2), muestra los elementos que componen una política que se utiliza en algunas empresas e instituciones, como: Sodexo, CMPC, Antofagasta Minerals, Universidad de Concepción, entre otras y que se denomina "Gestión de la Felicidad". En base a lo anterior, ¿Considera que en su ambiente laboral existe esta política de "Gestión de la Felicidad", donde se impulsa a sus trabajadores a trabajar felices?

Los resultados muestran que el 75% de los entrevistados reconocen variables relevantes en su ambiente laboral categorizadas como una política de gestión de la felicidad a través de ciertas acciones

impulsadas por la empresa día a día, pero sin un foco claro en la felicidad. Un ejemplo de esto son las siguientes respuestas: “Existen ciertas acciones que buscan el compromiso y cercanía de la empresa hacia las personas para que se sientan motivadas en las labores que realizan, se sientan cercanas con un sentido de pertenencia hacia la Compañía más que la gestión de la felicidad propiamente tal”, (Entrevistado 2), “Yo creo que sí existen estas políticas y conductas, pero no sé si están directamente buscando emociones positivas, porque hay una gerencia de personas que se preocupa de que en términos prácticos los trabajadores estemos bien, pero insisto que no sé si el foco está dirigido en buscar emociones positivas; creo que su foco es tener buenas relaciones laborales, buenos resultados y que los trabajadores puedan estar tranquilos más que felices”, (Entrevistado 5), “Si bien es cierto que no existen políticas propiamente tal enfocadas en ese sentido...existen ciertos aspectos que generan felicidad, por ejemplo si uno realiza un buen trabajo, uno se siente feliz”, (Entrevistado 6), “Yo creo que si existen políticas y conductas...algunas establecidas y otras quedan a criterio de cada área”, (Entrevistado 8) y “Yo creo que no hablamos mucho de la felicidad laboral, sin embargo sí existen algunas herramientas, programas o políticas institucionales que quizás tienen un impacto directo. Por otro lado, a lo mejor nunca la hemos consolidado para poder acuñar el concepto de la felicidad laboral y que ese sea el paraguas de las distintas iniciativas que tenemos hoy implementadas”, (Entrevistado 9).

Por otro lado, un 25% de los entrevistados indica que no existen tanto políticas como conductas señalando que: “Por el lado de la gestión de la felicidad, uno además de sentirte bien donde estás trabajando, te genera una sensación de satisfacción más allá de pertenecer a esta empresa y eso no lo veo. Eso sí, más que la gestión de felicidad es atraer buenos profesionales y mantenerlos en la Compañía”, (Entrevistado 2) y “Como políticas propiamente tal no existen, pero sí existen ciertos indicios no explícitos”, (Entrevistado 6).

Ítem 2: ¿Considera que existen políticas que le generan emociones positivas en la gerencia para la cual trabaja? ¿Cómo cuáles?

Si revisamos los resultados obtenidos, los datos muestran que el 35% de los entrevistados reconocen que la estabilidad, flexibilidad laboral y estructura de sueldos acorde al mercado como relevante, indicando que: “Son cosas que permiten estar tranquilos, dormir

bien, sentirse grato de trabajar en una empresa sólida. Además, si en algún momento tengo un tema doméstico, yo tengo la posibilidad de avisarle a mi jefatura que voy a trabajar desde mi casa y no se generará ningún inconveniente”, (Entrevistado 3). “Me genera una sensación de felicidad, eso sí, se da poco, debido a mi perfil de cargo. Respecto a la estructura de sueldo también te da seguridad y eso provoca felicidad también. Actualmente me compré una propiedad y saber que todos los meses me depositarán mi sueldo...genera felicidad”, (Entrevistado 4). “La flexibilidad laboral es importantísima porque aparte de cumplir laboralmente tienes temas familiares que resolver y tener esa libertad de hacerlo genera felicidad”, (Entrevistado 6) y “Yo creo que la flexibilidad laboral apunta a este concepto de la felicidad, dado que por la pandemia, se rompió un gran paradigma y que nunca antes se había probado”, (Entrevistado 10).

Además, se evidencia que un 31% de los entrevistados reconoce a la empatía como relevante, señalando que: “Por el trabajo particular mío, el tener empatía y cercanía en el liderazgo con el resto es clave para el desempeño de las labores y sobre todo para el crecimiento profesional de cada uno”, (Entrevistado 4). “Para mí es agradable trabajar así que te den la confianza para tomar decisiones, que uno pueda estar tranquilo trabajando, que uno pueda decir las cosas sin tener represalias. Eso sí, mi jefe parte de la premisa que él entrega confianza al equipo pudiendo esta aumentar o disminuir en el tiempo”, (Entrevistado 5), “Me interesa tener mucha empatía con las personas, puesto que trae buenos resultados y conlleva a tener buenos equipos de trabajo. Además, la confianza es primordial, yo no podría haber ejercido mi cargo en un ambiente de desconfianza”, (Entrevistado 6). “Mi jefatura actual es más cercana y se preocupa mucho de los temas personales de cada trabajador”, (Entrevistado 8) y “Una de las cosas que en lo particular me produce más felicidad, son las retroalimentaciones que tengo con mi jefatura, sobre todo positivas...te va generando una actitud positiva, y con ello un cierto nivel de felicidad”, (Entrevistado 10).

Por otro lado, se evidencia que un 30% de los entrevistados considera que existen políticas que les generan emociones positivas asociadas a los programas especiales e infraestructura (15%) además del liderazgo y motivación del equipo (15%), indicando de manera referencial que: “Sin duda que las distintas celebraciones que llevamos a cabo son importantes. Además de los programas de formación técnica que se

han ido estructurando generan en mí y mi equipo emociones positivas”, (Entrevistado 9) y “En mi caso tengo un líder que hablamos de todo abiertamente, si yo creo que algo no está bien lo digo con total soltura”, (Entrevistado 1).

Ítem 3: ¿Cree que acudir feliz a trabajar aumentaría la confianza de los trabajadores con su empleador y con esto la productividad de la empresa aumentaría también, por qué?

Si revisamos los resultados obtenidos, los datos muestran que el 91% de los entrevistados reconoce que acudir a trabajar feliz aumentaría la confianza de los trabajadores con su empleador y con esto la productividad de la empresa también aumentaría. Un ejemplo de esto es que el 55% de los entrevistados pone en la mesa el bienestar personal como factor fundamental indicando que: “Cuando uno piensa en qué momento se desempeñó mejor uno, y la respuesta fue cuando en realidad me sentí motivado, comprometido, logramos los mejores resultados como equipo. Además, en la encuesta de clima si uno mira las áreas que tienen buenas evaluaciones, tienen también alto desempeño”, (Entrevistado 5), “Sin duda, va a depender de cómo se sienta la persona y si uno puede contribuir en algo en el sentir de ella, aumentará la productividad. Yo creo que sí porque es una emoción fuerte, uno va más abierto, más receptivo a trabajar”, (Entrevistado 6) y “Creo que una cosa lleva a la otra, existen evidencias biológicas que es cuando uno va feliz a trabajar. la felicidad va generando endorfina y esta de alguna manera te genera cierta movilidad, motivación para ser más creativo, pensar mejor, te oxigena mejor el cerebro, por lo que no es sólo un tema emocional, sino que biológico”, (Entrevistado 10).

Además, existe un 36% de los entrevistados que distingue la búsqueda de motivaciones (18%) y buen ambiente laboral (18%) como unas variables importantes señalando que: “Si me siento feliz, elimino de inmediato la doble presencia, tengo una mejor disposición, tengo más positivismo ante los desafíos”, (Entrevistado 1) y “No tengo dudas, porque sentirse cómodo en el ambiente laboral te da la tranquilidad para desenvolverte de forma distinta y más productiva”, (Entrevistado 8).

Por otro lado, un 9% de los entrevistados expresa que no hay una relación directa entre estas variables indicando por ejemplo que: “Yo creo que aumentaría la confianza de los trabajadores, pero no sé si está tan relacionado con la productividad. Porque una cosa es

que yo vaya a trabajar muy conforme porque tengo un buen ambiente laboral, tengo amigos, etc...y eso no sé si me aumentará la productividad, quizás voy a cumplir con el estándar, pero ser más productivo creo que requiere de otras cosas”, (Entrevistado 2).

Ítem 4: ¿Conoce el propósito de su trabajo para la organización? ¿Cómo se dio esta situación?

Si revisamos los resultados obtenidos, los datos muestran que el 100% de los entrevistados conoce el propósito de su cargo, de los cuales el 36% de los entrevistados reconoce de manera relevante un apoyo general y construcción propia de su trabajo para la organización, señalando que: “Lo conozco de forma general, pero nunca he tenido una descripción clara de cuál es el propósito real y futuro de mi cargo. Sin embargo, creo que siempre es bueno tener un marco conceptual, entender la visión y misión de una persona...porque eso permite evaluar si estás en un buen lugar o no. Eso sí, no fue mi caso particular”, (Entrevistado 2), “Fui desarrollándolo más intuitivamente que con objetivos claros de lo que se quiere lograr”, (Entrevistado 7) y “En mi caso particular, me tocó asumir el cargo durante la pandemia y me describieron de forma general los aspectos que se necesitaban lograr y el resto ha sido ensayo y error y mucho sentido común, pero hubiese sido ideal que alguien hubiese apoyado en una marcha blanca”, (Entrevistado 10).

Además, existe un 27% de los entrevistados que siente que fue un proceso de construcción en el camino con apoyo del equipo indicando por ejemplo: “Se ha ido construyendo y se ha ido modificando y es algo que se tiene que entender así. Con mucho apoyo del equipo”, (Entrevistado 1), “La dinámica que tenemos en nuestras labores hace que tengamos una percepción global e inmediata de lo que estamos haciendo. Además, el aprendizaje se fue dando con una construcción propia y apoyo en el camino tanto de los colegas como de la jefatura”, (Entrevistado 4) y “Tener claridad del trabajo que uno realiza, permite entregar mejores resultados”, (Entrevistado 6).

Por otro lado, existe otro 27% de los entrevistados que participó en la creación de un protocolo o que reconoce la existencia de un estándar, señalando por ejemplo: “Hace 2 años aproximadamente, trabajamos con una consultora en cómo contribuir desde las áreas centrales de Arauco hacia las plantas con el objeto de describir el propósito de estas áreas y lo que se espera como resultado”, (Entrevistado 3), “Cuando yo llegué a

trabajar a Arauco, estuve en una inducción durante un mes aproximadamente y mi jefatura me acompañó en el aprendizaje y me fue fácil entender el propósito del cargo producto de ese acompañamiento”, (Entrevistado 8) y “Casi toda mi trayectoria en profesional la he desarrollado en Arauco y hace un par de años me tocó participar en la construcción de lineamientos asociados a este tema, sin saber, que iba a terminar utilizándolo”, (Entrevistado 9).

Ítem 5: ¿Cómo cree que se comportan las jefaturas en empresas que gestionan la felicidad?

Si revisamos los resultados obtenidos, los datos muestran que el 57% de los entrevistados reconoce que la empatía es clave a la hora de gestionar la felicidad indicando que: “En el caso de mi jefatura ha ido migrando a realizar el balance...debo resolverlo de ahora de forma inmediata o puedo esperar hasta mañana y eso hace que uno se ordene con tu equipo”, (Entrevistado 3), “Yo creo que se comportan como una familia, preocupándose de cada integrante, a veces apoyar a algunos más que otros para potenciarlo y después al equipo completo y yo creo que así se debería gestionar la felicidad”, (Entrevistado 4), “No es que las jefaturas se comporten en un ambiente distinto en un ambiente de felicidad, sino que los buenos jefes te llevan a un ambiente de felicidad. Al final el tema tiene que ver con la empatía, es decir, cómo se genera esa sintonía con las personas que trabajan con uno”, (Entrevistado 7) y “Yo creo primero que todo es un líder empático, que ejerce un liderazgo consecuente desde la comunicación a la acción, comunicando de manera efectiva y retroalimentando constantemente”, (Entrevistado 9).

