

PROPUESTA DE APROXIMACIÓN DE UN MODELO DE FELICIDAD LABORAL  
ADAPTADO AL CONTEXTO DE LA UNIVERSIDAD DE AMÉRICA CON BASE AL  
MODELO DE BUK: UNA PERSPECTIVA DESDE LA GESTIÓN DEL TALENTO  
HUMANO

DIEGO FERNANDO CARDONA GÓMEZ

Trabajo de grado para optar el título de  
MAGISTER EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO

Orientador:

FERNEY ALEXANDER PÉREZ PARADA  
Docente facultad de ciencias económicas y administrativas

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
MAESTRÍA GERENCIA DE TALENTO HUMANO  
BOGOTÁ D.C

2024

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

Firma director maestría

---

Firma calificador

Bogotá D.C., febrero de 2024

## **DIRECTIVOS DE LA UNIVERSIDAD**

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica

Dra. Maria Fernanda Vega de Mendoza

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Vicerrectora de Investigaciones y Extensión

Dra. Susan Margarita Benavides Trujillo

Secretario General

José Luis Macías Rodríguez

Decano Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Dr. Carlos Mauricio Veloza Villamil

Responsable Maestría en Gerencia del Talento Humano

Dra. Ana María Espinel

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
RESUMEN	8
1. INTRODUCCIÓN	9
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
3. OBJETIVOS	13
4. JUSTIFICACIÓN	14
5. DELIMITACIÓN	16
6. MARCO REFERENCIAL	17
7. ANTECEDENTES	19
7.1 Universidad de América	21
7.2 Empresa BUK	29
7.3 Servicios BUK	30
8. MARCO TEÓRICO	32
8.1 Definición de felicidad	33
8.2 Felicidad en el trabajo	38
8.3 Felicidad desde la Psicología Positiva	42
9. MODELOS PRECEDENTES DE FELICIDAD	45
9.1 Modelo de Felicidad de Seligman	45
9.2 El modelo de felicidad en el trabajo de Fernández	46
9.3 Modelo iOpener Institute	48
9.4 Modelo Building Happiness BUK	49
9.5 Pilares del Modelos de Felicidad Building BUK	51
10. DISEÑO METODOLÓGICO	52
10.1 Tipo de Investigación	52
10.2 Diseño	52
10.3 Población	53
10.4 Muestra	53
10.5 Instrumento	53
10.6 Procedimiento	54
11. RESULTADOS	55
11.1 Descripción de los reactivos	6
11.2 Criterios para el análisis de resultados de la encuesta building happiness	9
11.3 Liderazgo	31

11.4 Escuela de Liderazgo Aprender a SER+H	33
11.5 Ruta de Aprendizaje de la escuela de liderazgo	35
11.6 Metodología escuela de Liderazgo	37
11.7 Indicadores de gestión	38
11.8 Tecnología	38
11.9 Impacto de la tecnología en las organizaciones	40
11.10 Empleos con mayor potencial de automatización por IA	41
11.11 Empleos con mayor potencial para el aumento de la IA	42
11.12 Empleos con menor potencial de automatización o aumento de la IA	43
11.13 Tendencias de tecnología a nivel organizacional	44
11.14 El rol e importancia del líder digital	47
11.15 Plan de acción para el proceso de intervención en la Universidad de América	53
12. CONCLUSIONES	55
BIBLIOGRAFÍA	57

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1 <i>Mapa estratégico Universidad de América</i>	24
Figura 2 <i>Modelo de Gestión del Talento Humano</i>	26
Figura 3 <i>Programa Experiencias + Humanas</i>	27
Figura 4 <i>Modelo Cultura Institucional</i>	29
Figura 5 <i>Análisis del concepto felicidad</i>	33
Figura 6 <i>Investigaciones sobre felicidad organizacional</i>	42
Figura 7 <i>Modelo de felicidad Seligman</i>	45
Figura 8 <i>Modelo felicidad Fernández</i>	47
Figura 9 <i>Modelo iOpener Institute</i>	49
Figura 10 <i>Modelo Felicidad Building Happiness</i>	50
Figura 11 <i>Búsqueda revisión de literatura base de datos Scopus</i>	56
Figura 12 <i>Estructura base de datos Scopus</i>	2
Figura 13 <i>Concepto de felicidad</i>	2
Figura 14 <i>El enfoque del pensamiento de los investigadores de la felicidad</i>	2
Figura 15 <i>Planeación Building Happines</i>	4
Figura 16 <i>Cálculo e interpretación índice NHS</i>	6
Figura 17 <i>Frecuencia General Género</i>	11
Figura 18 <i>Frecuencia General Edad</i>	12
Figura 19 <i>Frecuencia General Antigüedad</i>	13
Figura 20 <i>Frecuencia General por División</i>	14
Figura 21 <i>Resumen resultados Universidad de América Building Happiness</i>	27
Figura 22 <i>Resumen resultados comparativo Universidad de América Building Happiness</i>	27
Figura 23 <i>Propuesta Modelo de Felicidad UAmérica</i>	28
Figura 24 <i>Definición de Liderazgo</i>	30
Figura 25 <i>Sistema de gestión de liderazgo</i>	34
Figura 26 <i>Cronograma de la escuela de liderazgo</i>	37
Figura 27 <i>Empleos con mayor potencial de automatización por IA</i>	41
Figura 28 <i>Empleos con mayor potencial para el aumento de la IA</i>	42
Figura 29 <i>Empleos con menor potencial de automatización o aumento de la IA</i>	43
Figura 30 <i>El mundo cambiante del trabajo y RRHH</i>	47

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1 <i>Resultados por categoría</i>	15
Tabla 2 <i>Resultados categoría por división</i>	16
Tabla 3 <i>Resultados categorías por familia de cargo</i>	17
Tabla 4 <i>Resultado general categoría Bienestar</i>	18
Tabla 5 <i>Resultado general categoría Compromiso</i>	19
Tabla 6 <i>Resultado general categoría Valoración</i>	21
Tabla 7 <i>Resultado general categoría Sostenibilidad</i>	23
Tabla 8 <i>Resultado frecuencia general por reactivo de la encuesta building happiness</i>	24



## RESUMEN

La propuesta de aproximación de un modelo de felicidad laboral adaptado al contexto de la Universidad de América con base al modelo de BUK: una perspectiva desde la gestión del talento humano, aborda el concepto de felicidad laboral desde diferentes disciplinas como la psicología, la sociología y la administración. Se destaca la importancia de comprender la felicidad en el ámbito organizacional, específicamente en la Universidad de América, con el objetivo de identificar una aproximación de un modelo que responda a las necesidades de los colaboradores desde la psicología positiva y las tendencias de talento humano.

Se mencionan diferentes enfoques sobre la felicidad, como la propuesta de Martin Seligman en la psicología positiva, que destaca la importancia de las emociones positivas, el compromiso y el sentido de la vida para experimentar plenitud. También se aborda la influencia de factores hereditarios en la felicidad y la capacidad de habituarse a cambios positivos.

Desde la sociología, se analiza la felicidad como un constructo social complejo que se relaciona con el bienestar subjetivo y la satisfacción general en el contexto social. Se destaca la influencia de factores sociales, culturales e institucionales en la percepción de la felicidad. En el ámbito de la administración, se considera la felicidad laboral como un factor que influye en la satisfacción, el bienestar y la productividad de los empleados, con impacto en la rentabilidad y el desempeño organizacional.

Esta investigación propone un plan de acción para intervenir en la Universidad de América, que incluye analizar resultados con gestión del talento humano, fijar metas concretas, comunicar resultados a los colaboradores y generar planes de acción para lograr las metas establecidas. Finalmente, lo que busca en particular para la universidad de américa es abordar la felicidad laboral desde diferentes perspectivas disciplinarias, destacando la importancia de comprender y promover la felicidad en el contexto organizacional para mejorar el bienestar y la productividad de los colaboradores.

## 1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el término felicidad laboral ha comenzado a tomar protagonismo y tener gran difusión hasta convertirse en una tendencia a nivel mundial en el mundo organizacional, la felicidad laboral, es un tema que ha despertado interés tanto en personas, como en organizaciones, escritores, autores y científicos. Los seres humanos por naturaleza buscan ser felices, entendiendo la felicidad como una integralidad (familia, trabajo, economía, etc). Por esta razón, se busca saber qué hacer, cómo lograr estados emocionales positivos y una sensación de bienestar lo más sostenida posible en las organizaciones para mantener felices a los colaboradores.

La felicidad se atribuye a factores internos o externos que pueden brindar las organizaciones y que en ocasiones se relacionan con temas de clima laboral, beneficios o cultura institucional, éste último entendido como un todo que integra todos los aspectos que definen a una organización y que la puede hacer diferentes de otras, incluyendo buscar una ventaja competitiva partiendo de contar con empleados felices.

Por otro lado, los cambios sociales y culturales y los nuevos paradigmas de gestión, han llevado a las organizaciones a replantear sus prácticas y modelos de talento humano, es por esto que empresas como Google, Apple, The Coca Cola Company:

Como lo menciona Gaitán (2015)

han logrado dar una nueva visión de poder hacer las cosas mejor y diferente logrando el cumplimiento de resultados, estos lugares son reconocidos por tener una cultura institucional sólida centrada en las personas. Sin embargo, este tema no solo ha sido foco solo de las organizaciones, algunos autores han hablado de teorías que permitan la felicidad laboral u organizacional, en algunos países se habla de celebraciones de día de felicidad, a nivel de educación se habla de diplomados, certificaciones por instituciones reconocidas buscando dar sellos de reconocimiento en estos aspectos, cabe aclarar que lo mencionado anteriormente también se ve reflejado en el concepto de cultura institucional. (p.15).

Por lo anterior, se busca dar una ampliación a estos conceptos enfocados en las prácticas de talento humano que tiene la Universidad de América, esto con el fin de identificar niveles de percepción, apropiación y vivencia por parte de los colaboradores que trabajan en esta institución.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La globalización, la economía, las políticas organizacionales, el desarrollo de nuevas tecnologías de la 4ta y 5ta revolución industrial, obligan a las empresas a estar a la vanguardia de las necesidades del mercado, incorporando nuevas prácticas de gestión, manteniendo un equilibrio entre su capital humano y sus procesos, buscando alta productividad y competitividad. En tiempos pasados el cambio se daba de forma gradual pero ahora se da sin previo aviso lo que lleva a impactar la forma de pensar, vivir y trabajar. Este cambio tan acelerado genera complicaciones en la habilidad de adaptación, y si los cambios son muy rápidos y bruscos, llega al punto en que la humanidad puede quedarse atorada en medio sin poder seguir adelante.

Según Moreano (2022) “en los próximos años estarán llenos de muchos cambios a los que no se podrá reaccionar cuando sucedan debido a la gran velocidad de cambio en la tecnología y al tiempo que le toma al ser humano adaptarse, por lo que es necesario prepararse desde ahora en las tecnologías y usos de ese futuro que viene. Es hoy cuando hay que aprender inteligencia artificial, al menos empezar a utilizar asistentes virtuales y evaluar los mejores para poder estar un paso más adelante;” abrir la mente a probar nuevas cosas y desarrollar un enfoque de aprendizaje y de exploración, para este caso ya no sólo hay que desarrollar el potencial humano, mejorando la creatividad, empatía y pensamiento crítico, sino también desarrollar el potencial tecnológico, adoptando la tecnología como una herramienta de gran apoyo para esta nueva era y usándola en el día a día. Sin embargo, existe un tema fundamental que toda organización se ha venido planteando en los últimos años y es como mantener felices a sus colaboradores con el fin de mantenerlos motivados y fidelizados a su propósito o estrategia organizacional de acuerdo a los nuevos contextos organizacionales y los cambios inminentes por los que atraviesa el ser humano día a día.

El concepto de felicidad ha sido un tema de importancia, se remonta a los primeros estudios filosóficos en donde Aristóteles definió la felicidad como “el bien supremo del hombre, estipulando que para acceder a esta se necesita cultivar nuestras virtudes y vivir de acuerdo a ellas” (Margot, 2007, p.41), ser feliz es una aspiración universal. En el siglo XX el filósofo francés Planells escribió: “todos los hombres buscan la manera de ser felices. Esto no tiene excepción, es el motivo de todos los actos de todos los hombres, hasta de aquellos que se ahorcan” (Planells,

1988, p.58). En los tiempos modernos, la creciente cantidad de libros de autoayuda y la existencia de estudios enfocados en desarrollar este tema reafirman la necesidad de entender el concepto de felicidad, esto con el fin de volverlo más tangible y alcanzable.

Teniendo en cuenta la actual problemática, es importante establecer modelos que se ajusten a las necesidades de las organizaciones, partiendo de las experiencias que vive cada persona al interior de las mismas, esto con el fin de lograr fortalecer subprocesos como el clima y la cultura organizacional. Por lo tanto, es importante desarrollar estudios que produzcan conocimiento y formación respecto a la felicidad laboral, en este sentido, el presente estudio tiene como objetivo dar respuesta a la pregunta problema.

¿Cómo establecer una propuesta de un modelo de felicidad laboral adaptado al contexto de la Universidad de América con base al modelo de BUK, con el fin de identificar similitudes, diferencias y áreas de mejora, a través de un enfoque en la gestión del talento humano en la institución?

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo general**

Definir una propuesta de un modelo de felicidad laboral adaptado al contexto de la Universidad de América con base al modelo de BUK, con el fin de identificar similitudes, diferencias y áreas de mejora, a través de un enfoque en la gestión del talento humano en la institución

#### **3.2 Objetivos específicos**

Seleccionar los modelos de felicidad laboral existentes teniendo los diferentes autores donde se logró identificar el impacto en las organizaciones, los colaboradores y en la relación con la gestión del talento humano.

Identificar los factores relevantes para la felicidad laboral en la Universidad de América, a través, de una encuesta building happiness por Buk en la institución.

Sugerir una propuesta de un modelo de felicidad laboral adaptado al contexto de la universidad teniendo en cuenta el modelo establecido por BUK, que incluya los factores identificados en el objetivo anterior y que tenga en cuenta la gestión del talento humano en la institución.

Proponer recomendaciones específicas para mejorar la gestión del talento humano en la Universidad de América, basadas en los resultados obtenidos y en la revisión de la literatura existente.

#### 4. JUSTIFICACIÓN

El propósito de esta investigación es determinar cómo se puede establecer una propuesta de un modelo de felicidad laboral adaptado al contexto de la Universidad de América con base al modelo de BUK, con el fin de identificar similitudes, diferencias y áreas de mejora, a través de un enfoque en la gestión del talento humano en la institución, como señala Fernández, (2015)

La felicidad organizacional es un aspecto importante a gestionar en las empresas dado que se ha demostrado que genera un impacto positivo en factores como la rentabilidad, calidad en el servicio, excelencia operacional, y bienestar subjetivo. Asimismo, desde la mirada de los colaboradores, también es importante experimentar felicidad en el ambiente laboral, dado que pasan gran parte de su tiempo en este lugar, en este punto, es importante tener en cuenta que también se busca lograr un compromiso con la empresa y que los trabajadores sean felices de trabajar en ella. (p.71)

De igual forma, estas implicaciones pueden estar relacionadas con elementos de clima laboral, que, según la definición de Sandoval, (2004)

El clima laboral, es creado por todas las personas que componen la organización, y los sentimientos que tiene cada una de ellas hacia ésta evidencian cómo es el funcionamiento interno, pero estos sentimientos o el comportamiento de los trabajadores dentro de la empresa no se basa o depende solamente del carácter de cada uno de ellos, sino que influye la percepción que tienen sobre el ambiente que viven en la empresa diariamente. (p.83)

Finalmente, el aporte de esta investigación pretende describir cómo se puede establecer una propuesta de un modelo de felicidad laboral adaptado al contexto de la Universidad de América con base al modelo de BUK, con el fin de identificar similitudes, diferencias y áreas de mejora, a través de un enfoque en la gestión del talento humano en la institución, de tal forma que pueda ser de utilidad para el desarrollo de nuevas estrategias y al fortalecimiento de los procesos en el área de talento humano que permitan ser aplicadas en la organización, de igual forma, el fin es que otros investigadores puedan contar con resultados que permitan apoyar investigaciones futuras que

estudien la misma temática y por tanto, puedan estructurar modelos de intervención aplicables a diferentes grupos poblacionales.



## 5. DELIMITACIÓN

Para el desarrollo de la presente investigación se tomará como referencia estudios, artículos y demás temas relacionados con felicidad laboral que se han venido desarrollando durante los últimos 10 años, esto con el fin de poder identificar el grado de madurez y los elementos que los diferentes autores han ido trabajando y desarrollando en las investigaciones que impactan a las organizaciones y personas directamente.

Se pretende establecer una propuesta de un modelo de felicidad laboral adaptado al contexto de la Universidad de América con base al modelo de BUK, esto con el fin de comprender su relevancia y necesidad en la Universidad de América, sirviendo como una herramienta que permita fortalecer las prácticas de talento humano hacia los colaboradores de la institución.

Teniendo en cuenta lo anterior, esta investigación se desarrollará en los periodos de año 2022- 2023 en la ciudad de Bogotá, donde se contará con la participación de los trabajadores de las áreas administrativas y académicas de la Universidad de América, el levantamiento y la aplicación de diferentes herramientas de recolección de información se trabajarán al interior de las instalaciones, garantizando el manejo y confidencialidad de la misma.

## 6. MARCO REFERENCIAL

### 6.1 Marco Contextual

Como base teórica, esta investigación tendrá en cuenta la definición de conceptos de los siguientes autores, los cuales se considera tienen una mayor relevancia con las variables a desarrollar, para el caso de la felicidad, Baker, Greenberg y Hemingway, (2006) señalan que es un comportamiento organizacional (no emociones) y resultado de visión estratégica. Los mismos autores definen organización feliz como aquella donde cada individuo, en todos los niveles jerárquicos, tiene fortalezas, trabaja en equipo hacia un objetivo común, obtiene satisfacción al desarrollar nuevos productos o servicios y, a través de estos nuevos productos o servicios, suele proporcionar una diferencia positiva en la vida de otras personas, de igual forma, con base en los diferentes estudios de caso que han realizado indican que en organizaciones felices (1) los colaboradores son más creativos y capaces de provocar cambios (2) están orientados al "posible" y no sólo a solución de problemas (3) los líderes motivan un entorno que fomenta la colaboración, cooperación y responsabilidad de innovar (4) es incentivado el trabajo en equipo y positivismo y (5) los colaboradores intentan transformar "posibilidades" en soluciones reales que contribuyan a la sostenibilidad de la organización. (Como se cita en Dutschke, 2013)

Adicionalmente, se tendrá en cuenta los modelos desarrollados por los autores Martin Seligman e Ignacio Fernández (2012), para el primer caso Seligman propuso el modelo PERMA el cual se basa en un marco que podría evaluar adecuadamente las dimensiones que los jóvenes valoran, este modelo incluye cinco dimensiones: positive emotions (emociones positivas), engagement (involucramiento), positive relationships (relaciones positivas), meaning (significado), accomplishment/achievement (compromiso). (Como se cita en González, Ochoa, y Cardona, 2018).

Para el caso del segundo autor Fernández (2012), toma como base el modelo de Seligman, sin embargo, éste se diferencia porque define seis variables: positividad; sentido; relaciones confiables; desarrollo profesional y personal; engagement y logro y reconocimiento. Pero parte de una visión ética del ser humano, y adicionalmente, este autor sostiene que para que el modelo

funcione en la realidad requiere de tres palancas que permiten operacionalizarlo: estilo de liderazgo firme y cercano, gestión participativa, y gerencia de felicidad. (Como se cita en González, Ochoa, y Cardona, 2018).

## 7. ANTECEDENTES

De acuerdo a la revisión bibliográfica, se evidenciaron que existen investigaciones donde se relaciona el concepto de felicidad laboral con otras como clima laboral, satisfacción, productividad y compromiso organizacional, entre otras, partiendo de este punto se relaciona algunos estudios que son referencia para el desarrollo de este estudio.

El primer estudio que tiene un acercamiento a esta investigación lo desarrollaron los autores Álvarez, y Muñiz, (2013). *Felicidad y desarrollo de la cultura en las organizaciones: un enfoque psicosocial. Revista de comunicación*, donde su principal objetivo se basó en lo siguiente

las organizaciones, económicamente sustentables, deben servir a las personas, las de dentro y las de fuera de las mismas, para contribuir desde la misión que se marquen, a su felicidad. Partiendo de la hipótesis de que, a mayor impregnación de la cultura organizacional, mayor grado de felicidad entre las personas de una organización; se presentan los resultados de una investigación que permitió vincular la felicidad de las personas, desde una perspectiva psicosocial, con la implantación de la cultura organizacional (sentido de pertenencia y compromiso). El estudio de caso se realizó en 2011/2012 en una compañía líder en Europa del sector de la distribución. (p.7)

Por otro lado, González, Ochoa, y Cardona, (2018). En su estudio modelo conceptual de gerencia de la felicidad. *Científica electrónica de ciencias humanas*, basaron un planteamiento contemplando lo siguiente:

el objetivo de este artículo fue proponer un modelo conceptual de la gerencia de la felicidad, con el fin de posibilitar una mejor comprensión de este fenómeno. Este trabajo se basó en un estudio con un diseño documental. La gerencia de la felicidad debe tener como centro el empleado, desde lo humano organizacional y lo humano empresarial. Lo primero, hace énfasis en el colaborador como ser humano, y lo segundo, hace énfasis en el colaborador como trabajador. Desde la comprensión de estas dimensiones, se propuso un modelo de gerencia de la felicidad que articula a las áreas de gestión de una empresa el componente

de felicidad. Con indicadores que evidencien la felicidad no solo de colaboradores, sino también de clientes y accionistas. (p.17)

Otro acercamiento, lo realizaron Salas-Vallina, y Vidal, (2018), en su estudio Happiness at work: Developing a shorter measure. *Journal of Management & Organization*. Su objetivo se centró en

partiendo de la conceptualización de Fisher sobre la felicidad en el trabajo, Salas-Vallina, Alegre y Fernández desarrollaron una escala de 31 ítems para medir la felicidad en el trabajo. Esta escala captura con precisión las diferentes dimensiones de la felicidad en el contexto laboral. Sin embargo, es una escala larga. Las escalas más cortas proporcionan mejoras importantes en eficiencia y eficacia. Este estudio, realizado con dos muestras diversificadas, conceptualiza y mide la felicidad en el trabajo. Siguiendo los pasos sugeridos por Stanton, Sinar, Balzer y Smith y Kacmar, Crawford, Carlson, Ferguson y Whitten, proporcionaron una versión abreviada de la escala de felicidad en el trabajo, manteniendo sus propiedades psicométricas. Argumentaron que esta nueva escala de medición presenta un alto potencial estadístico para capturar ampliamente las actitudes positivas en el trabajo y abre posibilidades de investigación no desarrolladas. (p.460)

Por otro lado, Mousa, (2021), en su investigación ¿Does Gender Diversity Affect Workplace Happiness for Academics? The Role of Diversity Management and Organizational Inclusion, *Public Organization Review, Springer*, el autor investigó

la relación entre la diversidad de género y la inclusión organizacional y avanzó para examinar si la diversidad de género, la gestión de la diversidad y la inclusión organizacional predicen la felicidad en el lugar de trabajo mediante la recopilación de 320 cuestionarios académicos en tres universidades públicas de Egipto. Se utilizó una prueba T para identificar cómo el género puede afectar las percepciones de la gestión de la diversidad y la inclusión organizacional. Se aplicaron regresiones jerárquicas para probar si la diversidad de género, la gestión de la diversidad y la inclusión organizacional pueden predecir la felicidad en el lugar de trabajo. Los hallazgos no mostraron relación entre la

diversidad de género y la inclusión organizacional, y los autores confirmaron que la diversidad de género, la gestión de la diversidad y la inclusión organizacional pueden predecir efectivamente la felicidad en el lugar de trabajo. (p.119)

Finalmente, Tandler, Krauss y Proyer, (2020), en su investigación *Authentic Happiness at Work: Self- and Peer-Rated Orientations to Happiness, Work Satisfaction, and Stress Coping, Front Psychol*, plantearon lo siguiente

la teoría de la felicidad auténtica cubre tres orientaciones básicas hacia la felicidad a saber, la vida de placer (a través del hedonismo); compromiso (a través de experiencias relacionadas con el flujo) y significado (vía eudaimonia). Existe amplia evidencia de una relación positiva entre estas tres orientaciones e indicadores de funcionamiento psicológico positivo en una variedad de dominios de la vida. El objetivo principal de este estudio fue probar la relación entre las orientaciones autocalificadas y evaluadas por los compañeros hacia la felicidad, el bienestar relacionado con el trabajo (satisfacción laboral, estrés laboral) y las estrategias de afrontamiento. Los resultados mostraron que la vida de compromiso y, en menor medida, la vida de sentido está relacionada con la satisfacción laboral. La vida de placer se asoció con niveles más bajos de estrés laboral informado. Además, también se encontraron asociaciones positivas entre las orientaciones a la felicidad (particularmente el placer) calificadas por uno mismo y por los compañeros y las estrategias adaptativas de afrontamiento del estrés. Los análisis de mediación mostraron que los efectos del compromiso en general y la satisfacción laboral relacionada con el contenido estaban mediados principalmente por el control y el afrontamiento negativo, mientras que la asociación entre el significado y la satisfacción laboral resignada estaba mediada por el afrontamiento positivo. El afrontamiento negativo medió plenamente la asociación entre la vida placentera y el estrés laboral. (p.1)

## **7.1 Universidad de América**

Es una institución de educación superior de carácter privado con sede en Bogotá D.C, lleva más de 65 años de trayectoria, ha impulsado la formación de líderes en las áreas de ingeniería,

arquitectura, ciencias económicas, administrativas y humanidades, capaces de entender el contexto global, generar conocimiento, actuar con responsabilidad social y comprometidos con el desarrollo sostenible.

La universidad ha construido a lo largo de su trayectoria, un importante conjunto de concentraciones y nodos de capacidades, los cuales nutre desde la formación, la investigación, el contacto con organizaciones pares y otras organizaciones del gobierno, las empresas, los gremios y las comunidades. Estas concentraciones a las que se hacen referencia se han agrupado en un conjunto interrelacionado que evidencia las capacidades existentes, se describen a continuación:

1. Compromiso con la inclusión social
2. La formación en ingenierías un capítulo determinante en la educación contemporánea
3. Educación digital para una sociedad digital
4. Cuarta revolución industrial y las nuevas ocupaciones
5. Diálogos, diversidad y multiculturalidad
6. Los jóvenes y su poder transformador
7. Creer y crear la sostenibilidad
8. Lo urbano y los centros de las ciudades
9. Una infraestructura que preserva y potencia el patrimonio histórico, cultural y ambiental de Colombia
10. América: un escenario para esquemas de colaboración e integración.

Actualmente, la institución cuenta con un portafolio de servicios que busca satisfacer y cubrir las necesidades de los futuros aspirantes, para ello ofrece 12 programas de pregrado, 9 especializaciones, 7 maestrías, de igual forma, ofrece programas de formación en educación continua, los cuales están ajustados a las necesidades del mercado y diseñados para profundizar en los aspectos específicos de cada temática, las áreas de formación en las que se enfocan son las siguientes: Oil & Gas, energías alternativas, ambiente y biodiversidad, procesos y logística, mercadeo, ventas y servicio, financiero y contable, tecnología e informática, gerencial y administrativo y competencias blandas.

Por otro lado, cuenta con un centro de lenguas, como respuesta a la necesidad de la comunidad de acercarse a nuevas oportunidades mediante el dominio de una segunda lengua desde la metodología comunicativa articulada con la pedagogía activa, esto permite el desarrollo de competencias comunicativas para hablar, comprender, leer y escribir una lengua extranjera, que a su vez potencien la competitividad laboral, cultural y social de la comunidad.

De acuerdo con lo anterior, la institución cuenta con 315 colaboradores aproximadamente, los cuales se distribuyen en personal del área administrativa y académica, el 58,5% son hombres y el 41.5% mujeres, su estructura organizacional está definida por niveles de familia de cargo identificadas de la siguiente manera: alta dirección, dirección, coordinación, profesional especializado, profesional, técnico y operativo.

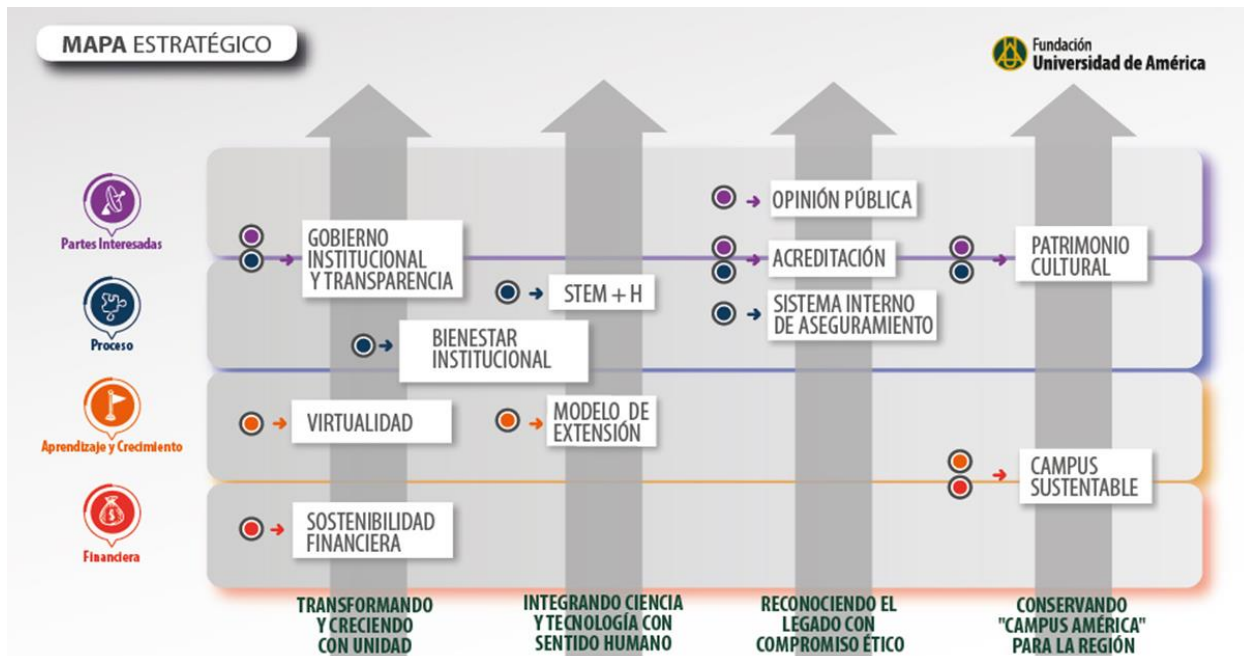
La universidad cuenta con un plan de desarrollo institucional, el cual se estructuró para ejecutarlo en los años 2020-2025, éste se enfoca en el cumplimiento de unos retos institucionales, los cuales están agrupados en 4 ejes estratégicos:

1. Transformando y creciendo con unidad
2. Integrando ciencia y tecnología con sentido humano
3. Reconociendo el legado con compromiso ético
4. Conservando campus América para la región



**Figura 1**

*Mapa estratégico Universidad de América*



**Nota:** Mapa estratégico Universidad de América. Tomado de: Universidad de América, (2023) *Plan de desarrollo FUA 2020-2025*. Disponible en: <https://www.uamerica.edu.co/wp-content/documentos/Plan%20de%20Desarrollo%20FUA%202020-2025.pdf>

“El desarrollo de estos ejes y sus retos requiere de una actitud de innovación, cambio, adaptación y valor de los estudiantes, profesores, directivos y administrativos, con el propósito de poner la Universidad al servicio de la sociedad, afianzar las raíces de la nacionalidad colombiana y formar nuevas generaciones para un nuevo mundo”.

Partiendo de lo anterior, la Universidad de América (2020) decidió:

mediante la Orden Ejecutiva 02 de marzo de 2020, la Universidad de América crea dentro de la Vicerrectoría Administrativa y Financiera, la Dirección de Gestión Humana. A partir de allí se definen actividades soportadas en el diseño de valoración de cargos y roles, define los parámetros para la organización, diseño e implementación de procesos macro de: “Reclutamiento Selección”, “Vinculación y contratación” “Compensación y nómina”,

“Inducción y Reinducción”, “Promoción, Planes de carrera y de Sucesión de personal” “Capacitación y/o formación permanente” “Evaluación de desempeño”, “Beneficios laborales” y de “Retiro”; de acuerdo con los principios estipulados en los estatutos, la Misión, el PEI, y el Plan de Desarrollo de la Universidad”

Sin embargo, con el fin de dar respuesta a las necesidades del mercado laboral y adicionalmente, alineando a la oferta de posgrados de la universidad, “Mediante la orden ejecutiva 12 de octubre de 2021, la Universidad de América modifica y ajusta la estructura administrativa cambiando la denominación del área de Gestión Humana a Gestión del Talento Humano”.

Por esta razón, el área definió unos objetivos estratégicos y una promesa de valor que permitiera dar respuesta a las necesidades del talento humano de la institución, la cual se enfocó en:

asegurar talento humano competente, desarrollando y promoviendo su potencial, basado en el cumplimiento de las competencias institucionales, apoyando actividades que beneficien el bienestar en el marco de una cultura centrada en las personas y la calidad de vida, con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos, misión y visión de la Universidad.

De igual forma, desde el área se estableció el siguiente modelo de gestión del talento humano, donde se busca visualizar la experiencia que tiene una persona desde que inicia hasta que termina el vínculo laboral con la institución, en este ciclo de vida laboral se pretende que la persona logre vivir una experiencia única, dando respuesta a sus objetivos personales, profesionales y laborales.

**Figura 2**

*Modelo de Gestión del Talento Humano*



**Nota:** En la imagen se puede observar los subprocesos y cada uno de los temas que se trabajan al interior de la universidad con los colaboradores nuevos y antiguos. Tomado de: Universidad de América, (2023). *Caracterización del proceso gestión del talento humano*. Disponible en: <https://universidadamerica.isolucion.co/Administracion/frmFrameSet.aspx?Ruta=Li4vRnJhbWV TZXRBCnRpY3Vsby5hc3A/UGFnaW5hPUJhbmNvQ29ub2NpbWllbnRvVW5pdmVyc2lkYW RBbWVyaWNhLzYvNjU5YTUyYzIxZWZkNGVIZjhjYzJmMWIwZmZhMTQyY2EvNjU5YT UyYzIxZWZkNGVIZjhjYzJmMWIwZmZhMTQyY2EuYXNwJkIEQVJUSUNVTE89NDc2OQ>

Una de las estrategias de la Universidad de América (2023), para abordar las necesidades del talento humano se enfoca en el programa de experiencias + humanas, donde su principal objetivo es:

promover actividades que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida, el compromiso de la Universidad con el colaborador y la integración de su familia, aportando a la consecución de un óptimo equilibrio de bienestar, que permita potenciar la eficiencia, efectividad y productividad en la labor, en el marco de los lineamientos y políticas institucionales”. Este programa, “se centra en promover y fomentar en el colaborador el alcance de satisfactores personales, familiares y laborales, a través de estrategias, alianzas

y actividades basadas en sus necesidades, permitiendo así potenciar la eficiencia, efectividad y productividad en la ejecución de su labor; así como la interacción con el entorno. De igual forma, busca generar en los colaboradores un sentido de pertenencia y cultura mediante reconocimiento de sus logros como aporte a la institución y a la sociedad, así mismo, generar actitudes mediante las cuales se sientan comprometidos e identificados con los valores, principios y objetivos de la Universidad, esto se convertirán en experiencias positivas para cada uno de los miembros de la institución”.

**Figura 3**

*Programa Experiencias + Humanas*



**Nota:** Programa Experiencias + Humanas Universidad de América. Tomado de: Universidad de América, (2023). *Programa experiencias más humanas*. Disponible en: [https://universidadamerica.isolucion.co/BancoConocimientoUniversidadAmerica/9/9059857a0a44403c97e4e67379ebf01c/PG\\_Programa\\_ExperienciasHumanas\\_v1.pdf](https://universidadamerica.isolucion.co/BancoConocimientoUniversidadAmerica/9/9059857a0a44403c97e4e67379ebf01c/PG_Programa_ExperienciasHumanas_v1.pdf)

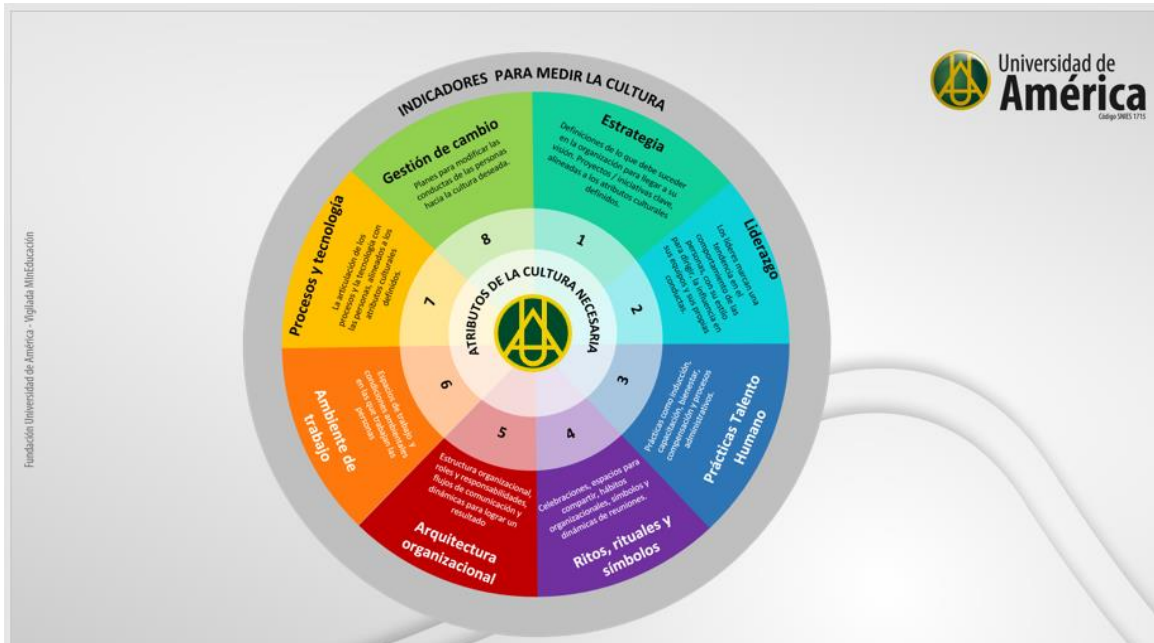
De acuerdo con el contexto anterior, se puede llegar a concluir que los elementos descritos anteriormente, se convierten en parte fundamental de la cultura institucional, esto debido a que la Universidad de América (2023):

desde los últimos años, ha venido cultivando y consolidando su cultura institucional, desarrollando una gran capacidad para alinearse con su estrategia, pero transformar la cultura laboral es desafiante, implica deshacer reglas tácitas y retar comportamientos inconscientes. Determina lo que hacen las personas cuando nadie les dice lo que deben hacer. Por esta razón, el reto de la institución, ha sido dar un enfoque distinto a la consolidación de la cultura en la Universidad, buscando que ésta se refleje en comportamientos visibles que soporten la estrategia”. Por esta razón, “el despliegue del modelo de cultura y ambiente institucional de la Universidad de América tiene como finalidad asegurar el cambio en los comportamientos de los colaboradores para que se alineen al cumplimiento de los objetivos misionales de la Universidad. Desde este eje se articula el ADN institucional + Aporte al legado + Servicio a la Comunidad y + Sostenibilidad; buscando vivir experiencias únicas para la comunidad universitaria, sus familias, la institución y los colaboradores”.

La Universidad de América (2023), definió las siguientes líneas de acción de los ejes movilizados de su cultura institucional, cada uno de éstos tiene responsabilidad máxima, como promotor y facilitador de la cultura, el equipo líder de la Universidad de América y cada uno de los colaboradores.

**Figura 4**

*Modelo Cultura Institucional*



**Nota:** Modelo Cultura Institucional de la Universidad de América. Tomado de: Universidad de América, (2023). *Manual de Cultura Institucional*. Disponible en: [https://universidadamerica.isolucion.co/BancoConocimientoUniversidadAmerica/1/1a1439919bdb4012af2cbd647648fa4d/MN-09\\_Cultura\\_Institucional\\_v1.pdf](https://universidadamerica.isolucion.co/BancoConocimientoUniversidadAmerica/1/1a1439919bdb4012af2cbd647648fa4d/MN-09_Cultura_Institucional_v1.pdf)

## 7.2 Empresa BUK

Buk (2023), fue fundada en el 2016 por los chilenos Jaime Arrieta, Santiago Lira, Teresita Morán, Felipe Sateler y Ricardo Sateler, se define como una startup chilena de tecnología que ofrece un software en la nube que permite a las empresas gestionar en forma integral el área de personas, desde el pago de sus remuneraciones hasta el desarrollo profesional de sus colaboradores. Además, cuenta con herramientas como encuestas de clima, evaluaciones de desempeño y módulos de selección y reclutamiento, así como una empresa de control de asistencia. La firma define su propósito “Crear un lugar de trabajo más feliz”. Actualmente, es la tercer startup de mayor valor en Chile seguida de Cornershop y Notco, está valorizada en US \$417 millones, busca continuar posicionándose como líder en Latinoamérica. Los fondos recaudados le permitirán

acelerar su crecimiento en México, consolidar los mercados de Perú y Colombia, potenciar el desarrollo de su tecnología y concretar la adquisición de otras empresas a nivel regional.

Buk se expandió a Colombia y Perú en 2019 y 2020, respectivamente, y ahora se encuentra abriendo sus operaciones en México. Cuenta con más de 4.000 clientes de diversas industrias en Latinoamérica, desde instituciones educativas hasta bancos de inversión, cadenas de comida rápida, estudios de abogados, entre otros, y pagan más de 400 mil liquidaciones de sueldo mensuales en la región.

El CEO de Buk, Jaime Arrieta, detalló que “para la expansión internacional es clave entender que la transformación digital no consiste en cambiar el correo por el email, sino aprovechar las capacidades de gestión que nos ofrece la tecnología, y personalizarlo, que se logre adaptar a las diversas necesidades que tienen miles de empresas distintas en países diferentes, y que nos obliga a tener un sistema que le permita al usuario tener la mayor flexibilidad posible”.

### **7.3 Servicios BUK**

Buk, (2023) es una herramienta que se enfoca en los siguientes pilares que dan respuesta a las necesidades de las organizaciones en el mercado:

¡Es todo lo que se necesita! Buk es una plataforma tecnológica integral que incluye todos los módulos necesarios para atender las necesidades de los colaboradores; desde el pago de nómina hasta su desarrollo profesional. ¡Es muy fácil e intuitiva! Lo mejor es que se puede gestionar desde cualquier dispositivo y en todo lugar. La opinión de los clientes es esencial a la hora de ofrecer y desarrollar mejoras continuas en el software y así entregar una herramienta que pueda ayudar a ahorrar tiempo en las tareas administrativas e invertirlo en lo que más importa, los colaboradores y la cultura organizacional.

¡Más que una plataforma, es una experiencia! ¡Desde el primer contacto, se siente energía especial! Busca entregar una experiencia amigable desde el comienzo y que reciba la mejor atención. Trabajan codo a codo para que el camino con Buk sea fácil y exitoso. Están

acompañando en la implementación, atienden cualquier duda o consulta que se tiene con la plataforma y promocionan capacitaciones, eventos e información importante relacionada a la gestión de personas.

¡Somos una familia! ¡Ser parte de Buk, es ser parte de una comunidad! Se trabaja día a día para fomentar una cultura familiar en donde la comunicación entre clientes y Bukers sea cercana, se puedan escuchar y apoyar mutuamente. Se cree que trabajar en equipo y compartir experiencias son las mejores prácticas para llegar al éxito. Los Bukers son personas comprometidas, que ponen al cliente en el centro, y van más allá de lo que se proponen para ayudar a crear un lugar de trabajo más feliz.



## **8. MARCO TEÓRICO**

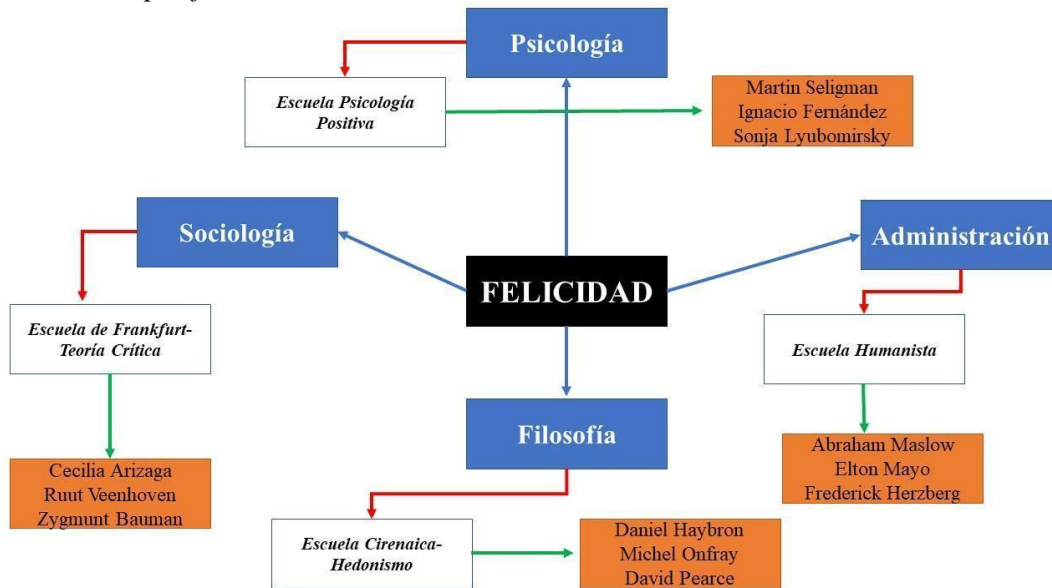
El concepto de felicidad ha venido tomando mayor fuerza e incorporándose en las organizaciones en los últimos años, se han adelantado estudios e investigaciones en los últimos 10 años aproximadamente en donde diferentes autores han tratado de dar una definición y conceptualización de su aplicación en las organizaciones. Es importante mencionar que al realizar el proceso de revisión de literatura se ha evidenciado que este concepto se ha correlacionado con otras variables como clima laboral, satisfacción laboral, desempeño laboral, bienestar laboral, etc,

De acuerdo con lo anterior, para abordar esta investigación se tiene en cuenta lo planteado por Popper, (1985) donde indica que “el método científico consiste básicamente en la formulación de ideas innovadoras y en su sometimiento a las más razonables, rigurosas y eficaces refutaciones posibles, es decir, contar con «una nueva teoría del método de la ciencia, a un análisis del método crítico, el método de ensayo y error: el método que consiste en proponer hipótesis audaces y exponerlas a las más severas críticas, en orden a detectar dónde estamos equivocados”.

A continuación, se describe el análisis realizado para abordar la presente temática, teniendo en cuenta los siguientes criterios, tema, disciplina, escuela y autores, esto se hace necesario para establecer los criterios y conceptos que permitirán tener una mayor comprensión del concepto a trabajar.

**Figura 5**

*Análisis del concepto felicidad*



**Nota:** En la imagen se puede observar el método de Karl Popper aplicado a la investigación y al concepto fundamental de felicidad.

### 8.1 Definición de felicidad

La felicidad es un estado de ánimo positivo, que puede tener sinónimos como alegría o satisfacción, sin embargo, una definición más concreta sería dada por Moyano y Ramos (2007), quienes afirman que es un estado emocional que parece alimentarse a través del conocimiento adquirido por la reflexión de la satisfacción general de la vida, así como la reiteración de la potencia con que se viven estas emociones positivas (Como se cita en Díaz, y Carrasco, 2018).

Desde la edad antigua, en Grecia, filósofos como Platón y Aristóteles hablaban acerca de la felicidad, para estos pensadores existía una conexión entre la verdad y la felicidad, acerca de este vínculo, Marías (1987) afirma:” La conexión entre verdad y felicidad tiene en Platón otra vertiente: la relación de ambas con el Bien, que está más allá de la sustancia o esencia y del que la belleza y la verdad proceden” (p.1), en la misma dirección de su maestro, su discípulo Aristóteles asevera: “vivir bien y obrar bien es lo mismo que ser feliz”, entonces, la felicidad se convierte en lo que

realmente buscan los seres humanos, su actuar, sus metas están direccionadas a alcanzar tan anhelado estado. Hace veintitrés siglos, Aristóteles llegó a la conclusión de que lo que buscan los hombres y las mujeres, más que cualquier otra cosa es la felicidad. Mientras que deseamos la felicidad por sí misma, cualquier otra meta (salud, belleza, dinero o poder) la valoramos únicamente porque esperamos que nos haga felices. (Como se cita en Csikszentmihalyi, 2012)

Margot (2007), indica que la felicidad está sujeta a una consideración subjetiva y por lo tanto personal, que puede cambiar según la condición social, el grado de cultura, la edad, etc., razón por la cual es objeto de discusión. Así mismo, señala que el ideal de felicidad se construye según formas y criterios dados por la cultura y la sociedad, y de la misma manera varía según la época y tipo de sociedad. (p,41)

Para Daniels, Ferreira, Silva, Fernandes, Almeida y Fisher (2008), la felicidad es concebida desde una doble vertiente: por un lado (a) la visión hedónica, según la cual la felicidad vendrá determinada por el placer, la experiencia acumulada de afectos obtenidos, centrada principalmente en lo que la persona está sintiendo; y por otro lado (b) la perspectiva “eudaimónica” según la cual la felicidad es el grado de coherencia interna y de realización personal alcanzados, expresión de las capacidades potenciales individuales, (Como se cita en Ramírez, García, y García, 2019)

Teniendo en cuenta lo anterior, el hedonismo es una doctrina filosófica que considera el placer como la finalidad o el objetivo de la vida. De hecho, las personas hedonistas viven disfrutando de los placeres y evitando cualquier tipo de cosa que pueda causar dolor. Esta filosofía marca como objetivo en la vida el placer de los sentidos y existen dos escuelas precursoras en la Grecia Antigua: la escuela cirenaica y la escuela epicúrea. La escuela cirenaica, creada por Aristipo de Cirene en los siglos IV y III a.C., defendía que no hay bien superior al placer y resaltaba el placer del cuerpo en lugar de los placeres mentales.