Además, un 28% de los entrevistados distingue comportamientos optimistas (14%) y que sean facilitadores en la interacción de equipos (14%) a la hora de gestionar la felicidad en empresas, señalando por ejemplo: “Yo creo que deben ser personas optimistas, que sea gente que esté pesando cómo poder gestionar o hacer que el trabajo sea agradable y generando cierto nivel de felicidad”, (Entrevistado 10), “Facilitan interacción en los equipos para que no se generen tantas islas en caso de no ser necesario, deben ser líderes que delegan y no tan directivos que entregan iniciativas y atentos a los requerimientos del equipo para lograr propósitos u objetivos que se proponen”, (Entrevistado 1) y “Son jefaturas que dan mucho espacio para que las personas "hagan", creo que lo contrario a la felicidad, es una jefatura controladora en cada instante lo que están haciendo los trabajadores del

equipo, esté presionando, apurando, pidiendo cuentas, estresando al trabajador, creo que es una mirada un poco antigua donde el jefe estaba al lado del equipo exigiendo resultados”, (Entrevistado 5).

Ítem 6: ¿Qué obstáculos cree que impiden gestionar la felicidad en su gerencia?

Si revisamos los resultados obtenidos, los datos muestran que el 45% de los entrevistados cree que uno de los obstáculos que impiden gestionar la felicidad en cada una de las gerencias donde participan es la falta de estructuración y lineamientos poco claros en estas iniciativas, señalando por ejemplo: “Cuando la gerencia no establece objetivos claros, o el camino donde quiere llegar y el cómo seguir ese camino, genera mucha frustración”, (Entrevistado 2), “Yo creo que la alta orientación a los resultados y resultados rápidos, porque tienes que ser muy fuerte con tus convicciones para no bajar la presión a tu equipo y así evitar el estrés del equipo”, (Entrevistado 7) y “Trabajamos mucho por las urgencias, eventos spot y de repente nos cuesta ser estructurado en este tipo de temas” (Entrevistado 9).

Adicionalmente, existe un 27% de los entrevistados que cree que los obstáculos que impiden gestionar la felicidad están directamente relacionados con el rol de las jefaturas, indicando que: “Por más que el equipo sea joven si de la jefatura no nace tener una empatía con los trabajadores o tener más flexibilidad laboral o adaptarse a nuevos tiempos, será difícil que el equipo se crea o haga parte de él estos programas”, (Entrevistado 4), “Estas pautas de gestión de la felicidad tienen que ser dirigidas/guidadas por la Gerencia, tienen que ir de arriba hacia abajo en la organización, no pueden ser al revés y en ese sentido creo que falta esa mirada en el sentido de la felicidad”, (Entrevistado 5) y “Un obstáculo importante serían los malos liderazgos, lo cual se traduce en la no disposición a estar abiertos a estas iniciativas”, (Entrevistado 8).

Por otro lado, existe un 18% de los entrevistados que cree que el principal obstáculo a la hora de gestionar la felicidad son los paradigmas señalando por ejemplo: “Generalmente los paradigmas de poca flexibilidad y poca empatía son de personas que llevan muchos años en las empresas y es difícil cambiar su mentalidad y ese yo creo que es el principal conflicto que tienen las empresas chilenas en general, tenemos un cambio generacional que no se ha dado por completo y esa transición nos está complicando un poco”, (Entrevistado 4) y “Yo creo que los paradigmas actúan como el principal obstáculo tales como “siempre lo

hemos hecho así" "se ve como algo intangible" "algo que no se ajusta a este tipo de industria" y yo creo que de verdad sí se puede hacer, derribando estos conceptos", (Entrevistado 10).

Ítem 7: Si usted considera que no existe gestión de la felicidad en su empresa o gerencia ¿Cuál es el principal impacto que eso tiene en las funciones que usted desarrolla?

Si revisamos los resultados obtenidos, los datos muestran que el 50% de los entrevistados cree que el principal impacto que tiene el desarrollar sus funciones donde no existe gestión de la felicidad, es la falta de compromiso y motivación indicando por ejemplo: "Genera momentos de frustración tanto de no saber cuál es el objetivo, como la claridad de lo que te están solicitando, resultando así algo que no era lo que se quería", (Entrevistado 2), "Yo creo que tiene un impacto en el ambiente laboral, un clima organizacional tenso, malo; no fluiría la comunicación del equipo, afectando directamente a la productividad, compromiso y sentido de pertenencia", (Entrevistado 9) y "Unos de los valores de la compañía es cuestionar el presente y desafiar el futuro y yo creo que el impacto va directamente en esa línea y creo que uno como líder debe desafiar a su equipo para tomar nuevos proyectos, pero para eso debe existir una motivación y eso viene del ámbito emocional", (Entrevistado 10).

Por otro lado, existe un 33% de los entrevistados que cree que la fuga de talentos y el trabajo bien hecho son los principales impactos en lo personal, señalando que: "Si nosotros no gestionamos adecuadamente el bienestar de nuestra gente afectará en la ejecución de los trabajos", (Entrevistado 3), "Yo creo que sí existe gestión de la felicidad en mi gerencia, pero se ha dado en niveles de jefes directos. Ahora bien, si en el escenario que no existiera, bajaría la productividad de manera inmediata, habría fuga de talentos, se generaría un mal clima laboral, ambiente hostil", (Entrevistado 4), "Yo creo que comenzaría con la desmotivación y terminaría optando por renunciar al trabajo", (Entrevistado 5) y "En mi caso por el cargo que desempeño pasaría de ser estratégico a ser operativo sin ningún valor agregado, entorpeciendo todo en el quehacer de mi trabajo", (Entrevistado 8).

Ítem 8: ¿Considera que un jefe más empático con los problemas personales de sus trabajadores impulsaría un mayor compromiso de parte del trabajador y con ello un aumento en la productividad de su trabajo? ¿Por qué?

Si revisamos los resultados obtenidos, los datos muestran que el 57% de los entrevistados cree que la empatía es el camino para impulsar un mayor compromiso por parte del trabajador y con ello un aumento de la productividad, señalando por ejemplo: "Los problemas personales de las personas pueden afectar al resto, por tanto, en la medida que uno como jefe se va colocando en los zapatos de la otra persona, logra entender la posición, logra ayudarlo para que solucione su problema", (Entrevistado 3), "Yo creo que eso pasaría de forma instantánea porque si yo le doy la confianza a mi equipo, si yo le doy las herramientas, si yo entiendo y comprendo a nivel personal lo que cada uno está viviendo voy a captar los talentos, fortalezas y debilidades de esa persona y eso nos ayudará a potenciarnos como equipo", (Entrevistado 4) y "Tiene que ver con la sintonía que se da en el equipo, porque en ciertos momentos hay que extremar recursos y esto se da por el vínculo que se forma con la jefatura y tiene que darse una reciprocidad. Además, creo que un gerente, subgerente, jefe con bajo nivel de empatía está destinado a fracasar, es mucho más importante que lo técnico", (Entrevistado 7).

Además, existe un 21% de los entrevistados que cree que el sentido de aporte y compromiso impulsaría un mayor compromiso y por ende aumento de la productividad indicando: "Cuando se habla de aumento o disminución es contra qué lo estoy comparando, ahora bien, si eso es bueno y aporta...claramente. Esto si favorecerá un compromiso y por ende una mayor productividad posterior", (Entrevistado 1) y "Yo creo que más que mejorar la productividad, te genera la sensación de tener que cumplir con lo que te están pidiendo. Es decir, cumplir pero no más allá de las expectativas", (Entrevistado 2).

Por otro lado, un 14% de los entrevistados expresa que no hay una relación directa entre estas variables indicando por ejemplo: "La jefatura al ser muy empática con los problemas personales de sus trabajadores, generando quizás en el trabajador una pérdida de la entrega de resultados, puede que se relaje, puede que no reconozca un liderazgo en la jefatura a raíz de aquello", (Entrevistado 6) y "No creo que porque tu jefe es más empático vas a producir más, tiene bastante lógica pero es más complejo que eso", (Entrevistado 8).

Ítem 9: ¿Considera que su empresa, gerencia y jefatura están comprometidas, impulsando programas que motiven en sus trabajadores relaciones más confiables, positivas y felices en el contexto laboral?

Si revisamos los resultados obtenidos, los datos muestran que el 55% de los entrevistados reconocen que, si existen programas, pero no como planes que apuntan a la felicidad, señalando por ejemplo: "Sin duda, sin embargo algunas personas no logran ver estos programas como felicidad en sí, pero son acciones que te van contribuyendo a que seas más feliz", (Entrevistado 3), "Yo creo que si existen programas, pero indirectamente impactan en la felicidad, porque lo que queremos hoy en día es darles herramientas a las personas para que sean mejores en lo que hacen", (Entrevistado 7) y "Si bien es cierto que ha habido una motivación en desarrollar programas e iniciativas orientadas a mejorar las relaciones entre los equipos de trabajo para que estas sean más cercanas y confiables, donde exista mucha más participación activa de los distintos equipos, pero no siento que el modelo de felicidad en el trabajo lo estemos desarrollando y enfocando hacia allá", (Entrevistado 9).

Por otro lado, un 36% de los entrevistados considera que si existen iniciativas declaradas indicando por ejemplo: "En mi subgerencia y jefatura sí, no sé si en mi gerencia se está gestionando esto...en nuestra subgerencia hace un par de meses se creó el comité de bienestar, preocupándose de los cumpleaños del equipo, el paseo de fin de año, que las personas tengan el descanso necesario después de turnos, etc.", (Entrevistado 4), "Por nuestro perfil de cargo estamos constantemente entablando conversaciones de confianza con los líderes y trabajadores para levantar temas relevantes", (Entrevistado 8) y "Existen ciertas herramientas como la encuesta de clima que va entregando una radiografía de cómo está el clima dentro de los equipos", (Entrevistado 10).

Ítem 10: ¿Cuándo usted comete algún error, qué actitud manifiestan sus jefes?

Si revisamos los resultados obtenidos, los datos muestran que el 92% de los entrevistados reconoce un apoyo por parte de su jefatura con foco en la solución (54%) y para evitar que suceda nuevamente (38%) indicando por ejemplo: "Es una conversación seria, privada pero siempre enfocado en la solución", (Entrevistado 1), "Cuando me tienen que retar por el error, me retan pero siempre con altura de miras y buscando la oportunidad de mejora", (Entrevistado 8), "Es un feedback inmediato siempre en privado a puertas cerradas buscando mitigarlo", (Entrevistado 10), "Si cometiera un error omitiendo información, la manifestación de mi jefatura sería en otros términos", (Entrevistado 2) y "En mi caso me generan

retroalimentación oportuna y eso lo agradezco con el afán de generar aprendizaje", (Entrevistado 9).

Ítem 11: ¿Una respuesta negativa de parte de su jefe, lo vuelve menos productivo en el quehacer de sus labores? ¿Cómo cuáles?

Si revisamos los resultados obtenidos, los datos muestran que el 40% de los entrevistados respecto a una respuesta negativa de la jefatura va a depender del contexto a la hora de evaluar su productividad en el quehacer laboral, indicando que: "Es una respuesta super amplia, puesto que una respuesta negativa va a depender del nivel de la pregunta. El contexto es muy importante", (Entrevistado 1), "Más que el no propiamente tal es la forma de decir el no, podría afectar el rendimiento de la persona el cómo se diga esa negativa y si es sin argumento incluso subjetivo algo podría afectar", (Entrevistado 4) y "Yo creo que en general afecta, pero depende de lo que sea te afectará más o menos, pero siempre genera algo cuando tienes alguna negativa de parte de tu jefatura y eso se da porque las negativas en general uno no las acepta bien", (Entrevistado 8).

Además, existe un 30% de los entrevistados que las negativas por parte de la jefatura les genera frustración señalando por ejemplo: "Es difícil aceptar negativa y no lo olvidaré de forma inmediata, yo creo que pasa un momento que cualquier persona siente una sensación de frustración por algo que no se consiguió", (Entrevistado 2), "La respuesta negativa te hace sentir que tu jefe no te está escuchando, sin saber quizás, el impacto que pudiese tener esa negativa en uno, la familia y eso te saca de foco afectando la productividad", (Entrevistado 3) y "Si la respuesta fuera muy negativa en el sentido que no se valorara el esfuerzo, sería frustrante y disminuiría mi productividad", (Entrevistado 5).

Por otro lado, un 30% de los entrevistados consideran que no les afecta de manera negativa una respuesta en ese sentido, indicando por ejemplo: "Yo creo que sería, al contrario, es decir, me generaría una alerta de cómo lo estoy haciendo y qué podría mejorar", (Entrevistado 6), "A mí personalmente no me afecta, porque si los argumentos son contundentes por parte de mi jefatura, no tendría problemas", (Entrevistado 7) y "En la medida que uno va madurando laboralmente, en mi caso particular, no me afecta porque uno finalmente va entendiendo que esto es tu trabajo, que obviamente no vas a hacer todo perfecto ni todo bien. Para mí cuando

suceden estas situaciones lo tomo como una oportunidad de mejora”, (Entrevistado 10).

Ítem 12: ¿Qué propuestas específicas a mediano y corto plazo, recomendaría a sus jefes realizar en el ámbito de la gestión de la felicidad para que sus equipos sean más productivos?

Si revisamos los resultados obtenidos, los datos muestran que el 33% de los entrevistados recomienda que las propuestas a mediano y corto plazo deben estar enfocadas en la motivación de los equipos señalando por ejemplo: “Los jefes deberían estar monitoreando no sólo el desempeño de las personas, sino también el sentimiento de conformidad en el trabajo desarrollado”, (Entrevistado 2), “Yo creo que es importante el reconocimiento al final de algún proceso de cumplimiento de objetivos y hay que reconocerlo de alguna manera formal”, (Entrevistado 7) y “Yo creo que mi equipo de trabajo tiene muy pocas instancias para compartir, conversar de manera cercana y saber cómo está la organización, pero tomando en cuenta las apreciaciones del equipo con la jefatura, es decir, que se sientan escuchados. Creo que lo anterior generaría un mayor sentido de pertenencia con la Compañía y por ende aumento de la productividad”, (Entrevistado 9).

Además, existe un 27% de los entrevistados que recomiendan propuestas enfocadas en la gestión del descanso indicando que: “Permitir un día libre dentro mes con el objeto de alargar el fin de semana para pasar más tiempo con la familia, amigos, etc.”, (Entrevistado 2), “No sé si la sociedad, empresa acepta que el hombre pida una licencia maternal, eso lo veo lejano, pero sería una excelente iniciativa de implementar”, (Entrevistado 3) y “Hoy en día nos hemos dado cuenta de que el trabajo híbrido, es decir, un porcentaje en la oficina y otro en la casa si se puede hacer, tener menos horas en la oficina y poder llegar a terminar tu trabajo en la casa”, (Entrevistado 6).

Igualmente, existe un 27% de los entrevistados que recomiendan iniciativas acordes a los tiempos que estamos viviendo el día de hoy señalando por ejemplo: “Potenciar la implementación de un comité de bienestar en todas las áreas de Arauco por subgerencias, lo comento porque ha funcionado bien y es de fácil implementación”, (Entrevistado 4), “Si bien es cierto que existe modalidad mixta en las oficinas de Arauco, una buena implementación sería extender ese beneficio a las personas que trabajamos en las Plantas Industriales de Arauco que no estén asociados a la producción misma”, (Entrevistado 8) y “Yo creo que a

mediano plazo hay que estudiar, analizar y actualizar la paleta de beneficios que tenemos en Arauco, porque siento que está un desactualizada, muy segmentada para el tipo de profesionales que trabajan en Arauco”, (Entrevistado 9).

Además, existe un 13% de los entrevistados que recomiendan propuestas enfocadas en potenciar habilidades blandas con miras hacia el cliente indicando que: “Que se trabaje más el desarrollo de ciertas habilidades como la escucha a pesar de que hay harta escucha en el equipo focalizándose en el cliente. Además, sería importante hacer un filtro de proyectos (ranking) por lo que deberíamos cuantificar la cantidad de proyectos, dado el personal que se tiene”, (Entrevistado 1) y “Una política importante es la selección de personal, si nosotros empezamos a tener ciertas competencias blandas identificadas en los postulantes a los cargos, es decir, ir capturando “buenas personas” yo creo que cambiará la cultura organizacional de la organización”, (Entrevistado 10).

Ítem 13: Si le propusiera un plan de gestión de la felicidad, para implementar en una empresa, basado en un estudio que recoge opiniones de distintas personas de la empresa. ¿Qué opinaría de dicha propuesta y qué elementos claves deberían ser incluidos en este modelo?

Si revisamos los resultados obtenidos, los datos muestran que el 100% de los entrevistados estaría de acuerdo con la propuesta y que un 44% considera como elementos claves en el modelo herramientas de diagnóstico y cultura organizacional indicando por ejemplo: “Si tú haces un diagnóstico tienes que estar abierto a que te entregue información que tú no estás viendo, por algo lo haces”, (Entrevistado 1), “Se debe realizar una etapa de diagnóstico para conocer sus motivaciones”, (Entrevistado 2), “Primero que todo una campaña comunicacional que muestre a los trabajadores que no es algo de moda, explicando el trasfondo del por qué lo estamos haciendo”, (Entrevistado 3), “Lo fundamental es que los jefes puedan hacer la bajada de información con el foco en el bienestar de sus trabajadores”, (Entrevistado 5), “Yo creo que debe estar enfocada en la cultura, en reconocer de manera distinta, en Arauco creo que todavía reconocemos poco a nuestros trabajadores y no enfocarse en el camino de los beneficios propiamente tal”, (Entrevistado 7) y “Yo creo que estos programas deben ser súper segmentados, puesto que existen 3 unidades de negocio con realidades distintas y esto para que se haga efectivo debe ser super integral”, (Entrevistado 9).

Además, existe un 31% de los entrevistados que recomiendan iniciativas enfocadas en el desarrollo de líderes señalando que: “No sólo de talleres y cursos, sino que hay que revisar si aplica hacer ciertas modificaciones. De repente hay líderes mal ubicados y deberían pasar a ser especialistas”, (Entrevistado 1), “Que las jefaturas se involucren de verdad en la gestión de la felicidad y den el ejemplo a seguir, por decir algo, si se está incentivando un balance entre la vida laboral y personal no puede estar agendando reuniones fuera de la hora de trabajo”, (Entrevistado 3), “Es fundamental orientar a las jefaturas, darles herramientas para poder abordar estos temas, porque yo creo que existen algunas jefaturas que no tienen las herramientas blandas para tratar este tipo de situaciones”, (Entrevistado 5), “El desarrollo de los liderazgos en todos los aspectos es fundamental, teniendo en cuenta que en la práctica es muy difícil su implementación”, (Entrevistado 8) y “La idea es que los Araucanos tengan un sello distinto y eso creo yo, que empieza con cambios en la selección de personal”, (Entrevistado 10).

Por otro lado, un 19% de los entrevistados recomienda que los programas no deben ser estandarizados indicando por ejemplo: “Programas no tan generales, sino que, enfocados en ciertas características de las personas, porque por ejemplo a algunas personas el tema monetario le va a servir, pero no lo va a motivar mucho más allá, va a ser muy a corto plazo”, (Entrevistado 2), “Si bien es cierto que existen programas de potenciamiento de los trabajadores, existen áreas que no las tienen, por tanto, un foco es el buscar esas instancias de capacitaciones dependiendo de cada área”, (Entrevistado 6) y “Creo que hoy en día el crecimiento que tiene una mujer en Arauco es limitado, por lo tanto, debe haber una oportunidad de paridad, desarrollo, oportunidades que hoy Arauco debe tener presente y siendo un factor relevante para tener presente en la implementación de un modelo de felicidad”, (Entrevistado 8).

Por último, existe un 6% de los entrevistados que recomiendan la incorporación de una Gerencia de la Felicidad, señalando que: “Es una muy buena propuesta, eso sí, la implementación debe estar liderada por una Gerencia de la Felicidad, es decir, que alguien lo vea desde arriba, porque por lo que hemos conversado hasta ahora las bases están más menos claras, pero lo que yo veo es que a nivel global esto no tiene una cabeza”, (Entrevistado 4).

Ítem 14: ¿Qué factores cree que facilitarían o dificultarían, la implementación de un modelo de gestión de la felicidad en su gerencia?

Respecto a los factores que facilitarían la implementación del modelo, los datos muestran que el 40% de los entrevistados considera que los equipos de trabajo son fundamentales para la implementación del modelo, indicando que: “Yo creo que uno de los factores que ayudaría es que somos un equipo joven, un equipo que ve las cosas de manera distinta”, (Entrevistado 3), “Yo creo que tenemos un equipo muy cohesionado, tenemos un grupo de trabajadores con mucha capacidad”, (Entrevistado 4), “Yo creo que lo que facilitaría la implementación es que tenemos al equipo que entiende estos conceptos y hablamos el mismo idioma”, (Entrevistado 8) y “Existe una potencial disposición del equipo de querer ser parte de estas iniciativas”, (Entrevistado 10).

Además, un 26% de los entrevistados considera que el Rol del líder es clave para la implementación del modelo señalando por ejemplo: “Un líder flexible que sea capaz de entender el modelo y apoyar la implementación. Teniendo en cuenta que además, necesitamos que el equipo esté en la misma dirección”, (Entrevistado 1), “En nuestro caso se produce cierta cercanía desde el gerente al supervisor propiamente tal porque tenemos una organización corta”, (Entrevistado 3) y “El rol del líder facilitaría la implementación de un modelo de gestión de felicidad no sólo preocupándose de los resultados sino también de la felicidad de cada uno de sus trabajadores”, (Entrevistado 5).

Asimismo, los datos evidencian que un 28% de los entrevistados considera que la existencia de herramientas e infraestructura (14%) y un plan de comunicación con consecuencias claras (14%) es fundamental a la hora de implementar un modelo indicando por ejemplo: “Yo creo que lo que facilitaría la implementación es el no partir desde cero, en el sentido que existe la encuesta de clima, gestión de desempeño, procesos de formación técnica, los canales de comunicación interna”, (Entrevistado 9), “Una buena comunicación facilita todo, entendiendo comunicación en su amplio espectro. Es decir, que fluya, que se de en momentos oportunos”, (Entrevistado 1) y “El equipo tiene claro los impactos y consecuencias de llevar a cabo este programa”, (Entrevistado 7).

Por otro lado, respecto a los factores que dificultarían la implementación del modelo, los datos evidencian que el 40% de los entrevistados considera que los

liderazgos a la antigua impiden la implementación señalando que: “Las estructuras pesadas, poco flexibles donde no hay confianza, veo muy difícil implementar un modelo de felicidad. Puedes tener todas las intenciones, pero se te dificultará mucho, porque sin confianza es muy difícil”, (Entrevistado 1), “Yo creo que una dificultad sería que la Gerencia no esté de acuerdo con la implementación, no tomándolo como algo fundamental o prioritario”, (Entrevistado 4), “Yo creo el principal factor que dificultaría es un liderazgo a la antigua, no es que sean malos liderazgos, sino que tienen otros paradigmas y contextos en consecuencia hacer que entiendan este tipo de iniciativas es muy difícil”, (Entrevistado 8) y “La dificultad que yo veo es que los equipos en general lo ven como algo lejano y etéreo”, (Entrevistado 10).