Por otro lado, la escuela epicúrea, formada por Epicuro de Samos, estableció que la meta máxima de cualquier ser humano debe ser el conseguir la felicidad. Esta escuela asocia el placer con la calma y la paz. Había que reducir el deseo y tratar de no obtener el placer de manera inmediata. Esta escuela se creó para perfeccionar el hedonismo. El objetivo máximo de los

epicúreos es conseguir la omisión del dolor y es por eso que el placer tiene un papel más pasivo y es el individuo el que tiene que renunciar a todas esas cosas que le producen dolor y sufrimiento.

En la actualidad, se destaca como mayor defensor y seguidor del hedonismo el filósofo Michel Onfray, que apuesta por el 'ser' en vez del 'tener'. Éste asegura que es un hedonismo vulgar aquel que hace elogios constantes y presume de sus propiedades y riquezas. Onfray, (2008) “apuesta porque los hedonistas sean aquellos que disfruten plenamente de su existencia en la tierra y que se dediquen a «oler mejor, gustar, escuchar mejor, no estar enojados con el cuerpo y considerar las pasiones y pulsiones como amigas y no como adversarias”.

Desde la perspectiva de la sociología, la felicidad puede entenderse como un constructo social complejo que se refiere al bienestar subjetivo y la satisfacción general con la vida de los individuos en el contexto de su entorno social. Según Arizaga, (2017) la felicidad “busca comprender cómo las estructuras sociales, las relaciones y las normas culturales influyen en la felicidad y en las experiencias individuales y colectivas de bienestar, la felicidad no es simplemente un estado emocional o psicológico individual, sino que está profundamente arraigada en el entorno social y se ve afectada por diversos factores sociales, como la clase social, el género, la etnia, la cultura, las instituciones sociales y las relaciones interpersonales”.

Por otro lado, Veenhoven, (1998) define la felicidad como "el grado en que una persona evalúa la calidad total de su vida como un todo favorable, considera que la felicidad es un juicio subjetivo que las personas hacen sobre su propia vida y bienestar, basado en sus propias percepciones y evaluaciones. Según su enfoque, la felicidad se puede medir mediante cuestionarios y escalas de evaluación subjetiva de la calidad de vida, donde las personas expresan su nivel de satisfacción en diferentes dominios de la vida, como la salud, las relaciones sociales, el trabajo, el tiempo libre y el entorno”.

Para este autor, la felicidad no se reduce únicamente a la ausencia de problemas o dificultades, sino que implica un sentido general de bienestar y satisfacción con la vida en su conjunto, considera que la felicidad es un objetivo legítimo para las personas y también un indicador importante del progreso social. Además, destaca que la felicidad no sólo es relevante a nivel individual, sino que también tiene implicaciones para la sociedad en su conjunto, ya que una mayor felicidad de los ciudadanos puede contribuir a una sociedad más cohesionada y próspera.

Sin embargo, no sólo la filosofía y la sociología han dado aportes a la definición del concepto de la felicidad, otra disciplina que ha intentado tener un acercamiento es la administración donde en este campo se incluyen algunas otras variables, relacionadas con temas como satisfacción, bienestar y productividad a nivel organizacional, por esta razón, autores como Herzberg, Mayo y Maslow buscan dar una aproximación a este concepto.

Herzberg (1969), desarrolló la teoría de la motivación e higiene, también conocida como la teoría de los dos factores, su teoría aborda aspectos relacionados con la satisfacción y el bienestar en el trabajo, que pueden influir en la experiencia de felicidad de las personas en el ámbito laboral, existen dos tipos de factores que influyen en la satisfacción y la motivación en el trabajo: los factores de higiene y los factores motivacionales. (Como se cita en López, 2005) lo expone:

Los factores de desarrollo o motivadores intrínsecos al trabajo son: realización, el trabajo mismo, responsabilidad y progreso o desarrollo. Los factores que llevan a evitar la insatisfacción o factores de higiene extrínsecos al trabajo incluyen: la política y la administración, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, salario, nivel laboral y seguridad vigentes en la empresa. (p.30).

Pero la teoría de Herzberg, a pesar de su importancia en la explicación de la motivación laboral, se queda corta en revelar dicha conducta. (López, 2005) afirma:

la visión de la teoría bifactorial de Herzberg sobre la satisfacción intrínseca es un elemento importante, pero sola no tiene la fuerza suficiente para explicar los procesos de la conducta laboral, tiene que integrarse a otros factores de la motivación y del entorno laboral. (p.35).

Con esta consideración, se observa que ha surgido modelos teóricos integradores de la motivación como el high involvement work place y de high performance workplace; (López, 2005) señala:

El primero más orientado a la participación en equipos semiautónomos, en industrias de alta tecnología como sistemas automatizados, metalurgia, papel, producción de electricidad, en ciertas industrias electrónicas, y automotrices como Saturn de General Motors. El segundo concepto contiene más tipos de incentivos individuales relacionados a equipos de proyectos

especiales multifuncionales para distintos fines como identificación y resolución de problemas, reducción de costes, desarrollo de nuevos productos, beneficios económicos, primas, etc. (p.35)

En la actualidad el eje central en la gestión de los recursos humanos va más allá de la satisfacción o insatisfacción del empleado (López, 2005) señala:

No es suficiente la búsqueda del enriquecimiento del trabajo; ahora, distintas orientaciones innovadoras plantean la calidad de la vida laboral, aun cuando el enriquecimiento del puesto siga siendo una estrategia que tiene como objeto proporcionar al trabajador más autonomía y responsabilidad (p.35)

Por su parte, Elton Mayo (1920), desarrolló la teoría de las relaciones humanas y la psicología industrial, sus investigaciones y teorías abordaron aspectos relacionados con el bienestar y la satisfacción en el trabajo, que pueden influir en la experiencia de felicidad de las personas en el entorno laboral, realizó una serie de estudios en la década de 1920 conocidos como los experimentos de Hawthorne, que tuvieron como objetivo comprender los factores que influyen en la productividad y la satisfacción de los trabajadores. En sus investigaciones, descubrió que los aspectos sociales y psicológicos del trabajo, como la atención y el reconocimiento, tienen un impacto significativo en el bienestar y la motivación de los empleados (Como se cita en Soria, 2004).

Mayo (1920), argumentaba que la satisfacción en el trabajo y el sentido de pertenencia a un grupo social eran factores clave para el bienestar de los trabajadores. Según él, la felicidad en el trabajo se basaba en la interacción social positiva, la cooperación y el apoyo mutuo entre los miembros del equipo. Además, Mayo (1920), enfatizaba la importancia de satisfacer las necesidades psicológicas y emocionales de los trabajadores, como el reconocimiento y la autonomía, para promover su satisfacción laboral y, potencialmente, su felicidad en el ámbito laboral. (Como se cita en Soria, 2004).

Finalmente, Maslow (1950) fue quien introdujo inicialmente el concepto de psicología positiva para examinar la noción de la calidad de vida, se basó en la teoría de la jerarquía de necesidades, donde sostiene que la felicidad se encuentra en el nivel más alto de la jerarquía de

necesidades humanas, denominado autorrealización. Según Maslow (1950), las personas tienen una serie de necesidades que deben satisfacer para alcanzar la autorrealización y finalmente la felicidad, estas necesidades están organizadas en una jerarquía, donde las necesidades básicas, como las fisiológicas y de seguridad, deben ser satisfechas antes de que se puedan buscar necesidades más elevadas (como se cita en Salas, 2021)

Una vez que se satisfacen las necesidades básicas, las personas buscan la satisfacción de necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización. Maslow, sostiene que la autorrealización es el nivel más alto de desarrollo humano, donde las personas alcanzan su máximo potencial y se definen en la mejor versión de sí mismos. La autorrealización implica el desarrollo y la expresión plena de las habilidades y talentos individuales, así como la búsqueda de un propósito y significado en la vida. (Como se cita en Salas, 2021)

Teniendo en cuenta lo anterior, se entiende que la felicidad se encuentra en la autorrealización, donde las personas experimentan un sentido de plenitud, satisfacción y realización personal. La felicidad en este sentido implica vivir una vida auténtica y en sintonía con los propios valores, intereses y pasiones, la felicidad no se limita a la satisfacción de necesidades materiales o deseos superficiales, sino que se relaciona con el desarrollo y la expansión del ser humano en su totalidad.

## **8.2 Felicidad en el trabajo**

Para hablar de felicidad en el trabajo, es importante empezar a comprender los conceptos que los diferentes autores han desarrollado con el fin de lograr establecer una relación con los elementos del mundo organizacional. Baker (2006), considera que la felicidad organizacional es producto de un pensamiento estratégico, lo que significa que ésta se fundamenta en las emociones y los comportamientos organizacionales, así mismo señala que en una organización feliz, los trabajadores y directivos consideran su trabajo como una ocupación feliz, ya que se involucran de manera efectiva y emocional con la compañía teniendo actitud positiva y alta motivación con su labor (Como se cita en Díaz & Carrasco, 2018)

La felicidad en el trabajo representa una cuestión de gran importancia, ya que la mayor parte de los seres humanos trabajan tanto por necesidad como por deseo: es una fuente no sólo de ingresos, sino también de puesta en práctica de capacidades y habilidades personales, de enfrentar desafíos y de la propia realización personal (Moyano, Castillo & Lizana, 2008).

Fisher (2010), señala que el concepto de felicidad organizacional incluye la satisfacción en el trabajo, pero es mucho más amplio. Considera estar involucrado con la organización y función, y el compromiso positivo con la organización y función. Fisher (2010), identificó la necesidad de una medida que comprendiera el trabajo en sí (implicación afectiva y sentimientos en el trabajo), las características del trabajo (juicios evaluativos de las características del trabajo, como el salario, la supervisión, las oportunidades profesionales) y la organización en su conjunto (sentimientos de pertenencia a la organización). Se necesitaba una medida fiable y válida de las fortalezas humanas para comprender cómo crecen estas fortalezas.

En un estudio empírico realizado por Marks (2006), sobre 2000 trabajadores ingleses, confirma que los individuos que experimentan emociones positivas puntúan más positivamente en indicadores claves de rendimiento, como satisfacción en el trabajo, sentido de trabajo, compromiso cognitivo y físico, lealtad y productividad. El autor subraya que las emociones positivas no son solamente el resultado de hacer bien las cosas, sino que incluso aumentan las potencialidades para hacer bien las cosas también en el futuro, (Como se cita en Moccia, 2016).

Judge y Erez (2007), intentando dar una explicación a la obtención de mejores resultados por parte de los trabajadores positivos, opinan que este fenómeno puede estar relacionados con los siguientes (Como se cita en Moccia, 2016):

1. La persona alegre suele tener un afecto positivo, y esto, a su vez, la lleva a pensar mejor, a tomar mejores decisiones, a ser más creativa y estar más motivada, a cooperar y ayudar más y, en general, a obtener mejores resultados en una amplia variedad de tareas
2. La persona alegre atrae a más y mejores compañeros



3. La persona alegre participa en más actividades y se enfrenta al trabajo con más vigor, más energía y más iniciativa.

Por último, Boehm y Lyubomirsky (2008), señalan que las investigaciones empíricas han dejado claro que las emociones positivas (Como se cita en Moccia, 2016):

1. Afectan positivamente a las negociaciones
2. Afectan positivamente al nivel de optimismo individual
3. Refuerzan las relaciones individuales
4. Predisponen a ayudar a los demás
5. Pueden afectar positivamente a la originalidad y a la flexibilidad
6. Estimulan la alegría, la exploración y la creatividad.

Basado en estudios de caso Baker, Greenberg y Hemingway (2006), refieren que:

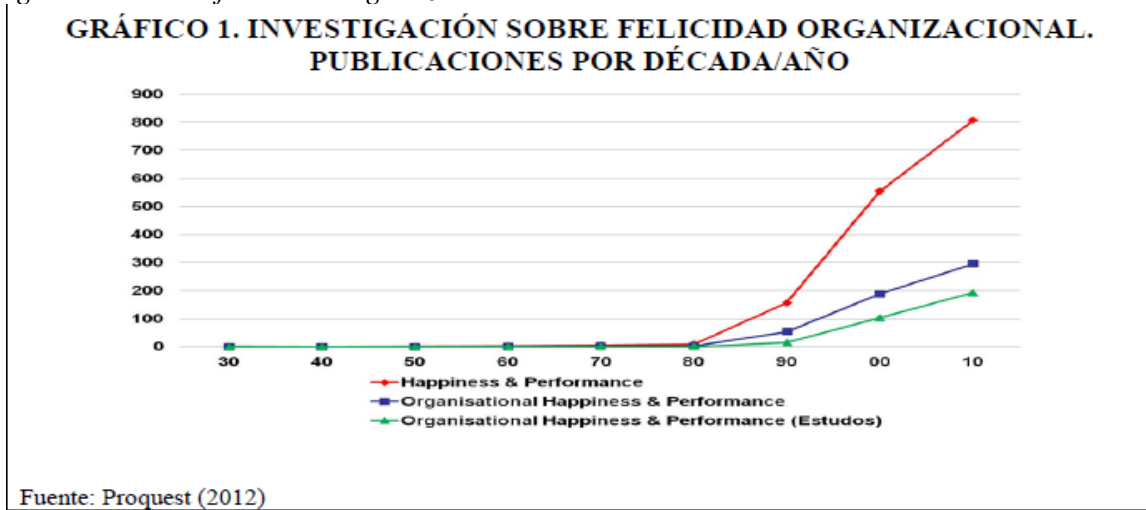
en una organización feliz: los profesionales son más creativos y tienen más capacidad para provocar el cambio; se piensa en lo que "es posible" y no solamente en la solución de problemas; los líderes incentivan un ambiente que fomenta la colaboración, cooperación y responsabilidad; es promovido el trabajo en equipo y positivismo; hay un compromiso de todos con la visión y misión de la organización; existe la preocupación en desarrollar actividades que contribuyen a una mejor calidad vida; la energía de los empleados es observable en la comunicación verbal y no verbal; hay respeto entre todos los empleados; los empleados tienen confianza entre sí y en la organización; se utiliza la comunicación interna para crear una actitud positiva; la amabilidad, consideración y generosidad son parte de la cultura en la organización; los colaboradores son animados a tomar riesgos que puedan originar beneficios para la organización; los colaboradores están comprometidos con la innovación disruptiva; la alegría es considerada fundamental para el éxito de la organización; la competencia es percibida como importante para el crecimiento de los colaboradores, pero, siempre, con respeto a los demás elementos del equipo; los empleados son sinceros y correctos con clientes y colegas. (Como se cita en Dutschke, 2013).

Por otro lado, diferentes investigadores han tratado de determinar la relación entre empleados felices y mejor rendimiento. Por ejemplo, Hosie, Sevastos y Cooper (2007). En un trabajo de investigación con 400 profesionales en Australia, buscaron relacionar empleados más felices y mayor productividad. Los autores consideran como modelo teórico "*the happy productive worker thesis*" desarrollado por Staw (1986). El modelo considera dimensiones que evalúan felicidad profesional, como características personales, características en la función, definición de objetivos, flujo de trabajo, equilibrio entre trabajo de y familia, satisfacción en el trabajo. Los autores concluyen que existe una correlación positiva entre el rendimiento de la organización y empleados más felices. (p,152)

En el siguiente gráfico, es posible comprobar el número de estudios por década que se ha venido desarrollando sobre la felicidad organizacional, se observa que, en los últimos 10 años, el número de estudios por año es de aproximadamente 1.200. En comparación con casi cero en años anteriores.

**Figura 6**

*Investigaciones sobre felicidad organizacional*



**Nota:** Factores condicionantes de felicidad organizacional. Tomado de: Dutschke, G. (2013). Factores condicionantes de felicidad organizacional. Estudio exploratorio de la realidad de Portugal. *Estudios Empresariales*, 1, pp.21-43. <https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/view/819>

### **8.3 Felicidad desde la Psicología Positiva**

Partiendo del anterior contexto, esta investigación se abordará desde la disciplina de la psicología, específicamente desde la postura de la psicología positiva, la cual considero es la que más se aproxima al entendimiento del problema de la investigación, a continuación, se describe el posicionamiento de uno de los principales autores que trabaja este tema.

Seligman (2005), define el concepto de psicología positiva como el estudio científico de experiencias y características individuales positivas, así como las instituciones que posibilitan o promueven su desarrollo y los programas que colaboran en la calidad de vida, al tiempo que reduce la incidencia de enfermedades mentales. Así mismo, se define como el estudio científico de fortalezas y virtudes del ser humano, lo cual permite tener una visión más abierta con respecto al potencial, motivación y capacidad humana (Como se cita en Esguerra y Contreras, 2006)

Según Marujo y Neto (2008), el movimiento de la psicología positiva “creó un momentum con implicaciones importantes para la investigación, la psicoterapia, la enseñanza y otras áreas, y todas ellas impactaron en la vida profesional y académica, y es de esperar que, incluso de forma más general, impacten en nuestros mundos sociales y la calidad de nuestra vida”

Sheldon y King (2001) la definen como “el estudio científico de las virtudes y fuerzas de las personas, dedicado a analizar la “persona media”, pero con la óptica puesta en descubrir qué es lo que funciona bien, y qué se puede hacer para mejorarlo”

Éste término de psicología positiva fue propuesto luego de que, por años, la investigación de la psicología se enfocara más en la curación y el alivio de emociones y aspectos negativos del ser humano, de su debilidad, lo que conlleva a problemas psicológicos, sin embargo, en las últimas dos décadas la investigación de la psicología dio un vuelco, enfocándose en las variables positivas del ser humano y la prevención de problemas psicológicos; teniendo en cuenta esto, el objetivo de la psicología es encaminar este cambio hacia el desarrollo de las fortalezas del ser humano y llevando a cabo la prevención, empezando con estudiar y entender cómo se acogen esas virtudes en la niñez y juventud, lo cual es fundamental para la prevención de desórdenes mentales. (Esguerra y Contreras, 2006).

Lo que se pretende con la psicología positiva no es dejar de lado la psicología tradicional, por el contrario, pretende que exista un equilibrio en donde se reflexione tanto en los problemas como en lo que está bien y lo que hace que la vida tenga sentido, por lo que Seligman propone tres elementos que pueden llevar a experimentar plenitud en la vida: el primero habla de emociones positivas y consiste en vivir la mayor cantidad de momentos de felicidad en la vida, sin dejar de lado la situación presente de gozo; el segundo trata de compromiso, el cual requiere de disfrutar lo que se hace y reconocer las fortalezas de los demás, pues según Seligman, se logra fluir, (en psicología positiva: flow); y el tercero se relaciona al sentido que le da el ser humano a su vida, que consiste en ayudar a los demás con las fortalezas propias. (Domínguez e Ibarra, 2017)

En el año 2001, dos descubrimientos sorprendieron a los adeptos a la psicología positiva. En primer lugar, Lyubomirsky, (2008) planteó que la felicidad tiene un porcentaje hereditario que

brinda cierto nivel que tiende a ser estable en el transcurso de la vida de una persona; y lo segundo, es que la capacidad de habituarse a un cambio positivo, es intrínseco en las personas, lo que sugiere que a menos que se establezcan estrategias a largo plazo, solamente se alcanzará una felicidad momentánea. (p.9)

Además de hacer sentir mejor, la felicidad trae consigo múltiples ventajas pues las personas con un alto nivel de felicidad son más sociables, tienen mayor energía, son más optimistas, agradecidas, dedican mucho tiempo a su familia y a sus amigos, están dispuestas a cooperar y caen mejor a los demás, lo que sugiere que cuentan con una red de apoyo importante a nivel personal y laboral. (Lyubomirsky, 2008). También, tienen un mejor manejo del estrés y al atravesar una situación difícil, cuentan con los recursos necesarios para sobreponerse más fácilmente. Por lo general, las personas felices tienen mejores indicadores de salud, una buena percepción del trabajo y un aumento en la confianza en sí mismos. Adicionalmente, “una última ventaja (tal vez la menos apreciada) es que, si somos más felices, no sólo nos beneficiamos a nosotros mismos, sino también a nuestra pareja, nuestra familia, nuestra comunidad y hasta la sociedad en general” (Lyubomirsky, 2008, p:13).

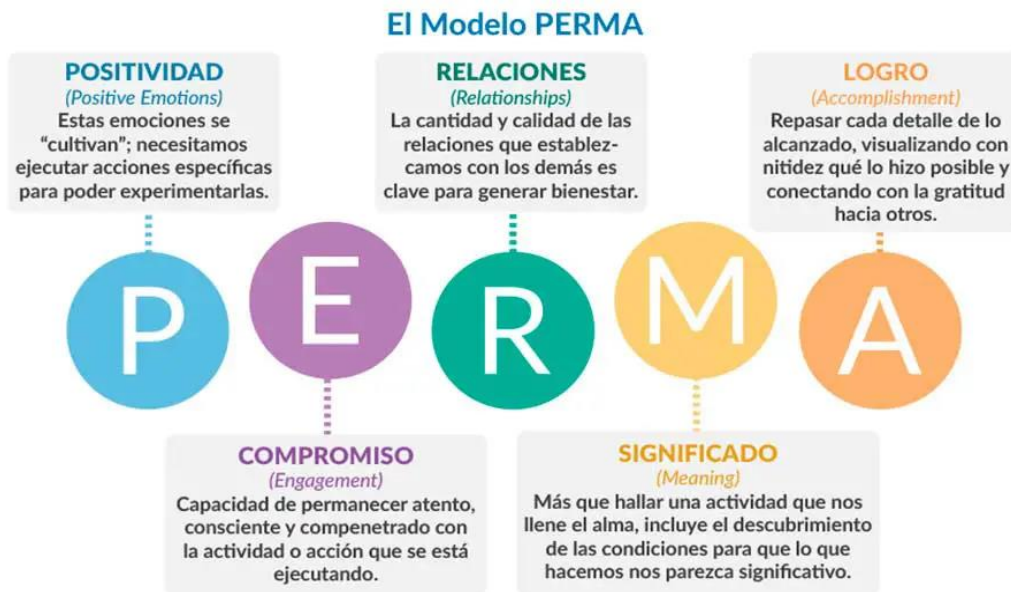
## 9. MODELOS PRECEDENTES DE FELICIDAD

### 9.1 Modelo de Felicidad de Seligman

Para medir el bienestar como una construcción multidimensional Martin Seligman (2012), propuso el modelo PERMA un marco que podría evaluar adecuadamente las dimensiones que los jóvenes valoran, pero es alguno de las propuestas documentadas que puede servir como punto de partida (Kern, Waters, Adler, y White, 2015). Este modelo incluye cinco dimensiones: positive emotions (emociones positivas), engagement (involucramiento), positive relationships (relaciones positivas), meaning (significado), accomplishment/achievement (compromiso)

**Figura 7**

*Modelo de felicidad Seligman*



**Nota:** Modelo de felicidad en el trabajo según Seligman. Tomado de: González, J., Ochoa, E., & Cardona, D. (2018). Modelo conceptual de gerencia de la felicidad. *Científica electrónica de ciencias humanas*. 41, pp 17-32. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7147784.pdf>

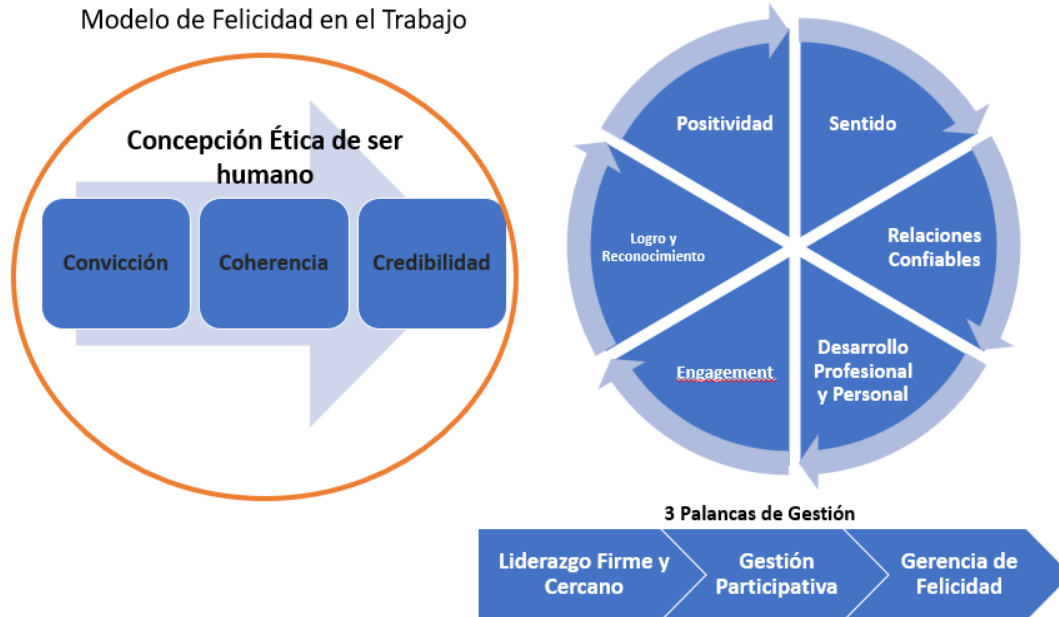
- P. (Positive emotions) Emociones Positivas: Se reflejan en la cantidad de palabras y emociones positivas que sentimos durante el día. Cuanto mayor sea el número en relación a las emociones negativas, mayor será nuestro bienestar.
- E (Engagement). Involucramiento: Se refiere a la capacidad de involucrarse de manera positiva en los actos del día a día, aunque nos parezcan poco placenteros. Si logramos darle la vuelta usando nuestras fortalezas en esta situación, entonces nuestro nivel de bienestar se eleva.
- R (Relationship). Relaciones: Manejar las relaciones de manera constructiva nos ayuda también a mantener nuestro nivel de bienestar alto.
- M (Meaning). Significado: El pertenecer a algo más grande que uno mismo es uno de los pasos para el bienestar.
- A (Accomplishment). Logro: El sentir que se pueden hacer cosas es uno de los pasos asociado a quienes realmente logran el éxito, que son quienes tienen mayor capacidad de determinación y no abandonan.