Además, un 20% de los entrevistados cree que el no tener los objetivos claros afectaría negativamente la implementación del modelo indicando que: “Creo que en Arauco los objetivos no son claros y eso dificulta cualquier implementación, porque en si este programa de felicidad tiene que estar orientado a perseguir un objetivo estratégico”, (Entrevistado 2), “Quizás una dificultad es que la felicidad no está enfocada en temas operacionales o temas del producto final de Arauco”, (Entrevistado 6) y “Yo creo que dificulta la falta de un trabajo que se comunique bien, es decir, medible y no tan etéreo. Además, creo que todos estos temas hay que aterrizarlos muy bien en la cultura de Arauco”, (Entrevistado 7).

Asimismo, un 28% de los entrevistados considera que el miedo, falta de confianza (14%) y la no valoración de estas iniciativas (14%) afectaría la implementación del modelo señalando por ejemplo: “Una dificultad es el miedo a expresar ciertos malestares, por quedar mal parado a los juicios. Es una consecuencia que te pongan una etiqueta. Es una dificultad, no estoy diciendo que no se pueda hacer sólo que no te mostrará la realidad al 100%. Además, si no hay confianza, es difícil que se trabaje la gestión de la felicidad”, (Entrevistado 1).

“Una dificultad que quizás podría ocurrir es que, al ser un equipo joven, estas iniciativas podrían no tener el valor que realmente quieren expresar, asumiendo de forma natural que siempre va a existir creyendo que en todas las empresas se hace de esa manera”, (Entrevistado 3) y “El no tener iniciativas declaradas afectaría la implementación del modelo porque pueden quedar a criterio de las jefaturas”, (Entrevistado 8).

Un 14% de los entrevistados considera que ciertas variables exógenas dificultarían la implementación del modelo indicando por ejemplo que: “Un factor que dificultaría la implementación es que la pandemia continúe, afectando la salud mental de los trabajadores y si es así es muy difícil poder implementar algo a nivel laboral”, (Entrevistado 4) y “La presión de depender del desempeño de las plantas genera algo de estrés y búsqueda de resultados, procesos y cuando uno pasa viendo este tipo de búsquedas...el resto no es tema, no es el foco”, (Entrevistado 5).

Ítem 15: ¿Podría la gerencia de personas evolucionar a una gerencia de la felicidad? ¿Sería un aporte?

Si revisamos los resultados obtenidos, los datos muestran que el 50% de los entrevistados cree que sería un aporte la evolución de la Gerencia de Personas a Gerencia de Felicidad indicando por ejemplo que: “Hoy en día yo creo que no hay una cabeza de Gestión de felicidad por tanto si existiese esta evolución podría sanear directamente la problemática que es tener una cabeza dirigiendo”, (Entrevistado 4), “Es importantísimo y relevante tener claro quién nos guiará en este proceso y después estos temas deben ser traspasados a cada área”, (Entrevistado 5) y “Yo creo que sería un aporte que la gerencia de personas evolucione, porque se lograrían acercamientos individuales de la jefatura con el trabajador y así poder realmente entender cuáles son sus fortalezas y debilidades”, (Entrevistado 6).

Por otro lado, el 50% restante de los entrevistados cree que hoy en día no sería un aporte la evolución señalando por ejemplo: “Hoy en día estamos en una transición, recientemente hemos consolidado la Gerencia de Personas, pasando de Recursos Humanos a Personas no hace tantos años”, (Entrevistado 1), “Yo personalmente creo que no, creo que todavía estamos en una Gerencia de RRHH”, (Entrevistado 2), “Yo creo que debemos revisar y entender cuál es el real objetivo que tiene la Gerencia de Personas hoy en día”, (Entrevistado 3) y “Yo creo que todavía no, aún hay que quemar algunas etapas, seguir desarrollando la gerencia de personas, depurando algunos elementos”, (Entrevistado 7).

Ítem 16: ¿Consideraría la relación felicidad-productividad como una realidad? Si la respuesta es afirmativa a qué se debe esto

Si revisamos los resultados obtenidos, los datos muestran que el 43% de los entrevistados considera que el bienestar personal es un camino para lograr la

relación de estas variables señalando que: “Es una verdad irrefutable, porque la felicidad viene de un bienestar personal, una salud mental correcta, de una estabilidad emocional. Por lo tanto, si estás feliz contigo, con tu vida, como la llevas, obviamente en el trabajo se reflejará lo mismo. Finalmente, el trabajo es un espejo de tu vida personal”, (Entrevistado 4), “Yo creo que una persona más feliz, es una persona con una percepción de que las cosas van a funcionar mejor y ese optimismo es clave porque genera desafíos con tu equipo”, (Entrevistado 7) y “No sé si puedo correlacionar estas variables desde el punto de vista económico, pero sí te da la intuición que efectivamente es así porque pasa en tu experiencia diaria, es decir, cuando tú estás trabajando y contento te fluyen mejor las ideas, realizas reuniones de manera más efectiva, y es por una condición biológica de tu cuerpo que te permite a ti tener una mayor productividad en general”, (Entrevistado 10).

Además, el 29% de los entrevistados considera como una realidad la relación inversa entre estas variables señalando que: “Un buen clima laboral no te asegura el éxito, en cambio un mal clima si te asegura un fracaso”, (Entrevistado 1), “Si la persona no se siente bien, no se siente feliz, su productividad decae”, (Entrevistado 2) y “Yo no sé si hay muchos estudios que indiquen una correlación directa entre estas variables, pero sí, en

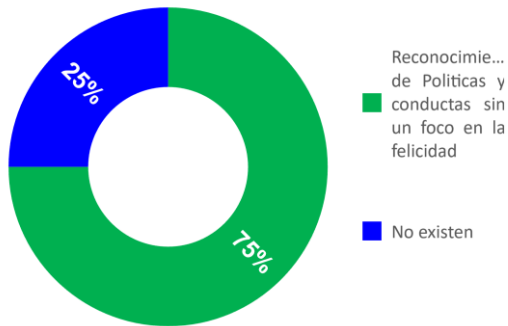
términos cualitativos existe. Ahora bien, trabajadores y/o empresas con índices de felicidad bajos...no tengo dudas que serán improductivos”, (Entrevistado 9).

Por último, un 28% de los entrevistados cree que el perfil de cargo (14%) y la motivación (14%) son factores claves para considerar la relación de estas variables como realidad indicando por ejemplo: “Debido que Arauco es una empresa grande es difícil saber si la persona está en el lugar correcto o no, porque son muchas las variables. Además, quiero hacer la salvedad que felicidad no es lo mismo que alegría. La felicidad es algo más sostenible en el tiempo, es una actitud. Además, yo no puedo gestionar el 100% de la felicidad de una persona, yo me tengo que dedicar a la parte laboral”, (Entrevistado 1) y “En mi caso yo separo mucho la felicidad de la motivación, la felicidad para mí son momentos particulares pero el camino recorrido está asociado a la motivación del equipo”, (Entrevistado 2).

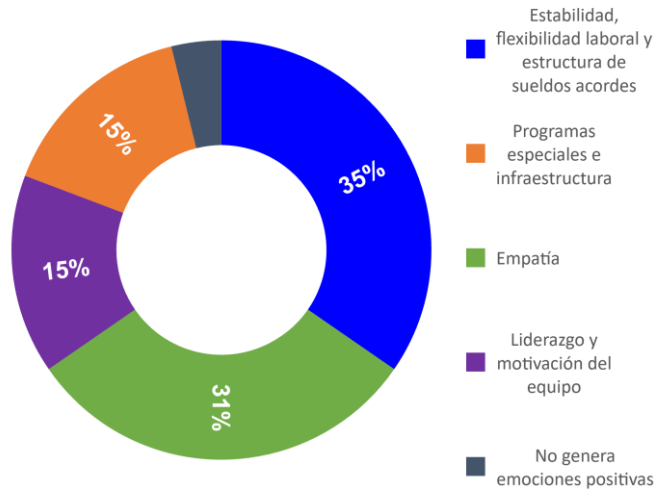
En resumen, la siguiente figura 1 muestra los resultados de los entrevistados:

Etapa 1: Caracterización del presente y comprensión de la realidad

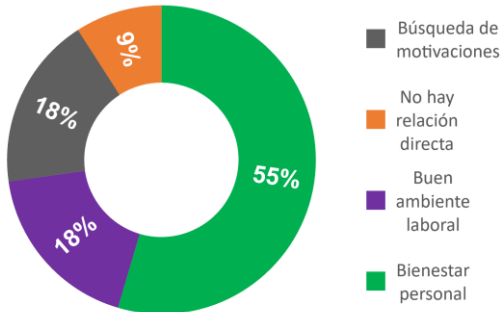
1. La gráfica que acaba de ver muestra los elementos que componen una política que se utiliza en algunas empresas y que se denomina "Gestión de la Felicidad". En base a lo anterior, ¿Considera que en su ambiente laboral existe esta política de "Gestión de la Felicidad", donde se impulsa a sus trabajadores a trabajar felices?



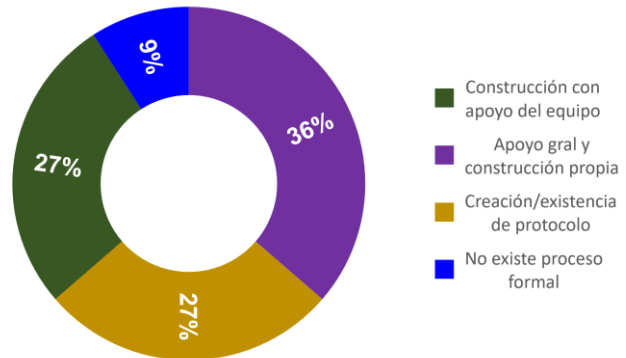
2. ¿Considera que existen políticas que le generan emociones positivas en la gerencia para la cual trabaja? ¿Cómo cuáles?



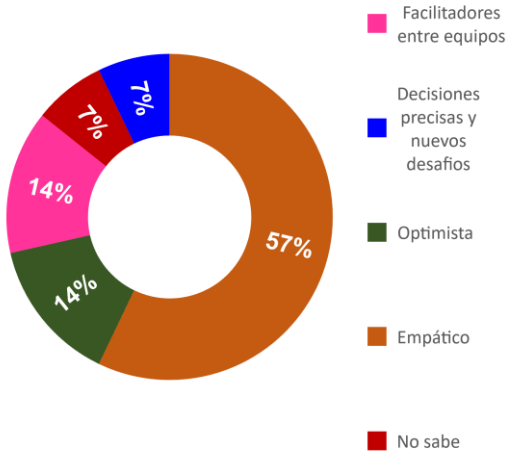
3. ¿Cree que acudir feliz a trabajar aumentaría la confianza de los trabajadores con su empleador y con esto la productividad de la empresa aumentaría también, por qué?



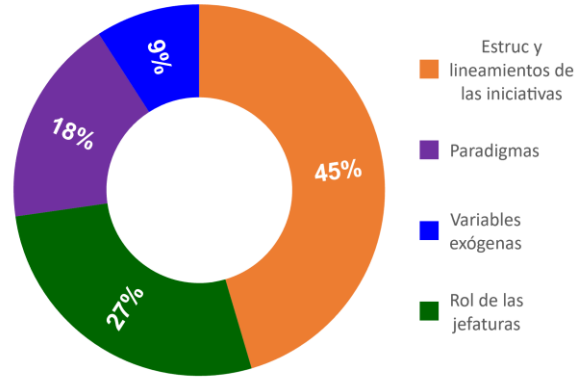
4. ¿Conoce el propósito de su trabajo para la organización? ¿Cómo se dio esto?



5. ¿Cómo cree que se comportan las jefaturas en empresas que gestionan la felicidad?



6. ¿Qué obstáculos cree que impiden gestionar la felicidad en su gerencia?

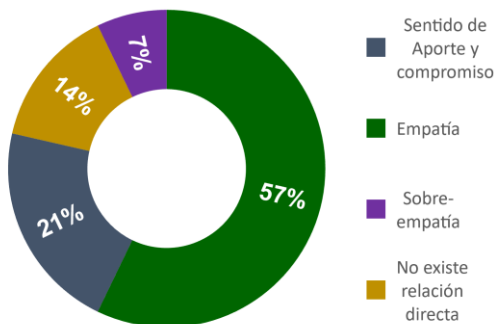


7. Si usted considera que no existe gestión de la felicidad en su empresa o gerencia ¿Cuál es el principal impacto que eso tiene en las funciones que usted desarrolla?

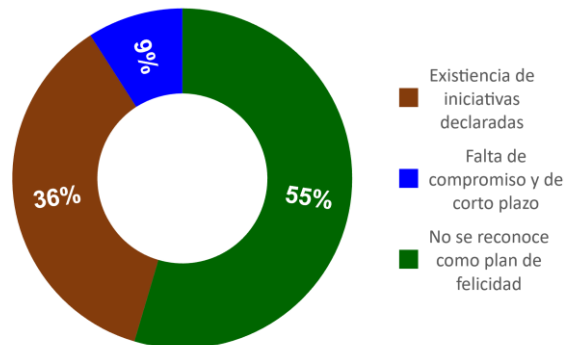


Etapa 2: Elaborar propuestas de alto impacto

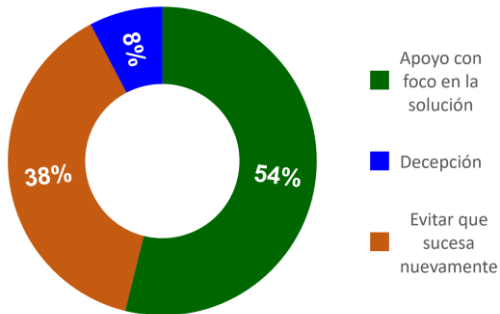
8. ¿Considera que un jefe más empático con los problemas personales de sus trabajadores, impulsaría un mayor compromiso de parte del trabajador y con ello un aumento en la productividad de su trabajo? ¿Por qué?



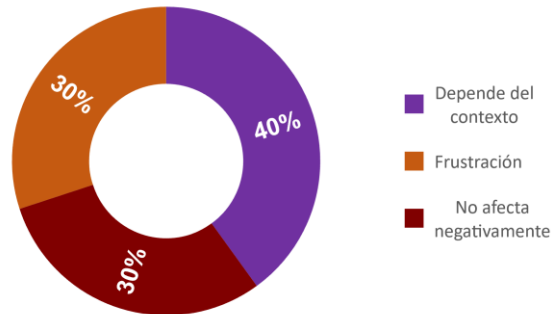
9. ¿Considera que su empresa, gerencia y jefatura están comprometidas, impulsando programas que motiven en sus trabajadores relaciones más confiables, positivas y felices en el contexto laboral?



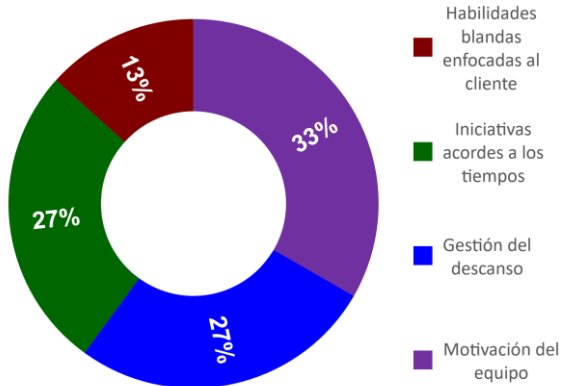
10. ¿Cuándo usted comete algún error, qué actitud manifiestan sus jefes?



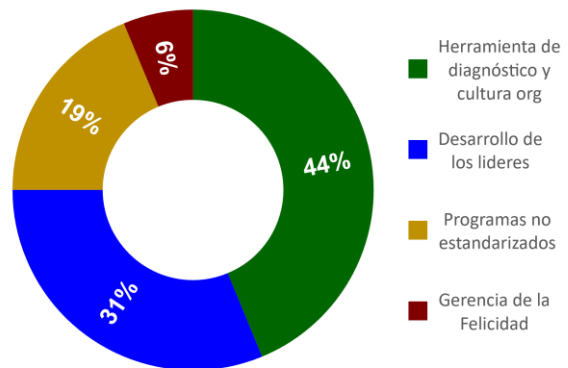
11. ¿Una respuesta negativa de parte de su jefe, lo vuelve menos productivo en el quehacer de sus labores? ¿Cómo cuáles?



12. ¿Qué propuestas específicas a mediano y corto plazo, recomendaría a sus jefes realizar en el ámbito de la gestión de la felicidad para que sus equipos sean más productivos?



13. Si le propusiera un plan de gestión de la felicidad, para implementar en una empresa, basado en un estudio que recoge opiniones de distintas personas de la empresa. ¿qué opinaría de dicha propuesta y qué elementos claves deberían ser incluidos en este modelo?



Etapa 3: Alertar sobre transformaciones

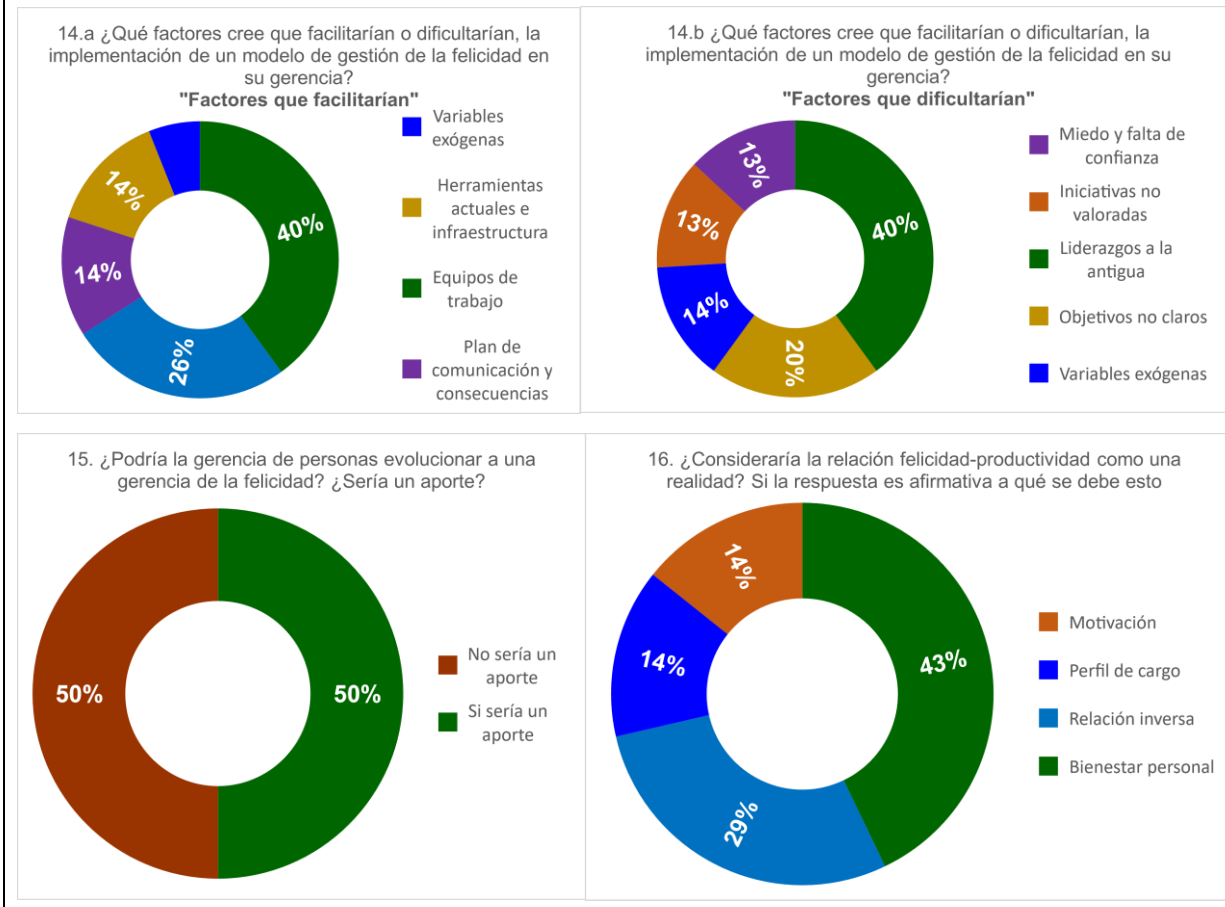


Figura 1: Respuestas de los entrevistados

Fuente: Elaboración propia

3.2 Discusión de resultados

Considerando la primera etapa de caracterización del presente y comprensión de la realidad, es posible visibilizar que los colaboradores de la empresa, en un porcentaje importante no logran comprender a cabalidad el concepto de gestión de la felicidad y manifiestan poca claridad en los lineamientos y objetivos presentes en la empresa, tanto de las políticas como conductas con foco en la gestión de la felicidad de las empresas que busquen la generación de confianzas con el empleador. Esto coincide con lo planteado por Ravina-Ripoll, Marchena y Montañes (2019), cuando recalcan que es necesario fomentar grupos de investigación que aborden el estudio del «Happiness Management» como una rama de la ciencia de la

felicidad que aflora con la misión de enseñar sistémicamente la cultura organizacional permitiendo a los dirigentes de las empresas impulsar políticas estratégicas integrales buscando tanto la felicidad individual como corporativa, entendida esta última, como la tasa promedio de bienestar subjetivo que poseen los trabajadores de una organización en el desempeño habitual, durante un período determinado.

Por otra parte, los colaboradores de la empresa reconocen a la empatía como un factor clave a la hora de gestionar la felicidad, es decir, generar sintonías con equipos de trabajo. Esto coincide con lo expuesto por Lavanda, Reyes y Martínez (2021), cuando expresa que Daniel Goleman (2012) en sus estudios de inteligencia emocional identifica una serie de elementos que

potencian un resultado mejor para el manejo de las emociones, entre ellos, la empatía a la cual define como la capacidad de identificar los sentimientos y emociones de los otros. Este autor indica que manejar la información de quienes nos rodean propicia las relaciones interpersonales agradables y seguras.

Además, se evidencia que un porcentaje importante de colaboradores reconoce una relación entre felicidad, confianza y por ende un aumento de la productividad. Esto concuerda con lo expresado en el relato de Alayon (2015), cuando explica que un trabajador que se identifica positivamente con su empresa, se ausenta o retira menos, aporta con ideas y apoya en el logro de resultados. Es el primer cliente satisfecho que puede cautivar más clientes.

Asimismo, los entrevistados reconocen que es fundamental tener comportamientos optimistas y que se den las instancias de interacción de los equipos. Esto tiene relación con lo que indica Marengo (2018), cuando plantea que el 25% del éxito laboral depende del coeficiente intelectual y el 75% del estado anímico y de la forma cómo el cerebro se vincula con los otros seres humanos, es decir, la felicidad acrecienta el rendimiento laboral hasta en un 33%. El autor también plantea que en la Revista Líderes (2014), se indica que las personas felices, liberan endorfinas y dopaminas, por lo que piensan mejor, más rápido, son más asertivos y creativos.