## **9.2 El modelo de felicidad en el trabajo de Fernández**

Fernández, (2013), parte del modelo PERMA de Seligman, con la diferencia que el modelo de felicidad en el trabajo traduce seis variables: positividad; sentido; relaciones confiables; desarrollo profesional y personal; engagement y logro y reconocimiento. Pero parte de una visión ética del ser humano, y adicionalmente, este autor sostiene que para que el modelo funcione en la realidad requiere de tres palancas que permiten operacionalizarlo: estilo de liderazgo firme y cercano, gestión participativa, y gerencia de felicidad.

**Figura 8**

*Modelo felicidad Fernández*



**Nota:** Modelo de felicidad en el trabajo según Fernández. Tomado de: González, J., Ochoa, E., & Cardona, D. (2018). Modelo conceptual de gerencia de la felicidad. *Científica electrónica de ciencias humanas*. 41, pp 17-32. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7147784.pdf>

Para este autor, las empresas comienzan movidas por la intuición cuando se atreven a implementar prácticas de felicidad en el trabajo, con la intención de mantener a su personal contento, cómodo y satisfecho, pasado el tiempo, la intuición se convierte en certeza, una vez se comprueba que se ha dado un despliegue de las capacidades y fortalezas individuales de los empleados, reflejadas en su compromiso y alegría con su trabajo y además cuando la voluntariedad de alto desempeño impacta en los resultados del trabajo, es decir se presentan clientes satisfechos, prestación de un mejor servicio, creciente productividad, incremento del clima laboral. Es decir, se pasa de un enfoque instrumental (implementar gestión de felicidad para que mejoren los resultados) a un enfoque ético (implementar gestión de felicidad porque es lo que cualquier persona necesita para llegar a ser la mejor versión de sí mismo, en ambientes de positividad y sentido). (Fernández, 2014)



### 9.3 Modelo iOpener Institute

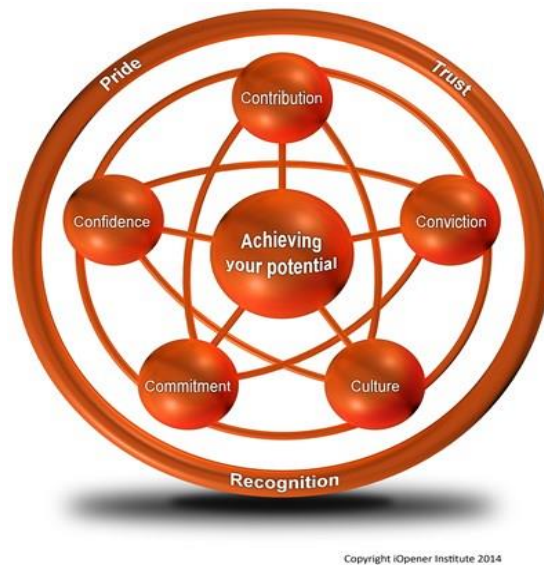
Según iOpener Institute, (2023), este modelo se define como "una mentalidad que permite la acción para maximizar el rendimiento y alcanzar el potencial", se aplica a un individuo, un equipo o una organización. Pero el enfoque clave aquí es esta mentalidad: abordar algo de una manera positiva tiene más probabilidades de obtener resultados que hacer lo contrario.

iOpener, Happiness at Work, es una compañía consultora de índole internacional, es un modelo basado en investigaciones e impulsado por profesionales. El modelo rendimiento-felicidad, está integrado por 5 componentes importantes, que se conocen como las 5C. A continuación, se describe cada uno de los componentes:

- Contribución: Lo que la persona hace
- Convicción: La motivación a corto plazo
- Cultura: En qué medida la persona siente que encaja
- Compromiso: La vinculación a largo plazo
- Capacidad: La confianza en sí mismo

## Figura 9

*Modelo iOpener Institute*



Copyright iOpener Institute 2014

**Nota:** Modelo de felicidad en el trabajo según iOpener Institute. Tomado de: iOpener Institute. (2023). *Felicidad en el Trabajo*. Disponible en: <https://www.iopenerinstitute.com/happiness-at-work-what>

### 9.4 Modelo Building Happiness BUK

Es un modelo que mide la felicidad de los colaboradores de una organización, basado en 4 pilares: Bienestar, Compromiso, Valoración, Sustentabilidad; en línea con la misión de Buk, de crear lugares de trabajo más felices, es una iniciativa concreta para promover que las organizaciones midan la felicidad organizacional. Reconoce, mediante un ranking, a las empresas con mejores índices de felicidad. Genera una comunidad de empresas preocupadas por el bienestar de sus colaboradores, que comparte buenas prácticas y planes de acción para construir día a día lugares de trabajo más felices.

Según Buk, (2023), la metodología se basa en grandes referentes y expertos internacionales en bienestar y felicidad organizacional, así como: Martin Seligman, Silvia Escribano e Ignacio Fernández, Barbara Fredrickson y Víctor Kupper, entre otros. Los cuales son la base e inspiración de estudiar y desarrollar una metodología que permita evaluar y hacer un ranking profesional en

Felicidad Organizacional. El equipo se compone por 6 psicólogas organizacionales con experiencia en diagnóstico y gestión de clima y cultura organizacional, las cuales desarrollaron el instrumento de evaluación enmarcadas en 4 pilares: Bienestar, Compromiso, Valoración y Sostenibilidad, los cuales contemplan 28 preguntas. Las respuestas se dan a través de una escala Likert, que refleja 5 estados emocionales que un colaborador puede percibir ante una afirmación en particular. La felicidad es un concepto subjetivo, por lo que su medición debe realizarse de manera objetiva y precisa, siempre considerando la percepción y emoción que hay por detrás. Existen varios estudios que han demostrado cuantitativamente cuáles son las palancas fundamentales para generar emociones positivas y felicidad organizacional.

## Figura 10

### *Modelo Felicidad Building Happiness*



**Nota:** Modelo building happiness by buk Tomado de: Buk, (2023). *Medimos la felicidad de tus colaboradores para crear lugares de trabajo más felices*. Disponible en: <https://building-happiness.org/nosotros>

## **9.5 Pilares del Modelos de Felicidad Building BUK**

**Bienestar:** Considera a la persona desde una perspectiva integral entendiendo que el bienestar de una persona es un equilibrio entre mente, cuerpo y emoción. Wellness evalúa el bienestar en términos de: condiciones básicas, bienestar emocional, relaciones interpersonales y bienestar físico.

**Compromiso:** Se define como el nivel de energía o compromiso de una persona hacia una determinada tarea y su organización lo cual está directamente relacionado con la definición de propósito y nivel de motivación. En este pilar se tiene en cuenta: sentimiento de orgullo y propósito, confianza y oportunidades de aprendizaje, claridad de rol, comunicación, colaboración y creatividad (4C). Un alto nivel de engagement promueve aportar valor e ir más allá de lo que se espera del rol de cada colaborador lo cual se traduce en una actitud más proactiva.

**Valoración:** Hace referencia al valor percibido por la persona por parte de su organización. Se entiende bajo dos aspectos: intangible (valor emocional) y tangible (valor monetario). Con ambos aspectos se valora el trabajo de la persona y a la persona en sí misma, generando en ella confianza en sí mismo lo cual impacta en su índice de felicidad.

**Sustentabilidad:** La felicidad sustentable se define como cualquier acción que se realice para generar un impacto positivo en los siguientes aspectos: social, económico y medioambiental. La responsabilidad social ayuda a conectar los valores organizacionales con los valores personales promoviendo un sentido que trasciende más allá de uno mismo al dejar una huella positiva más allá de la organización.

## **10. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **10.1 Tipo de Investigación**

Esta investigación es de corte descriptivo mediante metodología cualitativa. Este diseño de investigación busca describir el fenómeno mediante mediciones tomadas en un único momento, los métodos o herramientas utilizadas son las técnicas estadísticas con muestras probabilísticas; en este caso los estudios descriptivos se ocupan de describir fenómenos, esto significa que buscan una representación verbal, numérica o gráfica de algún fenómeno de interés. Los fenómenos abordados con estudios descriptivos son el estudio de características humanas como actitudes, creencias, personalidad e inteligencia. (Paramo, 2011).

Por consiguiente, esta investigación se fundamenta en el paradigma empírico-analítico, este método da una visión objetiva del conocimiento y al carácter instrumentalista del método científico, permitiendo el análisis desde una óptica que simplifica lo complejo y multidimensional de lo real social. Según Téllez (2001), esta objetividad se da a partir de la observación, descartando la producción de conocimiento como elaboración de significados, llevando a la obtención del conocimiento, a través de entender al objeto y sujeto de estudio como todo un sistema de relaciones variadas en diferentes ámbitos, culturales, históricos y sociales que le dan un sentido histórico y teórico al ámbito de investigación social.

### **10.2 Diseño**

Según el objetivo planteado en la investigación, el diseño del estudio es transversal, este diseño analiza el fenómeno de interés en momento particular, por cuanto se trata de lograr una mirada detallada, estática en un momento específico, Téllez (2001). El empleo de este tipo de diseño de estudio se justifica dado que se busca establecer la relación entre las variables sin que sea necesario establecer un grado de causalidad entre ellas.

### **10.3 Población**

La población estuvo constituida por 261 colaboradores que representaban el 100% de las personas de la universidad, de igual forma participaron las personas que tuvieran un vínculo laboral mayor a 3 meses al momento de la fecha de la medición de la encuesta.

### **10.4 Muestra**

La muestra estuvo conformada por 215 colaboradores de la Universidad de América, quienes representaron el 82% del total de colaboradores de la institución, estos colaboradores hacen referencia a las personas que contestaron la encuesta, por otro lado, las 46 personas restantes que representaron el 18% no contestaron la encuesta.

El procedimiento de selección muestral que se utilizó es probabilístico aleatorio, ya que permite obtener una muestra perteneciente a un universo definido, población, y que ha sido seleccionado de manera que cada elemento del universo tiene una característica conocida de pertenecer a la muestra. La probabilidad es igual para todas las unidades de la población de resultar seleccionados. (Kerlinger & Lee, 2002).

### **10.5 Instrumento**

Se utilizó la encuesta Building Happiness by Buk, la cual mide la felicidad organizacional, basado en 4 pilares, bienestar, compromiso, valoración y sostenibilidad, está conformada por 28 preguntas, las respuestas de las preguntas de la encuesta están conformadas por una escala Likert, la cual tiene 5 alternativas: 1 muy en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 indiferente, 4 de acuerdo y 5 muy de acuerdo, finalmente se genera como resultado el índice Net Happiness Score (NHS), a partir del cual se genera el ranking Building Happiness, que reconoce a las empresas con mejores índices de felicidad.

## 10.6 Procedimiento

A continuación, se describen las fases que se tuvieron en cuenta para el desarrollo de la investigación.

Fase I: Revisión Teórica: La primera etapa consistió en una revisión de la literatura, acerca de la felicidad desde distintos enfoques, teniendo en cuenta las distintas investigaciones relacionadas con antecedentes históricos y los distintos estudios e investigaciones relacionadas con el tema de investigación, mediante los cuales se construyó una perspectiva teórica coherente con el planteamiento y el objetivo de la investigación.

Fase II: Planeación y diseño: Una vez consolidado el marco teórico y con una aproximación al marco metodológico se procedió a la etapa de planeación, donde se investigó y validó un instrumento que permitiera evaluar la felicidad organizacional.

Fase III: Aplicación: Se procedió con la aplicación del instrumento a la población de la Universidad de América.

Fase V: Análisis de Datos: Luego de la aplicación se procedió a analizar la información obtenida donde se validó los resultados obtenidos y la construcción de una propuesta de un modelo de felicidad laboral adaptado al contexto de la Universidad de América con base al modelo de BUK.

Fase VI: Discusión y conclusiones: Una vez obtenidos los resultados, se procedió a realizar el respectivo análisis, teniendo en cuenta los resultados de la encuesta Building Happiness.

## 11. RESULTADOS

De acuerdo a los objetivos específicos planteados, a continuación, se describen los resultados obtenidos, los cuales permiten dar respuesta al objetivo general el cual estuvo determinado en definir una propuesta de un modelo de felicidad laboral adaptado al contexto de la Universidad de América con base al modelo de BUK, con el fin de identificar similitudes, diferencias y áreas de mejora, a través de un enfoque en la gestión del talento humano en la institución.

Teniendo en cuenta lo anterior, inicialmente se logró realizar una revisión de la literatura existente sobre modelos de felicidad laboral, su impacto en las organizaciones, los colaboradores y su relación con la gestión del talento humano, para este objetivo se utilizaron diferentes herramientas de búsqueda que permitieran entender y tener una aproximación al tema central “felicidad laboral”, de esta forma se realizaron los siguientes pasos:

1. Se utilizó la metodología de Karl Popper, donde se describió el análisis realizado para abordar la presente temática, teniendo en cuenta los siguientes criterios:
  - 1.1. Disciplina: Se estableció abordar el tema de felicidad, desde 4 disciplinas, filosofía, sociología, administración y psicología.
  - 1.2. Autores: Se determinó abordar la postura o idea de tres autores por cada disciplina, con el fin de llegar a una aproximación del concepto de felicidad
  - 1.3. Escuela: Finalmente, se estableció la escuela, teoría o corriente desde donde se quería abordar la temática principal, de esta forma, se definió abordar desde la filosofía la escuela cirenaica-hedonista, para el caso de la sociología, la escuela de Frankfurt/teoría crítica, para el caso de la administración, se enfocó en la escuela humanista y para el caso de la psicología se abordó desde la psicología positiva.
2. Una de las principales fuentes para la revisión de literatura sobre el tema a desarrollar fue la base de datos Scopus, la cual permitió obtener los diferentes artículos, libros, trabajos de grado, pappers, etc, que permitieran estructurar los antecedentes bibliográficos, marco conceptual,



marco teórico, a continuación, se muestran los filtros utilizados para obtener los principales artículos que lograron dar soporte a la investigación:

**Figura 11**

*Búsqueda revisión de literatura base de datos Scopus*

Tipo de Documento	Cuenta tipo de Documento
Article	1666
Book	15
Book Chapter	106
Conference Paper	82
Editorial	25
Erratum	25
Letter	5
Note	24
Review	49
Short Survey	3

**Nota:** Se realiza un resumen de la búsqueda que se realizó en la base de datos Scopus para trabajar el concepto de felicidad.

De acuerdo a la base de datos obtenida por Scopus, se procedió a la depuración y creación de filtros que permitiera abordar el tema central de la investigación, se tuvo en cuenta la siguiente estructura que se muestra en la siguiente imagen:

**Figura 12**

*Estructura base de datos Scopus*

Authors	Title	Year	Source title	DOI	Language of Original Document	Document Type	Source
Ernar O., Eleupanovna Z.A., Nurlanbekovna U.A., Bakirovna A.A., Mukhtaruly K.S.	Developing primary school students' skills on general developmental exercises and teachers' professional development on learning technologies in physical education	2021	World Journal on Educational Technology: Current Issues	10.18844/wjet.v13i1.5408	English	Article	Scopus
Zuzana V., Martin Ž., Pavel S., Kateřina T., Konečná P.	The Power of Video in Teachers' Training and in their Professional Development	2022	AIP Conference Proceedings	10.1063/5.0081429	English	Conference Paper	Scopus
Zousmer S., Stiller C., Thompson K., Wilson C., Kondratek M.	School-Based Physical Therapists' Perceptions about Becoming Effective Practitioners through Professional Development	2023	Physical and Occupational Therapy in Pediatrics	10.1080/01942638.2023.2169092	English	Article	Scopus

**Nota:** Estructura de la base de datos Scopus que permitió la identificación de los artículos para abordar la temática de investigación.

Fuente: Scopus

Finalmente, para resumir y comprender el concepto de felicidad desde cada una de las disciplinas y autores planteados, a continuación, se puede evidenciar en las siguientes tablas:

**Figura 13**

*Concepto de felicidad*

Disciplina	Interpretación de Felicidad
Psicología	La felicidad es un estado emocional caracterizado por sentimientos positivos, satisfacción y alegría
Filosofía	La felicidad es el fin último de la existencia
Antropología	La felicidad se entiende en un contexto cultural y social
Sociología	La felicidad está relacionada con la igualdad social, las redes sociales y el estatus social
Salud	La felicidad está relacionada con la salud física y mental, con la prevención y el tratamiento de las enfermedades

**Nota:** Se realiza un resumen de los diferentes conceptos de felicidad, de acuerdo a la disciplina.

Tomado de: Bencsik, A. (2023) Organizational happiness based on ‘GNH of Business’ in a non-Buddhist environment. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04688-w>

**Figura 14**

*El enfoque del pensamiento de los investigadores de la felicidad*

Investigadores de la felicidad	Enfoque de pensamiento
Martin Seligman, psicólogo, creador de la psicología positiva (Modelo PERMA) (2008,2014)	Estudió cómo aumentar la felicidad y la alegría en la vida cotidiana
Ed Diener, psicólogo, fundador de la psicología de la felicidad (1984)	Ha estudiado la medición de la felicidad y su relación con las circunstancias sociales, las relaciones sociales, la salud y otros factores
Sonja Lyubomirsky, psicóloga, trabaja en la ciencia de la felicidad (2007)	Investiga la sostenibilidad a largo plazo de la felicidad y cómo influyen en ella la genética, las actitudes vitales y el entorno

Daniel Kahneman, psicólogo, teoría del pensamiento rápido y lento (2013)	Ha estudiado la relación entre la felicidad, la percepción del tiempo, las emociones y cómo éstas influyen en la toma de decisiones
Mihaly Csikszentmihalyi, psicólogo, desarrolló la teoría del flujo (1975)	Ha estudiado la relación entre felicidad y rendimiento, y cómo estar presente en el momento puede ayudarnos a vivir una vida más feliz y satisfactoria
Barbara Fredrickson, psicóloga, desarrolló la teoría de la sobrecarga de emociones positivas (1998)	Exploración de los efectos de las emociones positivas en la salud física y mental
Ruth Whippman, periodista y escritora (2016)	Estudió la relación entre la felicidad, el estatus social y la competición
Christhine Carter, socióloga (2015)	Estudia la relación entre felicidad, familia, conciliación de la vida laboral y familiar
Shawn Achor, sociólogo y economista (2010)	Estudió la relación entre felicidad y éxito, destacó la importancia del pensamiento positivo para alcanzar el éxito y la felicidad
Richard Layard, sociólogo y economista, (2005)	Estudió los aspectos económicos de la investigación sobre la felicidad, analizando cómo la sociedad, las políticas pueden aumentar la felicidad
Bruno Frey, economista (2008)	Estudió qué tipo de felicidad provoca el compromiso organizativo

---

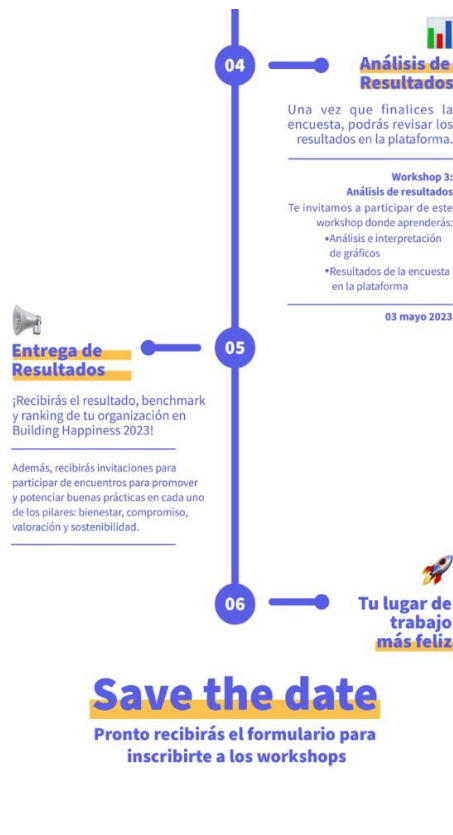
**Nota:** Se realiza un resumen de los diferentes investigadores y enfoque de pensamiento que le han dado al concepto de felicidad. Tomado de: Tomado de: Bencsik, A. (2023) Organizational happiness based on ‘GNH of Business’ in a non-Buddhist environment. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04688-w>

Con el fin de identificar los factores relevantes para la felicidad laboral en la Universidad de América, a través, de una encuesta building happiness por Buk en la institución, a continuación, se evidencia el resumen de la fase de planeación y aplicación de la encuesta con sus respectivos resultados:

**Figura 15**

*Planeación Building Happiness*





**Nota:** En la imagen se puede observar, cada una de las fases que se tuvo en cuenta para el proceso de planeación y aplicación del estudio de building happiness. Tomado de: Buk, (2023). Building Happiness. Disponible en: <https://building-happiness.org/hubfs/2023/Building%20Happiness/TERMINOS%20Y%20CONDICIONES%20BUILDING%20HAPPINESS%202024.pdf>

Para poder analizar los resultados del estudio, se debe tener en cuenta la siguiente información que permitirá una mayor comprensión de los mismos:

Net Happiness Score (NHS): es una métrica utilizada en la encuesta Building Happiness para evaluar la felicidad de los colaboradores de una organización, y que representa el porcentaje neto de colaboradores felices (satisfechos descontando los insatisfechos).

La metodología de cálculo NHS considera las respuestas 1 y 2 como negativas, 3 como neutras y 4 y 5 respuestas positivas. Los resultados se calculan como la diferencia entre el

porcentaje de respuestas positivas y el porcentaje de respuestas negativas. Las respuestas neutras no se consideran.

## Figura 16

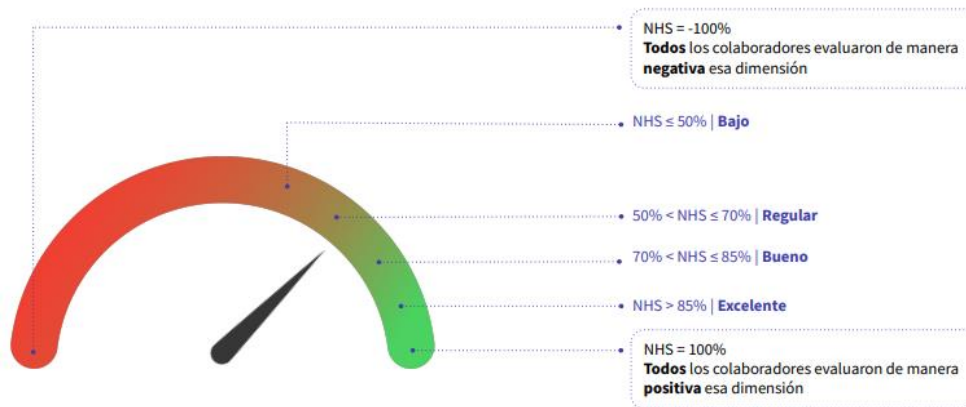
### Cálculo e interpretación índice NHS

#### ¿Cómo se calcula e interpreta el NHS?

Para calcular el NHS se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{NHS} = \left[ \frac{\text{Respuestas Positivas} - \text{Respuestas Negativas}}{\text{Total de Respuestas}} \right] \times 100$$

Por lo tanto, su escala de valores va entre -100% y 100%.



**Nota:** Describe la fórmula para obtener el índice de felicidad NHS. Tomado de: Buk, (2023). Building Happiness. Disponible en: <https://building-happiness.org/hubfs/2023/Building%20Happinness/TERMINOS%20Y%20CONDICIONES%20BUILDING%20HAPPINESS%202024.pdf>

### 11.1 Descripción de los reactivos

El pilar bienestar considera a los colaboradores desde una perspectiva integral, entendiendo que el bienestar de una persona es un equilibrio entre mente, cuerpo y emoción, está compuesto por los siguientes ítems en el instrumento.

*Necesidades básicas*

¿Cuento con el espacio y las herramientas necesarias para realizar mi trabajo? (Presencial o Trabajo Remoto)

*Físico-mental*

¿En mi organización existen iniciativas/beneficios que aportan a mi bienestar físico y psicológico?

*Emocional*

¿Cuento con apoyo laboral y emocional frente a situaciones complejas?

*Conciliación*

¿Mi trabajo me permite conciliar la vida laboral y personal?

*Social*

¿Existen relaciones interpersonales saludables basadas en el respeto y la confianza?

*Optimismo*

¿Se fomenta una cultura donde predomina una actitud positiva y optimista?

*Liderazgo*

¿El líder de mi equipo se preocupa por mi bienestar integral?

Respecto al pilar compromiso, mide la conexión del colaborador con el trabajo, el propósito y oportunidades de crecimiento de su organización. Esto está directamente relacionado con su nivel de motivación, proactividad y felicidad en el trabajo, está compuesto por los siguientes ítems en el instrumento.

*Orgullo*

¿Me siento orgulloso de pertenecer a mi organización?

*Sentido del Trabajo*

¿Pienso que mi trabajo tiene un sentido y un propósito para mí?

*Comunicación*

¿Mi organización comunica la información de manera oportuna, clara y transparente?

*Colaboración*

¿Cuento con el apoyo y colaboración de mis compañeros de trabajo?

*Claridad de Rol*

¿Tengo claridad de mi rol y de mis responsabilidades?