Dentro de las respuestas aparecen conflictos entre los perfiles históricos de algunos trabajadores y los perfiles nuevos de quienes han sido contratados recientemente, estos últimos y la mayoría de ellos, nativos digitales, más dinámicos, mejor preparados porque sus estudios superiores los realizan a la par que trabajan, tienen mayor facilidad de adaptación, por lo mismo pueden cambiar fácilmente de trabajo, (Lavanda, Reyes y Martínez, 2021).

Respecto al propósito del cargo, si bien los entrevistados indican que se sabe cuál es el aporte directo, en la mayoría de los casos no existe un estándar con una mirada sistémica, realizándose a través de pruebas de ensayo y error. En otro ámbito, mediante las entrevistas se confirmó que la falta de compromiso, motivación, fuga de talentos, incluso el trabajo bien hecho son los principales impactos directos por no existir gestión de la felicidad. Esto coincide con lo expuesto por los autores Araya Rojas y Varas (2021), quienes indican que un trabajo sin sentido, responsabilidad y retroalimentación impacta

negativamente en la motivación, el desempeño y la satisfacción de los colaboradores, incitando la inasistencia y acrecentando la posibilidad de renunciaciones.

Por otro lado, se evidenció que el rol de las jefaturas es fundamental a la hora de implementar estas iniciativas y el cuestionar constantemente los paradigmas de poca flexibilidad y poca empatía. Esto coincide con lo expuesto por los autores Araya, Rojas y Varas (2021), cuando hacen referencia a la asociación existente entre la relación con el jefe y maneras de retribución (no monetarias y monetarias). Lo que demuestra el rol clave de las jefaturas para integrar aspectos retributivos, que impacta positivamente en el trato y valoración comprendidos por sus trabajadores.

Respecto de los resultados derivados de la segunda etapa de elaboración de propuestas de alto impacto es posible evidenciar que la empatía es el camino para impulsar compromisos e iniciativas asociadas a la gestión de la felicidad, generando sentido de aporte y compromiso. Esto coincide con lo expuesto por los autores Araya, Rojas y Varas (2021), donde se indica que las condiciones de bienestar inadecuadas, por ejemplo la falta de empatía e injusticia respecto a la carga laboral establecida, conlleva al agotamiento físico-emocional del trabajador y es una potencial transformación en estrés.

Por otro lado, se muestra que las respuestas negativas de los entrevistados, no son ni buenas ni malas, es decir, dependen del contexto y como se expresen; pero sí, en algunos casos generan frustración, afectando en el quehacer de las labores. Y en otros casos, lo ven como una oportunidad de mejora. En esta línea los autores, Araya, Rojas y Varas (2021), expresan que los resultados ratificaron que la felicidad depende en gran medida de la relación con los jefes, compañeros y la empresa, afectando directamente su funcionamiento y rendimiento.

Otro punto importante, es que el enfoque debe ser acorde a los tiempos de hoy, potenciando las habilidades blandas y realizando una buena selección de personal con el objeto de cambiar la cultura organizacional. Esto coincide con lo que indican Lavanda, Reyes y Martínez (2021), cuando plantean que las habilidades blandas desarrolladas por los nuevos perfiles de cargo, cada vez están siendo más apreciadas en diferentes empresas.

Por otro lado, los entrevistados expresaron que las herramientas de diagnóstico son claves, en conjunto con una Gerencia de Felicidad la cual tiene el deber de

liderar estos procesos de cambios. Esto tiene relación con lo que indica Araya, Rojas y Varas (2021), quien expresa que si bien las finanzas influyen en la felicidad laboral, debe existir interés por el clima organizacional y las unidades de compensación que optimicen la calidad de vida del trabajador, no sólo en lo monetario, sino en lo emocional.

Respecto de los resultados derivados de la tercera etapa de alertas sobre transformaciones es posible evidenciar que la existencia de una buena disposición de los equipos, en conjunto con un claro liderazgo de los líderes, es fundamental para llevar a cabo estas transformaciones. Además, el modelo de gestión de felicidad necesita un “orquestador” que pueda liderar este proceso de transformación. Esto coincide con lo expuesto por los autores Araya, Rojas y Varas (2021), cuando hacen referencia al rol clave que tienen las jefaturas para integrar aspectos que impactan positivamente en el trato y valoración comprendidos por sus trabajadores.

Otro tema para tener presente, de acuerdo con lo planteado por los entrevistados, es que las estructuras pesadas, poco flexibles y sin confianza dificultarían el proceso de implementación de la gestión de la felicidad. Esto coincide con lo planteado por Ravina-Ripoll, Marchena y Montañes (2019), quienes confirman que las empresas deberán tener estructuras flexibles y dinámicas que permitan dar respuesta rápidamente a las exigentes demandas del mercado

En otro ámbito, el bienestar personal sería un factor clave y determinante a la hora de correlacionar la felicidad con la productividad, puesto que una persona feliz, es una persona con una percepción de que las cosas van a funcionar, contagiando optimismo. Esto coincide con lo expuesto por el autor Marengo (2018), quien plantea que al permanecer en un estado de felicidad, en el cerebro se liberarían endorfinas y dopaminas, lo que permitiría pensar mejor, más rápido, ser más creativo y asertivo.

En el otro lado de la vereda, existen diversas opiniones respecto a la relación directa entre felicidad y productividad. Pero, llama la atención que la relación inversa, es decir, un buen clima no te aseguraría el éxito, sin embargo, un mal clima si te aseguraría el fracaso es clave a la hora de contextualizar la implementación del modelo. Estos hallazgos están en acuerdo con lo planteado por Alayon (2015), donde se señala que considerar la felicidad laboral constituye

una estrategia adecuada para mejorar la competitividad de las empresas.

A continuación se presentan las brechas detectadas entre la respuesta de los entrevistados y la literatura. En la primera etapa de caracterización del presente y comprensión de la realidad se detectó que los colaboradores no comprenden a cabalidad el concepto de gestión de felicidad, desconocen el propósito de su cargo, reconocen una brecha generacional entre los antiguos y nuevos perfiles de cargo e identifican la necesidad de contar con jefaturas capaces de implementar estas iniciativas y cuestionar los paradigmas de poca flexibilidad y poca empatía. Además, confirman que un impacto por carecer de gestión de la felicidad sería la fuga de talentos. Identifican la relación entre felicidad y confianza, pero adolecen de apoyo frente a la necesidad de trabajar la empatía e impulsar un comportamiento optimista en el contexto laboral. En la segunda etapa de las propuestas de alto impacto las brechas son que adolecen de acciones que potencien la empatía para poder impulsar iniciativas asociadas a la gestión de la felicidad, no cuentan con un enfoque que apunte a la selección de personal de trabajadores y jefaturas, donde se considere las habilidades blandas de los candidatos como algo primordial y necesitan profundizar las herramientas de diagnóstico, en conjunto con impulsar una unidad que lidere los cambios. Finalmente, las brechas de la tercera etapa de alertar sobre las transformaciones indican que se adolecería de una buena disposición de equipos y un claro liderazgo para llevar a cabo las transformaciones. Las estructuras pesadas, poco flexibles y sin confianza identificadas por los entrevistados trabarían la implementación de la gestión de la felicidad. La falta de bienestar personal impediría armonizar la felicidad con la productividad y un mal clima si aseguraría el fracaso a la hora de contextualizar la implementación del modelo.

Para abordar las brechas detectadas se propone capacitar a los colaboradores según sus perfiles de cargo para unificar conocimientos, definiendo de manera clara y transparente las políticas de felicidad de la empresa. Revisar procesos de selección de personal, con foco en capturar la positividad de los potenciales trabajadores. Revisar perfiles de cargo y proponer variantes relacionadas con el aporte y/o utilidad económica de las gestiones diarias para el aumento de la productividad. Revisar las costumbres, valores y/o protocolos organizacionales de la empresa, a través de coaching organizacional con foco en capacitar y

motivar a los trabajadores unificando el nivel de información y por sobre todo generar las instancias de acciones participativas, ampliando el abanico de diversas opiniones de los colaboradores donde sean tomadas en cuenta para reducir la resistencia organizacional al cambio.

3.3 Modelo de gestión de felicidad propuesto

Con los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas, se propone el modelo descrito en la Figura 2, donde se integran las 5 dimensiones, ayudando así a esclarecer cuáles son las variables relevantes que permiten la gestión de felicidad en los proyectos como una modalidad que estimula la productividad en la implementación de proyectos.

Para cada una de estas dimensiones que se detallan a continuación, se describe el trabajo que podría realizar la empresa para que los trabajadores logren el objetivo de alcanzar la felicidad.

Dimensiones y propuestas:

- **Positividad:** Vivir emociones positivas personales y en ambientes organizacionales es un pilar fundamental que permite experimentar bienestar. Esta dimensión es la base donde se fundamenta todo el modelo. Para este caso se propone flexibilizar tanto los horarios de entrada como de salida, focalizando en el avance por objetivos. Junto con empatizar respecto a ciertos problemas personales de los trabajadores por ejemplo ausencias laborales por: funerales, nacimientos, licenciaturas, exámenes médicos, entre otros. Entregar ayuda profesional para eliminar sentimientos y emociones negativas e impulsar un lineamiento para gestionar el descanso de los trabajadores.
- **Sentido:** Las personas trabajan con entrega y voluntariedad cuando el propósito del cargo está en directa relación con nuestro sentido personal. Se propone generar instancias donde el trabajador comprenda cuál es el propósito de su cargo y de qué manera contribuye con el éxito de la organización. Junto con ello se propone un constante monitoreo y *feedback*, de parte de las jefaturas que permita conocer el sentimiento de conformidad del trabajador, no sólo su desempeño laboral. También se propone revisar los perfiles de cargo y procesos de selección, apuntando a elegir a aquellos trabajadores y jefaturas con habilidades blandas más desarrolladas, entre ellas la empatía.
- **Relaciones confiables:** El bienestar subjetivo en el trabajo está directamente relacionado con buenas relaciones con los demás. Es por eso que se propone revisar las costumbres, valores y/o protocolos organizacionales, junto con crear planes que apunten a la gestión de la felicidad. También se propone romper la rutina y disminuir el estrés laboral mediante tiempos sorpresa de esparcimiento dentro de la jornada laboral, por ejemplo: un recreo guiado que rompa la rutina y que permita compartir entre trabajadores en un ambiente de sana camaradería por un par de minutos.
- **Engagement:** Los trabajadores felices muestran que se involucran más emocionalmente con su trabajo y entorno laboral. Se proponen comunicar de manera efectiva los lineamientos que apunten a potenciar la gestión de la felicidad y entregar la infraestructura y entorno adecuado para el desempeño de las labores.
- **Logro y reconocimiento:** Permite a los trabajadores sentir que realizan lo que se proponen, también llamado éxito, está relacionado con la mayor capacidad de determinación para alcanzar sus objetivos. Es importante esta dimensión puesto que busca el escuchar e impulsar a los trabajadores en relación con sus sueños y expectativas. Se propone un premio anual de parte de la gerencia y un premio anual, de parte de los propios compañeros, donde se distinga en una ceremonia o reunión algún mérito determinado, a la cual acudan todos los trabajadores de la gerencia. De este modo, se potencia el reconocimiento público de los propios pares. Además, este premio distintivo, también podría ir acompañado a un incentivo económico.