*Creatividad/Innovación*

¿Tengo el espacio para proponer nuevas ideas y/o proyectos?

*Oportunidades de desarrollo*

¿Se me ofrecen oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional?

*Desafío*

¿Mi trabajo me ofrece tareas desafiantes?

*Autonomía*

¿Cuento con la autonomía necesaria para realizar mi trabajo?

*Liderazgo*

¿El líder de mi equipo me acompaña y guía para lograr desplegar todo mi potencial?

Por otro lado, el pilar de valoración mide el valor emocional y valor monetario que percibe el colaborador por parte de su organización. Con ambos aspectos se valora el trabajo de la persona y a la persona en sí misma, generando en ella confianza en sí misma, lo cual impacta en su índice de felicidad, está compuesto por los siguientes ítems en el instrumento.

*Remuneración*

¿Pienso que mi remuneración es acorde a las responsabilidades de mi cargo?

*Feedback*

¿Recibo feedback continuo sobre mis fortalezas y oportunidades de mejora?

*Mejora Continua*

¿Hay espacio para aprender de los errores y crecer en base a ellos?

*Valoración*

¿Pienso que mi trabajo es importante para la organización y el logro de sus objetivos?

¿Considero que mi opinión es importante para los demás?

*Reconocimiento*

¿Existen prácticas de reconocimiento en mi organización?

*Liderazgo*

¿El líder de mi equipo reconoce y valora mi trabajo?

Finalmente, el pilar de sostenibilidad mide la percepción del impacto social, medioambiental y económico de la organización. La sostenibilidad ayuda a conectar los valores organizacionales con los valores personales, promoviendo un sentido que trasciende más allá de uno mismo al dejar una huella positiva más allá de la organización, está compuesto por los siguientes ítems en el instrumento.

#### *Responsabilidad Social*

¿Existen iniciativas concretas que promueven la responsabilidad social empresarial?

#### *Diversidad e inclusión*

¿En mi organización existe interés por promover prácticas de diversidad e inclusión?

#### *Medio ambiente*

¿Se promueven iniciativas que ayudan al cuidado del medioambiente?

### **11.2 Criterios para el análisis de resultados de la encuesta building happiness**

Se debe tener en cuenta la siguiente información, la cual permitirá entender los resultados obtenidos en la encuesta building happiness por parte de la Universidad de América:

**País:** cada organización inscrita participará en los rankings correspondientes al país indicado durante el período de inscripción. Es decir, en caso de que una empresa tenga presencia en más de un país, participará de manera separada en cada uno de los rankings que corresponda. Todos los resultados del benchmark corresponden solo al país indicado.

**Categoría:** cada compañía participa en una de las siguientes categorías, de acuerdo a la cantidad de colaboradores de ésta (este número se obtiene por el total de fichas activas en la plataforma de Buk).

- Pequeña: hasta 100 colaboradores.
- Mediana: más de 100 y hasta 500 colaboradores.
- Grande: más de 500 colaboradores

Industria: cada empresa fue asignada en una industria, tomando en consideración aquella indicada durante el proceso de inscripción a Building Happiness. En caso de que la cantidad de empresas por industria que cumplan con el criterio de representatividad sea menor a 4, Buk se reserva el derecho de re-definir industrias de la manera en que considere pertinente, con el fin de poder mostrar a cada organización participante un comparativo con la industria más adecuada. En caso de que no existan industrias comparables de empresas que cumplan con el criterio y no se pueda agrupar al menos 4 organizaciones dentro de una misma industria, no se mostrará este benchmark en el informe.

Ranking: a partir del cálculo del NHS, se publicarán los siguientes rankings por país:

- Ranking Top 5 empresas por categoría, considerando el NHS Global.
- Ranking Top 3 empresas por pilar dentro de cada categoría, considerando el NHS de cada pilar.

Criterios para participar en el ranking: Para que su organización pueda aparecer en el ranking de su país, se necesita cumplir con 2 criterios:

- Mínimo de colaboradores: tener al menos 20 colaboradores.
- Representatividad: criterio mínimo de representatividad, que se traduce en la cantidad de colaboradores mínima que debe responder la encuesta de manera completa para que la muestra represente a su organización. El cálculo se basa en una fórmula estadística que considera un intervalo de confianza del 90% y error muestral entre el 7% y 5%, dependiendo del tamaño de la empresa. En caso de que la organización no cumpla con estos criterios, se indicará que no cumple con la representatividad y no se mostrará su posición en el ranking. Si se cumple estos dos criterios, se mostrará la posición de la organización en el ranking de cada país, indicando también el percentil asociado a dicha posición. Por ejemplo, si el percentil obtenido es 15%, quiere decir que la posición en el ranking de su organización se encuentra dentro del 15% superior de la categoría.

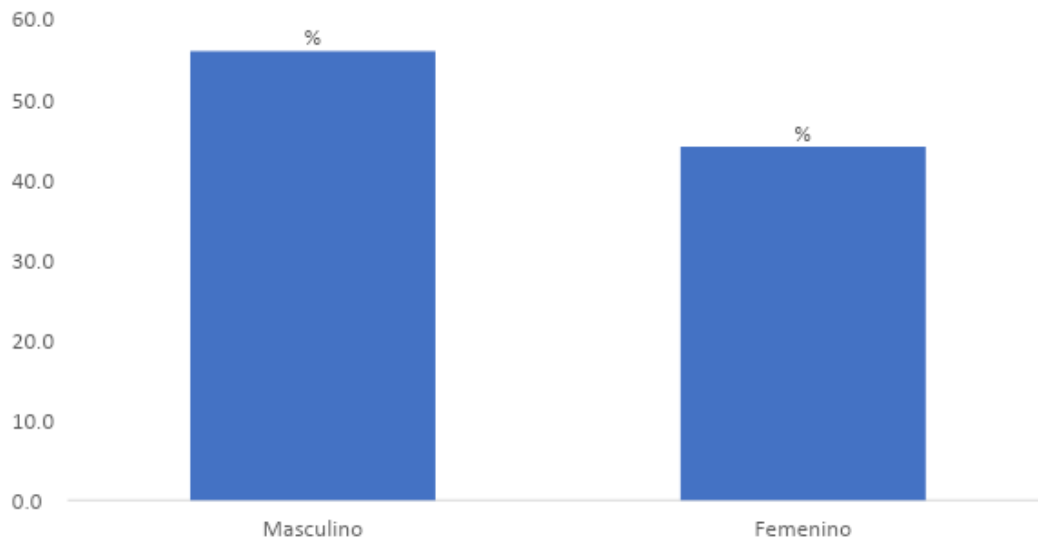
Benchmark: como parte importante, se entrega información para que las empresas participantes puedan comparar los resultados con empresas de la misma categoría o industria, y de un mismo país. Para cada indicador se podrán presentar las siguientes comparaciones:

- NHS Top 5 categoría: se calculará el NHS de manera agregada, considerando a todos los colaboradores de las empresas que estén dentro de las Top 5 de la misma categoría.
- NHS categoría: se calculará el NHS de manera agregada, considerando a todos los colaboradores de todas las empresas participantes de la misma categoría.
- NHS industria: se calculará el NHS de manera agregada, considerando a todos los colaboradores de todas las empresas participantes de la misma industria.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la encuesta Building Happiness 2023 aplicada en la Universidad de América:

**Figura 17**

*Frecuencia General Género*

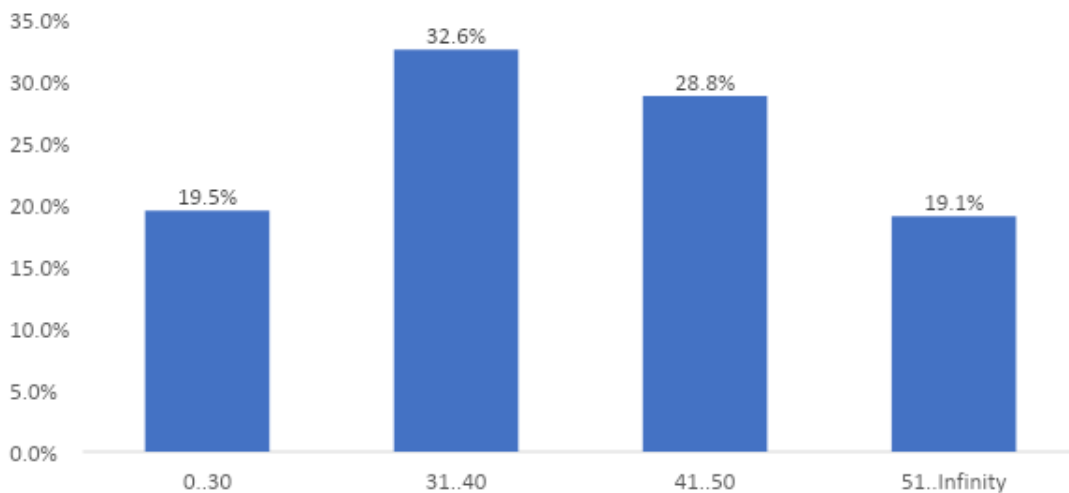


**Nota:** Describe la frecuencia general de género en la institución.

La muestra total estuvo conformada en un 55.9% por colaboradores del género masculino, mientras que el 44.1% lo representó el género femenino, la diferencia significativa en género está relacionada con el tipo de actividad desarrollada en la institución.

### Figura 18

*Frecuencia General Edad*

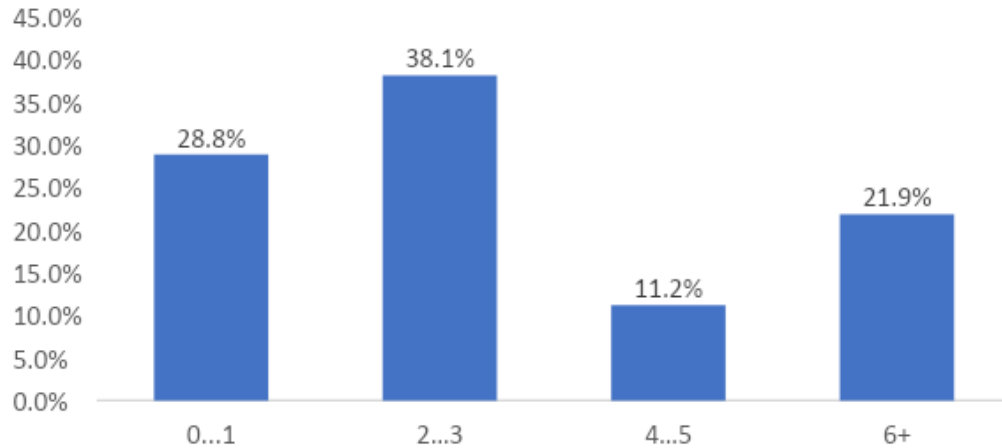


**Nota:** Describe la frecuencia general de edad en la institución.

Respecto al rango de edad, se puede evidenciar que las personas que representan un mayor porcentaje se encuentran en los rangos de 31 a 50 años, mientras que en un menor porcentaje se evidencian las personas de menos de 30 años y más de 51 años respectivamente, esto es importante tenerlo presente al momento de los análisis de resultados visto desde las generaciones poblacionales, teniendo en cuenta, que las necesidades, estilos, comportamientos y proyecciones son diferentes en cada una de ellas y así mismo respecto al concepto de felicidad, en ese orden de ideas la universidad cuenta con un mayor número de personas que se ubican en la generación X, los cuales se caracterizan por su capacidad de adaptación, son los que actualmente mueven el mundo a nivel laboral y económico, sus principales aspiraciones se centran en tener un estilo de vida en forma y saludable, tener tiempo para la familia y hacer dinero, esto es totalmente diferente a lo que piensan las personas pertenecientes a las generaciones baby boomers y millenians, que son los mayores de 51 años y los menores de 30 años respectivamente.

**Figura 19**

*Frecuencia General Antigüedad*

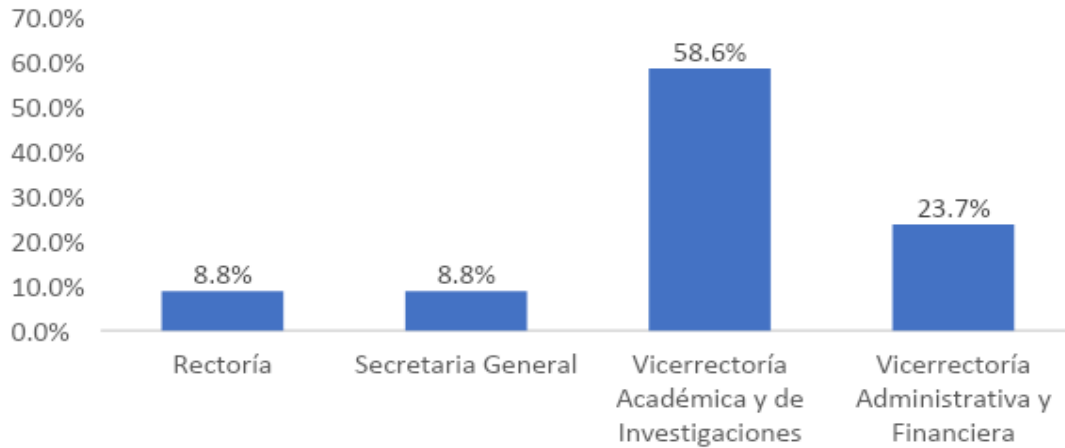


**Nota:** Describe la frecuencia general de antigüedad en la institución.

Con relación a la antigüedad, los colaboradores de la institución se distribuyen de la siguiente forma, un 38,1% llevan entre 2 y 3 años, seguidos de un 28.8% llevan entre 0 y 1 año de vinculación, un 21,9% llevan más de 6 años vinculados, finalmente, un 11.2%. se encuentran en el rango de 4 y 5 años, se puede evidenciar que casi un poco más del 50% del total de los colaboradores llevan menos de 3 años en la institución, esto también se debe al tipo de vinculación que tienen los docentes dado que al momento de la medición se toma el último contrato activo y no con el acumulado de contratos anteriores.

**Figura 20**

*Frecuencia General por División*



**Nota:** Describe la frecuencia general por división en la institución.

Con relación a la participación respondiendo la encuesta, se obtuvo una mayor cobertura de los colaboradores pertenecientes a la vicerrectoría académica y de investigaciones que representaron el 58.6%, seguidos de la vicerrectoría administrativa y financiera con un 23.7%, finalmente la secretaria general y la rectoría con un 8.8%, estos porcentajes se ven reflejados por la estructura organizacional de la universidad y donde el mayor número de personas pertenecen a la vicerrectoría académica y de investigaciones por ser el core del negocio.

**Tabla 1***Resultados por categoría*

Categoría	Happy	Neutral	Unhappy	NHS
Bienestar	83.46%	9.17%	7.38%	76.08%
Compromiso	87.72%	8.51%	3.77%	83.95%
Valoración	80.13%	12.56%	7.31%	72.82%
Sostenibilidad	86.67%	11.16%	2.17%	84.5%
Felicidad Organizacional	87.91%	8.37%	3.72%	84.19%
Resultado Global.	84.65%	9.97%	5.38%	79.27%

**Nota:** Describe los resultados por categoría en la institución.

En esta tabla se presentan los resultados que se obtuvieron en cada una de las categorías de la encuesta de building happiness, así como el resultado global, la categoría sostenibilidad obtuvo el mayor porcentaje con un 84.5%, seguida de compromiso con el 83.9%, bienestar con el 76% y finalmente valoración con el 72.8%, respecto a la pregunta si es feliz en su lugar de trabajo se obtuvo un que un 84.1% son felices, finalmente, el resultado global de la universidad fue del 79.2%. Teniendo en cuenta lo anterior, se puede evidenciar que la universidad implementa buenas prácticas en los pilares de sostenibilidad y compromiso, los cuales están relacionados con la percepción del impacto social, medioambiental y económico de la institución, así como la conexión del colaborador con el trabajo, propósito y oportunidades de crecimiento; esto se ve claramente reflejado en la misión, visión y plan de desarrollo con la que cuenta la universidad, haciendo que los colaboradores tengan una claridad y reconocimiento de los objetivos a alcanzar.

Finalmente, respecto a la pregunta específica de felicidad organizacional, con la cual se busca medir si el colaborador es feliz en un su lugar de trabajo, el resultado es favorable y se obtuvieron comentarios positivos como: “La universidad es un lugar increíble, el señor rector es una persona muy humana, me encanta lo que hago y lo disfruto, estoy muy agradecida por la calidad de vida que llevo hoy en día gracias a la UAmérica, el mejor lugar para trabajar, es un



lugar en el cual se vive un ambiente cálido, de respeto y con personas valiosas compartiendo experiencias”

**Tabla 2**

*Resultados categoría por división*

Categoría	Rectoría	Secretaría General	Vice Académica y de Investigaciones	Vice Administrativa y Financiera
Bienestar	75.19%	84.21%	71.43%	84.87%
Compromiso	84.21%	82.11%	82.06%	89.22%
Valoración	65.41%	73.68%	70.98%	79.83%
Sostenibilidad	87.72%	80.7%	80.69%	94.12%
Felicidad Organizacional	73.68%	84.21%	84.13%	88.24%

**Nota:** Describe los resultados de categoría por división en la institución.

En esta tabla se presentan los resultados que se obtuvieron en cada una de las divisiones de la universidad de acuerdo a las categorías de la encuesta de building happiness, para este caso se puede inferir que los colaboradores de la vicerrectoría administrativa y financiera son más felices, seguidos por la secretaria general, la vicerrectoría académica y de investigaciones y finalmente de la rectoría.

**Tabla 3***Resultados categorías por familia de cargo*

Categoría	Alta Dirección	Coordinación	Dirección	Operativo	Profesional	Profesional Especializado	Técnico
Sostenibilidad	91,6%	93,3%	96,4%	88,4%	86,6%	75,9%	82,3%
Valoración	100%	75,4%	76,9%	64,2%	73,1%	74,2%	68,9%
Felicidad organizacional	100%	96%	89,2%	69,5%	80%	84,6%	94,1%
Bienestar	97%	91,7%	78,2%	74,4%	73,7%	67,6%	80,6%
Compromiso	100%	90,8%	86,7%	79,5%	83,6%	83,6%	82,9%
Resultados Generales	98,4%	87,6%	83,2%	75%	78,7%	76,5%	79,2%

**Nota:** Describe los resultados de categorías por familia de cargo en la institución.

En esta tabla se presentan los resultados que se obtuvieron en cada una de las familias de cargos de la universidad de acuerdo a las categorías de la encuesta de building happiness, para este caso se puede inferir que los colaboradores de la alta dirección presentan mayor índice de felicidad con un 98.4%, seguidos por los cargos de coordinación con el 87.6%, a su vez los cargos de dirección con un 83.2%, posteriormente los cargos técnicos con 79.2%, profesionales con 78.7%, profesional especializado con el 76.5% y finalmente los cargos operativos con el 75%. De acuerdo con lo anterior, se puede inferir que la alta dirección, es un equipo de personas que se sienten satisfechos con su rol, interiorizan y ponen en práctica las directrices y objetivos misionales, permitiendo desplegar estos criterios con sus equipos de trabajo, logrando contar con espacios felices, esto se ve reflejado en los resultados que se obtienen de las familias de cargo de coordinación y dirección, por lo que se puede decir que existen lineamientos claros con este tipo de niveles de la estructura institucional. A nivel general, se encontraron afirmaciones positivas que resaltan los resultados obtenidos, estos son: “La Universidad de América es una institución que transforma la vida de todos los grupos de interés en especial de colaboradores y estudiantes, el empoderamiento y la responsabilidad son valores que desde la Alta Dirección se desarrollan en el grupo de colaboradores, la institución provee los recursos necesarios para el desarrollo de las funciones.”

**Tabla 4***Resultado general categoría Bienestar*

Pregunta	Promotores	Detractores	NHS Empresa	NHS Empresa Mediana
Cuento con el espacio y las herramientas necesarias para realizar mi trabajo. (Presencial o Trabajo Remoto)	72.09%	20%	52.09%	76.83%
En mi organización existen iniciativas/beneficios que aportan a mi bienestar físico y psicológico.	88.84%	2.79%	86.05%	66.05%
Cuento con apoyo laboral y emocional frente a situaciones complejas.	82.33%	4.65%	77.67%	68.39%
Mi trabajo me permite conciliar la vida laboral y personal.	80%	8.84%	71.16%	66.3%
Existen relaciones interpersonales saludables basadas en el respeto y la confianza	91.16%	5.12%	86.05%	84.24%
Se fomenta una cultura donde predomina una actitud positiva y optimista.	84.65%	4.65%	80%	75.71%
El líder de mi equipo se preocupa por mi bienestar integral.	85.12%	5.58%	79.53%	77.34%
NHS Pilar Bienestar			76.08%	73.55%

**Nota:** Describe el resultado general de la categoría bienestar en la institución.

En esta tabla se presentan los resultados que se obtuvieron en la categoría bienestar y se realiza un comparativo con el resultado del índice NHS respecto a las empresas medianas que participaron en el estudio, en este caso se obtuvo un 76.08% respecto a un 73.55% donde se evidencia que la universidad estuvo un 2.53% por encima del resultado final, el único resultado por debajo hace referencia a la pregunta número 1 donde el resultado fue del 52.09% respecto al 76.83% de las empresas medianas. En esta categoría se puede evidenciar que la institución y los colaboradores valoran los siguientes aspectos para ser felices: “Los espacios físicos y campus son cómodos y agradables, los entornos del trabajo, las herramientas físicas, digitales etc. son apropiadas para realizar las labores, el programa de experiencias + humanas UAmérica satisface las necesidades de los colaboradores, el área de talento humano tiene un gran equipo que está pendiente de nuestro bienestar, el apoyo psicológico para los colaboradores y sus familias es maravilloso, reconoce el gran valor y sentido humano con todos sus colaboradores, la institución permite un equilibrio mental y emocional que se requiere para una vida saludable y optimista”.

**Tabla 5**

*Resultado general categoría Compromiso*

Pregunta	Promotores	Detractores	NHS Empresa	NHS Empresa Mediana
Me siento orgulloso de pertenecer a mi organización	95.81%	0.93%	94.88%	92.14%
Pienso que mi trabajo tiene un sentido y un propósito para mi	94.42%	1.4%	93.02%	92.2%
Mi organización comunica la información de manera oportuna, clara y transparente	77.67%	6.05%	71.63%	70.83%

Cuento con el apoyo y colaboración de mis compañeros de trabajo.	89.3%	3.72%	85.58%	87.39%
Tengo claridad de mi rol y de mis responsabilidades	94.88%	2.79%	92.09%	92.2%
Tengo el espacio para proponer nuevas ideas y/o proyectos.	85.58%	3.72%	81.86%	76.25%
Se me ofrecen oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional	80.93%	5.12%	75.81%	64.12%
Mi trabajo me ofrece tareas desafiantes	91.16%	4.19%	86.98%	85.17%
Cuento con la autonomía necesaria para realizar mi trabajo	87.91%	2.79%	85.12%	87.48%
El líder de mi equipo me acompaña y guía para lograr desplegar todo mi potencial.	79.53%	6.98%	72.56%	76.6%
NHS Pilar Compromiso			83.95%	82.4%

---

**Nota:** Describe el resultado general de la categoría compromiso en la institución.

En esta tabla se presentan los resultados que se obtuvieron en la categoría compromiso y se realiza un comparativo con el resultado del índice NHS respecto a las empresas medianas que participaron en el estudio, en este caso se obtuvo un 83.95% respecto a un 82.4% donde se evidencia que la universidad estuvo un 1.55% por encima del resultado final, los resultados a tener en cuenta que se encuentran por debajo de media del NHS empresa mediana son las preguntas 4, 5, 9 y 10 respectivamente. En esta categoría se puede evidenciar que la institución y los colaboradores valoran los siguientes aspectos para ser felices: “Es un trabajo donde se puede aportar competencias y experiencia; trabajando de la mano con las comunidades para aportar a

mejorar la calidad de vida de seres humanos exponiendo nuestra cultura biodiversa, es un gran lugar para trabajar, se pueden vivir e identificar los valores misionales de la institución, se cuenta con el respaldo de los líderes para lograr los objetivos, la universidad cuenta con un grupo de personas con gran profesionalismo y comprometidas con su rol, la institución ofrece oportunidad de crecimiento profesional.”

**Tabla 6**

*Resultado general categoría Valoración*

Pregunta	Promotores	Detractores	NHS Empresas	NHS Empresas Medianas
Pienso que mi remuneración es acorde a las responsabilidades de mi cargo.	71.16%	15.81%	55.35%	35.62%
Recibo feedback continuo sobre mis fortalezas y oportunidades de mejora.	74.42%	12.09%	62.33%	59.27%
Hay espacio para aprender de los errores y crecer en base a ellos.	80.47%	5.58%	74.88%	78.95%
Pienso que mi trabajo es importante para la organización y el logro de sus objetivos.	95.81%	1.4%	94.42%	93.45%
Considero que mi opinión es importante para los demás.	84.19%	3.26%	80.93%	79.91%
Existen prácticas de reconocimiento en mi organización	70.23%	7.44%	62.79%	56.77%

El líder de mi equipo reconoce y valora mi trabajo.	84.65%	5.58%	79.07%	78.43%
NHS Pilar Valoración			72.82%	68.91%

---

**Nota:** Describe el resultado general de la categoría valoración en la institución.

En esta tabla se presentan los resultados que se obtuvieron en la categoría valoración y se realiza un comparativo con el resultado del índice NHS respecto a las empresas medianas que participaron en el estudio, en este caso se obtuvo un 72.82% respecto a un 68.91% donde se evidencia que la universidad estuvo un 3.91% por encima del resultado final, el único resultado por debajo hace referencia a la pregunta número 3 donde el resultado fue del 74.88% respecto al 78.95% de las empresas medianas. En esta categoría se puede evidenciar que la institución y los colaboradores valoran los siguientes aspectos para ser felices: “Los salarios son buenos y justos, el equipo docente son uno de los pilares de la Universidad, entendiendo que son los responsables principales de promover los valores e identidad a la comunidad UniAmericana, adicionalmente, desarrollan proyectos que permiten visibilizar la institución y dejar en alto el buen nombre de la Universidad de América, los líderes valoran las contribuciones de todos los docentes y personal administrativo que trabajamos en la institución, frecuentemente se resaltan los reconocimientos a través de la página de la Universidad, los eventos las participaciones y aportes destacados por los colaboradores.”

**Tabla 7***Resultado general categoría Sostenibilidad*

Pregunta	Promotores	Detractores	NHS Empresa	NHS Empresas Medianas
Existen iniciativas concretas que promueven la responsabilidad social empresarial.	80%	3.26%	76.74%	69.19%
En mi organización existe interés por promover prácticas de diversidad e inclusión.	86.51%	1.4%	85.12%	69.67%
Se promueven iniciativas que ayudan al cuidado del medioambiente.	93.49%	1.86%	91.63%	67.07%
NHS Pilar Sostenibilidad			84.5%	68.64%

**Nota:** Describe el resultado general de la categoría sostenibilidad en la institución.

En esta tabla se presentan los resultados que se obtuvieron en la categoría sostenibilidad y se realiza un comparativo con el resultado del índice NHS respecto a las empresas medianas que participaron en el estudio, en este caso se obtuvo un 84.5% respecto a un 68.64% donde se evidencia que la universidad estuvo un 15.86% por encima del resultado final, esta es una de las categorías que no presenta resultados por debajo de las empresas medianas. En esta categoría se puede evidenciar que la institución y los colaboradores valoran los siguientes aspectos para ser felices: “ la institución cuenta con talleres de moda sustentable y trabajos de investigación en este campo, la Universidad a través de distintas áreas impulsa proyectos de responsabilidad empresarial e institucional, se cuenta con una política de inclusión y además se desarrollan espacios de diálogo en temáticas afines en los círculos de convergencia donde se abordan diferentes temas sociales, culturales, políticas, etc., la universidad ha desarrollado políticas y cambios en infraestructura que dan un mejor alcance a la diversidad e inclusión.”



**Tabla 8***Resultado frecuencia general por reactivo de la encuesta building happiness*

Pregunta	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
Cuento con el espacio y las herramientas necesarias para realizar mi trabajo. (Presencial o Trabajo Remoto)	12	31	17	82	73
En mi organización existen iniciativas/beneficios que aportan a mi bienestar físico y psicológico.	1	5	18	94	97
Cuento con apoyo laboral y emocional frente a situaciones complejas.	2	8	28	102	75
Mi trabajo me permite conciliar la vida laboral y personal.	3	16	24	107	65
Existen relaciones interpersonales saludables basadas en el respeto y la confianza	3	8	8	106	90
Se fomenta una cultura donde predomina una actitud positiva y optimista.	2	8	23	115	67
El líder de mi equipo se preocupa por mi bienestar integral.	4	8	20	80	103
Me siento orgulloso de pertenecer a mi organización	0	2	7	45	161
Pienso que mi trabajo tiene un sentido y un propósito para mi	1	2	9	57	146
Mi organización comunica la información de manera oportuna, clara y transparente	1	12	35	102	65
Cuento con el apoyo y colaboración de mis compañeros de trabajo.	0	8	15	99	93
Tengo claridad de mi rol y de mis responsabilidades	1	5	5	83	121

Tengo el espacio para proponer nuevas ideas y/o proyectos.	2	6	23	91	93
Se me ofrecen oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional	2	9	30	89	85
Mi trabajo me ofrece tareas desafiantes	2	7	10	91	105
Cuento con la autonomía necesaria para realizar mi trabajo	2	4	20	94	95
El líder de mi equipo me acompaña y guía para lograr desplegar todo mi potencial.	3	12	29	91	80
Pienso que mi remuneración es acorde a las responsabilidades de mi cargo.	4	30	28	94	59
Recibo feedback continuo sobre mis fortalezas y oportunidades de mejora.	6	20	29	105	55
Hay espacio para aprender de los errores y crecer en base a ellos.	4	8	30	103	70
Pienso que mi trabajo es importante para la organización y el logro de sus objetivos.	1	2	6	73	133
Considero que mi opinión es importante para los demás.	1	6	27	106	75
Existen prácticas de reconocimiento en mi organización	2	14	48	90	61
El líder de mi equipo reconoce y valora mi trabajo.	3	9	21	87	95
Existen iniciativas concretas que promueven la responsabilidad social empresarial.	1	6	36	112	60
En mi organización existe interés por promover prácticas de diversidad e inclusión.	0	3	26	97	89

Se promueven iniciativas que ayudan al cuidado del medioambiente.	0	4	10	95	106
Soy feliz en mi lugar de trabajo	1	7	18	65	124

---

**Nota:** Describe el resultado general por reactivo de la encuesta building happiness.

En esta tabla se presentan los resultados de frecuencia que se obtuvieron por cada una de las preguntas que componen la encuesta de building happiness, de acuerdo a la escala Likert que se utilizó para su contestación, se debe tener en cuenta los resultados de las diferentes preguntas que se encuentran en muy en desacuerdo y desacuerdo, las cuales se abordarán en las recomendaciones finales de esta investigación.

Finalmente, de acuerdo a los resultados y análisis descritos anteriormente se puede resumir la información con la siguiente imagen, donde se evidencia el resultado obtenido por la Univesidad de América, en el cual logró el 5to puesto a nivel Colombia en la categoría de empresas medianas que participaron en el estudio.

**Figura 21**

*Resumen resultados Universidad de América Building Happiness*



**Nota:** Resultado Benchmark Universidad de América Building Happiness Tomado de: Buk, (2023). *Building Happiness*. Disponible en: <https://building-happiness.org/ranking-colombia-2023>

**Figura 22**

*Resumen resultados comparativo Universidad de América Building Happiness*

Net Happiness Score (NHS)	GLOBAL	PILARES			
		Bienestar	Compromiso	Valoración	Sostenibilidad
<b>Resultado Universidad de America</b>	<b>79.27%</b>	76.08%	83.95%	72.82%	84.5%
Top 5 Empresa Mediana	82.37%	81.51%	86.86%	77.41%	78.79%
Empresa Mediana (n = 24)	75.42%	73.55%	82.44%	68.91%	68.64%
Industria Educación (n = 2)	-%	-%	-%	-%	-%

**Nota:** Resultado Benchmark Universidad de América Building Happiness. Tomado de: Buk, (2023). *Building Happiness*. Disponible en: <https://building-happiness.org/ranking-colombia-2023>

Partiendo del análisis de los resultados anteriores y dando respuesta al tercer objetivo específico de esta investigación donde se busca adaptar un modelo de felicidad laboral que incluya los factores identificados y que tenga en cuenta la gestión del talento humano en la institución, es importante resaltar que si bien el modelo planteado por buk de building happiness abarca criterios y dimensiones que se pueden aplicar a las organizaciones y dar resultados específicos para el análisis de los mismos, se hace necesario establecer dos nuevos pilares que logren ajustarse a las necesidades del talento de la Universidad de América; así como a las tendencias del talento humano de las diferentes organizaciones, por esta razón, a continuación, se plantea lo que sería la propuesta de un modelo de felicidad laboral adaptado al contexto de la Universidad de América donde se incluyen los nuevos pilares, liderazgo y tecnología, los cuales permitirán dar una mayor consistencia al modelo, ya que estos dos temas son claves para la planeación, desarrollo y obtención de resultados en las organizaciones.

**Figura 23**

*Propuesta Modelo de Felicidad UAmérica*



**Nota:** Propuesta modelo de felicidad Universidad de América.

Actualmente, según Portafolio (2023), “las organizaciones deben centrar parte de sus esfuerzos en fortalecer a su personal para tener líderes dentro de su organización, esto debido a que contar con este tipo de personas eficientes, más que una necesidad, es un reto

organizacional; por eso, los programas de liderazgo son esenciales para cumplir con este propósito”.

Como lo expresa el Foro Económico Mundial (2023), “uno de los motivos para que esta inversión se realice de manera estratégica, se evidenció por una cifra llamativa: un 86% de las personas encuestadas en las organizaciones coinciden en la existencia de falta de liderazgo en sus empresas por parte de los directivos, algo que definitivamente es una alarma para el futuro de las compañías”.

En algunos casos, el liderazgo se relaciona con la confianza o conexión que se logra con los equipos para la obtención de resultados, una de las características fundamentales es la confianza, Ken Blanchard Companies “considera que es una de las "soft skills" (habilidades de gestión) que la gente considera entre las más importantes, pero que es realmente difícil de cuantificar. La investigación de Blanchard indica que el 45% de los empleados dicen que "la falta de confianza en los dirigentes de la empresa es la principal barrera para el desempeño laboral". Un nuevo estudio examina la conexión entre el comportamiento del liderazgo de una empresa y la productividad de los empleados de la empresa: según los investigadores, existe un gran grado de correlación entre un liderazgo fuerte y una importante cantidad de trabajadores con grandes cualidades”.

Durante años se ha hablado de liderazgo en las organizaciones y este concepto cada día se va transformando de acuerdo a los diferentes contextos, por esta razón es necesario conocer como a través de los años este concepto se ha venido desarrollando de acuerdo a cada autor, a continuación, se relaciona la definición de diferentes autores sobre este concepto.

**Figura 24**

*Definición de Liderazgo*

Autor	Definición
Likert (1969)	El liderazgo del directivo es un factor determinante en el momento de consolidar y poner en práctica el sistema de influencia e interacción.
McGregor (1994)	El liderazgo no es un rango del individuo, sino una compleja relación entre variables
Bateman y Snell (2004)	El liderazgo consiste en influenciar a otros para alcanzar metas
Loya (2006)	Actitud que adoptan los jefes para lograr que sus colaboradores alcancen de manera entusiasta los objetivos
Rodríguez (2006)	Incidencia en el comportamiento de otros para cambiarlo, con el propósito de cumplir con los objetivos organizacionales
Yukl (2008)	El proceso de facilitar los esfuerzos individuales y colectivos para conseguir objetivos comunes
Hellriegel y Slocum (2009)	El liderazgo significa lograr algo por medio de otras personas, algo que no se habría logrado sino hubiera estado ahí
Loussier y Achua (2010)	Es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio
Jones y George (2014)	El liderazgo es el proceso por el cual una persona ejerce influencia sobre los demás, inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudarlos a alcanzar objetivos del grupo
Brian (2015)	El liderazgo es la capacidad de provocar un rendimiento extraordinario en gente normal y

corriente. El liderazgo es la capacidad de conseguir seguidores.

---

**Nota:** Se realiza un resumen de los diferentes autores y definición de los autores sobre el concepto de liderazgo. Tomado de: García, M. (2022). *Liderazgo Organizacional*. Universidad del Valle. Programa Editorial.

### **11.3 Liderazgo**

Partiendo de lo anterior, la Universidad de América dentro de su proceso de entendimiento y alineación de la cultura, planeación estratégica y plan de desarrollo define el liderazgo como: la habilidad para ser un líder con valores y propósitos trascendentes, que les permita relacionarse con los demás con respeto y al mismo tiempo facilitar su crecimiento y contribuir, a partir del ejercicio del liderazgo al fortalecimiento de la institucionalidad que requiere cualquier sociedad moderna para ser justa, equitativa y próspera.

Por consiguiente, el liderazgo se vuelve parte crucial para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos estratégicos de la universidad, es por esto, que es importante destacar los siguientes atributos e importancia del liderazgo a nivel organizacional, el cual se basa o entiende como una visión conjunta, el seguimiento de objetivos comunes, la información y el conocimiento que se genere como equipo de trabajo, estas son algunas de las razones por las que se podría argumentar la importancia del liderazgo.

De acuerdo con la Escuela Europea de Excelencia (2020), define lo siguiente:

1. Influir en el comportamiento de los empleados: el líder influye en el comportamiento de los empleados con su capacidad de liderazgo. Así, el líder asume el control y hace que su grupo se esfuerce para alcanzar los objetivos de la organización. El líder obtiene resultados a través del esfuerzo de sus seguidores.



2. Satisfacer las necesidades de los empleados: el líder no se ocupa solo de los objetivos de la organización. Las expectativas y las necesidades de los empleados son la base de la relación entre el líder y su grupo. Muchas personas siguen a un líder porque les ofrece seguridad y oportunidades de desarrollo profesional para satisfacer sus necesidades y expectativas.
3. Introducir cambios necesarios: el mundo organizacional es dinámico y siempre cambiante. Todos los días aparecen regulaciones, tendencias, avances tecnológicos, que hacen que la organización deba implementar cambios para adaptarse a las nuevas condiciones. El liderazgo en el desarrollo organizacional, hace que el grupo, influenciado por el líder, implemente cambios en forma ágil y fácil. Así se elimina uno de los obstáculos que se presenta con mayor frecuencia: la resistencia de los empleados al cambio.
4. Resolver conflictos: la influencia del líder sobre su grupo se convierte en factor definitivo en el momento de resolver conflictos, entre empleados, empleados contra organización o el grupo contra otros grupos. El líder tiene la capacidad de entender el conflicto y ofrecer una solución oportuna y minimizar la probabilidad de un resultado adverso.
5. Formar y fomentar el desarrollo de los empleados: el líder es el primero en detectar las necesidades de capacitación y formación en su grupo. Así, puede formarlos u obtener los recursos para capacitarlos y garantizar líderes en el futuro para la organización.
6. Generar una visión hacia el futuro: el líder, a través de su influencia sobre el grupo, puede hacer que entienda las condiciones que afrontará la organización en el futuro, y, en consecuencia, prevean las acciones que será necesario adoptar para garantizar la sostenibilidad.
7. Orientar y motivar a los empleados: el líder conoce las necesidades de los miembros de su grupo y sabe cómo satisfacerlas. Igualmente, sabe cuáles son las herramientas que necesitan para sentirse cómodos y desarrollar su potencial. Un buen líder explica las tareas que necesita que sus subordinados ejecuten y está ahí para ayudarlos en caso de que se presenten problemas.
8. Construir moral: la moral es el elemento que une a las personas para perseguir un objetivo común. El líder aumenta la moral del equipo manifestando que aprecia el trabajo. A veces, basta un gesto, una palabra, o una pequeña recompensa o reconocimiento, para subir la moral

y regenerar el ánimo. El rol que desempeñan los líderes permite a los empleados trabajen por objetivos que construyen el desarrollo organizacional. Por eso, la formación de líderes debe ser un objetivo siempre presente en las organizaciones modernas. Sobre ello hablamos en nuestro apartado final.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede concluir que el liderazgo es fundamental en el desarrollo organizacional de cada una de las empresas y en este caso para la Universidad de América no es la excepción, es por esto, que para trabajar esta competencia y/o atributo y poder adaptarla a las necesidades de la universidad, se propone crear una escuela de liderazgo que apalanque el desarrollo de los líderes y así mismo que logre tener un reconocimiento en la propuesta del modelo de felicidad para la universidad. Es por esta razón, que teniendo en cuenta los resultados, el contexto, la cultura institucional, el plan de desarrollo y la misión y visión de la universidad se plantea la siguiente estructura de la escuela para la universidad.

#### **11.4 Escuela de Liderazgo Aprender a SER+H**

Esta escuela de liderazgo “Aprender a SER +H” se plantea a partir del diagnóstico del estilo de gestión realizado a los directivos de la institución, a las mediciones realizadas en Great Place to Work, gestión del desempeño institucional y finalmente a la medición de building happiness, identificando de esta forma el ADN del líder Uniamericano, el cual puede llegar a ser el siguiente:

- Líder + Determinado: Potencializar líderes determinados, con mucha fuerza y foco para obtener los resultados a través de la firmeza en sus decisiones.
- Líder+ Acompañante: Desarrollar un pensamiento estratégico, habilidad de negociación y facilidad de adaptarse para gestionar cambios y transformaciones con sus equipos.
- Líder + Orientado al respeto por las personas: Establecer lazos de confianza y compromiso en los colaboradores, acompañando la gestión a partir de su experticia y capacidad técnica.

A partir, de este ADN se pueden identificar las siguientes 5 competencias:

- Adaptabilidad al cambio
- Firmeza
- Habilidad de negociación
- Pensamiento estratégico
- Toma de decisiones

Para la puesta en marcha de la escuela, se plantea estructurarla como un sistema que permita el desarrollo de los actuales líderes, el alto desempeño de los equipos y potencializar los futuros líderes Uniamericanos, estas etapas se pueden ver reflejadas en la siguiente imagen.

**Figura 25**

*Sistema de gestión de liderazgo*



**Nota:** En la imagen se puede observar las etapas que se plantean para la gestión de los líderes en la universidad de américa.

1. El perfil del líder: Hace referencia a la identificación de las características del líder Uniamericano para afrontar los retos de la institución, de igual forma, se asegura que los nuevos ingresos y los programas de desarrollo estén alineados a este perfil.

2. **Desarrollo del Líder:** Desarrolla la capacidad de liderazgo que se requiere para el cumplimiento de resultados institucionales, enfocándose para que actúe con valores y vocación de servicio, desarrollando el ADN del líder Uniamericano.
3. **Modelo de evaluación:** Asegura que la institución cuente con un desempeño que impacte en el logro de los objetivos, conectando la gestión del resultado institucional con el desempeño de los líderes y equipos.
4. **Gestión de Líderes Potenciales:** Permite identificar y desarrollar a los líderes del futuro, asegurando la sostenibilidad de las personas de la institución a mediano y largo plazo.

### **11.5 Ruta de Aprendizaje de la escuela de liderazgo**

Se plantea diseñar cuatro niveles de desarrollo y cuatro módulos, con el objetivo que al finalizar cada nivel se deberá generar entregables, presentar evaluación de conocimientos y se recibirá un certificado a través de insignias digitales, cada insignia acercará al directivo al ADN del líder Uniamericano. Como Líder Uniamericano debe empoderarse de su propio proceso de desarrollo, ser autodidacta, utilizar las herramientas de aprendizaje, aplicar lo aprendido con los equipos y reflejar excelencia en el trabajo a través del buen ejemplo y la generación de resultados.

Nivel 1: Centrado en el individuo

**Objetivo:** Lograr en el líder estar en capacidad de conocer sus fortalezas y sus áreas de desarrollo para establecer su propio plan de desarrollo para asumir su rol como líder Uniamericano.

Contenidos

- Módulo 1: ADN y perfil del líder Uniamericano – Cátedra Uamérica
- Módulo 2: Desarrollo de competencias, comunicación y retroalimentación efectiva
- Módulo 3: Líder de mi propia vida. El liderazgo personal
- Módulo 4: Mi plan de desarrollo (MPD), Personal y Profesional

## Nivel 2: Centrado en las relaciones

Objetivo: Establecer relaciones sólidas basadas en la confianza y generar la motivación necesaria para alcanzar metas desafiantes.

### Contenidos

- Módulo 5: Viviendo mis valores y principios individuales e institucionales
- Módulo 6: Los estilos de liderazgo efectivos y cómo asumir el rol del líder
- Módulo 7: El desarrollo de otros y la estrategia de la delegación efectiva, el empoderamiento, el coaching y el mentoring
- Módulo 8: Conocer, conectar, motivar y comprometer a las personas

## Nivel 3: Centrado en lograr equipos efectivos

Objetivo: Gestionar equipos y lograr que ellos contribuyan con más valor agregado de los esperado, generar cohesión, compromiso y consciencia del impacto de las metas propuestas.

### Contenidos

- Módulo 9: Inteligencia emocional como palanca para un liderazgo responsable y centrado en las personas
- Módulo 10: Líder como agente que consolida equipos de personas efectivos
- Módulo 11: Aprendizaje del error, el impacto en la mejora continua y la cultura de la calidad en los equipos
- Módulo 12: Recompensa, incentivos y administración del salario emocional

## Nivel 4: Centrado en la sostenibilidad y la proyección de la institución

Objetivo: Liderar el cambio cultural, transformación institucional y direccionar al crecimiento y sostenibilidad que les permita proyectarse al futuro.

### Contenidos

- Módulo 13: El direccionamiento estratégico
- Módulo 14: La gestión de la innovación
- Módulo 15: La sostenibilidad y responsabilidad social
- Módulo 16: La transformación y la cultura

### 11.6 Metodología escuela de Liderazgo

El primer módulo se plantea pueda ser de forma virtual con la activación de cada directivo en la plataforma del campus virtual. Los módulos siguientes se realizarán contando con la participación de los docentes que se vinculen al proyecto para la elaboración de los módulos, con 2 sesiones presenciales de 4 horas cada una, trabajo autónomo de 2,5 horas y una sesión presencial de 2 horas.

**Figura 26**

*Cronograma de la escuela de liderazgo*

Año/Mes	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
2024	Lanzamiento a través de 1ª Convención Directiva.	Módulo 1 - Activación de campus virtual	Módulo 2	Módulo 3	Módulo 4	Primera medición (Efectividad en el liderazgo – Resultados del liderazgo – Liderazgo del servicio)		Módulo 5	Módulo 6	Módulo 7
2025	2ª Convención Directiva	Módulo 8	Módulo 9	Módulo 10	Módulo 11	Segunda medición (Efectividad en el liderazgo – Resultados del liderazgo – Liderazgo del servicio)		Módulo 12	Módulo 13	Módulo 14
2026	Módulo 15	Módulo 16	Tercera medición – Movilizador de liderazgo		3ª Convención Directiva – Graduación Escuela de liderazgo					

**Nota:** En la imagen se puede observar el cronograma planteado para el desarrollo de la escuela de liderazgo.

## 11.7 Indicadores de gestión

Finalmente, se plantea unos indicadores de gestión que permitan hacer la medición pertinente en el proceso de formación de líderes, así como en la aplicabilidad de su rol día a día con sus equipos de trabajo.

1. Efectividad en el liderazgo: Medir el nivel percibido de efectividad general como líder Uniamericano; a través, de la evaluación de gestión de desempeño y los resultados de medición de clima institucional.
2. Resultados de liderazgo: Medir el cumplimiento de los tableros de indicadores de cada líder.
3. Liderazgo del servicio: Medir el índice de rotación de su equipo de trabajo (rotación).  
Variables: (ingresos + retiros en un periodo) / promedio planta periodo.
4. Movilizador de liderazgo: Medir el índice de liderazgo entre los líderes (líder de líderes, programa de mentoring)

Para definir el segundo concepto clave en la propuesta del modelo de felicidad para la universidad de américa, nos encontramos con una palabra que no es desconocida para muchos y que también ha venido incorporándose con mucha fuerza en las organizaciones, es por esto, que debemos hablar de la Tecnología, este concepto se abordará desde la definición de algunos autores y desde lo que actualmente se conoce como la 4ta revolución industrial, a continuación, una breve descripción de este concepto.

## 11.8 Tecnología

Según, Ochoa y Cordero, (2002). “La tecnología es el conjunto de conocimientos científicos y empíricos, habilidades, experiencias y organización requeridos para producir, distribuir, comercializar y utilizar bienes y servicios. Incluye tanto conocimientos teóricos como prácticos, medios físicos, know how, métodos y procedimientos productivos, gerenciales y

organizativos, entre otros, así como la identificación y asimilación de éxitos y fracasos anteriores, la capacidad y destrezas de los recursos humanos”.

Thompson y Strickland, (2004) definen las tecnologías de información y comunicación, como “aquellos dispositivos, herramientas, equipos y componentes electrónicos, capaces de manipular información que soportan el desarrollo y crecimiento económico de cualquier organización. Cabe destacar que en ambientes tan complejos como los que deben enfrentar hoy en día las organizaciones, sólo aquellos que utilicen todos los medios a su alcance, y aprendan a aprovechar las oportunidades del mercado visualizando siempre las amenazas, podrán lograr el objetivo de ser exitosas”.

Por consiguiente, al identificar que la tecnología es un conjunto de herramientas que se encuentra en constante transformación y se puede utilizar para múltiples tareas, éste concepto se incorpora con lo que ahora se denomina 4ta revolución industrial, para Sukhodolov (2019), la industria 4.0 se define como” un nuevo modelo industrial para la autoorganización y la autogestión de sistemas de producción totalmente automatizados, que aprenden autónomamente y que son interactivos, en los que el núcleo son las nuevas tecnologías digitales y las tecnologías de Internet, y el papel de los humanos está limitado a su inicio, control y mantenimiento técnico, lo que requiere nuevas competencias de especialistas industriales modernos y está acompañado de cambios sociales”.

La industria 4.0 se refiere a la cuarta revolución industrial, con las tres primeras marcadas por la mecanización, la electricidad y las tecnologías de la información, respectivamente Gilchrist, (2016). Esta cuarta revolución industrial es fundamentalmente diferente a las otras tres. Las nuevas tecnologías están fusionando los mundos físicos, digitales y biológicos. Si bien, el término surgió en el ámbito manufacturero, la industria 4.0 influye directamente en cada sector e industria, de tal forma que la interacción entre las tecnologías digitales y físicas y, en general, las capacidades que ofrece la industria 4.0 no se limitan a mejorar el inicio, desarrollo y fin de la cadena de suministro, sino que aportan al crecimiento de las utilidades, al desarrollo y transformación de productos, y a la misma experiencia del cliente, Deloitte, (2017).