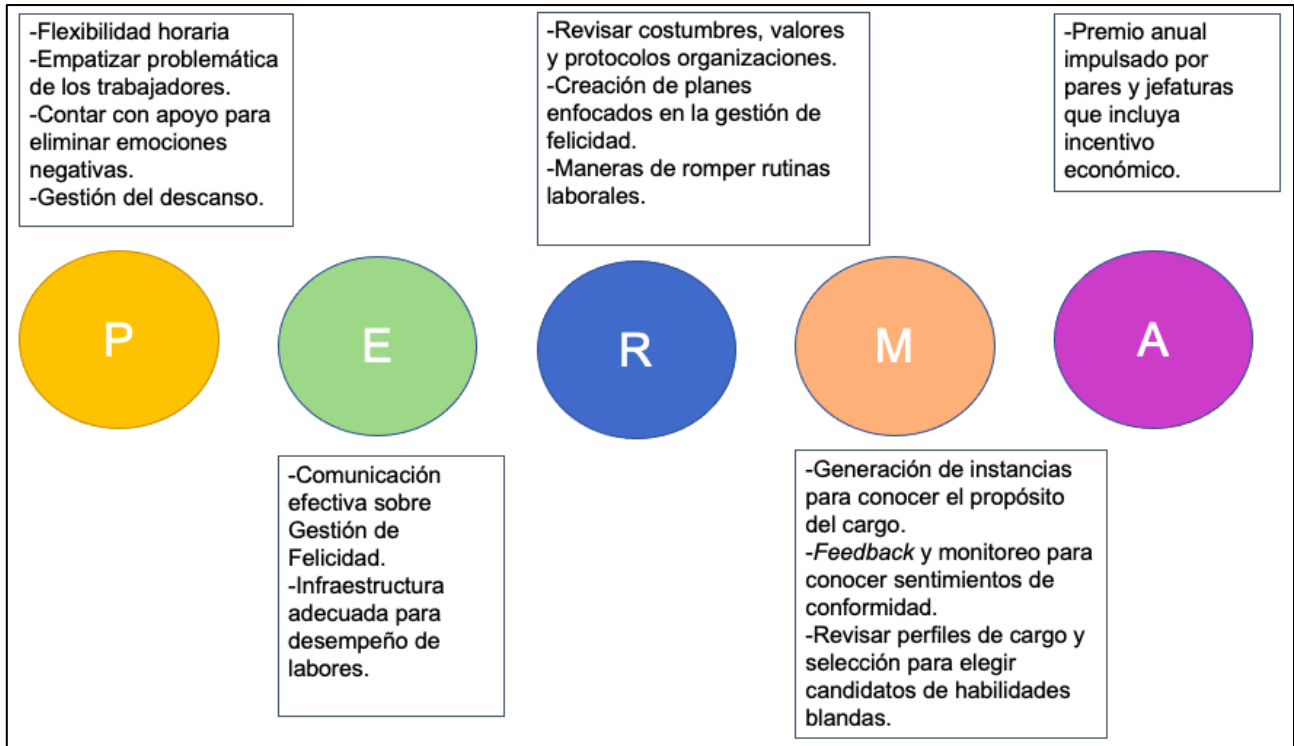


Figura 2: Modelo de gestión de felicidad propuesto

(Fuente: Elaboración propia)

4. Conclusiones

Este trabajo establece que las variables relevantes que permitirían la gestión de la felicidad en los proyectos en la Gerencia de Personas y SSO Área Celulosa de Celulosa Arauco y Constitución de acuerdo a las opiniones de las personas entrevistadas serían: empatía, flexibilidad y estabilidad laboral, estructura de sueldos acordes al mercado, compromiso, relaciones confiables, logros y reconocimiento laboral, positividad por programas especiales de infraestructura, motivación, propósito del cargo y creación de ambientes positivos. Todos los anteriores forman parte del modelo de gestión de felicidad para la mejora de la productividad en la implementación de proyectos en la empresa. En efecto, las respuestas de los entrevistados coinciden con las dimensiones del modelo PERMA: positividad, sentido, relaciones confiables, engagement y logros. Estas dimensiones son necesarias para lograr que todos los colaboradores aumenten su productividad laboral, generen y propaguen actitudes positivas, que existan instancias de reconocimiento laboral para así lograr un compromiso con la compañía y retribuyendo así de manera más productiva.

Dicho esto, este trabajo contribuye a la comprensión de variables estratégicas en nuevos perfiles profesionales de cargo y su influencia en retención y gestión de clima organizacional para el desarrollo de proyectos en Celulosa Arauco y Constitución S.A.

Para abordar las brechas detectadas se proponen los siguientes trabajos futuros:

- Capacitar a los colaboradores, según sus perfiles de cargo.
- Revisar procesos de selección de personal, con foco en capturar la positividad de los potenciales trabajadores.
- Revisar perfiles de cargo y proponer variantes relacionadas con el aporte y/o utilidad económica de las gestiones diarias.
- Revisar las costumbres, valores y/o protocolos organizacionales de la empresa, a través de coaching organizacional con foco en capacitar y motivar a los trabajadores.
- Realizar un diagnóstico más profundo y amplio del tema al interior de la empresa.

Referencias

- Achor, S. (2010). *The Happiness Advantage: The Seven Principles of Positive Psychology that Fuel Success and Performance at Work*. Currency.
- Alayon, I. (2015). *Felicidad y logros empresariales*. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13664/FELICIDAD%20Y%20LOGROS%20EMPRESARIALES.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Antofagasta Minerals. (20 de noviembre de 2021). *Quiénes Somos*. Recuperado de <https://www.aminerals.cl/quienes-somos/>
- Araya, S., Rojas, L. & Varas, C. (2021). *¿Qué hace feliz a los millennials en el trabajo? Evidencias desde el sector del entretenimiento en el norte de Chile*. R.A.N. *Revista Academia & Negocios* 7(1), 65-80 Recuperado de <https://doi.org/10.29393/RAN6-7QHSA30007>
- Castañeda, L., Guerra, S., Malagón, G. & Ustariz, L. (2017). *Guía metodológica para implementar un programa de felicidad organizacional*. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11232/1004>
- Castro, V. (2019). *Simpatía generacional: Una relación paradójica entre la generación X, Millennials y Centennials en el espacio laboral*. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11634/15162>
- CMPC. (31 de agosto de 2021). *Beneficios Celulosa*. Recuperado de https://cmpc.cgt.cl/beneficios_celulosa/laboral.html
- Cuesta, E., Ibáñez, M., Tagliabue, R. & Zangaro, M. (2009). *La nueva generación y el trabajo*. *Barbaroi*, 2(31), 126-138. Recuperado de <https://doi.org/10.17058/barbaroi.v2i31.479>
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M. & Varela-Ruiz, M. (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009&lng=es&tlng=es
- Díaz-Sarmiento, C., López-Lambraño, M. & Roncallo-Lafont, L. (2017). *Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials*. *Clío América*, 11(22). Recuperado de <https://doi.org/10.21676/23897848.2440>
- Escobar-Pérez, J. & Cuervo-Martínez, A. (2008). *Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización*. *Avances en Medición* 6. 27-36 *Avances en Medición*, 6, 27-36 2008
- Espitia, R. (2016). *La Felicidad Nacional Bruta (FNB) y sus efectos como indicador del bienestar social sobre la población en el Reino de Bután (2010-2015)*. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/13440>
- Gaitán, I., Bretón, D., Lai Choi, H., Mahecha, C. & Arteaga, M. (2015). *Todo es cuestión de actitud*. *Gestión de la felicidad*. *Harvard Deusto business review*, 244, 6-17
- Granda, S. (2006). *La insatisfacción laboral como factor del bajo rendimiento del trabajador*. *Quipukamayoc*, 13(26), 116-122. Recuperado de <https://doi.org/10.15381/quipu.v13i26.5405>
- Great Place To Work. (8 de noviembre de 2020). *Mejores Lugares para Trabajar en Chile 2017*. Recuperado de <https://www.greatplacetowork.cl/listas/mejores-empresas-para-trabajar-en-chile-2017/>
- Helliwell, J., Layard, R., Sachs, J. & De Neve, J-E. (8 de noviembre de 2020). *World Happiness Report*. New York: Sustainable Development Solutions Network. Recuperado de <https://worldhappiness.report/>
- Instituto Europeo de Psicología Positiva. (11 de agosto de 2020). *Modelo PERMA*. Recuperado de <https://www.iepp.es/modelo-perma/>
- Marengo, L. (2018). *Felicidad organizacional: mediación entre la valoración del empleado y la productividad. Una mirada a su gestión en el sector estatal*. *Anagramas Rumbos y sentidos de la comunicación*, 17(33), 215-250. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.22395/anr.v17n33a10>
- La Tercera (2 de abril de 2010). *La voz participativa de BEME*. *La Tercera*. <https://www.latercera.com/noticia/la-voz-participativa-de-beme/>
- Lavanda, F., Reyes, J. & Martínez, R. (2021). *La Inteligencia Emocional Y Las Habilidades Blandas De Gerentes Millennials En Empresas Peruanas*. *IOSR Journal of Business and Management*, 23(6) Recuperado de <https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol23-issue6/Series3/B2306031421.pdf>

- Letelier, M. (2018). *Modelo de Felicidad Organizacional para mejorar indicadores de gestión en Empresa de Servicios* [Tesis de Magister, Universidad Técnica Federico Santa María]. Recuperado de <https://repositorio.usm.cl/bitstream/handle/11673/42585/3560900255091UTFSM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Parra, I (2021). *Análisis sobre la satisfacción laboral según la teoría de Herzberg, ventajas y desventajas de la inclusión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPERCO Cia. Ltda.* [Tesis de Magister, Universidad Uzuay]. Recuperado de <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/11178/1/16716.pdf>
- Pietro, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal.* [Tesis Universidad de Medellín]. Recuperado de <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%3%b3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%3%b3n%20del%20personal.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ramírez-Gañan, A., Orozco-Quintero, D. & Garzón-Castrillón, M. (2020). *Gestión de la felicidad, bienestar subjetivo y la satisfacción laboral.* *Dimensión Empresarial*, 18(2), 118-138. Recuperado de <http://ojs.uac.edu.co/index.php/dimensionempresarial/article/view/2057/2158>
- Ravina-Ripoll, R., Marchena, J. & Montañes, M. (2019). *Happiness Management en la época de la Industria 4.0.* *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 9(18), 189-202. Recuperado de <https://doi.org/10.17163/ret.n18.2019.01>
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española (23a ed.)* Recuperado de <https://dle.rae.es>
- Rodríguez-Calles, L. (2019). *Breve historia de Bután. Una identidad y un horizonte común en torno a la felicidad como objetivo político.* *Estudios de Asia y África*, 54(2), 373-390. Recuperado de <https://doi.org/10.24201/ea.v54i2.2434>
- Sabariego, M. (2004). "El proceso de investigación (parte 2)". En: R. Bisquerra (ed.). *Metodología de la investigación educativa* (págs. 89-125). Madrid: La Muralla.
- Sánchez, A. (2015). *Modelo HERO: intervenciones positivas en las organizaciones: mindfulness e Indagación apreciativa.* Recuperado de <http://hdl.handle.net/10234/136905>
- Sánchez-Vázquez, J. & Sánchez-Ordóñez, R. (2019). *Happiness Management: Revisión de literatura científica en el marco de la felicidad en el trabajo.* *RETOS, Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 9(18), 259-271. Recuperado de <https://doi.org/10.17163/ret.n18.2019.05>
- Sodexo Chile. (31 de agosto de 2021). *Los Beneficios laborales de mayor uso en Chile.* Recuperado de <https://blog.sodexo.cl/los-beneficios-laborales-mas-frecuentes-en-chile>
- Stefanini, C., Assenjo, A. & Alves, C. (2019). *Hospitalidad y gestión de personas: Un estudio sobre la calidad de vida en el trabajo y la satisfacción.* *Estudios y perspectivas en turismo*, 28(3), 551-569. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6973379>
- Universidad de Concepción. (31 de agosto de 2021). *Beneficios.* Recuperado de <https://intranet.udec.cl/?q=node/20>
- Zavala-Villalón, G. & Frías, P. (2018). *Discurso millennial y desafíos en la gestión de recursos humanos en Chile.* *Psicoperspectivas*, 17(3), 52-63. Recuperado de https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-69242018000300052

4 CONCLUSIONES GENERALES

Este trabajo establece que las variables relevantes que permitirían la gestión de la felicidad en los proyectos en la Gerencia de Personas y SSO Área Celulosa de Celulosa Arauco y Constitución de acuerdo a las opiniones de las personas entrevistadas serían: empatía, flexibilidad y estabilidad laboral, estructura de sueldos acordes al mercado, compromiso, relaciones confiables, logros y reconocimiento laboral, positividad por programas especiales de infraestructura, motivación, propósito del cargo y creación de ambientes positivos. Todos los anteriores forman parte del modelo de gestión de felicidad para la mejora de la productividad en la implementación de proyectos en la empresa. En efecto, las respuestas de los entrevistados coinciden con las dimensiones del modelo PERMA: positividad, sentido, relaciones confiables, engagement y logros. Estas dimensiones son necesarias para lograr que todos los colaboradores aumenten su productividad laboral, generen y propaguen actitudes positivas, que existan instancias de reconocimiento laboral para así lograr un compromiso con la compañía y retribuyendo así de manera más productiva.