El cambio completo hacia la industria 4.0 puede no realizarse en décadas. Sin embargo, para seguir siendo competitivas, las empresas deberán acelerar sus esfuerzos hacia la industria 4.0 Sjøbakk, (2018). El uso de nuevas tecnologías digitales y la adquisición de conocimiento conducirán inevitablemente a nuevos tipos de trabajo y a nuevas formas de trabajar. Esto requerirá cambios en las estructuras internas de las empresas y en las relaciones entre ellas.

### **11.9 Impacto de la tecnología en las organizaciones**

A pesar, de que actualmente puedan existir algunas controversias si la tecnología logrará reemplazar al ser humano en sus labores, o que existan comparaciones a nivel de calidad del trabajo, productividad, eficiencia y costos, es importante aclarar que actualmente el objetivo es poder adaptar la tecnología y convertirla en una herramienta de gestión de ayuda a las personas y organizaciones.

Householder, de Hitachi dice “El valor agregado del trabajador humano se centrará en las habilidades humanas esencialmente perdurables tales como supervisión, creatividad e inteligencia emocional., actualmente se confía una enorme cantidad en el conocimiento profundo de todos los empleados, no se trata de que la persona aumentará la máquina, realmente es lo contrario,” por otro lado, Roberts, de McLaren dice “Cuando le pedimos al equipo en producción ideas acerca de cómo hacer el chasis del próximo año, se les pregunta a ellos porque realmente saben cómo hacer esta cosa, y ellos saben hacerlo a pesar de las instrucciones de nivel muy alto, a menudo se vaga, que se les proporciona a partir del sistema de ingeniería de acuerdo con los parámetros que han sido ingresados a él”. (Como se cita en Deloitte 2018).

Históricamente, la tecnología crea más trabajos que los que destruye, para Chun-Yuan Gu, presidente de la región de Asia, Oriente medio y África de ABB, cree en el potencial de industria 4.0 para mejorar las vidas de trabajo. Gu describe las oportunidades positivas que el uso de las tecnologías avanzadas puede traer a las vidas de cada uno. “Gracias a la capacidad para adquirir conocimiento virtualmente, se logrará ser capaz de optimizar el poder del cerebro sin ampliar la huella,” adicionalmente, dice “Las personas trabajarán en ecosistemas de colaboración, descentralizados, y tendrán flexibilidad para trabajar cerca de donde desean vivir”.

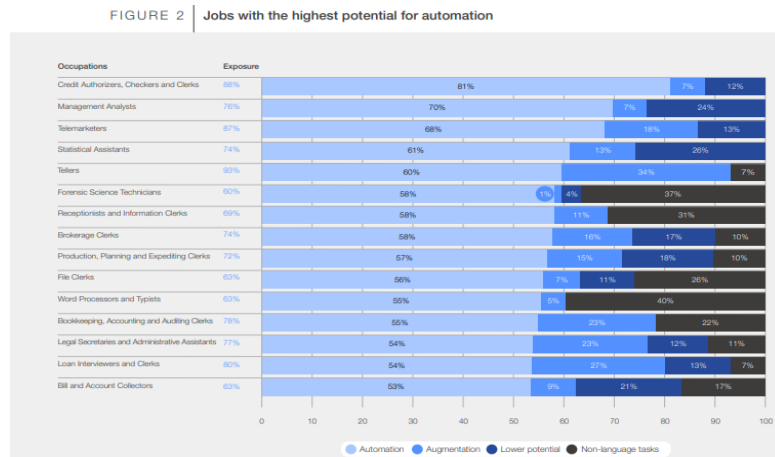
Para lograr entender este impacto, se hace necesario conocer algunas cifras que lograrán dar un mayor entendimiento a lo que está ocurriendo y lo que puede pasar en los próximos años, de acuerdo al siguiente informe ¿automatización o aumento? Así se integrará la IA en los empleos del mañana, presentado por el foro económico mundial, (2023) “aunque la inteligencia artificial (IA) ya está teniendo un impacto en el mundo laboral, la IA podría tener dificultades para averiguar cuál será exactamente ese impacto. Esto se debe a que el pensamiento crítico y las capacidades analíticas necesarias para realizar una evaluación de este tipo son más difíciles de automatizar”.

### 11.10 Empleos con mayor potencial de automatización por IA

Las tareas rutinarias y repetitivas son las que con mayor probabilidad asumirá la IA. Según el informe Empleos del mañana, los autorizadores de créditos, los verificadores y los empleados son los que corren más riesgo de ser absorbidos por la IA, ya que el 81% de sus tareas son automatizables.

**Figura 27**

*Empleos con mayor potencial de automatización por IA*



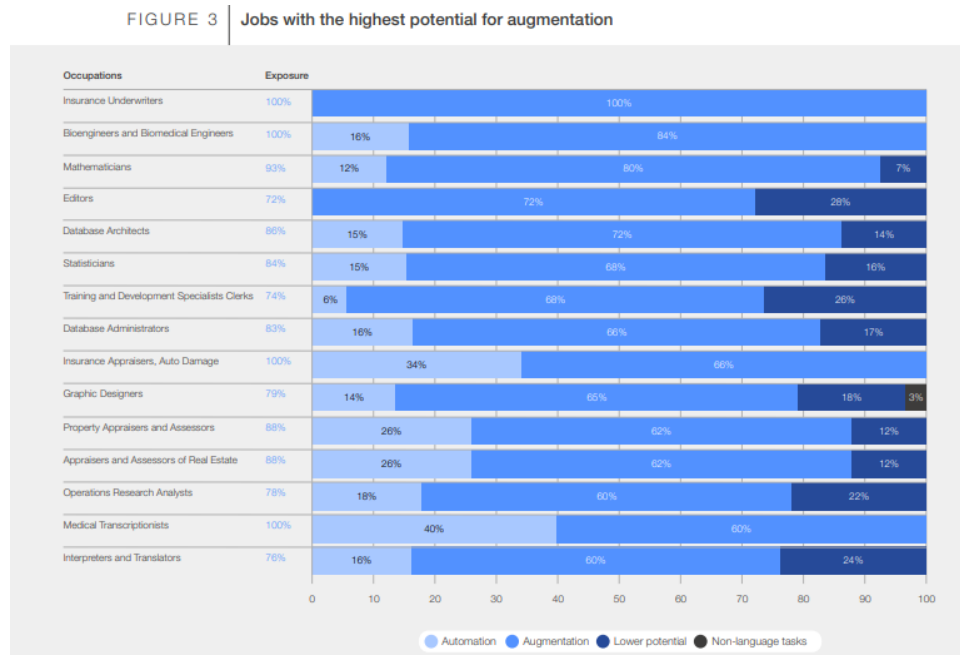
**Nota:** Informe sobre los empleos del mañana. Tomado de: Foro Económico Mundial (2023). *¿Automatización o aumento? Así se integrará la IA en los empleos del mañana.* Disponible en: <https://es.weforum.org/agenda/2023/09/automatizacion-o-aumento-asi-se-integrara-la-ia-en-los-empleos-del-manana/>

Esta cifra está bastante por delante de los siguientes empleos de la lista: teleoperadores, con un 68% de tareas automatizables, asistentes estadísticos, con un 61%, y cajeros de banco, con un 60%. Con un 62% del tiempo total de trabajo dedicado a tareas lingüísticas, la adopción generalizada de LLM como ChatGPT podría tener un impacto significativo en varios puestos de trabajo", afirma el informe del Foro. "Las capacidades de estos modelos, unidas a su accesibilidad y rápida tasa de adopción, sugieren que muchas tareas laborales -y empleos que las enfatizan- podrían verse impactadas por el uso de LLMs en los próximos años.

### 11.11 Empleos con mayor potencial para el aumento de la IA

**Figura 28**

*Empleos con mayor potencial para el aumento de la IA*



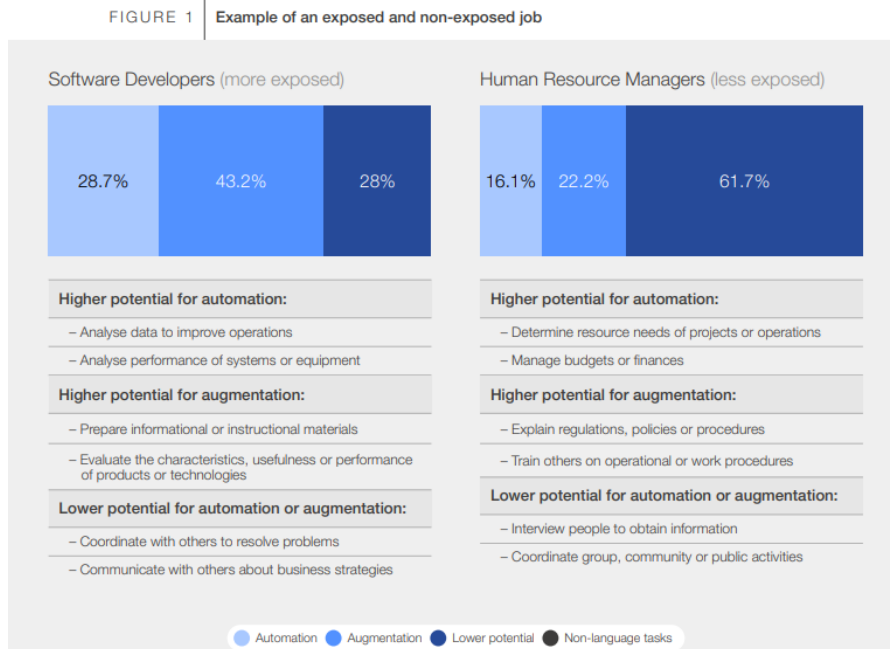
**Nota:** Informe sobre los empleos del mañana. Tomado de: Foro Económico Mundial (2023). *¿Automatización o aumento? Así se integrará la IA en los empleos del mañana.* Disponible en: <https://es.weforum.org/agenda/2023/09/automatizacion-o-aumento-asi-se-integrara-la-ia-en-los-empleos-del-manana/>

Puede que la IA no sea capaz de asumir tareas que impliquen pensamiento crítico y resolución de problemas complejos, pero podrá echar una mano. Esta asistencia LLM ahorrará tiempo a los trabajadores y, en consecuencia, aumentará su productividad, especialmente si desempeñan funciones que implican análisis matemáticos y científicos. Los suscriptores de seguros son los que más se beneficiarán de ello: el 100% de sus tareas tienen potencial para ser aumentadas, según el informe Empleos del Mañana. Los siguientes en la lista son los bioingenieros e ingenieros biomédicos, donde el 84% de las tareas son aumentables. Los matemáticos podrían ver cómo la IA les ayuda con cuatro quintas partes de su carga de trabajo, mientras que los editores podrían recibir ayuda el 72% de las veces.

### 11.12 Empleos con menor potencial de automatización o aumento de la IA

**Figura 29**

*Empleos con menor potencial de automatización o aumento de la IA*



**Nota:** Informe sobre los empleos del mañana. Tomado de: Foro Económico Mundial (2023). *¿Automatización o aumento? Así se integrará la IA en los empleos del mañana.* Disponible en: <https://es.weforum.org/agenda/2023/09/automatizacion-o-aumento-asi-se-integrara-la-ia-en-los-empleos-del-manana/>

Los empleos que requieren un mayor nivel de interacción personal son los que menos riesgo corren de obtener un LLM. Profesionales de la salud, profesores, trabajadores sociales y orientadores profesionales entran en esta categoría, al igual que los directores de recursos humanos. Según el informe sobre los trabajos del mañana, solo el 16,1% de las tareas de un director de RRHH son susceptibles de automatización y el 22,2% de aumento. Entre las tareas automatizables están "determinar las necesidades de recursos de proyectos u operaciones y gestionar presupuestos o finanzas", mientras que entre las aumentables están "explicar normativas, políticas o procedimientos y formar a otros en procedimientos operativos o laborales".

### **11.13 Tendencias de tecnología a nivel organizacional**

Según Sjøbakk, (2018), “la industria 4.0 se desencadena por tecnologías digitales que tienen un impacto disruptivo en los modelos de negocio de las empresas, y en la forma en que operan y crean valor para el cliente. Se utilizan diferentes términos para describir las tecnologías que impulsan la industria 4.0. Se definen nueve tendencias tecnológicas que constituyen los componentes básicos de la Industria 4.0: (1) el Internet industrial de las cosas, (2) análisis de Big Data, (3) computación en la nube, (4) simulación, (5) realidad aumentada, (6) robots autónomos, (7) fabricación o manufactura aditiva, (8) ciber-seguridad, e (9) integración horizontal y vertical del sistema”.

Por otro lado, Deloitte, (2023), en un informe anual sobre tendencias tecnológicas, exploró el impacto de las tecnologías emergentes y proyectó hacia donde se centrarán las tendencias en la próxima década, en este informe se identifican tres pilares fundamentales que guiaron a la evolución a lo largo de la historia, interacción, información y computación, mientras que en esta nueva era los futuros avances tecnológicos están basados en tres constantes, simplicidad, inteligencia y abundancia, sin embargo, se cuentan con tres categorías adicionales que dan un entendimiento de mundo empresarial y tecnológico, estos son talento tecnológico, cyber confianza y modernización del core del negocio, se concluye que el negocio impulsa la tecnología y no al revés.

A continuación, se describen las principales tendencias tecnológicas:

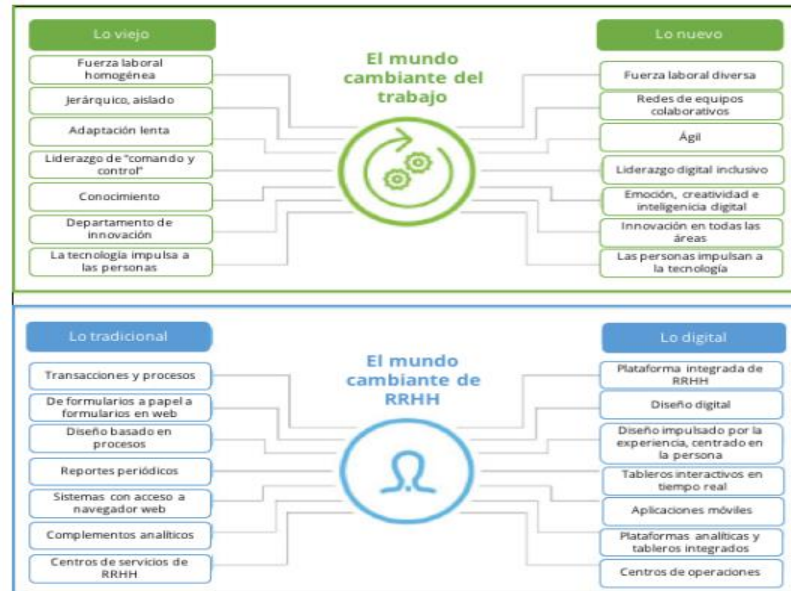
1. Internet inmersivo para la empresa: Deloitte prevé un cambio de paradigma en la forma en que las personas se conectan al mundo digital. En lugar de utilizar pantallas rectangulares cada vez más pequeñas, se espera que interfaces inmersivas virtuales, como el reconocido metaverso, se conviertan en una nueva forma de interactuar con la realidad. En consecuencia, las empresas están construyendo modelos de negocio y entornos inmersivos que agilizarán las operaciones y fomentarán la colaboración y el aprendizaje.
2. Inteligencia artificial en los procesos empresariales: La estandarización y comercialización de herramientas de Inteligencia Artificial (IA) están llevando a las organizaciones a competir no solo en el desarrollo de mejores algoritmos, sino en la solidez con la que integran la IA en sus procesos. La confianza en las máquinas y la comprensión de lo que significa confiar en la IA se convierten en otro elemento clave para el éxito empresarial.
3. Administración multinube: Ante la complejidad de los ambientes multinube, algunas empresas están optando por una solución de metanube o supernube, una capa de abstracción y automatización que simplifica la gestión de servicios comunes en distintos entornos de nube, como el almacenamiento y computación, IA, datos, seguridad, operaciones, gobernanza, y desarrollo y despliegue de aplicaciones.
4. Replanteamiento del talento tecnológico: En lugar de competir en la escasez de profesionales tecnológicos, las organizaciones inteligentes adoptan un enfoque de abundancia, fomentando la flexibilidad y la formación continua para mantenerse actualizados y atraer talento en fuentes creativas.
5. Arquitecturas y ecosistemas descentralizados basados en blockchain: Los ecosistemas propulsados por blockchain se están volviendo fundamentales para generar confianza en el ámbito digital. De esta forma, el informe destaca cómo estas arquitecturas descentralizadas desintermedian la confianza y permiten la creación de un internet menos centralizado, a través de Web 3.

6. Modernización del mainframe: En lugar de reemplazar sistemas centrales anticuados, las empresas están buscando formas de conectarlos y extenderlos a tecnologías emergentes para impulsar la transformación digital. En este contexto, no hay lugar a dudas que la Tecnología de la Información hoy en día se convirtió en más que solo una serie de avances tecnológicos, sino que se trata de una combinación de herramientas y enfoques que están dando forma al futuro empresarial. Las organizaciones que entiendan y adopten estas tendencias podrán estar mejor preparadas para prosperar en un mundo empresarial en constante cambio y evolución.

Finalmente, según Deloitte (2023) “el futuro del éxito en los negocios se basa en la confluencia entre la innovación digital y la influencia humana. Una organización no puede simplemente implementar nuevas tecnologías y esperar ver resultados positivos en el negocio, sin considerar la forma en que se realiza el trabajo y las expectativas de sus trabajadores. Los líderes que realmente logren cambiar la forma de pensar de sus empleados y fomenten una cultura de innovación, son quienes construirán una base sólida que habilite la transformación digital.

**Figura 30**

*El mundo cambiante del trabajo y RRHH*



**Nota:** Comparativo de la metodología antigua vs la nueva. Tomado de: Deloitte (2018). *En un nuevo mundo digital, ¿qué se necesita de los líderes de RRHH?* Disponible en: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/human-capital/POV\\_L%C3%ADderes%20de%20RRHH%20en%20un%20mundo%20digital\\_VM.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/human-capital/POV_L%C3%ADderes%20de%20RRHH%20en%20un%20mundo%20digital_VM.pdf)

### 11.14 El rol e importancia del líder digital

Según Deloitte 2018 señala lo siguiente respecto al rol del líder en la era digital:

El nuevo líder digital tiene la oportunidad de ser más exitoso desarrollando una mentalidad basada en el crecimiento empresarial, aceptando lo digital como la nueva realidad, invirtiendo en talento y nuevas ideas, y forjando alianzas influyentes entre las unidades de negocio. Este nuevo tipo de líder también puede ser más eficaz si aprende a liderar una fuerza laboral con diversidad demográfica (por ejemplo, millennials) y al talento en todas sus formas (por ejemplo, proveedores, trabajadores contingentes). El impacto de un líder digital se destaca por sus capacidades, ya que son los líderes digitales quienes guiarán a las organizaciones durante la transformación de; "hacer cosas digitales" a "ser organizaciones digitales". El éxito, sin embargo, en este contexto que demanda de un liderazgo cada vez



más complejo, se basa en el potencial de los líderes; en otras palabras, en sus cualidades personales. Las capacidades de liderazgo refieren a "qué cosas puedes hacer": competencias, habilidades y conocimiento. Sin embargo, el "potencial" se refiere a "qué tan lejos puedes llegar", cualidades personales, atributos, rasgos y destrezas. (p. 3, 4 y 5)

Para llevar a cabo estos retos y desafíos a nivel organizacional, se han establecido unas competencias que permitirán una mejor posición y adaptación para los futuros y líderes actuales, para Michael Page (2022), definió las siguientes 6 competencias fundamentales del líder digital: drive, engagement, análisis, orientación a resultados, comunicación y empatía, según el foro económico mundial (2020) definió las siguientes 10 competencias: analytical thinking and innovation, active learning and learning strategies, complex problem solving, critical thinking and analysis, creativity, originality and initiative, leadership and social influence, technology design and programming, resilience, stress tolerance and flexibility, reasoning, problem solving and ideation.

No obstante, al lograr entender el contexto actual de la tecnología en las organizaciones y en los líderes, para la universidad de américa será un logro poder integrar y alinear esta propuesta del modelo de felicidad con los nuevos pilares a su propósito institucional, esto permitirá una consolidación en los procesos de talento humano, específicamente en la cultura institucional y el ambiente laboral, por ejemplo, un estudio global de la firma de tecnología Unisys (2018) "revela que en las organizaciones con "retraso tecnológico" existen 500% más probabilidades de que sus colaboradores se sientan frustrados y hasta un 600% más probabilidades de que renuncien. En tanto, el 59% de trabajadores que se desempeñan en empresas con retraso tecnológico reportan niveles significativamente más altos de frustración con sus empleadores, frente al 9% de quienes laboran en compañías líderes en tecnología".

Según Portafolio, (2022), un caso de éxito de integrar la tecnología e innovación, la sinergia de la felicidad en el trabajo, es liderado por Compensar a través de una solución tecnológica creada por ellos mismos denominada bienestar a la carta, este desarrollo esta soportado en analítica e inteligencia artificial, junto con otras herramientas, "ha permitido conocer en detalle las aspiraciones, gustos, afinidades y plan de vida de los colaboradores de diferentes organizaciones",

explica Paula Tovar Rojas, gerente de la Plataforma de Bienestar. Justamente, por este desarrollo tecnológico, Compensar obtuvo el segundo lugar en el premio de Transformación Digital con Impacto Social entregado por Cintel, en el marco del Congreso de Andicom.

De acuerdo con Tovar Rojas, a la fecha más de 39.000 colaboradores y sus familias, pertenecientes a 58 empresas, gestionan su bienestar a través de una aplicación móvil que identifica sus gustos, intereses y afinidades. El 65% de ellos permanecen activos por medio de sus interacciones o el consumo de experiencias de bienestar, el 29% comparte sus metas o retos en la aplicación y el 49% involucran a su familia extendida, incluida la mascota como parte de sus preferencias de consumo.

Finalmente, partiendo de los resultados obtenidos en la encuesta de building happiness y en consecuencia con el último objetivo de esta investigación donde se busca proponer recomendaciones específicas para mejorar la gestión del talento humano en la Universidad de América, basados en los resultados obtenidos y en la revisión de la literatura existente, a continuación, se describe las recomendaciones para la Universidad por cada uno de los pilares de la encuesta.

#### Categoría Bienestar

1. Entregar recursos e insumos de oficina a las personas que trabajen remoto y disponer de ellos también en la oficina física. Preguntarles a los mismos colaboradores qué necesitan para hacer bien su trabajo e incluirlo en el inventario.
2. Generar espacios de pausas con sentido como: actividades físicas (yoga, zumba, entrenamiento, etc.), talleres informativos, talleres de manejo del estrés u otros temas relevantes para el bienestar físico y psicológico, actividades de encuentro con otros colaboradores, entre otros.

3. Brindar espacios de escucha (líderes o equipo de personas) para identificar situaciones de colaboradores que requieran apoyo y darles seguimiento. Entregar flexibilidad, facilidades, herramientas, apoyo, etc.
4. Agendar las reuniones de trabajo con mi equipo no más allá de una hora antes del horario de salida, con la finalidad de favorecer el retiro de los colaboradores a tiempo.
5. Crear un “comité de camaradería” en las áreas de trabajo, con el objetivo de asegurar que se organicen y realicen actividades de este tipo.

#### Categoría Compromiso

1. Al momento de distinguir a alguien por algún premio o meta lograda, una manera interesante y que será muy bien recibida por la persona, es cuando se incluye a la familia en la distinción. Por ejemplo, puede ser de manera sorpresiva, avisándole a la pareja y/o hijos del colaborador a través de una carta donde se describe el porqué de la distinción. Esto generará mucho orgullo en su colaborador.
2. Realizar reunión diaria express con su equipo con el objetivo de motivarlos antes de empezar el día e informarles acerca del cumplimiento de metas, novedades en la organización y sucesos ocurridos el día anterior.
3. Generar comités multidisciplinarios con el objetivo de analizar y dar solución a problemas propios de la actividad del área.
4. Programa de mentoría donde los líderes sobresalientes puedan acompañar y guiar a los líderes que tienen mayor oportunidad de mejoras. Generar instancias de compartir buenas prácticas de gestión de equipo.
5. Promover el desarrollo de las personas del equipo a través del contacto con colaboradores referentes dentro de la organización, de manera de darles mayor visibilidad de su trabajo y potencial.

6. Agendar un tiempo determinado, un día de la semana, para revisar el seguimiento al feedback de los colaboradores. Pueden ser solo 15 o 30 minutos donde el líder revisa los puntos por mejorar y verificar si se están cumpliendo.

#### Categoría Valoración

1. Revisar periódicamente cargos y ajustes salariales.
2. Considerar retribución económica variable según resultados.
3. Agendar reuniones 1 a 1 con el líder inmediato todas las semanas para ponerse al día. con 30 minutos es suficiente.
4. Generar instancias donde los más destacados en alguna labor particular le enseñen al resto los tips o destrezas necesarias para obtener mejores resultados.
5. Integrar a los colaboradores del área en proyectos transversales de la universidad, con el objetivo de fomentar la interacción entre las diversas áreas. En este tipo de proyectos trabajan colaboradores de diversas áreas en pos de un objetivo común.
6. Reconocer en reuniones de equipo al menos a una persona sobre algún logro o característica personal.
7. Establecer un programa de reconocimiento mensual (o la periodicidad que consideren pertinente) con base a los valores de la organización, y generar una comunicación formal a todos los colaboradores. Se puede asignar, por ejemplo, un área al mes, donde se reconoce al colaborador elegido por los miembros de su propio equipo. Así generan la buena práctica de reconocer según la cultura de la empresa los valores que esta representa.
8. Entregar permisos especiales a modo de celebrar logros y reconocer el esfuerzo realizado.