Asimismo, es importante considerar que:

- Se estudió (levantamiento de datos) en el Negocio Celulosa del Grupo Arauco para conocer la existencia de un modelo de gestión de felicidad mediante la utilización del instrumento de entrevistas, enfocada en ciertas unidades de gerencia pertenecientes al grupo, tomando en consideración la experiencia de cada uno de los trabajadores entrevistados. Se privilegió entrevistar a todo tipo de trabajadores de esta área, para tener una visión más amplia.
- Se analizó la factibilidad para la ejecución de un modelo de gestión de felicidad. Para lograr lo anterior, se consideró consultar en la primera etapa de caracterización del presente y comprensión de la realidad del cuestionario,

sobre políticas institucionales, conductas de las jefaturas, propósito del cargo, obstáculos para llevar a cabo esta implementación, entre otras.

- Se propuso un modelo PERMA para la Gerencia de Personas y SSO, el cual consideró las respuestas entregadas por los trabajadores del Grupo Arauco, luego se analizaron dichas respuestas, las cuales fueron comparadas con la discusión bibliográfica, concluyendo que la empatía es un factor fundamental a la hora de implementar estas iniciativas.

Dicho esto, este trabajo contribuye a la comprensión de variables estratégicas en nuevos perfiles profesionales de cargo y su influencia en retención y gestión de clima organizacional para el desarrollo de proyectos en Celulosa Arauco y Constitución S.A.

4.1 Propuesta para trabajos futuros

Como continuación de este trabajo de tesis, hay varias líneas de desarrollo que quedan pendientes, y en las que es posible continuar trabajando; algunas de ellas, están más directamente relacionadas con este trabajo de tesis y son el resultado de preguntas que han ido surgiendo durante el proceso de investigación, como otras que son más tangenciales a la investigación. A continuación, revisaremos trabajos futuros que pueden investigarse como conclusión de esta investigación:

Finalmente, para abordar las brechas detectadas se proponen los siguientes trabajos futuros:

- Capacitar a los colaboradores, según sus perfiles de cargo.
- Revisar procesos de selección de personal, con foco en capturar la positividad de los potenciales trabajadores.
- Revisar perfiles de cargo y proponer variantes relacionadas con el aporte y/o utilidad económica de las gestiones diarias.
- Revisar las costumbres, valores y/o protocolos organizacionales de la empresa, a través de coaching organizacional con foco en capacitar y motivar a los trabajadores.

- Realizar un diagnóstico más profundo y amplio del tema al interior de la empresa.
- Considerar una muestra mayor, que sea más representativa del Grupo Arauco.
- Considerar otros Negocios del Grupo Arauco, tales como el Forestal y Maderas.
- Analizar más exhaustivamente la utilización de otros instrumentos como encuestas y/o métodos matemáticos-estadísticos.

5 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Achor, S. (2010). *The Happiness Advantage: The Seven Principles of Positive Psychology that Fuel Success and Performance at Work*. Currency.
- Alayon, I. (2015). *Felicidad y logros empresariales*. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13664/FELICIDAD%20Y%20LOGROS%20EMPRESARIALES.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Antofagasta Minerals. (20 de noviembre de 2021). *Quienes Somos*. Recuperado de <https://www.aminerals.cl/quienes-somos/>
- Araya, S., Rojas, L. & Varas, C. (2021). *¿Qué hace feliz a los millennials en el trabajo? Evidencias desde el sector del entretenimiento en el norte de Chile*. R.A.N. *Revista Academia & Negocios* 7(1), 65-80. Recuperado de <https://doi.org/10.29393/RAN6-7QHSA30007>
- Castañeda, L., Guerra, S., Malagón, G. & Ustariz, L. (2017). *Guía metodológica para implementar un programa de felicidad organizacional*. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11232/1004>
- Castro, V. (2019). *Simpatía generacional: Una relación paradójica entre la generación X, Millennials y Centennials en el espacio laboral*. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11634/15162>
- CMPC. (31 de agosto de 2021). *Beneficios Celulosa*. Recuperado de https://cmpc.cgt.cl/beneficios_celulosa/laboral.html
- Cuesta, E., Ibáñez, M., Tagliabue, R. & Zangaro, M. (2009). *La nueva generación y el trabajo*. *Barbarói*, 2(31), 126-138. Recuperado de <https://doi.org/10.17058/barbaroi.v2i31.479>
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M. & Varela-Ruiz, M. (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009&lng=es&tlng=es

- Díaz-Sarmiento, C., López-Lambrano, M. & Roncallo-Lafont, L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials. *Clío América*, 11(22). Recuperado de <https://doi.org/10.21676/23897848.2440>
- Escobar-Pérez, J. & Cuervo-Martínez, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en Medición* 6. 27-36
Avances en Medición, 6, 27-36 2008
- Espitia, R. (2016). La Felicidad Nacional Bruta (FNB) y sus efectos como indicador del bienestar social sobre la población en el Reino de Bután (2010-2015). Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/13440>
- Gaitán, I., Bretón, D., Lai Choi, H., Mahecha, C. & Arteaga, M. (2015). Todo es cuestión de actitud. *Gestión de la felicidad. Harvard Deusto business review*, 244, 6-17
- Granda, S. (2006). La insatisfacción laboral como factor del bajo rendimiento del trabajador. *Quipukamayoc*, 13(26), 116-122. Recuperado de <https://doi.org/10.15381/quipu.v13i26.5405>
- Great Place To Work. (8 de noviembre de 2020). Mejores Lugares para Trabajar en Chile 2017. Recuperado de <https://www.greatplacetowork.cl/listas/mejores-empresas-para-trabajar-en-chile-2017/>
- Helliwell, J., Layard, R., Sachs, J. & De Neve, J-E. (8 de noviembre de 2020). *World Happiness Report*. New York: Sustainable Development Solutions Network. Recuperado de <https://worldhappiness.report/>
- Instituto Europeo de Psicología Positiva. (11 de agosto de 2020). Modelo PERMA. Recuperado de <https://www.iepp.es/modelo-perma/>
- Marenco, L. (2018). Felicidad organizacional: mediación entre la valoración del empleo y la productividad. Una mirada a su gestión en el sector estatal. *Anagramas Rumbos y sentidos de la comunicación*, 17(33), 215-250. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.22395/angr.v17n33a10>
- La Tercera (2 de abril de 2010). La voz participativa de BEME. *La Tercera*. <https://www.latercera.com/noticia/la-voz-participativa-de-beme/>

- Lavanda, F., Reyes, J. & Martínez, R. (2021). La Inteligencia Emocional Y Las Habilidades Blandas De Gerentes Millennials En Empresas Peruanas. IOSR Journal of Business and Management, 23(6) Recuperado de <https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol23-issue6/Series3/B2306031421.pdf>
- Letelier, M. (2018). Modelo de Felicidad Organizacional para mejorar indicadores de gestión en Empresa de Servicios [Tesis de Magister, Universidad Técnica Federico Santa María]. Recuperado de <https://repositorio.usm.cl/bitstream/handle/11673/42585/3560900255091UTFSM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Parra, I (2021). Análisis sobre la satisfacción laboral según la teoría de Herzberg, ventajas y desventajas de la inclusión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPERCO Cia. Ltda. [Tesis de Magister, Universidad Uzuay]. Recuperado de <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/11178/1/16716.pdf>
- Pietro, P. (2013). Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal. [Tesis Universidad de Medellín]. Recuperado de <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%c3%b3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%c3%b3n%20del%20personal.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ramírez-Gañan, A., Orozco-Quintero, D. & Garzón-Castrillón, M. (2020). Gestión de la felicidad, bienestar subjetivo y la satisfacción laboral. Dimensión Empresarial, 18(2), 118-138. Recuperado de <http://ojs.uac.edu.co/index.php/dimensionempresarial/article/view/2057/2158>
- Ravina-Ripoll, R., Marchena, J. & Montañes, M. (2019). Happiness Management en la época de la Industria 4.0. RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía, 9(18), 189-202. Recuperado de <https://doi.org/10.17163/ret.n18.2019.01>

- Real Academia Española. (2014). Diccionario de la lengua española (23a ed.)
Recuperado de <https://dle.rae.es>
- Rodríguez-Calles, L. (2019). Breve historia de Bután. Una identidad y un horizonte común en torno a la felicidad como objetivo político. *Estudios de Asia y África*, 54(2), 373-390. Recuperado de <https://doi.org/10.24201/eea.v54i2.2434>
- Sabariago, M. (2004). "El proceso de investigación (parte 2)". En: R. Bisquerra (ed.). *Metodología de la investigación educativa* (págs. 89-125). Madrid: La Muralla.
- Sánchez, A. (2015). Modelo HERO: intervenciones positivas en las organizaciones: mindfulness e Indagación apreciativa. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10234/136905>
- Sánchez-Vázquez, J. & Sánchez-Ordóñez, R. (2019). Happiness Management: Revisión de literatura científica en el marco de la felicidad en el trabajo. *RETOS, Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 9(18), 259-271. Recuperado de <https://doi.org/10.17163/ret.n18.2019.05>
- Sodexo Chile. (31 de agosto de 2021). Los Beneficios laborales de mayor uso en Chile. Recuperado de <https://blog.sodexo.cl/los-beneficios-laborales-mas-frecuentes-en-chile>
- Stefanini, C., Assenjo, A. & Alves, C. (2019). Hospitalidad y gestión de personas: Un estudio sobre la calidad de vida en el trabajo y la satisfacción. *Estudios y perspectivas en turismo*, 28(3), 551-569. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6973379>
- Universidad de Concepción. (31 de agosto de 2021). Beneficios. Recuperado de <https://intranet.udec.cl/?q=node/20>
- Zavala-Villalón, G. & Frías, P. (2018). Discurso millennial y desafíos en la gestión de recursos humanos en Chile. *Psicoperspectivas*, 17(3), 52-63. Recuperado de https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-69242018000300052

6 ANEXO N°1: REPORTE DE PLAGIO

El reporte de posibilidad de plagio de este trabajo, con otros trabajos publicados entrega un porcentaje de similitud de:



Título: IMPACTOS DE LA GESTIÓN DE LA FELICIDAD EN LA PRODUCTIVIDAD DEL NEGOCIO DE CELULOSA Y ENERGÍA DEL GRUPO ARAUCO

Fecha: 2022-01-16 01:43:10 (+00:00 UTC)

Palabras: 14.543

Similitud general: 5%

Grados de similitud en la base de datos local: 4%

Grados de similitud en la base de datos de Internet: 1%

7 ANEXO N°2: POLÍTICAS Y CONDUCTAS