## Categoría Sostenibilidad

1. Invitar a los colaboradores como relatores de cursos en escuelas de bajos recursos y/o programas de capacitación a la comunidad.
2. Capacitación a través de voluntariado. Ejemplo actividad de construcción para desarrollar trabajo en equipo.
3. Campañas sociales: Teletón, un techo por mi país o cualquier otra fundación que les haga sentido ayudar como institución.
4. Crear iniciativas de almuerzos interculturales, donde personas de distintos orígenes se inscriban para llevar alguna comida típica de su país o que se les entreguen los ingredientes y cocinan todos en conjunto.
5. Promover un ambiente abierto y acogedor a todo tipo de ideologías, culturas, religiones, orientación sexual y respetar a todas las personas por igual. Generar instancias de camaradería para que cada colaborador se sienta incluido en la institución, a pesar de las diferencias que pueda tener con el resto.
6. Cursos de sostenibilidad, talleres de reciclaje, compostaje u otros que nos enseñen a cuidar el medioambiente.
7. Obtener certificaciones ambientales y las exigencias que requieren. Por ejemplo: Empresa B, Carbono Neutral, etc.

De acuerdo con lo anterior, se recomienda a la institución construir un plan de acción con el fin de poder trabajar los aspectos que obtuvieron resultados inferiores y de igual forma identificar las buenas prácticas con las que se han venido trabajando en el desarrollo de la institución. A continuación, se describe las fases planteadas para abordar los resultados de building happiness.

### **11.15 Plan de acción para el proceso de intervención en la Universidad de América**

1. Analizar el resultado con gestión del talento humano y líderes del proceso: Se requiere reunir al área de gestión del talento humano para conversar abiertamente acerca de los resultados. Además, se sugiere reunirse con cada líder y hacer un análisis en conjunto, para tener mayor información y puntos de vista sobre el tema. También, se sugiere cruzar los datos con mediciones o datos que tengan sobre experiencia de clientes, productividad, u otros.
2. Priorizar qué aspectos mejorar y fijar metas concretas: teniendo en cuenta el diagnóstico y análisis, se recomienda priorizar los puntos de mejora y definir las metas. Es importante no intentar abarcar demasiado, sino concentrarse en los 3 o 4 puntos más relevantes para la universidad. Las metas deben ser concretas: con un plazo y métrica definidas. En general, se sugiere que el plazo de las metas coincida con la próxima medición para tener un punto de comparación.
3. Comunicar los resultados a todos los colaboradores: generar espacios o mesas de trabajo con cada área para poder identificar como institución que se está haciendo bien y qué falta por mejorar. Además, se puede generar instancias para escuchar activamente a los colaboradores, principalmente orientado a los puntos de mayores brechas.
4. Generar planes de acción para lograr las metas: con el diagnóstico y metas concretas, elaborar un plan de acción más detallado, donde se defina qué acciones van a realizar para cada una de las metas definidas. Es importante que las acciones sean efectivas y de acuerdo a la realidad del core del negocio. El plan debe incluir acciones, responsables de ejecución y plazos. Además, es importante definir a quién se le va a reportar el avance del plan y la frecuencia de revisión.
5. Crear una red de colaboración: para elaborar un buen plan se recomienda buscar todo el apoyo que se pueda, puede ser bibliografía que tengas disponible, hacer networking con empresas que sirvan como referencia, ir a workshops sobre el tema, etc., ser parte de la comunidad de

organizaciones que se reúnen y comparten buenas prácticas en procesos de gestión del talento humano.

6. Volver a medir para verificar los avances: es fundamental realizar mediciones periódicas, porque es la única forma de saber objetivamente cómo avanza la universidad y qué acciones están siendo efectivas, adicionalmente se requiere participar en la encuesta de Building Happiness 2024.

## 12. CONCLUSIONES

El concepto de felicidad se abordó y trabajó desde cuatro disciplinas y diferentes autores, donde se buscaba comprender como las personas perciben este concepto en sus vidas y en el ámbito organizacional, específicamente con los colaboradores de la universidad de américa, de allí que se buscó identificar un modelo que permitirá dar respuesta a las necesidades visto desde la psicología positiva y las tendencias de talento humano, partiendo de lo anterior, se puede concluir que para la mayoría de las personas la felicidad tiene que ver con estar bien, sentirse cómodas, estar satisfechas con lo que se tiene, no tener problemas y disfrutar lo que la vida les da. Sin embargo, la felicidad tiene que ver, más con el ser que con el tener. En este sentido, no es lo mismo tener un trabajo que ser feliz en el trabajo o sentirse feliz con el trabajo realizado. La felicidad en el trabajo debe trascender la idea de poseer, tener o disfrutar una actividad encomendada para encaminarse hacia el sentido de la labor realizada.

Partiendo de lo anterior, es importante tener en cuenta cómo algunas características específicas de los colaboradores pueden afianzar el concepto de felicidad en las organizaciones, en este caso tener en cuenta las generaciones poblacionales, el rol o cargo dentro de la institución, antigüedad y/o género respectivamente marcan una diferencia significativa dado que las necesidades, estilos, comportamientos y proyecciones son diferentes, un ejemplo claro de esto es que la universidad cuenta con un mayor número de personas que se ubican en la generación X, los cuales se caracterizan por su capacidad de adaptación, son los que actualmente mueven el mundo a nivel laboral y económico, sus principales aspiraciones se centran en tener un estilo de vida en forma y saludable, tener tiempo para la familia y hacer dinero, esto es totalmente diferente a lo que piensan las personas pertenecientes a las generaciones baby boomers y millenians, que son los mayores de 51 años y los menores de 30 años respectivamente.

Por otro lado, se puede inferir que la alta dirección, es un equipo de personas que se sienten satisfechos con su rol, interiorizan y ponen en práctica las directrices y objetivos misionales, permitiendo desplegar estos criterios con sus equipos de trabajo, logrando contar con espacios felices, esto se ve reflejado en los resultados y los lineamientos claros con este tipo de niveles de la estructura institucional. En ese orden de ideas, los colaboradores de la universidad se sienten



felices y el resultado en el estudio fue favorable de acuerdo con el análisis de los resultados de la encuesta, de igual forma, se puede evidenciar que la universidad implementa buenas prácticas en los pilares de sustentabilidad y compromiso, los cuales están relacionados con la percepción del impacto social, medioambiental y económico de la institución, así como la conexión del colaborador con el trabajo, propósito y oportunidades de crecimiento; esto se ve claramente reflejado en la misión, visión y plan de desarrollo con la que cuenta la universidad, haciendo que los colaboradores tengan una claridad y reconocimiento de los objetivos a alcanzar.

Si bien la universidad obtuvo resultados favorables en su medición de felicidad, a través, del modelo que plantea BUK, uno de los principales logros es poder adaptar la propuesta del modelo ajustado a las necesidades del talento humano, características de cultura, clima y desarrollo organizacional de la institución, partiendo del diseño y construcción de un instrumento que permita utilizarse en futuras mediciones, esto logrará estar alineado con las nuevas tendencias de talento humano, con el mercado laboral, los cambios del mundo que se puedan presentar a nivel, social, político y económico, sin dejar de lado la revolución industrial a nivel tecnológico que se está viviendo y que se espera en los próximos años.

Desde la dirección de talento humano y desde mi rol como profesional, teniendo en cuenta las nuevas tendencias organizacionales, los procesos de transformación digital, los avances en las 4ta y 5ta revolución, considero que la universidad necesita desarrollar dos componentes como lo son la tecnología y liderazgo.

La propuesta de la escuela de liderazgo para la universidad, deberá contar con una metodología que se implemente a 1 año, donde se aborden los 16 módulos y que permitan a los líderes lograr identificar las competencias requeridas por la institución como los son: adaptabilidad al cambio, firmeza, habilidad de negociación, pensamiento estratégico y toma de decisiones.

La universidad desde la alta dirección deberá facilitar espacios para formar y entrenar a su equipo de colaboradores en conceptos de transformación digital, inteligencia artificial, así como el desarrollo de las competencias digitales requeridas en el siglo XXI.

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, A. y Muñiz, J. (2013). Felicidad y desarrollo de la cultura en las organizaciones: un enfoque psicosocial. *Revista de comunicación*. 12, pp. 7-31  
<https://revistadecomunicacion.com/article/view/2729>
- Arizaga, C. (2017). *Sociología de la felicidad: autenticidad, bienestar y management del yo*. Editorial Biblos
- Bencsik, A. (2023) Organizational happiness based on ‘GNH of Business’ in a non-Buddhist environment. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04688-w>
- Buk, (2023). *Buk, la startup valorada en US\$417 millones en ronda tras incorporación de fondos greenoaks y softbank como accionistas*. Disponible en: <https://www.buk.co/blog/startup-buk-es-valorizada-en-us417-millones>
- Buk, (2023). *Conoce los servicios de la plataforma integral*. Disponible en: <https://www.buk.co/servicios>
- Buk, (2023). *Medimos la felicidad de tus colaboradores para crear lugares de trabajo más felices*. Disponible en: <https://building-happiness.org/nosotros>
- Buk, (2023). *Building Happiness*. Disponible en: <https://building-happiness.org/hubfs/2023/Building%20Happiness/TERMINOS%20Y%20CONDICIONES%20BUILDING%20HAPPINESS%202024.pdf>
- Buk, (2023). *Building Happiness*. Disponible en: <https://building-happiness.org/ranking-colombia-2023>
- De Giorgio, A. Barattucci, M., Teresi, M., Raulli, G., Ballone, C., Ramaci, T., & Pagliaro, S. (2022). Organizational identification as a trigger for personal well-being: Associations

with happiness and stress through job outcomes. *Journal of Community & Applied Social Psychology*. 33. pp 1-14.

Deloitte (2017). *Forces of change: Industry 4.0*. Disponible en: [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4323\\_Forces-of-change/4323\\_Forces-of-change\\_Ind4-0.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4323_Forces-of-change/4323_Forces-of-change_Ind4-0.pdf)

Deloitte (2017). *La cuarta revolución industrial está aquí, ¿está usted preparado?* Disponible en: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/human-capital/Revoluci%C3%B3n%204.0.pdf>

Deloitte (2018). *En un nuevo mundo digital, ¿qué se necesita de los líderes de RRHH?* Disponible en: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/human-capital/POV\\_L%C3%ADderes%20de%20RRHH%20en%20un%20mundo%20digital\\_VM.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/human-capital/POV_L%C3%ADderes%20de%20RRHH%20en%20un%20mundo%20digital_VM.pdf)

Deloitte (2023). *Tecnología: estas son las tendencias que moldearán el futuro empresarial*. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/ar/es/pages/dnoticias/articles/tecnologia-tendencias-futuro-empresarial.html>

Díaz, F. & Carrasco, M. (2018). Efectos del clima organizacional y los riesgos psicosociales sobre la felicidad en el trabajo. *Contaduría y Administración*. 63 (4), pp1-14 <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1142>

Domínguez, R., & Ibarra, E. (2017). La psicología positiva: Un nuevo enfoque para el estudio de la felicidad. *Revista Razón y Palabra*. 21. (96), pp.660-679. <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199551160035.pdf>

Dutschke, G. (2013). Factores condicionantes de felicidad organizacional. Estudio exploratorio de la realidad de Portugal. *Estudios Empresariales*. 1 pp.21-43. <https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/view/819>

- Escuela europea de excelencia (2020). *La importancia del liderazgo en el desarrollo organizacional 8 razones de peso*. Disponible en: <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2020/10/la-importancia-del-liderazgo-en-el-desarrollo-organizacional-8-razones-de-peso/>
- Esguerra, G., & Contreras, F. (2006). Psicología positiva: una nueva perspectiva en psicología. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 2 (2), pp.311-319. <https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2006.0002.10>
- Fernández, I. (2015). *Felicidad organizacional: como construir felicidad en el trabajo*. Ediciones B Chile S.A.
- Fisher, C. (2010): “Happiness at Work”, *International Journal of Management Reviews*. 12, pp. 384-412.  
[https://www.scirp.org/\(S\(czeh2tfqw2orz553k1w0r45\)\)/reference/referencespapers.aspx?referenceid=1408490](https://www.scirp.org/(S(czeh2tfqw2orz553k1w0r45))/reference/referencespapers.aspx?referenceid=1408490)
- Foro Económico Mundial (2020). *Estas son las 10 principales habilidades laborales del futuro y el tiempo que lleva aprenderlas*. Disponible en: <https://es.weforum.org/agenda/2020/10/estas-son-las-10-principales-habilidades-laborales-del-futuro-y-el-tiempo-que-lleva-aprenderlas/>
- Foro Económico Mundial (2023). *¿Automatización o aumento? Así se integrará la IA en los empleos del mañana*. Disponible en: <https://es.weforum.org/agenda/2023/09/automatizacion-o-aumento-asi-se-integrara-la-ia-en-los-empleos-del-manana/>
- Foro Económico Mundial (2023). *Por qué la confianza en el liderazgo mejora la productividad de los empleados*. Disponible en: <https://es.weforum.org/agenda/2017/01/por-que-la-confianza-en-el-liderazgo-mejora-la-productividad-de-los-empleados/>

Gaitán, I., Breton, D., Urbano, H., Mahecha, C., & Arteaga, M. (2015). Todo es cuestión de actitud. Gestión de la felicidad. *Harvard Deusto business review*, (244), pp. 6-17. Recuperado de [https://ezproxy.umng.edu.co:2221/buscar/documentos?query=Dismax.DOCUMENTAL\\_TODO=gerencia+de+la+felicidad](https://ezproxy.umng.edu.co:2221/buscar/documentos?query=Dismax.DOCUMENTAL_TODO=gerencia+de+la+felicidad)

García, M. (2022). *Liderazgo Organizacional*. Universidad del Valle. Programa Editorial.

Gilchrist, A. (2016). Industry 4.0: The Industrial Internet of Things. *Apress*. doi 10.1007/978-1-4842-2047-4

Gómez, M., Monsalve, M., Ortiz, M., & Jiménez, D. (2020). Felicidad asociada al bienestar laboral: categorización de variables. *Venezolana de gerencia*. 25, pp 462-476. <https://www.redalyc.org/journal/290/29063559004/html/>

González, J., Ochoa, E., & Cardona, D. (2018). Modelo conceptual de gerencia de la felicidad. *Científica electrónica de ciencias humanas*. 41, pp 17-32. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7147784.pdf>

Hosie, P., Sevastos, P. y Cooper, C. (2007): The Happy Productive Worker Thesis and Australian Managers, *Journal of Human Values*, 13, (2), pp. 151-176. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/097168580701300207?journalCode=jhva>

iOpener Institute. (2023). *Felicidad en el Trabajo*. Disponible en: <https://www.iopenerinstitute.com/happiness-at-work-what>

Lanao, C., María, M., Pavis, D., Luz, C., Julián, G., Tatiana, E. y Viviana, R. (2019). Felicidad y Compromiso Organizacional en Millennials de una Entidad Financiera de Lima Metropolitana. *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)*. <http://doi.org/10.19083/tesis/648658>

Leite, D. (2009). A Análise Da Cultura Organizacional De Uma Instituição Do Setor Hoteleiro. *Psicología IESB*. 1, pp.21-33. <https://www.redalyc.org/pdf/946/94622747016.pdf>

López, J. (2005) *Motivación Laboral y Gestión de Recursos Humanos en la Teoría De Frederick Herzberg*. Recuperado de 29 <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9692/8498>

Kerlinger, F., y Lee., H. (2002). *Investigación del comportamiento*. México: McGraw Hill

Lyubomirsky, S. (2008). *La Ciencia de la Felicidad. Un método probado para conseguir el bienestar*. Ediciones Urano.

Marujo, H., Neto, L., M., (2008). *Psicología Positiva Aplicada*. Desclée de Brouwer

Méndez, C. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Universidad & Empresa*, 21 (37), pp.136–169. <https://doi-org.ezproxy.uamerica.edu.co/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7681>

Michael Page (2022). *Liderazgo: las 6 competencias fundamentales del líder digital*. Disponible en: <https://www.michaelpage.es/advice/empresas/desarrollo-profesional/liderazgo-las-6-competencias-fundamentales-del-l%C3%A1der-digital>

Moccia, S. (2016). Felicidad en el trabajo. *Papeles del Psicólogo*. 37, (2). pp. 143-151. <https://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/2699.pdf>

Moreano, X. (2022). *La 5ta revolución industrial ¿Qué es y como nos cambiará la vida?* Disponible en: <https://www.linkedin.com/pulse/la-5ta-revoluci%C3%B3n-industrial-qu%C3%A9-es-y-c%C3%B3mo-nos-vida-moreano-calero/?originalSubdomain=es>

Mousa, 2021. "Does Gender Diversity Affect Workplace Happiness for Academics? The Role of Diversity Management and Organizational Inclusion. *Public Organization Review*, Springer. 21, (1), pp. 119-135. [https://ideas.repec.org/a/kap/porgrv/v21y2021i1d10.1007\\_s11115-020-00479-0.html](https://ideas.repec.org/a/kap/porgrv/v21y2021i1d10.1007_s11115-020-00479-0.html)

Moyano, E., Castillo, R., & Lizana, J. (2008). Trabajo informal: Motivos, bienestar subjetivo, salud, y felicidad en vendedores ambulantes. *Psicología em Estudo*, 13(4), pp. 693-701. <https://doi:10.1590/S1413-73722008000400007>

Ochoa, X. y Cordero, S. (2002). *Las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación*. Disponible en: <http://www.ruv.itesm.mx/especiales/citela/documentos/material/módulos/módulos2/contenidoii.htm>

Ollarves, Y. (2006). Cultura Organizacional y propiedades motivantes del puesto de trabajo en una Institución de Educación Superior. *Investigación y Postgrado*, 21, (1), pp.125-151. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2309848>

Onfray, M. (2008). *La fuerza de existir manifiesto hedonista*. Editorial Anagrama.

Orjuela, M. (2021). *El clima laboral y su relación con la felicidad organizacional*. (Tesis de especialización) Universidad de América. Bogotá, Colombia. <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/8482/6/909884-2021-1-GTH.pdf>

Palafox, M., Jiménez, S., & Jacobo, C. (2019). La cultura organizacional como base para la permanencia en las organizaciones. *San Gregorio*. 35, pp. 198-207.

Paramo, P. (2011). *La investigación en ciencias sociales: estrategias de investigación*. Bogotá, Colombia: Universidad Piloto de Colombia

Popper, K. (1985). *Búsqueda sin término. Una autobiografía intelectual*. Tecnos. Edición.

Portafolio (2022). *Tecnología e innovación: la sinergia de felicidad en el trabajo*. Disponible en: <https://www.portafolio.co/mas-contenido/tecnologia-e-innovacion-la-sinergia-de-felicidad-en-el-trabajo-571321>

Portafolio, (2023). *La escasez de liderazgo es una realidad que afecta a las empresas*. Disponible en: <https://www.portafolio.co/economia/empleo/programas-de-liderazgo-mejoran-la-colaboracion-interna-en-las-empresas-587481>

Porras, N. y Parra, L. (2019). La felicidad en el trabajo: entre el placer y el sentido. *Equidad y Desarrollo*. 34, pp. 181-197. <https://doi.org/10.19052/eq.vol1.iss34.9>

Ramírez, C., García, J. & García, J. (2019). La felicidad en el trabajo: validación de una escala de medida. *Administración de empresas*. 59, pp. 327-340.

Ramírez, P. (2019). *Felicidad organizacional ¿Cómo implementarla y por qué?* (Trabajo de investigación) Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza, Argentina. [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/14113/ramirez-fce.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/14113/ramirez-fce.pdf)

Salas-Vallina, A., & Alegre, J. (2021). Happiness at work: Developing a shorter measure. *Journal of Management & Organization*, 27 (3), 460-480. doi:10.1017/jmo.2018.24

Sánchez, J., Sánchez, R., y Jimbo, J. (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), pp. 259-271. <https://doi.org/10.17163/ret.n15.2018.05>

Sandoval C. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27, pp. 83-84. doi: <https://doi.org/10.19136/hitos.a10n27.4402>



Sheldon, K., M., King, L., (2001). Why Positive Psychology is necessary. *American Psychologist*, 56(3), pp. 216-217.  
[https://www.researchgate.net/publication/12020093\\_Why\\_positive\\_psychology\\_is\\_necessary#:~:text=From%20a%20theoretical%20and%20empirical,beings%20in%20coping%20with%20difficulties.](https://www.researchgate.net/publication/12020093_Why_positive_psychology_is_necessary#:~:text=From%20a%20theoretical%20and%20empirical,beings%20in%20coping%20with%20difficulties.)

Sjøbakk, B. (2018). The Strategic Landscape of Industry 4.0. In: Moon, I., Lee, G. M., Park, J., Kiritsis, D. & von Cieminski, G. (Ed.) (2018). *Advances in Production Management Systems: Smart Manufacturing for Industry 4.0*, Frankfurt: Springer: pp. 122 – 127

Soria, V. M. (2004). *Relaciones Humanas*. México D.F: Limusa

Stefanini, C. J., Olim, A. P. A., & Alves, C. A. (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, pp. 551-569

Sukhodolov, Y. (2019). The Notion, essence and peculiarities of Industry 4.0 as a sphere of industry. In: Popkova, E. G. et al. (2019). *Industry 4.0: industrial revolution of the 21st century*. Warsaw, Poland: Springer

Tandler N, Krauss A, Proyer RT. 2020, Authentic Happiness at Work: Self- and Peer-Rated Orientations to Happiness, Work Satisfaction, and Stress Coping. *Front Psychol*. Aug 7; 11:1931. doi: 10.3389/fpsyg.2020.01931. PMID: 32849134; PMCID: PMC7426460.

Téllez, M. (2001). *Epistemología y educación: estudios sobre la perspectiva empírico analítica*. Cuaderno de Postgrado Comisión de Estudios de Postgrado Facultad de Humanidades y Educación Central de Venezuela.

Thompson, A. y Strickland, A. (2004). *Administración Estratégica*. Editorial Mc Graw Hill.

Unisys (2018). *La tecnología y la felicidad en una empresa*. Disponible en:  
<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/la-tecnologia-y-la-felicidad-en-una-empresa>

Universidad de América, (2023). *Política de gestión del talento humano*. Disponible en:  
[https://universidadamerica.isolucion.co/BancoConocimientoUniversidadAmerica/0/08627965c210460cba892c1fad10d2b9/PL\\_01\\_Gestion\\_del\\_talento\\_humano\\_v2.pdf](https://universidadamerica.isolucion.co/BancoConocimientoUniversidadAmerica/0/08627965c210460cba892c1fad10d2b9/PL_01_Gestion_del_talento_humano_v2.pdf)

Universidad de América, (2023) *Plan de desarrollo FUA 2020-2025*. Disponible en:  
<https://www.uamerica.edu.co/wp-content/documentos/Plan%20de%20Desarrollo%20FUA%202020-2025.pdf>

Universidad de América, (2023). *Caracterización del proceso gestión del talento humano*.  
Disponible en:  
<https://universidadamerica.isolucion.co/Administracion/frmFrameSet.aspx?Ruta=Li4vRnJhbWVTZXRBCnRpY3Vsby5hc3A/UGFnaW5hPUJhbmNvQ29ub2NpbWllbnRvVW5pdmVyc2lkYWZWRBbWVyaWNhLzYvNjU5YTUyYzIxZWZkNGVIZjhjYzJmMWIwZmZhMTQyY2EvNjU5YTUyYzIxZWZkNGVIZjhjYzJmMWIwZmZhMTQyY2EuYXNwJklEQVJUSUNVTE89NDc2OQ>

Universidad de América, (2023). *Programa experiencias más humanas*. Disponible en:  
[https://universidadamerica.isolucion.co/BancoConocimientoUniversidadAmerica/9/9059857a0a44403c97e4e67379ebf01c/PG\\_Programa\\_ExperienciasHumanas\\_v1.pdf](https://universidadamerica.isolucion.co/BancoConocimientoUniversidadAmerica/9/9059857a0a44403c97e4e67379ebf01c/PG_Programa_ExperienciasHumanas_v1.pdf)

Universidad de América, (2023). *Manual de Cultura Institucional*. Disponible en:  
[https://universidadamerica.isolucion.co/BancoConocimientoUniversidadAmerica/1/1a1439919bdb4012af2cbd647648fa4d/MN-09\\_Cultura\\_Institucional\\_v1.pdf](https://universidadamerica.isolucion.co/BancoConocimientoUniversidadAmerica/1/1a1439919bdb4012af2cbd647648fa4d/MN-09_Cultura_Institucional_v1.pdf)

Veenhoven, R. (1998). La utilidad de la felicidad. *Investigación de indicadores sociales*. 20, pp. 333-354. [https://www.academia.edu/2975660/La\\_utilidad\\_de\\_la\\_felicidad](https://www.academia.edu/2975660/La_utilidad_de_la_felicidad)

Velasco, R. (2015). *Modelo de cultura organizacional y alineación estratégica para una maquiladora de exportación*. México. Instituto Tecnológico de Sonora.  
<https://www.itson.mx/publicaciones/Documents/tesis-doct/modelodecultura.pdf>